Editora Poisson

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS

EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS EMERGENTES

Maria Ivete Trevisan Fossá
Fabio Frá Fernandes
Gibsy Lisiê Soares Caporal
Organizadores

Prefácio
Maria Aparecida Ferrari

GRUPO DE PESQUISA | COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL & ORGANIZACIONAL
Universidade Federal de Santa Maria

Editora Poisson

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS

EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS EMERGENTES

Maria Ivete Trevisan Fossá
Fabio Frá Fernandes
Gibsy Lisiê Soares Caporal
Organizadores

Prefácio
Maria Aparecida Ferrari

AUTORES

Ana Almansa Martínez
André Quiroga
Carolina Frazon Terra
Fabio Frá Fernandes
Francisco Javier Godoy
Gibsy Lisiê Soares Caporal
Larissa Conceição dos Santos
Liana Estela Merladete de Souza Pozeczek Koltermann
Manoel Marcondes Machado Neto
Marcela Guimarães e Silva
Maria Luiza de Carvalho de Grandi
Maria Ivete Trevisan Fossá
Valmíria Antonia Balbinot
Solange Prediger

GRUPO DE PESQUISA | COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL & ORGANIZACIONAL
Universidade Federal de Santa Maria

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS

EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS EMERGENTES

Maria Ivete Trevisan Fossá
Fabio Frá Fernandes
Gibsy Lisiê Soares Caporal
Organizadores

Editora Poisson
poisson.com.br
editorapoisson editorapoisson

GRUPO DE PESQUISA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL & ORGANIZACIONAL
Universidade Federal de Santa Maria
ufsm.br/grupos/gcinco
gcinco.ufsm gcinco@ufsm.br

Editora Poisson

Editor Chefe
Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial
Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais
Ms. Davilson Eduardo Andrade
Dra. Elizângela de Jesus Oliveira – Universidade Federal do Amazonas
MSc. Fabiane dos Santos
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy
Ms. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

+55 (31) 3658-6158
+55 (31) 8218-5531
contato@poisson.com.br
Av. Álvares Cabral 397/1803-1804 - Centro - Belo Horizonte - Minas Gerais - Brasil
CNPJ: 08.642.675/0001-46

poisson.com.br

editorapoisson editorapoisson

Copyright © Fabio Frá Fernandes, Maria Ivete Trevisan Fossá e Gibsy Lisiê Soares Caporal, 2024
Copyright © Editora Poisson, 2024
Copyright © Gcinco - Grupo de Pesquisa em Comunicação Institucional e Organizacional, 2024

Capa, projeto gráfico e diagramação
Fabio Frá Fernandes

Revisão
Grupo de Pesquisa em Comunicação Institucional e Organizacional

Estratégias de Comunicação e Relações Públicas em contexto organizacionais emergente / Organizadores: Maria Ivete Trevisan Fossá, Fabio Frá Fernandes, Gibsy Lisiê Soares Caporal - Belo Horizonte, MG: Editora Poisson, 2024

Formato: Digital e Impresso
ISBN (e-book): 978-65-5866-363-8
DOI: 10.36229/978-65-5866-363-8

1. Relações Públicas 2. Comunicação Organizacional
I. FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan II. FERNANDES, Fabio Frá e
III. CAPORAL, Gibsy Lisiê Soares IV. Título

Esta obra tem licença *Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives*.
Com ela, é permitido compartilhar o livro, desde que seja feito o reconhecimento de seus autores, devendo ser dado o devido crédito, não utilizá-la para fins comerciais e não modificar a obra de nenhuma forma.
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

SUMÁRIO

8 **PREFÁCIO**
Maria Aparecida Ferrari

13 **INTRODUÇÃO**

Complexidades e desafios comunicacionais enfrentados pelas organizações em um cenário midiático em constante mudança
Fabio Frá Fernandes

PRIMEIRA PARTE
Novos olhares sobre as Relações Públicas

28 **CAPÍTULO 1**

Las Relaciones Públicas ante la crisis de la desinformación *[**DOI**: 10.36229/978-65-5866-363-8.CAP1]*
Ana Almansa Martínez
Francisco Javier Godoy Martín

40 **CAPÍTULO 2**

Estratégias e táticas organizacionais integradas de Relações Públicas: da ideação à práxis propositiva de programas de comunicação e relacionamento interno
*[**DOI**: 10.36229/978-65-5866-363-8.CAP2]*
Fabio Frá Fernandes

71 **CAPÍTULO 3**

A abordagem narrativa como fundamento à investigação em Comunicação Organizacional e Relações Públicas *[**DOI**: 10.36229/978-65-5866-363-8.CAP3]*
Larissa Conceição dos Santos

99 **CAPÍTULO 4**

Função política de Relações Públicas: o equilíbrio do conflito-cooperação nas organizações
*[**DOI**: 10.36229/978-65-5866-363-8.CAP4]*
Valmíria Antonia Balbinot

SEGUNDA PARTE
Aplicações para a prática das Relações Públicas em cenários vulneráveis

124 **CAPÍTULO 5**

Cenários para um metaverso organizacional: entre o real e o virtual
*[**DOI**: 10.36229/978-65-5866-363-8.CAP5]*
André Quiroga Sandi

153 **CAPÍTULO 6**

Inteligência artificial e RP: usos, impactos e discussões *[**DOI**: 10.36229/978-65-5866-363-8.CAP6]*
Carolina Frazon Terra

172 **CAPÍTULO 7**

Contextos Educacionais Emergentes: digressões possíveis por entre comunicação e educação
*[**DOI**: 10.36229/978-65-5866-363-8.CAP7]*
Liana Estela Merladete de Souza Pozeczek Koltermann

208 **CAPÍTULO 8**

Trajeto 4-5-8: jornada compreensiva do conceito de Comunicação Funcional ou Relações Públicas Plenas (Full PR) baseado na formação única, brasileira, do bacharelado em Relações Públicas
*[**DOI**: 10.36229/978-65-5866-363-8.CAP8]*
Manoel Marcondes Machado Neto

253 **CAPÍTULO 9**

Entre a teoria, o método e a prática: Comunicação Organizacional e *Design Thinking* articulados para conferir visibilidade e legitimidade midiática ao Mestrado Profissional em Comunicação e Indústria Criativa (PPGCIC)
*[**DOI**: 10.36229/978-65-5866-363-8.CAP9]*
Fabio Frá Fernandes
Marcela Guimarães e Silva

TERCEIRA PARTE
Comunicação, ciência, cultura e trabalho nas organizações

278 **CAPÍTULO 10**

Comunicando ciência: revisão de conceitos
*[**DOI**: 10.36229/978-65-5866-363-8.CAP10]*
Maria Luiza de Carvalho de Grandi

296 **CAPÍTULO 11**

Práticas culturais, comunicativas e administrativas na preservação de valores organizacionais
*[**DOI**: 10.36229/978-65-5866-363-8.CAP11]*
Maria Ivete Trevisan Fossá

333 **CAPÍTULO 12**

A implementação de Política de Comunicação para o desenvolvimento da comunicação integrada, pública e estratégica
*[**DOI**: 10.36229/978-65-5866-363-8.CAP12]*
Solange Prediger

368 **CAPÍTULO 13**

Pensando o mundo virtual a partir da Comunicação e do Trabalho: um desafio necessário *[**DOI**: 10.36229/978-65-5866-363-8.CAP13]*
Gibsy Lisiê Soares Caporal

393 **SOBRE OS AUTORES**

PREFÁCIO

Ao ler o título do livro **Estratégias de Comunicação e Relações Públicas em contextos organizacionais emergentes** a primeira sensação é de que essa temática já foi amplamente esgotada por obras anteriores. Porém, cada vez mais a Comunicação e as Relações Públicas têm ocupado lugar central no debate acadêmico e profissional, mostrando que, apesar dos avanços tecnológicos e científicos, profissionais e organizações estão cada vez mais carentes de uma comunicação dialógica e humana. E é aí que se encontra a importância dessa obra, uma vez que seus textos suscitam novos olhares e reflexões sobre o processo de Comunicação e a profissão de Relações Públicas.

Nos últimos dois anos muitos pesquisadores têm refletido sobre como a crise sanitária do Covid-19, que alastrou o mundo, pode ser considerada um divisor de águas, uma vez que os processos comunicativos foram afetados durante a pandemia, obrigando pessoas e organizações a buscar alternativas para se comunicar com seus diferentes interlocutores e, quase todos os caminhos estiveram relacionados com as tecnologias e as plataformas digitais (MOURÃO; MAFRA, 2023).

Esse cenário desafiou os modelos conhecidos, baseados em contextos estáveis com atores já identificados, com níveis controlados de interação e resultados previsíveis. O que ocorreu foi a passagem entre uma ordem econômica conhecida com padrões de estabilidade e previsibilidade para um modelo global indefinido com tendências e rupturas desafiantes; sua aplicação impôs uma nova comunicação baseada no afeto e no diálogo, e não o simples monólogo, como frequentemente ocorria.

O foco desse livro está relacionado com temáticas já conhecidas, porém com um tratamento diferenciado, imposto pelas mudanças do novo contexto em que vivemos. A

permanência das incertezas tem levado a mudanças profundas. Por um lado, há um novo cenário instável que amplia situações inéditas e aumenta a volatilidade das previsões à medida que avançamos quase na metade da segunda década do século XXI. Por outro, ocorreram mudanças no comportamento dos indivíduos causadas pela necessidade de desenvolver novas competências para enfrentar essa instabilidade estrutural. O impacto dessas mudanças pode ser descrito com algumas palavras: complexidade, incertezas e vulnerabilidades.

Essa obra traz como pano de fundo a Comunicação como um processo de produção de sentidos e as Relações Públicas como uma profissão que, por meio do ativismo pretende dar sentido à vida organizacional de forma consciente, ativa, ética e responsável, principalmente quando sabemos que o cotidiano contemporâneo requer tolerância frente ao caos e a complexidade e resistência diante das práticas antiéticas (HOLTZHAUSEN, 2016).

Dividida em três partes, a obra organizada por **Maria Ivete Trevisan Fossá**, **Fabio Frá Fernandes** e **Gibsy Lisiê Soares Caporal**, pesquisadores da Universidade Federal de Santa Maria, juntamente com um grupo de estudiosos, tem como objetivo buscar novos olhares sobre as Relações Públicas e a Comunicação. Os autores e autoras trazem aportes contemporâneos em cenários vulneráveis, apontam novas estratégias e táticas e destacam a ciência, a cultura e o mundo do trabalho como áreas a serem cuidadas para as reflexões propostas.

A primeira parte do livro, **Novos olhares sobre as Relações Públicas***,* trata das Relações Públicas como prática social e profissional, discutida à luz da teoria dos conflitos, segundo Simões (1984) que, tendo nos brindado com o seu arcabouço teórico na década de 1980, mostra-se mais atual que nunca. Se no momento em que Simões (1984) nos apresentou

sua teoria ainda éramos mais analógicos do que digitais, hoje a busca do equilíbrio do conflito-cooperação nas organizações passa por questões de desinformação e das "*fake news*". Daí a relevância das Relações Públicas como uma atividade cujo objetivo é a cooperação mútua entre as partes do sistema organização-públicos, visando a consecução da missão organizacional. Seu exercício ético e transparente pode contribuir para lutar contra um dos flagelos das sociedades ocidentais na atualidade. Essas reflexões nos levam a dois outros pontos importantes. O primeiro é o olhar para as organizações como espaços de construção e circulação de narrativas e, também de conceber as "narrativas organizacionais" como processo e como produto da comunicação organizacional. O segundo aspecto diante do cenário complexo, defende que é preciso pensar em estratégias e táticas para melhor se relacionar com os públicos internos que são o motor das organizações.

Composta de cinco textos, a segunda parte do livro, **Aplicações para a prática das Relações Públicas em cenários vulneráveis**, apresenta propostas e indagações sobre o cenário atual. Observamos como assuntos associados à tecnologia fazem parte da prática da Comunicação e das funções das Relações Públicas. Podemos dizer que esta segunda parte do livro traz mais perguntas que respostas, pois no mundo contemporâneo, fenômenos como a fragmentação dos meios e suas audiências, o uso da inteligência artificial gerando novas formas de comunicação e relacionamento provocam questionamentos sobre a função do comunicador. Afinal, estaremos à serviço da inteligência artificial ou seremos os estrategistas a definir a utilidade da inteligência artificial? Também é tratada a indústria criativa e o processo de *design thinking*, modelando novos métodos e práticas em programas de mestrado profissional, por exemplo.

Finalmente a terceira parte, **Comunicação, Ciência, Cultura e trabalho nas organizações**, oferece ao leitor, por meio de quatro textos, a importância que a ciência, cultura e comunicação têm para o comunicador e suas práticas cotidianas. Tais dimensões são a base do exercício profissional e das reflexões acadêmicas, uma vez que formam o referencial teórico e epistemológico para o desempenho, de forma ética e ativista, o trabalho de comunicação nas organizações, fruto de constantes articulações, arranjos, conflitos e negociações. Sabemos que não há teoria ou prática de Comunicação e Relações Públicas que seja neutra ou objetiva, em especial no campo das ciências sociais e humanas, pois são profundamente comprometidas pelas culturas e as sociedades nas quais são exercidas. Portanto, as lentes que aqui são apresentadas pelos autores, nos ajudam a pensar em formas e comportamentos que levem em consideração a ética e a transparência como requisitos para a construção de uma sociedade mais justa.

A obra oferece uma visão contemporânea e alternativa da teoria e da prática da Comunicação e das Relações Públicas no contexto atual. A defesa de um novo olhar, de uma nova lente é fundamental para avançarmos na direção de que sempre haverá necessidade de rever conceitos, analisar cenários e buscar novas formas de contribuir para sociedades com justiça social.

Boa leitura!

Maria Aparecida Ferrari

Referências

HOLTZHAUSEN, D**. Las Relaciones Públicas como activismo:** enfoques posmodernos**.** Barcelona: UOC, 2016.

MOURÃO, I. G. e MAFRA, R**.** Comunicação, contextos organizacionais e regionalidades: leituras possíveis sobre a pandemia da Covid-19. **Revista Dispositiva**, v.12, n. 21, p. 20 – 34, jan./jun., 2023.

SIMÕES, R. P. **Relações Públicas**: função política. Porto Alegre: Sagra, 1984.

INTRODUÇÃO

Complexidades e desafios comunicacionais enfrentados pelas organizações em um cenário midiático em constante mudança

As mudanças na mídia e nas comunicações ao longo de nossa história têm redefinido as formas e processos de sociabilidade no âmbito dos indivíduos. No entanto, esse movimento também afeta as organizações. O digital tem reconfigurado o ecossistema midiático, influenciado as formas de comunicação, construção de identidade e legitimação tanto de pessoas quanto de organizações na sociedade.

Cada vez mais, a comunicação organizacional utiliza estratégias reconfiguradas à luz das mídias emergentes no ecossistema, potencializando a geração de novas formas de sociabilidade e a modificação de antigas formas de relacionamento. Isso cria situações diferenciadas para ação e interação que acaba por reestruturar as relações existentes entre as organizações e a sociedade.

Percebemos que a lógica midiática se expandiu para além dos domínios tradicionais, ou seja, tornou-se midiatizada. Tanto organizações quanto indivíduos estão cada vez mais incorporando lógicas e estratégias provenientes do campo da mídia em suas comunicações e relacionamentos. Esse ambiente midiatizado cria novos fluxos de comunicação e formatos organizacionais para as instituições.

Os ambientes de mídia, com o digital, permitiram aos indivíduos com acesso às tecnologias, aos meios e aos recursos necessários tornarem-se atores estratégicos no processo de ressignificação da sociabilidade, no mesmo nível que as instituições midiáticas e as organizações sociais. Com a democratização das tecnologias de *hardware* e *software* baseadas em computação, e com seu desdobramento em

tecnologias vestíveis como *smartphones*, qualquer indivíduo com acesso à internet pode produzir conteúdo na mesma medida em que consome, além de estabelecer amplas e multiculturais redes de relacionamento.

Frente à interdependência dos ambientes de mídia e à qualificação do ecossistema midiático com o advento das tecnologias digitais, a sociedade vivenciou a inversão dos polos emissor e receptor. Ou seja, nas comunicações irradiadas, esses polos ocupavam posições bem definidas, mas com o acesso às tecnologias, aos meios e aos recursos necessários por parte dos indivíduos, percebemos certa alteração em suas posições. Isso ocorre devido aos processos comunicacionais e relacionais em ambientes de mídia digital, tão contínuos e flexíveis que, por diversas vezes, tornam a identificação da dicotomia emissor-receptor desnecessária.

Nesse complexo conjunto de redes e nós, códigos e lógicas midiáticas que se misturam e remisturam com os interesses dos conglomerados de comunicação, dos indivíduos, suas sociedades e organizações, a apropriação de todo e qualquer dispositivo técnico para comunicação passa a ocupar posição reflexiva na significação do meio e das mensagens, porém, de modo indissociável. As organizações, ao redefinir a posição dos ambientes no ecossistema midiático, a partir de suas apropriações e usos, tornam-se orientadoras também de conteúdo.

Assim como a mídia, as organizações expandem sua atuação como meras provedoras de bens ou serviços e passam a exercer um papel mais direto nos processos simbólicos dos indivíduos na sociedade. Ao ampliarem seus relacionamentos, essas organizações midiatizadas assumem um papel cada vez mais relevante nas questões coletivas. Os discursos das organizações midiatizadas trazem à tona e, ao mesmo tempo, reproduzem, reforçam e questionam valores sociais, normas de

conduta e padrões comportamentais que moldam a cultura contemporânea.

Logo, as práticas de comunicação empreendidas pelas organizações adotam uma postura mais ativa na produção de conteúdo cultural, em vez de apenas promovê-los. Observa-se uma ampliação de seu papel como protagonistas culturais, ao disponibilizarem discursos e referenciais na esfera pública como forma de engajar e interagir com seu público de interesse, visando garantir sua própria sobrevivência.

Experienciamos, assim, uma indiscutível interdependência da mídia, nas mais variadas formas de apresentações, como as redes sociais, aplicativos para troca de mensagens e, mais recentemente, as tecnologias baseadas em inteligência não-humana que têm ocupado, cada vez mais, lugar de grande importância na dinâmica social, relacional, econômica, informacional, mas também organizacional do mundo nesta segunda década do século XXI. Este contexto nos direciona a refletir sobre os elos de convergência entre os sistemas, códigos, algoritmos, lógicas, conteúdo, formato e força dos ambientes midiáticos no empoderamento dos indivíduos, suas implicações nas instituições midiáticas e nas organizações.

As tecnologias estão postas à sociabilidade e não devem recuar, senão de modo relativo. Tanto a presença quanto a evolução contínua das tecnologias são inegáveis. Contudo, é essencial reconhecer que elas são meios poderosos que moldam as interações sociais, organizacionais, culturais, econômicas e políticas, para o bem ou para o mal, a depender dos interesses daqueles que detêm o poder de configurá-las.

Por isso, é fundamental que a adoção dessas tecnologias seja pautada por reflexões críticas que considerem os valores éticos e suas orientações estéticas, para garantir uma apropriação que não comprometa a qualidade do humano nas diversas esferas da vida em comunidade. Dessa forma, espera-

se que as organizações participem de um diálogo efetivo junto aos indivíduos para tornar as oportunidades oferecidas pelas diversas tecnologias de comunicação, abrangendo todas as esferas do ecossistema midiático, como uma matriz de práticas sociais e comunicacionais que respeitem a pluralidade da vida em sociedade.

Nesse contexto, os profissionais de comunicação, especialmente os relações-públicas, são os agentes principais na mediação entre as tecnologias, a sociedade e suas organizações. A reflexão ética sobre o impacto dos meios de comunicação na construção de relações interpessoais e na formação de identidades é fundamental. É preciso assegurar que as interações simbólicas promovam estratégias comunicacionais pluralizadas, onde a individualidade dos sujeitos não seja eclipsada pelos objetivos desenvolvimentistas das organizações e pelos aparatos midiáticos orientados pelo capital.

Os relações-públicas, como facilitadores dessa interação, devem ser agentes ativos na promoção de uma comunicação humanizada, capaz de equilibrar a eficiência das tecnologias com a preservação da individualidade e da ética nas relações. Isso implica a criação de narrativas que respeitem a diversidade, garantam a transparência nas práticas comunicacionais e incentivem a participação ativa dos indivíduos na construção do discurso organizacional.

A incorporação das tecnologias na comunicação na sociedade e em suas organizações exige uma abordagem responsável e ética. Os profissionais de comunicação devem orientar suas práticas em direção a uma interação que, mesmo mediada por tecnologias, respeite a individualidade e promova a pluralidade em todos os matizes comunicacionais e interacionais.

O desafio, para tanto, encontra-se no direcionamento dos processos e das práticas comunicacionais de forma qualitativa, centrada nos indivíduos, e não apenas no avanço midiático-tecnológico. Isso implica em considerar as necessidades, valores e diversidade das pessoas envolvidas, garantindo que as estratégias de comunicação não apenas atendam aos objetivos organizacionais, mas também promovam uma experiência autêntica e significativa para os públicos.

Para ampliar as discussões em torno das mídias, da comunicação e das estratégias de relações públicas em contextos organizacionais emergentes, o **Grupo de Pesquisa** em **Comunicação Institucional e Organizacional** da **Universidade Federal de Santa Maria** (Gcinco/UFSM/CNPq) organizou esta obra. Reunimos pesquisadores-profissionais referenciados nacional e internacionalmente para, junto aos seus integrantes, atualizar teorias e práticas no campo das Relações Públicas e da Comunicação. Nosso propósito é refletir sobre as complexidades e os desafios comunicacionais enfrentados pelas organizações em um cenário midiático em constante mudança.

O Gcinco, desde 1995, tem se dedicado a investigar as complexas interações entre o midiático-tecnológico e as relações sócio-organizacionais ao longo da história humana. Seus pesquisadores têm desenvolvido pesquisas para qualificar teorias, metodologias, mas também as práticas e as profissões vinculadas às Relações Públicas e à Comunicação nas organizações em meio às mudanças na mídia. Suas reflexões abrangem desde a invenção da imprensa mecanizada até os impactos contemporâneos das tecnologias baseadas em inteligência não-humana, o trabalho por plataformas e as configurações algorítmicas da comunicação e dos relacionamentos midiatizados nas organizações.

Ao longo desse percurso histórico, mas também teórico-metodológico, nosso Grupo busca tensionar os desdobramentos das transformações tecnológicas, como a eletrificação das sociedades, o advento do rádio, televisão, cinema e, mais recentemente, a digitalização e as inteligências artificiais generativas para desvelar as implicações que a mediação de tudo por meio de tecnologias tem na construção sócio-organizacional da realidade.

O olhar das Relações Públicas nesse contexto torna-se essencial, uma vez que a comunicação institucional e organizacional é impactada diretamente pelas mudanças no panorama midiático-tecnológico. Os relações-públicas desempenham papel fundamental na gestão da imagem e na construção de narrativas, adaptando-se continuamente às dinâmicas emergentes no binômio conflito-cooperação entre as organizações e seus públicos. Compreender as nuances das tecnologias contemporâneas, como as plataformas digitais e as inteligências não-humanas, torna-se basilar para que as estratégias de comunicação sejam eficazes e alinhadas com as demandas sociais e organizacionais, de modo a priorizar a ética da comunicação, ante a estética das tecnologias de mídia.

Dessa forma, o Gcinco contribui não apenas para a compreensão histórica dessas transformações, mas também para a aplicação prática desses conhecimentos no campo da Comunicação e suas especialidades, como as Relações Públicas, o Jornalismo, a Publicidade, a Propaganda e a Comunicação Organizacional, mas também para campos afins como a Administração, a Ciência da Computação, a Engenharia de Dados e além, promovendo uma abordagem informada e estratégica diante dos desafios contemporâneos.

Os treze capítulos do livro **Estratégias de Comunicação e Relações Públicas em contextos organizacionais emergentes** procuram mapear e analisar temáticas essenciais

para ambos os campos, tratadas de modo diferenciado, à luz de teorias e metodologias atualizadas para dar conta de fenômenos muito voláteis, impostos por esse contexto sócio-organizacional exponencialmente mediado em que vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Essas mudanças refletem não apenas desafios, mas também oportunidades para repensar as abordagens tradicionais nas Relações Públicas e na Comunicação. Nesse cenário dinâmico e complexo, a adaptação torna-se crucial para o sucesso das organizações, exigindo estratégias flexíveis e inovadoras.

Em síntese, o livro não apenas examina as complexidades do cenário sócio-organizacional midiatizado atual, mas também oferece ferramentas e perspectivas para aqueles que buscam aprimorar suas práticas e estratégias comunicacionais e relacionais em contextos organizacionais emergentes. Sua abordagem diferenciada e atualizada busca compreender e antecipar tendências, ao passo de oferecer percepções valiosas para profissionais, pesquisadores e estudantes interessados em avançar os estudos em Relações Públicas, Comunicação e suas intersecções com o midiático-tecnológico.

Nosso livro conta com um substancioso prefácio da pesquisadora **Maria Aparecida Ferrari**, renomada estudiosa nas áreas de ensino e didática em Relações Públicas, interculturalidade e diversidade nas organizações e gestão da cultura organizacional. Seu texto, que enriquece o conteúdo desta obra, leva o leitor a uma profunda reflexão sobre o lugar central que tanto as Relações Públicas quanto a Comunicação ocupam no debate acadêmico-profissional, uma vez que, apesar dos avanços tecnológicos e científicos, os profissionais e as organizações estão cada vez mais carentes de uma comunicação dialógica e humana.

Convalidando a relevância da temática abordada nesta obra, Maria Aparecida acentua, enfaticamente, a importância de permanecermos constantemente atentos às mudanças sócio-organizacionais, especialmente aquelas relacionadas ao midiático-tecnológico. Um processo fundamental para que as Relações Públicas, em sua essência, possam conferir significado à vida organizacional de maneira consciente, ativa, ética e responsável. Esse imperativo torna-se ainda mais premente quando consideramos que o cenário contemporâneo demanda tolerância perante o caos e a complexidade, e resistência diante de práticas antiéticas.

O livro está estruturado em três partes, cujos títulos deixam entrever como os diferentes textos se sucedem e se concatenam de uma forma bastante lógica: **Novos olhares sobre as Relações Públicas**; **Aplicações para a prática das Relações Públicas em cenários vulneráveis**; e a intersecção entre **Comunicação, ciência, cultura e trabalho nas organizações**. Cada parte contribui para uma compreensão holística e atualizada do campo das Relações Públicas em contextos organizacionais emergentes e dinâmicos em meio às mudanças da mídia.

Na primeira parte, **Ana Almansa Martínez**, pesquisadora da Universidade de Málaga, e **Francisco Javier Godoy Martín**, pesquisador da Universidade de Cádiz, com o texto *Las Relaciones Públicas ante la crisis de la desinformación*, discorrem sobre a comunicação organizacional nas últimas décadas, marcada pelo avanço da Web 2.0 e das redes sociais. Os autores recuperam tanto os benefícios dessa mudança na lógica das mídias quanto o desafio da desinformação, que tem se acentuado nos últimos anos. A disseminação rápida de notícias falsas, especialmente evidente durante a pandemia da COVID-19 e processos eleitorais, destaca a importância do jornalismo e de empresas de verificação de fatos. O texto

evidencia como as práticas éticas e transparentes nas relações públicas são fundamentais para enfrentar esse problema persistente nas sociedades ocidentais.

Fabio Frá Fernandes, no artigo *Estratégias e táticas organizacionais integradas de Relações Públicas: entre a ideação e a práxis propositiva de programas de comunicação e relacionamento interno* reflete sobre a consecução planejada de estratégias e táticas organizacionais de relações públicas, buscando integrar a comunicação e os relacionamentos com o público interno ao gerenciamento global da organização. Essa abordagem visa tornar o processo participativo, diversificado, inclusivo, transparente, empático e, acima de tudo, humanizado. Por meio de um diálogo teórico-prático, o relações-públicas da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre e pesquisador da Universidade Federal de Santa Maria apresenta um processo não-linear para a elaboração e implementação de programas de comunicação e relacionamento interno. Seu objetivo é orientar estudantes, pesquisadores e profissionais a desenvolverem o planejamento de relações públicas para além de sua função essencial.

Avanços nas pesquisas sobre a perspectiva narrativa nas organizações resultam em novas abordagens para a comunicação organizacional, fundamentadas na narratologia. **Larissa Conceição dos Santos**, em *A abordagem narrativa como fundamento à investigação em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, reflete a influência dessa abordagem nas ciências da gestão e estudos organizacionais, especialmente em pesquisas de comunicação, como narrativas jornalísticas, publicitárias e midiáticas. Esses avanços contribuem para a formação de uma abordagem narrativa da comunicação organizacional, caracterizada por uma visão sistêmica. Na visão da pesquisadora da Universidade de Sorbonne e da Universidade Federal do Pampa, nas áreas de

Comunicação Organizacional e Relações Públicas, essa abordagem percebe as organizações como espaços de construção e circulação de narrativas, concebendo as narrativas organizacionais como processo e produto comunicacional.

Valmíria Antonia Balbinot, em seu artigo *Função política de Relações Públicas: o equilíbrio do conflito-cooperação nas organizações*, recupera a teoria do nosso saudoso Roberto Porto Simões para tensionar a mediação de conflito como uma das funções essenciais na área. Segundo a doutoranda em Comunicação na Universidade Federal de Santa Maria, por meio da função política, os profissionais de relações públicas identificam e diagnosticam impasses. No entanto, a resolução efetiva dos conflitos em direção à cooperação requer a função mediadora, onde a comunicação se destaca como estratégia principal. Nesse contexto, é fundamental que o profissional assuma um papel estratégico, atuando como mediador de conflitos organizacionais.

Na segunda parte, o capítulo *Cenários para um metaverso organizacional: entre o real e o virtual*, escrito por **André Quiroga Sandi**, discute as ramificações das tecnologias digitais nas organizações, com foco no debate sobre o metaverso a partir de 2020. O pesquisador da Universidade Federal de Ouro Preto, ao analisar o *Second Life* como caso de estudo, identifica 10 cenários relevantes para entender como as organizações entram e se apropriam de ambientes virtuais. Esses cenários, aplicáveis aos metaversos em desenvolvimento, proporcionam *insights* para estratégias de posicionamento. Além disso, o texto explora as fronteiras entre o real e o virtual, ressaltando a influência dessas nuances nos espaços digitais e nas interações com os públicos.

Carolina Frazon Terra, no artigo *Inteligência Artificial e RP: usos, impactos e discussões*, explora os conceitos de inteligência artificial e examina como essas tecnologias

influenciam nossa área. A pesquisadora, da Universidade de São Paulo, realiza uma pesquisa bibliográfica e documental, complementada por exemplos práticos envolvendo marcas e organizações. Seu texto objetiva mapear oportunidades de convergência entre a inteligência artificial e as Relações Públicas, mantendo uma abordagem crítico-reflexiva.

No artigo *Contextos educacionais emergentes: digressões possíveis por entre comunicação e educação*, de **Liana Estela Merladete de Souza Pozeczek Koltermann**, a ênfase recai sobre a relevância da Comunicação Organizacional em ambientes educacionais em transformação digital. Por meio de uma pesquisa bibliográfica, a autora destaca a interconexão entre Comunicação e Educação, enfrentando os desafios da convergência midiática. Ao refletir sobre o papel da Comunicação na transformação e criação de novos arranjos organizacionais educacionais, aponta para uma sinergia vital diante da incessante busca por inovação e competitividade.

Manoel Marcondes Machado Neto, no texto *Trajeto 4-5-8: jornada compreensiva do conceito de Comunicação Funcional ou Relações Públicas Plenas (Full PR) baseado na formação única, brasileira, do bacharelado em Relações Públicas*, apresenta a jornada "Trajeto 4-5-8", resultante de uma década de pesquisa conceitual iniciada em 2010 na Comissão Acadêmico-Científica do Conselho de Profissionais de Relações Públicas da 1ª Região. Esta pesquisa, fundamentada em abordagens qualitativas e quantitativas, observou práticas comunicacionais de mercado e aplicou o construto teórico em organizações reais. Como desdobramento, o pesquisador da Universidade do Estado do Rio de Janeiro desenvolve o conceito de "Comunicação Funcional" ou "Relações Públicas Plenas", uma visão 720 graus que integra 360 graus da Comunicação com 360 graus da Administração.

Apropriando-se de métodos ágeis, **Fabio Frá Fernandes** e a pesquisadora da Universidade Federal do Pampa, **Marcela Guimarães e Silva**, exploram, no artigo *Entre a teoria, o método e a prática: Comunicação Organizacional e Design Thinking articulados para conferir visibilidade e legitimidade midiática ao Mestrado Profissional em Comunicação e Indústria Criativa (PPGCIC)*, um exercício teórico-prático no contexto da comunicação e indústria criativa. Utilizando o *Design Thinking* como método, o texto relata um processo de diagnóstico, análise e intervenção junto ao PPGCIC, culminando em um planejamento de Comunicação Organizacional para promover, dar visibilidade e legitimar o Programa. Sua implementação resultou em técnicas e instrumentos inovadores para a geração de imagem e engajamento público, destacando a importância de explorar métodos, técnicas e teorias diversas na concepção e execução de estratégias de comunicação.

Na última parte, **Maria Luiza de Carvalho de Grandi** é autora do artigo *Comunicando ciência: revisão de conceitos*. Ao explorar características divergentes e semelhantes na comunicação e divulgação científica, destaca a longa história desse processo, que tem evoluído junto com as ciências e a tecnologia. Atualmente, há uma variedade de formas de divulgação, desde eventos e publicações até museus, internet e mídia audiovisual. A autora busca ampliar conceitos familiares no meio científico, como Difusão Científica, Disseminação Científica, Comunicação Científica e Jornalismo Científico, proporcionando uma compreensão mais abrangente desses termos.

Maria Ivete Trevisan Fossá, no texto *Práticas culturais, comunicativas e administrativas na preservação de valores organizacionais*, busca compreender a dinâmica que envolve a formação de vínculos afetivos entre empregados e organizações familiares. A pesquisadora da Universidade Federal de Santa

Maria e vice-líder do Gcinco recupera, em seu artigo, a ideologia básica – valores e objetivos essenciais – que perdura em todas as fases do desenvolvimento organizacional. Considera a declaração dos valores, sua continuidade histórica e a coerência entre o que é declarado como essencial e o que é vivido no cotidiano empresarial. A autora observa que a identificação dos empregados com os valores organizacionais pode ser explicada pela forma como os empregados se apropriam dos valores difundidos, pela política de recursos humanos e de comunicação interna, e pelos elementos simbólicos da cultura organizacional que fortalecem o imaginário coletivo e solidificam as significações acerca da ideia de empresa como uma grande família.

Por sua vez, **Solange Prediger**, no texto *A implementação de Política de Comunicação para o desenvolvimento da comunicação integrada, pública e estratégica*, busca compreender como os processos de comunicação são estruturados e desenvolvidos por meio da implementação de uma Política de Comunicação. A relações-públicas considera essa política como estratégica para o desenvolvimento de uma comunicação organizacional integrada, pública e estratégica. O texto tem como objetivo propor um modelo operacional para a implementação de uma Política de Comunicação em Instituições Federais de Ensino Superior, utilizando a experiência da UFSM como referência.

O último artigo do nosso livro, *Pensando o mundo virtual a partir da comunicação e do trabalho: um desafio necessário*, de autoria de **Gibsy Lisiê Soares Caporal**, explora conceitos que definem o mundo virtual, o ambiente online, plataformas e redes sociais, contextualizando essas ideias nas relações entre comunicação e trabalho. A pesquisadora do Instituto Federal Farroupilha e doutoranda em Comunicação na Universidade Federal de Santa Maria, destaca a importância de compreender

teoricamente esses conceitos e autores, enquanto busca articular esses elementos de forma sistematizada em um texto de referência para pesquisadores da área de comunicação.

Todos os capítulos de **Estratégias de Comunicação e Relações Públicas em contextos organizacionais emergentes** representam trabalhos instigantes que proporcionam reflexões sobre as complexidades e desafios enfrentados pelas organizações em um cenário midiático em constante transformação. As autoras e autores, em sua maioria, são pesquisadores-profissionais referência em suas áreas de atuação, cujas ideias provocam discussões, estimulam novos debates e inspiram pesquisas sobre questões contemporâneas que impactam nas relações das organizações com os demais setores da sociedade. Além disso, o livro agrega a essas referências outros autores que estão trilhando suas pesquisas, e mesmo sendo iniciais, já possuem o mérito de estar ressignificando o campo das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional.

Em parceria com as professoras **Maria Ivete Trevisan Fossá** e **Gibsy Lisiê Soares Caporal**, que organizaram este livro junto comigo, e com o apoio incansável dos membros do Grupo de Pesquisa em Comunicação Institucional e Organizacional da Universidade Federal de Santa Maria, dediquei-me à elaboração desta obra com carinho. Cada tema escolhido reflete nossas inquietações e busca contribuir para o avanço do nosso campo de estudo e práticas. Espero que este livro instigue outros pesquisadores-profissionais a refletirem criticamente sobre as **Relações Públicas** e a **Comunicação Organizacional**, campos pelos quais temos grande apreço e paixão.

Boa leitura.

Fabio Frá Fernandes.

PRIMEIRA PARTE

Novos olhares sobre as Relações Públicas

LAS RELACIONES PÚBLICAS ANTE LA CRISIS DE LA DESINFORMACIÓN

PUBLIC RELATIONS IN THE FACE OF THE MISINFORMATION CRISIS

Ana Almansa Martínez
Francisco Javier Godoy Martín

Resumen: La comunicación de las organizaciones en las primeras décadas del siglo XXI ha estado marcada irremediablemente por el surgimiento y desarrollo de la Web 2.0 y las diferentes aplicaciones y redes sociales que han favorecido una mayor democratización de las relaciones entre entidades y públicos. Este hecho, que, sin duda, ha traído numerosos efectos positivos, ha potenciado también uno muy negativo: la desinformación. Los rumores y las noticias falsas o que desprestigian han existido siempre, pero el ritmo al que se difunden y la magnitud que en ocasiones pueden alcanzar son una consecuencia directa de la comunicación online. La preocupación por las denominadas *fake news* se ha incrementado especialmente a partir de la pandemia de COVID-19, pero son otros muchos los campos en los que tienen influencia, como la guerra de Ucrania o los diferentes procesos electorales. De esta manera, el periodismo y las empresas de *fact-checking* han cobrado una enorme importancia. Sin embargo, un ejercicio ético y transparente de las relaciones públicas también puede contribuir a luchar contra una de las lacras de las sociedades occidentales en la actualidad.

Palabras clave: Desinformación. *Fake news*. Relaciones públicas. Relaciones con medios. Redes sociales.

Abstract: *The communication of organizations during the first decades of the XXI century has been inevitably determined by the development of Web 2.0, as well as the applications and social networking sites that have favoured more democratic relations between organizations and the public. Even if we cannot get away from the fact that this has brought about numerous positive effects, it has also boosted a*

very negative one: misinformation. Discrediting rumours and fake news have always existed, but the pace at which they spread and the importance they may be given on some occasions stem directly from online communication. The concern for fake news has increased, especially since the COVID-19 pandemic. Nevertheless, these have influence in many other fields, such as the war in Ukraine or the different electoral processes, to name but a few. Hence, journalism and fact-checking organizations have gained significant importance. However, the ethical and honest exercise of public relations may also contribute to fighting against one of the biggest blots on current occidental societies.

***Keywords**: Misinformation. Fake news. Public Relations. Media relations. Social Media.*

La crisis permanente de la sociedad

Vivimos en una sociedad en crisis. Al menos, si la entendemos como esa situación o momento de incertidumbre (DE LA CIERVA, 2015) al que todos debemos enfrentarnos en algún momento de nuestra vida y que, especialmente en el caso de las organizaciones, puede afectar de forma negativa a su imagen, es decir, a esa construcción que los públicos crean en su mente a partir de todos los *inputs* que reciben sobre ellas (VILLAFAÑE, 2008b), así como a su reputación o consolidación de la imagen corporativa en el tiempo (VILLAFAÑE, 2008a).

El enfoque sistémico permite observar que, ya desde el pasado siglo, y de forma creciente en este siglo XXI, las organizaciones están obligadas a desarrollar su actividad en entornos cada vez más complejos. Los avances tecnológicos y el surgimiento e implantación de las redes sociales no han hecho más que acelerar esta dinámica. Se enfrentan, por tanto, a procesos comunicativos en los que participan un mayor número de actores, entre los que existe una comunicación horizontal que permite la interacción directa y en tiempo real entre organizaciones y públicos, perdiendo a priori su carácter

unidireccional (LOSADA DÍAZ, 2018). En efecto, los factores que contribuyeron al desarrollo de la web 2.0, con todos sus efectos beneficiosos desde el punto de vista comunicativo e incluso democrático, también han hecho posible la creación, difusión y aceptación de las denominadas *fake news* (ALMANSA-MARTÍNEZ *et al*., 2022; JAHNG *et al*., 2020).

> Aparte de ser una oportunidad para la presencia del periodismo profesional, el universo de las redes sociales se erige como un espacio liberalizado en el que cualquiera puede difundir información a potenciales audiencias masivas. Los intereses, la preparación y el cuidado que esos informantes ponen en la generación y difusión de esa información capaz de tener un largo alcance en extensión e impacto son muy diversos. Y de aquí se deriva una de las grandes preocupaciones en las democracias contemporáneas: como todo parece valer lo mismo, el crecimiento de la desinformación y de las *fake news* en los flujos comunicativos, unido al auge de los populismos (Alonso, 2017; González, 2019), puede tener importantes efectos en la salud de las democracias (SÁNCHEZ DE LA NIETA y FUENTE, 2020, p. 17).

Por lo tanto, al mismo tiempo que tienen la capacidad de crear vínculos, las redes sociales también pueden provocar el efecto contrario: la división (JOHNSON *et al.*, 2022). Es lo que ocurrió, por ejemplo, con las informaciones falsas difundidas durante la pandemia de COVID-19 con el objetivo de polarizar y desestabilizar la sociedad (MOREJÓN-LLAMAS, 2020). En ese sentido, cuando las organizaciones se convierten en protagonistas de esas noticias falsas, su reputación puede verse seriamente afectada (VAFEIADIS y XIAO, 2021). De hecho, la investigación de Jahng *et al.* (2020) revela que los profesionales de las relaciones públicas encuestados consideran que las *fake news* son una amenaza para la reputación corporativa. La proliferación de bulos, rumores y noticias falsas a través de

redes sociales ha generado lo que Sánchez Illán (2021, p. 144) denomina “ecosistema desinformativo”.

El fenómeno de la desinformación

La desinformación se ha convertido en un problema destacado de la sociedad en la actualidad, lo que ha captado el interés de investigadores de diferentes disciplinas (RÚAS-ARAÚJO y PANIAGUA-ROJANO, 2023), y también ha afectado a la práctica profesional de las relaciones públicas (MEHTA *et al.*, 2021). Mehta *et al.* (2021) definen este fenómeno como aquella información inconsistente, especulativa o falsa sobre algún aspecto relacionado con una crisis que sufre una organización.

> El objetivo de la desinformación consiste en elaborar un mensaje de contenido persuasivo, integrado por elementos inciertos, distorsionados, incompletos, falsedades, pero que así mismo concurren y participan de elementos verdaderos para poder ofrecer un aspecto de credibilidad. Aquí reside su gran potencial, en el sentido que alcanza la verdadera significación cuando concita un grado suficiente de certeza. La principal finalidad de la desinformación consiste en deformar las percepciones, pensamientos de la instancia receptora mediante la manipulación informativa (CASTILLO ESPARCIA, 2010, p. 45).

La complejidad del fenómeno de la desinformación se muestra en el estudio de Mehta *et al.* (2021), cuyos participantes identificaron diferentes tipos de crisis en función de la naturaleza de la información. Así, diferenciaron entre crisis por información inconsistente, como aquella aportada por la propia organización que genera contradicciones; crisis por información especulativa o no contrastada acerca de la organización; crisis por información falsa difundida deliberadamente acerca de la organización; y crisis por información malinterpretada, que se

produce cuando no se comprenden todos los aspectos de una determinada situación.

Petratos (2021), por su parte, recoge la diferenciación entre *misinformation*, como aquella información errónea difundida, pero sin intención de hacer daño; *disinformation* o difusión de información deliberadamente falsa; y *fake news*, que son aquellas noticias que incorporan información falsa o errónea de forma consciente. Boman y Schneider (2021) recuperan también de la literatura sobre el tema la distinción entre *misinformation* y *disinformation,* poniendo el foco en la intención de afectar la imagen de la organización.

En su estudio acerca de la gestión de *fake news* por parte de los profesionales de las relaciones públicas, Jahng *et al.* (2020) observaron que estos identifican dos elementos clave en relación con este tipo de informaciones: la motivación para engañar, que puede responder a un intento de manipular la opinión pública o de beneficiar los propios intereses, y el contenido erróneo, cuando hace referencia a la ausencia de hechos que apoyen una información, a la exageración, a la inclusión de emociones como el miedo y el predominio de opiniones, o a la generación de polémicas.

Otro fenómeno que ha reaparecido con fuerza en los últimos años en relación con la desinformación es el *astroturfing*, es decir, “campañas de desinformación para promover intereses de las entidades que lo promocionan” (GARCÍA-OROSA, 2021, p. 5). Estas campañas se basan en la movilización de las bases (BOMAN y SCHNEIDER, 2021). En ese sentido, los *bots* pueden formar parte de este tipo de movimientos (GIOVANELLI y PÉRSIGO, 2022).

La idea de que existan organizaciones que ponen en marcha campañas orquestadas con el fin de manipular a la opinión pública y así obtener un beneficio propio o perjudicar a sus rivales nos lleva a los conceptos de *Black PR y Dark PR*:

> A falta de un corpus teórico en español sobre el tema, se observa que ambos conceptos son utilizados indistintamente para denominar las campañas de influencia negativas que buscan afectar la reputación de un competidor o adversario político. Ambas se vinculan a las prácticas de desinformación y desprestigio implementadas por el gobierno ruso en la década de los 90, también extendidas al ámbito empresarial y corporativo. No obstante, parece que *Black PR* se utiliza en mayor grado para describir estas acciones, mientras que *Dark PR* aparece posteriormente, englobando también más parcelas del ámbito digital (RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, 2023, p. 16).

Pese a la importancia que tienen los fenómenos descritos hasta el momento, el estudio de Casero-Ripollés *et al.* (2023) y el de Fernández-Torres *et al.* (2021) muestran que los ciudadanos españoles no tienen una percepción alta de la desinformación y sus efectos sobre su vida, aunque sí desconfían de los medios de comunicación y de los políticos.

Estrategias de crisis frente a la desinformación

Ante la incertidumbre que supone una crisis, los públicos de cualquier organización desempeñarán un papel activo en la búsqueda de información (CASERO-RIPOLLÉS, 2020), incluso comentando en redes sociales y, contribuyendo, en muchos casos, a profundizar en ella y hacerla más grave.

No cabe duda, por tanto, de que, aunque no sean las causantes de la crisis, las organizaciones tienen la responsabilidad de poner en marcha estrategias de defensa ante los posibles riesgos a los que se enfrentan. Y, pese a que existen opciones como la del silencio, las últimas investigaciones sugieren que la organización actúe siempre de alguna manera, ya que, en un mundo interconectado, cualquiera podrá lanzar los mensajes que quiera en ausencia de la voz de la entidad. Por

ello, Jahng *et al.* (2020) recomienda que los profesionales de las relaciones públicas reconozcan la amenaza que suponen las *fake news* para la reputación corporativa, recurrir siempre a las fuentes primarias para contrastar las informaciones, estar actualizados en cuanto al uso de sistemas de *fact-checking* y de redes sociales y establecer redes de expertos para realizar consultas (Jahng *et al.*, 2021).

A partir de sus entrevistas con 31 profesionales de las relaciones públicas, Mehta *et al*. (2021) plantearon algunas estrategias de respuesta ante las crisis de desinformación. La primera de ellas pasa por reconocer la crisis con el objetivo de ganar tiempo y preparar mejor la respuesta. Por otra parte, mencionan la estrategia de corrección, con la cual se pretende corregir la información incorrecta y/o convertir a la organización en fuente de referencia. Otras alternativas fueron ampliar la información con el objetivo de que los *stakeholders* moderen su postura o permanecer en silencio, a la espera de que sea otro actor el que se pronuncie.

La encuesta de Jahng *et al*. (2020) a 206 profesionales de las relaciones públicas reveló estrategias como la verificación de la información a través de diferentes fuentes fiables, como los medios de comunicación u otros profesionales. Con el objetivo de diferenciar los contenidos de la organización de las *fake news*, los encuestados apuntaron tres estrategias: establecerse como fuente oficial de información, evitar respuestas que incluyan polémicas políticas y trabajar bajo estándares éticos.

Boman y Schneider (2021) recogen también de otros autores algunas estrategias, como la proactiva, que supone trabajar de forma preventiva con el objetivo de que la crisis no llegue a existir. En esta modalidad encontramos la estrategia del silencio; la estrategia de apoyo, por la cual se ofrecen argumentos para reforzar actitudes positivas en los individuos con carácter previo al estallido de una crisis; y la estrategia *pre-*

bunking o de inoculación, por la cual se envían mensajes advirtiendo de lo que pueden hacer o decir otros actores sobre nuestra organización, de manera que se desactivan sus mensajes.

Pero, más allá de las estrategias de gestión de crisis que tenga cada organización, no hay que olvidar un elemento de las sociedades democráticas que puede y debe combatir igualmente las acciones de desinformación. Nos referimos, evidentemente, a los medios de comunicación y, en particular, a la profesión periodística. Si bien es cierto que son muchas las críticas que se hacen a esta labor como consecuencia de una cierta falta de confianza, "en un momento de infodemia como el que se encuentra la sociedad actual, el periodismo se convierte en un aliado estratégico de la ciencia para combatir las *fakes*" (MARTIN-NEIRA *et al*., 2023, p. 10). Junto a los medios de comunicación, las empresas de verificación de datos o *fact-cheking* también tienen una importante labor en este sentido: "el periodismo de comprobación tiene en la verificación, credibilidad y transparencia algunos de sus principales pilares para mantener la confianza de la sociedad como herramienta eficaz para hacer frente al problema de los bulos" (SANAHUJA y LÓPEZ RABADÁN, 2022, p. 19), pero también la tienen las relaciones públicas GOMES GONÇALVES *et al*., 2022).

Es importante mantener acciones de relaciones con los medios de comunicación, tradicionalmente uno de los públicos preferentes (ALMANSA MARTÍNEZ *et al*., 2018), y a través de las cuales las organizaciones pueden mostrar su actividad de forma transparente y generando un clima de credibilidad.

Las relaciones públicas ante la desinformación

La lucha contra las prácticas desinformativas es una tarea que deben llevar a cabo todos los actores de la sociedad. En ese

sentido, es necesario que la ciudadanía comprenda también el problema de las *fake news* (MOREJÓN-LLAMAS, 2020).

> La alfabetización mediática es más necesaria que nunca, un conjunto de habilidades de pensamiento crítico y analítico, que se movilizan para la búsqueda de información fiable, para proteger incluso nuestra salud física y la salud de la propia comunidad global. Es trascendental que el público sepa contrastar adecuadamente y cuáles son las fuentes fiables de información. Y esto es así, sobre todo, porque los nuevos medios y los movimientos políticos y sociales alternativos solo disponen de los cauces no convencionales para difundir sus programas y se han lanzado a este universo de la falacia comunicativa con auténtica voracidad (SÁNCHEZ ILLÁN, 2021, p. 146).

Pero mientras ese proceso, que se presupone a largo plazo, ocurre, junto a los medios de comunicación y a las estrategias defensivas de comunicación de crisis, los profesionales de las relaciones públicas tienen un arma más contra la desinformación: la ética. Las organizaciones tienen que defenderse de ataques relacionados con las *fake news*, pero, sobre todo, deben evitar llevar a cabo esos ataques. Así no habrá necesidad de que nadie se defienda. Se trata, sin duda, de un planteamiento un tanto idealista, pero “los relacionistas públicos deben pregonar los beneficios y perjuicios de sus actividades de comunicación, y deben tener la tenacidad moral para decir que sí o que no” (STORTINI, 2011, p. 118).

En ese aspecto, merece la pena recordar la conveniencia de apostar por modelos de relaciones públicas bidireccionales y simétricos, ya que, en ellos, los comportamientos poco éticos tienen menor cabida, pues se basan en la negociación y el entendimiento mutuo.

Referencias

ALMANSA MARTÍNEZ, A.; CASTILLO ESPARCIA, A.; FERNÁNDEZ SOUTO, A. B. Ética en las relaciones entre los medios de comunicación y los gabinetes de comunicación. **Prisma Social**, v. 22, 2018. Disponible en: https://revistaprismasocial.es/article/view/2531.

ALMANSA-MARTÍNEZ, A.; FERNÁNDEZ-TORRES, M. J.; RODRÍGUEZ-FERNÁNDEZ, L. Desinformación en España un año después de la COVID-19: Análisis de las verificaciones de Newtral y Maldita. **Revista Latina De Comunicación Social**, n. 80, p. 183–200, 2022. DOI: 10.4185/RLCS-2022-1538.

BOMAN, C. D.; SCHNEIDER, E. J. Finding an antidote: Testing the use of proactive crisis strategies to protect organizations from astroturf attacks. **Public Relations Review**, v. 47, 2021. DOI: 10.1016/j.pubrev.2020.102004.

CASERO-RIPOLLÉS, A. Impact of Covid-19 on the media system: Communicative and democratic consequences of news consumption during the outbreak. **Profesional de la Información**, v. 29, n. 2, 2020. DOI: 10.3145/epi.2020.mar.23.

CASERO-RIPOLLÉS, A.; DOMÉNECH-FABREGAT, H.; ALONSO-MUÑOZ, L. Percepciones de la ciudadanía española ante la desinformación en tiempos de la COVID-19: efectos y mecanismos de lucha contra las noticias falsas. Icono 14. **Revista de comunicação y tecnologías emergentes**, v. 21, n. 1, 2023. DOI: 10.7195/ri14.v21i1.1988.

CASTILLO ESPARCIA, A. **Introducción a las relaciones públicas**. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Disponible en: https://www.uma.es/media/files/libropr_1.pdf.

DE LA CIERVA, Y. **Comunicar en aguas turbulentas**: Un enfoque ético para la comunicación de crisis. EUNSA, 2015.

FERNÁNDEZ-TORRES, M. J.; ALMANSA-MARTÍNEZ, A.; CHAMIZO-SÁNCHEZ, R. Infodemic and Fake News in Spain during the COVID-19 Pandemic. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, 2021. DOI: 10.3390/ijerph18041781.

GARCÍA-OROSA, B. Desinformación, redes sociales, bots y astroturfing: la cuarta ola de la democracia digital. **Profesional de la Información**, v. 30, n. 6, 2021. DOI: 10.3145/epi.2021.nov.03.

GIOVANELLI, L. D. O.; PÉRSIGO, P. M. Relações Públicas e Astroturfing na perspectiva relacional. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 12, n. 23, 2022. DOI: 10.5783/RIRP-23-2022-05-73-92.

GOMES GONÇALVES, S.; JIMÉNEZ-MARÍN, G.; PULIDO POLO, M. Relaciones públicas y fake news en la comunicación corporativa: Una revisión de la literatura / Public relations and fake news in corporate communication. A literature review. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 12, n. 23, 2022. DOI: 10.5783/revrrpp.v12i23.751.

JAHNG, M. R.; LEE, H.; ROCHADIAT, A. Public relations practitioners' management of fake news: Exploring key elements and acts of information authentication. **Public Relations Review**, v. 46, 2020. DOI: 10.1016/j.pubrev.2020.101907.

JOHNSON, N.; TURNBULL, B.; REISSLEIN, M. Social media influence, trust, and conflict: An interview based study of leadership perceptions. **Technology in Society**, v. 68, 2022. DOI: 10.1016/j.techsoc.2021.101836.

LOSADA DÍAZ, J. C. (2018). (NO) **Crisis**: Comunicación de crisis en un mundo conectado. Editorial UOC.

MARTIN-NEIRA, J. I.; TRILLO-DOMÍNGUEZ, M.; OLVERA-LOBO, M. D. El periodismo científico ante la desinformación: Decálogo de buenas prácticas en el entorno digital y transmedia. Icono 14. **Revista de comunicación y tecnologías emergentes**, v. 21, n. 1, 2023. DOI: 10.7195/ri14.v21i1.1949.

MEHTA, A. M.; LIU, B. F.; TYQUIN, E.; TAM, L. A process view of crisis misinformation: How public relations professionals detect, manage, and evaluate crisis misinformation. **Public Relations Review**, v. 47, 2021. DOI: 10.1016/j.pubrev.2021.102040.

MOREJÓN-LLAMAS, N. Desinformación y alfabetización mediática desde las instituciones: Los decálogos contra las fake news. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 10, n. 20, 2020. DOI: 10.5783/RIRp-20-2020-07-111-134.

PETRATOS, P. N. Misinformation, disinformation, and fake news: Cyber risks to business. **Business Horizons**, v. 64, 2021. DOI: 10.1016/j.bushor.2021.07.012.

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, L. Desinformación y relaciones públicas: Aproximación a los términos Black PR y Dark PR. Icono 14. **Revista de comunicación y tecnologías emergentes**, v. 21, n. 1, 2023. DOI: 10.7195/ri14.v21i1.1920.

RÚAS-ARAÚJO, J.; PANIAGUA-ROJANO, F. J. Aproximación al mapa sobre la investigación en desinformación y verificación en España: Estado de la cuestión. Icono 14. **Revista de comunicación y tecnologías emergentes**, v. 21, n. 1, 2023. DOI: 10.7195/ri14.v21i1.1987.

SANAHUJA SANAHUJA, R.; LÓPEZ RABADÁN, P. La gestión de fuentes como criterio de calidad en el periodismo de verificación: Uso y tendencias en la cobertura de la COVID-19 en España. **Hipertext.net**, v. 24, 2022. DOI: 10.31009/hipertext.net.2022.i24.02.

SÁNCHEZ DE LA NIETA HERNÁNDEZ, M. Á.; FUENTE COBO, C. Periodismo vs desinformación: La función social del periodista profesional en la era de las fake news y la posverdad. Sintaxis. **Revista científica del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada**, v. 4, 2020. DOI: 10.36105/stx.2020n4.01

SÁNCHEZ ILLÁN, J. C. Periodismo frente a desinformación: 2020, el año de la pandemia y de las “fake news”. In: C. Luena, J. C. Sánchez Illán, & C. Elías (eds.). **La desinformación en la UE en tiempos del COVID-19**. Tirant Lo Blanch. Disponible en: https://editorial.tirant.com/free_ebooks/9788413979441.pdf.

STORTINI, G. P. La ética en las Relaciones Públicas. **Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación**, n. 35, 2011. DOI: 10.18682/cdc.vi35.1737.

VAFEIADIS, M.; XIAO, A. Fake news: How emotions, involvement, need for cognition and rebuttal evidence (story vs. informational) influence consumer reactions toward a targeted organization. **Public Relations Review**, v. 47, 2021. DOI: 10.1016/j.pubrev.2021.102088.

VILLAFAÑE, J. **La buena reputación**: Claves del valor intangible de las empresas. Ediciones Pirámide, 2008a.

VILLAFAÑE, J. **La gestión profesional de la imagen corporativa**. Ediciones Pirámide, 2008b.

ESTRATÉGIAS E TÁTICAS ORGANIZACIONAIS INTEGRADAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS: da ideação à práxis propositiva de programas de comunicação e relacionamento interno

INTEGRATED ORGANIZATIONAL STRATEGIES AND TACTICS OF PUBLIC RELATIONS: from ideation to proactive praxis of internal communication and relationship programs

Fabio Frá Fernandes

Resumo: neste capítulo, à luz das minhas experiências acadêmico-profissionais, apresento não um modelo de como gerenciar a comunicação interna em uma organização, mas sim um pensamento sistêmico, uma práxis propositiva para a consecução planificada de estratégias e táticas organizacionais de relações públicas. Esse pensamento está imbuído em tornar a comunicação e os relacionamentos com o público interno um processo integrado à gestão global da organização, além de participativo, diverso, inclusivo, transparente, empático e, acima de tudo, humanizado. Por meio de um diálogo teórico-prático, sistematizo um processo não linear para elaboração e implementação de programas de comunicação e relacionamento interno, com o objetivo de orientar estudantes, pesquisadores e profissionais a desenvolverem o planejamento de relações públicas para além de sua função essencial.

Palavras-chave: Relações Públicas. Planejamento Estratégico de Comunicação Interna. Comunicação Institucional e Organizacional. Mídias e Estratégias Comunicacionais.

***Abstract**: in this chapter, based on my academic and professional experiences, I present not a model for managing internal communication in an organization, but rather a systemic thinking,*

a proactive praxis for the planned achievement of organizational strategies and tactics of public relations. This thinking is imbued with making communication and relationships with the internal public an integrated process within the overall management of the organization, as well as being participatory, diverse, inclusive, transparent, empathetic, and, above all, humanized. Through a theoretical-practical dialogue, I systematize a non-linear process for the development and implementation of internal communication and relationship programs, aiming to guide students, researchers, and professionals in expanding the scope of public relations planning beyond its essential function.

***Keywords**: Public Relations. Strategic Planning of Internal Communication. Institutional and Organizational Communication. Media and Communication Strategies.*

Introdução

Em minha trajetória profissional, há mais de dez anos trabalho com o ensino, a pesquisa e a prática em Relações Públicas[1] e Comunicação Organizacional[2]. Na academia, busquei equacionar as transformações sociotécnicas que o fenômeno da midiatização tem demandado ao pensamento crítico-reflexivo comunicacional, visando aos contextos organizacionais emergentes, a fim de produzir e atualizar os conhecimentos da área. Mas, principalmente, formar profissionais e pesquisadores preparados para um mundo que já não se movimenta com a mesma velocidade com a qual estávamos acostumados. As mudanças sócio-organizacionais são tantas e imediatas que, às vezes, o pensar e o fazer da comunicação organizacional não conseguem acompanhar.

Na área técnica, tanto como analista quanto como gestor de Comunicação e Relações Públicas, em organizações privadas, públicas ou não-governamentais, concentrei meus esforços em propor sistemas planejados para equilibrar as

tensões comuns e necessárias entre a gestão organizacional, o planejamento estratégico comunicacional e as relações mantidas e preteridas por essas organizações com seus públicos de interesse.

As organizações, alinhadas à visão de Robert Park (1915), foram e continuam sendo meus laboratórios, locais para experimentação prática dos conhecimentos que adquiri. Não obstante, essas mesmas organizações e seus fenômenos, inspirados pelo pensamento de Vera França (2015), tornam-se meus objetos empíricos que, por meio das lentes das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional, são acionados para a proposição de processos estratégicos de gestão comunicacional, com o intuito de alcançar o tão desejado equilíbrio entre públicos e organizações. No entanto, esses fenômenos retornam comigo à academia, diuturnamente, para efetivar a manutenção contínua da produção de conhecimento.

Neste capítulo, apresento não um modelo de como gerenciar a comunicação interna em uma organização, mas sim a sistematização de um pensamento, uma práxis propositiva para a consecução planificada de estratégias e táticas organizacionais de Relações Públicas, que busca integrar a comunicação e os relacionamentos como um processo integrado à gestão global de uma organização. Além disso, esse pensamento é participativo, diverso, inclusivo, transparente, empático e, acima de tudo, humanizado.

Todavia, antes de chegar a esse ponto, é necessário elaborar alguns diálogos para que tal proposição seja aderente e claramente compreendida. Para esse propósito, foi fundamental revisar as acepções que tangenciam o planejamento estratégico organizacional, situar o processo de planejamento como função essencial da atividade de relações públicas, além de objetivar a concepção teórico-prática sobre a classificação e ordenação de públicos nas organizações atuais.

Além disso, é importante posicionar os programas de relações públicas nesse contexto como instrumentos excelentes para planejar os relacionamentos e a comunicação com o público interno.

Por fim, sistematizo um processo para elaboração e implementação de programas de relações públicas orientados à comunicação e ao relacionamento interno nas organizações. Esse pensamento prático propositivo atravessa os limites das organizações em que trabalho ou trabalhei, das salas de aula e laboratórios das universidades das quais fui professor e pesquisador, visando gerar conhecimentos teóricos que, aplicados no mercado, retornam à academia, mantendo sempre atualizada a produção de conhecimentos em Relações Públicas e Comunicação Organizacional.

Planejamento de Relações Públicas: estratégias e táticas organizacionais para públicos de interesse

Planejar pressupõe o pensamento sistemático e racional posto para analisar uma determinada situação ou realidade. Envolve estudos, questionamentos, pesquisas, diagnósticos, tomada de decisões, estabelecimento de objetivos, estratégias, alocação de recursos e avaliação contínua. Compreende, se não o mais importante, um dos principais instrumentos para os processos gerenciais em todas as áreas. O planejamento desempenha papel fundamental na administração e visa a eficiência, eficácia e efetividade das organizações (CHIAVENATO; SAPIRO, 2023), quando está intrinsecamente ligado à missão, visão, valores e princípios organizacionais.

No contexto das organizações, o planejamento ocorre em três níveis: estratégico, tático e operacional. O nível estratégico desempenha um papel central, relacionado às grandes decisões da organização. É de longo prazo e está em constante sintonia

com os ambientes interno e externo. Já o nível tático atua em uma dimensão mais restrita e de curto prazo, sendo mais específico e pontual, voltado para atender demandas imediatas por meio de ações administrativas e técnicas setoriais eficientes. O planejamento operacional, por sua vez, é responsável pela formalização, por meio da documentação organizacional, de todo o processo e das metodologias a serem adotadas (THOMPSON; STRICKLAND, 2003; OLIVEIRA, 2007; KUNSCH, 2008). Em outras palavras, ele é responsável por transformar as metas e objetivos do nível estratégico em ações reduzidas e executáveis em fluxos diários de trabalho.

Para as relações públicas, planejamento é um processo inerente às suas funções essenciais (ANDRADE, 1993). O que significa que a natureza estratégica e excelente das atividades dos relações-públicas nasce e se desenvolve pelo planificar do binômio conflito-cooperação entre organizações e seus públicos. Os relacionamentos são, inclusive, o principal objeto de intervenção e análise da profissão. Em outras palavras, sendo o binômio relacional organização-públicos baseado no equilíbrio processual entre conflito-cooperação, os relações-públicas devem trabalhar para alinhar as atitudes e ações da organização com as expectativas e necessidades dos públicos com os quais se relacionam. Trata, *per se*, “da aplicação científica das ciências sociais aos importantíssimos campos do ajustamento e da comunicação” (BERNAYS, 1972, p. 211).

As relações públicas, portanto, estão constantemente envolvidas com públicos e com a opinião pública, em geral. Isso torna evidente a necessidade de maximizar cuidados ao ser sistematizado suas atividades. O que será possível mediante planejamento. Por isso, trata-se de uma função básica, mas imprescindível para o seu exercício profissional diário (KUNSCH, 2003). As intervenções em busca do equilíbrio da relação organização-públicos pressupõem um pensar antes de

agir, ou seja, um plano de ideias, um planejamento. Para que melhor se efetive a comunicação, será preciso "definir o que dizer, a quem dizer, de que forma e o resultado pretendido" (BASEGGIO, 2012, p. 15). Nesse sentido, os relações-públicas se dedicam ao estudo e à prática da compreensão e gestão da função comunicacional política das organizações (SIMÕES, 2009).

Planejar, em relações públicas, implica análise e diagnóstico de cenários. Na administração, o processo de planejamento inicia com a identificação de forças e fraquezas no ambiente interno, e das oportunidades e ameaças no ambiente externo. No âmbito da comunicação e dos relacionamentos organizacionais, a premissa é a mesma. Para tanto, os relações-públicas precisam definir objetivos (o que se deseja alcançar) amparados em metas (medidas de desempenho) e indicadores (nível de desempenho desejado) para definir, o mais exato possível, os resultados esperados com o plano de relações públicas, bem como das atitudes programadas dos públicos de interesse frente a esse movimento (BERNAYS, 1972).

Em paralelo, será necessário conduzir pesquisas e auditorias organizacionais, estas que determinaram se as metas estabelecidas são exequíveis e, se o forem, como poderão ser atingidas, avaliadas e controladas. Com sua confirmação ou ajustes, quando necessário, inicia-se o processo de definição das estratégias e das táticas, ou seja, dos métodos pelos quais serão executadas cada ação empreendida à luz dos objetivos de comunicação, relacionamento e de gestão organizacional.

A ação de planejar a comunicação nas organizações, para os relações-públicas, implica, também, a identificação dos públicos, ao passo de compreender suas necessidades, expectativas e interesses, em visada de alinhá-los aos interesses organizacionais. Em meio ao fenômeno da midiatização das práticas e processos sócio-organizacionais,

onde a interdependência e a inter-relação das pessoas e suas organizações com as tecnologias, em especial as mídias digitais, planejar a comunicação organizacional tem se apresentado em desafios complexos para os relações-públicas. Afinal, noções fundantes do pensamento comunicacional e administrativo mudam diariamente, os polos emissor-receptor estão invertidos, e os públicos são internos e externos às organizações em simultâneo, para além das lógicas jurídicas das relações de trabalho e comerciais.

Por isso, torna-se fundamental, à luz das especificidades de cada profissional, da organização em que atua e dos ambientes dos quais faz parte, classificar e definir seus públicos. Saber identificar e classificar os públicos é a matéria-prima da atividade de relações públicas (ANDRADE, 1989). Posso dizer, inclusive, que esta é a tarefa, primeira, para toda e qualquer ação planificada de comunicação organizacional.

Até muito recentemente, os públicos nas organizações eram classificados em internos, externos e mistos (MARSTON, 1979; LAMMERTYN, 1997). Também foram adotados, especialmente na administração e no marketing, classificações como clientes interno e externo (BRUM, 2017) para tratar os públicos, indiferente de sua posição geográfica na organização, enquanto clientes essenciais e potenciais. Edward Freeman (1984) elaborou o conceito de *stakeholders* na tentativa de aproximar mais as tensões e interferências no binômio organização-público, mas também para situar o interesse deles para com a organização.

José Porto Simões (1995, p.132-135), baseado nas pesquisas de Lucien Matrat, classifica os públicos em quatro categorias: “de decisão, de consulta, de comportamento e de opinião”. Para Simões (1995), tal classificação seria mais fidedigna com a real abstração do conjunto de pessoas com interesses comuns entre si e referentes às organizações.

Fábio França (2009), ao ler essas e outras tipologias e estruturas classificatórias, foi além, e propôs uma conceituação mais lógica para os públicos em Relações Públicas. Segundo o pesquisador da Universidade de São Paulo, os públicos seriam organizados em três níveis: essenciais, não-essenciais e públicos de redes de interferência.

Frente a esta multiplicidade de interpretações e classificações para os públicos de uma organização, mas buscando simplificar e acionar termos mais equânimes, postos comumente nos discursos organizacionais, sendo inclusive, melhor compreendidos pela gestão, opto por empregar o termo públicos de interesse. Todavia, organizados entre públicos de interesse interno (toda e qualquer pessoa com relações de trabalho direta e indireta com a organização) e públicos de interesse externo (pessoas cujas relações não são funcionais, mas se relacionam com a organização a partir de seus produtos e serviços).

Vale destacar que, indiferente da nomenclatura empregada para classificar os públicos em Relações Públicas ou nas organizações, as características fundantes de suas relações organizacionais devem ser identificadas com base em pesquisas, análises de ambientes e de mercado. Ao identificar e classificar os segmentos grupais e individuais de pessoas, o processo de seleção será orgânico, com estratégias segmentadas e dirigidas. Ou seja, será mais fácil propor programas, projetos e campanhas de comunicação, personalizar os relacionamentos, encontrar e empreender ações em nichos de mercado, além de elaborar um posicionamento de marca unificado, capaz de atender as especificidades de cada público. Desta forma, torna-se viável o planejamento de relações públicas, que, sendo mais assertivo e coerente com as dinâmicas da comunicação no contexto das organizações, se torna estratégico e tático.

Em relações públicas, usualmente, desenvolvemos dois tipos principais de planejamento, um orientado ao pensamento sistematizado da comunicação abarcando todos os âmbitos prático-processuais da organização, ou seja, a comunicação administrativa, a interna, a comunicação institucional e a mercadológica. E outro, dirigido a cada um desses âmbitos, operacionalizado por meio de programas multissetoriais, campanhas de relacionamento e projetos tematizados. Conforme nos lembra Margarida Kunsch (2003), indiferente de ser amplo ou dirigido, o planejamento de relações públicas deve ser amparado e norteado por metodologias ágeis em convergir o olhar da administração e o olhar da comunicação, em estratégias de relacionamento.

Todo planejamento de relações públicas deve ser orientado ao futuro, seja ele em âmbito global, ou dirigido a um público específico. Este pode ser curto, médio ou de longo prazo, a depender dos objetivos e metas anteriormente definidos. Precisa ter suas ações segmentadas conforme estratégias e táticas, mas baseada nos públicos de interesse (interno, externo ou ambos) e no seu objeto de intervenção (realidade, situação, problema). Também necessita definir os meios, produtos, técnicas, processos comunicacionais e seus responsáveis para dar conta dos objetivos, além de estabelecer os fluxos referentes à tomada de decisões, tanto comunicacionais quanto administrativas.

Para mais, precisa determinar a temporalidade esperada e possível para executar o planejamento, ao passo de elaborar e propor sistemas de controle e avaliação orientados pelos resultados almejados. Nesse sentido, é importante documentar todas as atividades por meio de relatórios para que, no futuro, possam ser consultados como fontes de referência, mas principalmente para demonstrar o valor e a importância das relações públicas para as organizações.

Ao reconhecer que por meio do planejamento as relações públicas podem exercer o gerenciamento estratégico da comunicação nas organizações e atuar numa perspectiva mais integrada, fica evidente que esse processo, mais que uma função essencial da profissão, é um fator determinante para suas atividades, permitindo a eficácia na harmonização das relações organização-públicos, a depender do seu direcionamento: interno, externo ou ambos.

Na sequência, ao tratar do processo de planificação de estratégias e táticas orientadas à comunicação e aos relacionamentos interno nas organizações, exploro como as relações públicas podem desenvolver estratégias eficazes para alcançar uma comunicação interna sólida, promovendo o engajamento dos colaboradores, o alinhamento de objetivos e a construção de um ambiente organizacional saudável por meio de programas dessa natureza.

Programas de comunicação e relacionamento interno: proposta de elaboração e implementação

O equilíbrio e harmonização entre públicos e organização dependem, principalmente, da gestão dos processos comunicacionais administrativos, internos, institucionais e mercadológicos, ou seja, da comunicação organizacional. Entretanto, antes de pensarmos para fora, em acionar o mercado por meio de ações de legitimação e visibilidade organizacional externa, é preciso cuidar dos relacionamentos internos.

A comunicação interna, como um processo sistêmico, precisa ser percebida, pensada e operada como um ambiente planejado com objetivos que possibilitem e qualifiquem os fluxos de informações, a comunicação interpessoal e os relacionamentos intraorganizacionais.

De modo pragmático, a comunicação interna se apresenta como a materialização de um conjunto de práticas e produtos comunicacionais efetivados para engajar as pessoas que tornam possíveis a subsistência de toda e qualquer organização. São funcionários efetivos, temporários, terceirizados, estagiários e tantos outros que, direta ou indiretamente, colaboram com a organização mediante seu conhecimento técnico-especializado, sua dedicação, mas principalmente, por meio de sua força de trabalho. Inclusive, optamos nesse texto, empregar o termo colaborador para definir e agrupar todo o sistema funcional-laboral das organizações.

Com a comunicação interna, temos a premissa de que todos ficam sabendo, ou não, do que ocorre no dia a dia da organização e compartilham, ou não, os objetivos, ideais e valores organizacionais. O que significa que as trocas simbólicas e discursivas entre atores organizacionais ocorrem independentemente de uma posição estratégica da gestão. As informações circulam, os boatos se espalham e o desentendimento pode ser instaurado.

Para evitar a desinformação, ao exercer a gestão estratégica da comunicação interna, os relações-públicas maximizam os fluxos informacionais para que a comunicação ocorra de forma dialogal e circular. Constituem redes formais que, com conteúdo contínuo e ampla publicização dos atos administrativos da organização, minimizam a formação de redes informais e, assim, alinham os processos que põem em comum, organização e o público interno. Ou seja, tornam estratégicos a comunicação, que para além de um processo orgânico e intrínseco à natureza das organizações, precisa ser planejada e direcionada à luz dos objetivos organizacionais.

A organização, ao ter a comunicação interna planificada, consegue comunicar o que acontece e oferece conteúdo que agregue valor ao dia a dia dos seus colaboradores. Também

amplia a participação do público interno, de modo colaborativo, em projetos da organização e das tarefas que lhes são designadas, além de otimizar o alcance das informações. Com informações acessíveis, equipes engajadas e com oportunidade de participar dos processos decisórios da gestão, mas também da produção de conteúdo, a comunicação interna alcança o seu principal objetivo: equilibrar e alinhar colaboradores e organização na mesma direção.

Para tanto, o planejamento de relações públicas orientado à comunicação interna precisa cumprir com os requisitos mínimos pressupostos pela administração, acrescido das características do âmbito comunicacional. Assim, o planejamento de comunicação precisa ter:

1. **Método**: procedimentos e técnicas coerentes com a realidade da organização e de seus públicos para diagnosticar e projetar o planejamento. Buscar sempre métodos ágeis em combinação com métodos tradicionais.

2. **Gestão especializada**: são os comunicadores, em especial os relações-públicas, os profissionais com *expertise* para gerenciar, se não o setor de comunicação, o processo de comunicação organizacional, especialmente a interna.

3. **Sistemas de capacitação multissetorial**: o sucesso e envolvimento dos públicos ante o planejamento de relações públicas terá relação sistemática com o conhecimento de todos sobre a área, sendo fundamental capacitação, treinos e avaliação constante das equipes multissetoriais.

4. **Cultura Organizacional**: desenvolvida enquanto um organismo comunicante, pois envolve a troca

> constante de informações, valores, crenças e normas entre os membros da organização, mas, também, comunicada ao ser transmitida aos membros da organização por meio de símbolos, rituais, histórias, políticas e práticas.

São os programas de relações públicas, nesse contexto, excelentes instrumentos para planificar os relacionamentos e a comunicação com públicos de interesse. Programas são um conjunto sistematizado, contínuo, mas flexível de ações estratégicas que buscam articular os interesses da organização com os interesses de seus públicos em vista de ampliar o alcance dos demais processos gerenciais (BYOIR, 1972). Eles objetivam potencializar políticas e práticas comunicacionais, mas direcionado aos anseios e perfis dos públicos definidos ante sua proposição (KUNSCH, 2003).

Para a comunicação interna, os programas de relações públicas pretendem institucionalizar a cultura da organização, reconhecer e valorizar a diversidade, promover a inclusão, mas principalmente, manter todas as pessoas informadas sobre o que acontece na organização. Os programas de relações públicas ainda objetivam consolidar a consciência interna sobre a missão, visão, valores, propósitos e princípios organizacionais, facilitar as trocas relacionais entre gestores e equipes, motivar e qualificar a vida funcional dos colaboradores.

Deste modo, a comunicação interna ganha nova conotação, deixando de ser algo burocrático e cotidiano, para tornar-se engajador, motivador e produtor de experiências (BRUM, 2017). Indo além, ela vai tentar integrar os processos formais e informais de comunicação administrativa, institucional e mercadológica, buscando a coerência e harmonia nos relacionamentos intraorganizacionais: organização e seus colaboradores.

Ademais, a comunicação interna contribui para desenvolver e manter um clima positivo, propício ao cumprimento dos objetivos da organização, ao passo de estabelecer metas de crescimento continuado de suas atividades, serviços e à expansão de suas linhas de produtos (TORQUATO, 2011). Todavia, para concretizar esses objetivos, será necessário a definição de intenções a serem implantadas em tempo e espaço determinado, bem como dos objetivos estratégicos e táticos de relações públicas.

Ao seguir os pressupostos sobre planejamento, tanto no âmbito da gestão quanto de comunicação e de relações públicas, conforme dialogado, o primeiro passo para elaborar e implementar um programa orientado à comunicação e ao relacionamento interno, será formar equipes multidisciplinares e multissetoriais responsáveis por iniciar o processo de programação. Uma boa dica para a formação dessas equipes, é tentar mapear líderes e formadores de opinião, pessoas com boa aderência entre os diferentes grupos internos. Esses poderão ser, em outro momento, os atores estratégicos para a consolidação do programa. Ademais, permitirá que ele aconteça de forma descentralizada, transparente, com a participação ativa de todos e baseado na experiência real da comunidade interna da organização.

Com as equipes de responsáveis formadas, o próximo passo será explorar o ambiente interno da organização. Tal exploração tem o intuito de entender não apenas a realidade dos públicos, mas os fluxos, redes e barreiras comunicacionais, para então agir sobre as necessidades e expectativas da gestão com sua implementação. Sistematicamente, proponho que os responsáveis por sua elaboração façam uma ambientação por meio da diagnose situacional profunda e analítica sobre a organização, seus processos intrínsecos de comunicação

interna, mas em interface com os processos (planejados ou não) de comunicação administrativa, institucional e mercadológica.

Serão os resultados desse diagnóstico o que permitirá analisar e propor ações concretas, dirigidas, ao passo de idear todo o conjunto de estratégias para tornar o programa efetivo. Por isso é fundamental envolver o máximo de pessoas possíveis nesse momento, pois os olhares diversos, vão garantir a dimensão correta das necessidades comunicacionais e informativas dos grupos, bem como os graus de aderência aos anseios do público interno.

O trabalho de ideação de um programa de comunicação e relacionamento interno, baseado nas evidências obtidas com a diagnose, iniciará com a proposição dos objetivos estratégicos e táticos. Aqui é fundamental ficar claro para qual finalidade esse programa será constituído, afinal, não estamos falando apenas da organicidade das relações e da comunicação entre as pessoas, mas de um conjunto sistematizado de ações para:

1. **Identificar e mitigar as barreiras comunicacionais**: problemas de ordem mecânica, semântica, fisiológica ou psicológica que afetam a comunicação, como, por exemplo, materiais informativos ineficazes ou desatualizados, excesso de pessoalidade nos processos organizacionais, uso equivocado da linguagem e sistemas de poder em demasia centralização ou descentralização.

2. **Administrar as redes formal e informal de comunicação:** sendo a formal composta pelos processos administrativos informacionais, que expressam as normas e regem o comportamento e a responsabilidade dos integrantes da organização. Enquanto a informal emerge das relações sociais entre as pessoas, alheia ao sistema formal, geralmente baseada em boatos e conversas paralelas

ao discurso oficial da organização. No entanto, não é pior nem melhor, pois ao ser gerenciada de forma estratégica, poderá favorecer a formação de lideranças informais ajustadas enquanto porta-vozes extraoficiais.

3. **Normalizar os fluxos comunicacionais:** ou seja, os caminhos, as técnicas e os meios pelo qual as informações deverão circular para tornar colaborativa a comunicação interna.

4. **Gerenciar o ecossistema midiático**: tanto a organização quanto seus públicos têm, na palma de suas mãos, um incomensurável quantitativo de tecnologias midiáticas que os tornam, de igual forma, um ambiente midiático. Ambos podem produzir e consumir conteúdo, influenciando os paradigmas comportamentais uns dos outros. A organização, por meio do midiático, existe para além de suas paredes, e seus colaboradores vivem a organização sem a necessidade da presencialidade física. Esse contexto, influenciado pela midiatização, complexifica o planejamento de comunicação, não apenas o externo, mas principalmente o interno, pois suas propriedades tornam-se obliteradas. Portanto, é fundamental no planejamento de comunicação e relacionamento interno não apenas compreender as lógicas configuracionais desse ecossistema midiático compartilhado entre organização e seus públicos, mas também normatizar e orientar as mensagens-chave, os níveis de interação, o tempo de respostas dessas interações, entre outras implicações provenientes das interações público-organização-mídia.

Tal sistematização também precisará definir e apresentar um conjunto de valores para orientar todas as ações comunicacionais dirigidas ao público interno. Não podemos

apenas mitigar as barreiras, administrar as redes e normalizar os fluxos comunicacionais, mas detalhar como essas ações serão concretizadas, quais serão seus impactos e quais fatores éticos serão empregados para isso. Alguns parâmetros podem balizar esse processo, como: transparência, respeito, diálogo, colaboração, inclusão, empatia e humanização.

Munidos dessa parametrização, os objetivos devem ser formulados à luz dos processos que precisam ser reorganizados e qualificados, tais como:

- Motivar e integrar os colaboradores aos objetivos de desenvolvimento institucional da organização.
- Orientar a cultura organizacional para estabelecer um clima interno positivo e favorável à sinergia intraorganizacional e interpessoal.
- Aperfeiçoar os processos e técnicas comunicacionais.
- Racionalizar e direcionar os esforços e a tomada de decisão de forma colaborativa.
- Promover o comportamento inovador e o pensamento disruptivo entre os colaboradores.
- Garantir que todos os colaboradores tenham conhecimento sobre a razão de ser da organização, bem como suas atividades-meio e finalísticas.

Como sequência, sugiro prototipar o programa de comunicação e relacionamento interno, iniciando por sua estrutura administrativa, identidade visual e plano de ações atemporal, ou seja, que seja duradouro apesar das mudanças que podem acontecer nos ambientes interno e externo da organização.

Acredito que todo processo de planejamento, indiferente do objetivo almejado, precisa contar com a participação de todos, ou pelo menos, de representantes de grupos de interesse. Como visto, ao envolver equipes multidisciplinares e multissetoriais na

elaboração de programas de relações públicas, as chances de sucesso são maiores. Entretanto, a gestão de um programa também precisa ser descentralizada quando de sua implementação. É sabido que, em todos os sistemas de governança participativa, há a figura de gestores principais, assessorados por gestores de áreas específicas e que ainda contam com atores que deverão replicar aquilo que foi planejado, decidido e logo executado em toda a organização.

Para programas de comunicação e relacionamento interno, serão esses gestores, assessores e atores os responsáveis por questões mais técnicas, como a reorganização da infraestrutura de comunicação interna, a otimização dos recursos, definição de métricas e indicadores de avaliação e controle, mas principalmente, por garantir sua efetividade no âmago da organização.

Ao prezar pela colaboração e participação ativa de todos os atores organizacionais, o sistema gestor desse tipo de programa, precisa ser formado por um grupo menor que chamo de Comitê Gestor. De modo complementar, um grupo mais ampliado, que denomino como Conselho Curador, além de ramificações individuais e coletivas ao longo da organização, compreendidos enquanto Agentes Estratégicos.

O Comitê Gestor do programa deve ser constituído como instrumento superior para o planejamento, execução e avaliação do processo de comunicação interna. Sua composição vai sempre variar conforme a natureza da organização. Prioritariamente, deve ser composto pelo: gestor da organização (proprietário, sócio majoritário, presidente executivo); gerente de comunicação; gerente de recursos humanos; analista de relações públicas, analista de gestão com pessoas; e psicólogo organizacional.

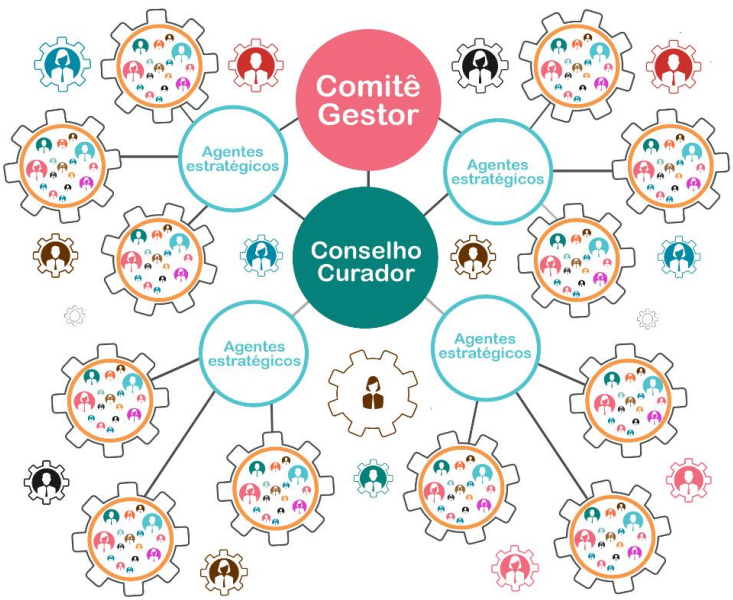
Seu trabalho consistirá em encontros periódicos para planejamento e deliberação sobre o programa, de modo a propor

políticas de comunicação interna, normalização das práticas e produtos de comunicação, eventos institucionais e outros. É também incumbência do Comitê, orientar o trabalho do Conselho Curador. Este, por sua vez, deverá ser formado por alguns membros do Comitê Gestor (analista de relações públicas, analista de gestão com pessoas e psicóloga organizacional) e por representantes setoriais. O Conselho deve auxiliar no processo de planejamento, avaliação, mas principalmente na execução das ações de comunicação e relacionamento interno, além de munir à gestão da organização dos resultados alcançados com as estratégias e táticas do programa. O conselho também deve se reunir periodicamente para avaliar e replanejar sistemicamente as atividades do programa.

Já os Agentes Estratégicos, são a representação do programa em cada um dos setores ou unidades da organização. São eles que devem conduzir o diálogo entre o Comitê, Conselho e com os demais públicos internos. Este agente será responsável por operar as ações de comunicação e relacionamento junto às equipes, medir e verificar os indicadores de resultados, além de coletar informações para qualificar as ações do programa. Cada setor ou unidade deve indicar um representante efetivo e um suplente. É fundamental que esses representantes tenham uma boa articulação com seus pares, ou seja, ser legitimado, ter perfil de liderança e ser formador de opinião.

No infográfico a seguir, represento, visual e esquematicamente, como deve ser constituído esse sistema gestor e de que forma devem estar interconectados para viabilizar os processos e práticas de comunicação e relacionamento interno.

Infográfico 01 – Sistema de gestão para programas de comunicação e relacionamento interno



Fonte: elaborado pelo autor

Ainda no âmbito de sua prototipação, será necessário delinear algumas diretrizes para guiar a proposição de estratégias e táticas de relações públicas. Geralmente essas diretrizes podem ser relacionadas aos desafios indicados no Plano de Desenvolvimento Institucional da organização, no seu Planejamento Estratégico de Gestão, ou na sua Política Institucional de Comunicação Organizacional. Todavia, precisam ser formulados como um direcionador das ações de comunicação e relacionamento interno. Dito de outro modo, as

diretrizes organizam e objetivam as ações a partir de núcleos comuns, vinculados aos objetivos do programa, às suas estratégias e táticas, além de serem balizadas pelo conjunto de valores organizacionais de comunicação interna.

Essas diretrizes visam garantir a consistência da comunicação e dos relacionamentos internos, alinhadas aos valores, objetivos à cultura da organização. Algumas diretrizes comuns incluem:

- **Clareza e objetividade**: estabelecer a importância de uma comunicação clara, direta e concisa, evitando ambiguidades e garantindo que as mensagens sejam compreendidas pelos colaboradores.

- **Transparência**: incentivar a transparência na comunicação interna, compartilhando informações relevantes e importantes de maneira aberta e honesta.

- **Meios de comunicação**: definir os meios de comunicação interna a serem utilizados, como sistemas de compartilhamento e troca de mensagens instantâneas, intranet, encontros deliberativos ou formativos, eventos de celebração, entre outros, garantindo que todos os colaboradores tenham acesso às informações de maneira adequada.

- **Coerência de mensagens**: assegurar que as mensagens sejam consistentes em diferentes contextos e se alinhem com a estratégia e posicionamento da organização.

- **Fortalecer o diálogo**: estimular a cultura do diálogo aberto, encorajando os colaboradores a expressarem suas opiniões, fazerem perguntas e compartilharem suas ideias.

- **Inclusão e diversidade**: valorizar a inclusão e a diversidade na comunicação interna, considerando diferentes perspectivas e garantindo que todos os colaboradores se sintam representados.

- **Linguagem adequada**: utilizar uma linguagem clara, acessível e adequada ao público interno, evitando, jargões ou terminologias complexas que possam gerar confusão.

- **Valorização dos colaboradores**: reconhecer e valorizar as contribuições e conquistas dos colaboradores por meio da comunicação interna, promovendo um ambiente de reconhecimento e motivação.

Da generalização nesses exemplos, podemos objetivá-los também com base naquilo que foi diagnosticado no processo de ambientação do grupo responsável por iniciar a proposição do programa. Acredito que, por mais excelente e planificada que seja uma organização, algumas questões serão sempre prioritárias e essenciais para garantir a gestão excelente da comunicação organizacional, especialmente no âmbito interno. Por isso, costumo pensar as diretrizes de um programa de comunicação e relacionamento interno a partir de questões norteadoras como: informação e conectividade; relacionamento e interação; desenvolvimento do colaborador; excelência e resultado.

Tais diretrizes tornam-se, nessa perspectiva, pilares de sustentação do fazer estratégico e tático do programa. Cada uma delas dinamiza um conjunto de ações prioritárias para serem desenvolvidas continuamente, mas complementadas por ações pontuais e sazonais, conforme necessidade da organização, e projetada no âmbito do Comitê Gestor, do

Conselho Curador e dos Agentes Estratégicos. Vejamos como elas podem ser apresentadas e aplicadas em processo de generalização organizacional:

I. Informação e conectividade

- Atualizar os produtos informacionais (foco no colaborador)
- Qualificar o conteúdo midiático (linguagem, recursos gráficos e visuais)
- Promover a conectividade móvel (em sintonia com as transformações nos modelos de trabalho)
- Reduzir a fragmentação e ruídos no consumo informacional.

II. Relacionamento e interação

- Promover campanhas temáticas a partir de datas comemorativas
- Realizar eventos de integração
- Promover eventos de acolhimento (tanto para os novos quanto para os colaboradores veteranos)
- Propor eventos de celebração (conquistas da organização)
- Promover ações sócio-comunitárias (com retornos diretos à comunidade no entorno da organização).

III. Desenvolvimento do colaborador

- Realizar palestras, oficinas, rodas de conversa e afins sobre temas relacionados ao ambiente de trabalho, rotinas e qualidade laboral
- Ofertar capacitações sobre temas gerais e específicos
- Promover campanhas afirmativas e sócio motivacionais

- Realizar atividades de estímulo à saúde e ao bem-estar.

IV. Excelência e resultado

- Promover a otimização de processos
- Melhorar a entrega de resultados
- Qualificar o atendimento ao público
- Qualificar o atendimento intersetorial
- Otimizar o uso de recursos e do tempo
- Incentivar o pensamento inovador e disruptivo.

Cumprido essas etapas, é possível testar o protótipo, acionando suas estratégias em grupos focais e dirigidos. Aqui deverão ser identificados todo e qualquer problema que possa prejudicar não apenas a efetivação do programa, mas os desvios que as estratégias podem gerar à comunicação interna, caso não tenha a aderência necessária. Sua implementação, somente será eficaz, mediante os ajustes identificados na testagem dos protótipos comunicacionais.

Por fim, ainda no coletivo, faz-se imperativo projetar sistemas de avaliação para garantir que o fluxo comunicacional seja circular, ou seja, retroalimentado sem hierarquias opressoras, e dinamizado conforme as especificidades de grupos, setores, sempre baseados no dia a dia funcional de todos que operam as atividades-meio e finalísticas da organização.

Quanto aos sistemas de avaliação para o programa, este precisará ocorrer sistematicamente durante todo o processo, do planejamento à implementação e execução das estratégias de comunicação interna. Ao Comitê Gestor, Conselho Curador e Agentes Estratégicos, cabe a observância de todas as reações da operacionalização do programa, mensurando e

documentando os resultados, positivos e negativos, percebidos em cada situação.

Isso pode ser feito por meio de sondagens formais, via auditorias, pesquisas de clima e grupos focais, e informais, a partir dos retornos obtidos pelos Agentes Estratégicos. Tais sondagens devem investigar a proposição, implantação e desenvolvimento do programa, de modo a captar a percepção do público interno e, assim, ajustar possíveis desvios no processo posterior à testagem, ou seja, em meio a implementação.

Os sistemas para mensuração, avaliação e controle precisam ser, também, propostos a partir da colaboração assistida entre Comitê, Conselho e Agentes. Vale destacar aqui, a existência de múltiplos sistemas e aplicações para automatizar os sistemas de avaliação, trazendo dados em tempo real, permitindo ações imediatas frente a qualquer desvio do planejamento, ou mesmo, interferência intraorganizacional.

No infográfico a seguir, sintetizo o método apresentado para a planificação de programas de relações públicas, estes que podem ser acionados para diferentes fins, ou seja, para qualificar a comunicação e os relacionamentos tanto com os públicos de interesse interno quanto externo.

Infográfico 02 – Método ágil para planejar programas de relações públicas

Fonte: elaborado pelo autor

Por fim, complementando o método apresentado no infográfico 2, descrevo de forma esquemática e visual um fluxo operacional padrão para tornar mais concreta a proposição e implementação de programas de comunicação e relacionamento interno. Isso proporcionará uma melhor compreensão prática do processo.

Infográfico 03 – Fluxo operacional para implementação de programas de comunicação e relacionamento interno

Fonte: elaborado pelo autor

Isto posto, ressalto mais uma vez que tais proposições, na forma de implementação de programas dessa natureza, não devem ser seguidas rigidamente, mas sim utilizadas como base para orientar futuras práticas em diferentes organizações, ou para reavaliar os processos de comunicação interna já estabelecidos. É fundamental considerar as especificidades e

características ambientais das organizações e de seus públicos de interesse, pois, elas devem estar sempre presentes, prontas para direcionar as estratégias empregadas no planejamento das estratégias e táticas relacionais.

Considerações finais

Imbuído de sistematizar o processo organizacional para elaboração e implementação de programas de comunicação e relacionamento interno, este capítulo dialogou sobre o planejamento enquanto função essencial da atividade de relações públicas. Para mais, destacou a importância de classificar e ordenar os públicos conforme os interesses das organizações, ao passo de situar os programas, nesse contexto, enquanto excelentes instrumentos para orientar, de modo flexível, seu processo comunicacional e relacional.

Transposto para o ambiente interno das organizações, enfatizei a importância de pensar na comunicação e nos relacionamentos com o público interno como estratégia primeira e basilar para o planificar de estratégias comunicacionais orientadas à visibilidade e legitimidade organizacional (comunicação institucional) e às relações com o mercado (comunicação mercadológica). Afinal, antes de qualquer ação externa, é necessário organizar os processos que tornam a organização possível, buscando o equilíbrio entre a gestão organizacional e seus colaboradores, com base na cooperação e no gerenciamento de conflitos.

Após dialogar sobre essas questões, desenhei um método para propor e implementar programas de relações públicas dessa natureza, detalhando ações comuns a todo planejamento, qualificado à luz da minha experiência acadêmico-profissional em Relações Públicas e Comunicação Organizacional.

Dessa forma, fica evidente a necessidade de pensar a comunicação interna não apenas como um processo orgânico e intrínseco às organizações, mas sim como um sistema estratégico que garante o engajamento dos colaboradores e a construção de um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso. Essa abordagem sistêmica, participativa e adaptativa das estratégias e táticas organizacionais integradas de relações públicas é essencial para o sucesso e o crescimento das organizações, alinhando as expectativas internas e fortalecendo os vínculos entre todos os envolvidos.

Por fim, é importante destacar que este capítulo não teve a pretensão de apresentar modelos completos ou fechados para o gerenciamento da comunicação interna nas organizações. Pelo contrário, é um convite para o diálogo aberto, um exercício que busca orientar outras abordagens e ampliar o escopo teórico-prático sobre a gestão da comunicação e dos relacionamentos internos nas organizações. Ademais, ao posicionar os relações-públicas, munidos de sua função essencial, o planejamento, em articulação à sua matéria-prima, os relacionamentos entre os públicos e estes com as organizações, enfatizamos os programas enquanto estratégias profícuas para agir sobre equilíbrio das relações de conflito-cooperação no ambiente organizacional interno.

Referências

ANDRADE, C. T. S. **Para entender relações públicas**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 1993.

BASEGGIO, A. Planejamento estratégico da Comunicação. *In*: DORNELLES, S. M. G. (org.). **Relações Públicas**: planejamento e comunicação. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012, p. 15-26.

BERNAYS, E. Planejamento e programação: o que todo diretor de empresa deveria saber a respeito das Relações Públicas. *In*: RAYMOND, S. (org.).

Relações Públicas: perspectivas de comunicação. São Paulo, ATLAS, 1972, p. 225-236.

BYOIR, C. Programa de Relações Públicas com a comunidade da Assembleia dos Presidentes das Estradas de Ferro do Leste. *In*: RAYMOND, S. (org.). **Relações Públicas**: perspectivas de comunicação. São Paulo, ATLAS, 1972, p. 209-216.

BRUM, A. de M. **Endomarketing de A a** Z. São Paulo: Integrare Editora, 2017.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: a nova jornada – da intenção aos resultados. 5ª. Ed. São Paulo: ATLAS, 2023.

FRANÇA, F. A releitura dos conceitos de público pela conceituação lógica. *In*: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Relações públicas**: História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009, p.209-239.

FRANÇA, V. V. O Objeto da Comunicação/A Comunicação como Objeto. *In*: HOHLFELDT, L. A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. V. (orgs.). **Teorias da comunicação**: conceitos, escolas e tendências. 15. ed. Petropolis, RJ: Vozes, 2015, p. 39-60.

FREEMAN, E. **Strategic management**: a stakeholder approach. New York: Basic Books, 1984.

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

KUNSCH, M. M. K. Planejamento estratégico da comunicação. *In*: KUNSCH, M. M. K. (orgs). **Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008, p.107-123.

LAMMERTYN, R. E. A. RR.PP: estrategias y táctas de comunicacion integradora. Buenos Aires: **Revista Imagem**, 1997.

MARSTON, J. E. **Modern public relations**. New York: McGraw-Hill, 1979.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PARK, R. E. The city: suggestions for the investigation of human behavior in the city environment. **American Journal of Sociology**, v.20, n.5, 1915, p. 577- 612.

SIMÕES, R. P. **Relações públicas**: função política. 3ª ed. São Paulo: Summus, 1995.

SIMÕES, R. P. Por uma rede teórica para relações públicas: uma forma abreviada da teoria. *In*: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Relações públicas**: História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 143-155.

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2ª. Ed. São Paulo: CENGAGE Learning, 2011.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implantação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

Notas do capítulo

[1]Adotamos a convenção de que Relações Públicas com iniciais maiúsculas refere-se ao seu campo teórico-epistemológico, enquanto relações públicas com iniciais minúsculas representam suas atividades profissionais. Já relações-públicas com hífen refere-se aos seus profissionais.
[2]Comunicação Organizacional, quando apresentada com iniciais maiúsculas, refere-se ao conjunto teórico-epistemológico da área. No entanto, ao ser escrita com iniciais minúsculas, representa a abordagem prática e processual da comunicação no contexto das organizações.

A ABORDAGEM NARRATIVA COMO FUNDAMENTO À INVESTIGAÇÃO EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

THE NARRATIVE APPROACH AS A FOUNDATION TO ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND PUBLIC RELATIONS RESEARCH

Larissa Conceição dos Santos

Resumo: Com os avanços nas investigações sobre a perspectiva narrativa aplicada às organizações, surgem novas vertentes para o estudo da comunicação organizacional pautadas nos princípios da narratologia. Salienta-se a influência dos estudos narrativos nas ciências da gestão, nos estudos organizacionais, e, recentemente, nas pesquisas comunicacionais com foco em narrativas jornalísticas, publicitárias e midiáticas, que contribuem ao desenvolvimento da chamada 'abordagem narrativa da comunicação organizacional'. Os estudos concebidos a partir do prisma narrativo ou narratológico, diferenciam-se por adotar uma visão sistêmica da organização, a partir da qual a comunicação se origina, como resultado da interação dos indivíduos e da construção coletiva de sentidos. Dessa forma, as investigações em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, sob a ótica da "abordagem narrativa," possibilitam observar as organizações como espaços de construção e circulação de narrativas, mas, igualmente, conceber as "narrativas organizacionais" como processo e, também, como produto da comunicação organizacional.

Palavras-Chave: Comunicação Organizacional. Relações Públicas. Narrativa. Teoria. Epistemologia.

***Abstract**: From the advances in investigations on the narrative perspective applied to organizations, new strands for the study of organizational communication based on the principles of narratology emerge. The*

influence of narrative studies in management sciences, organizational studies, and, recently, in communicational research focusing on journalistic, advertising and media narratives, which contribute to the development of the so-called 'narrative approach to organizational communication', is highlighted. The studies conceived from the narrative or narratological prism, differ by adopting a systemic view of the organization, from which communication originates, because of the interaction of individuals and the collective construction of meanings. Thus, the investigations in Organizational Communication and Public Relations, from the perspective of the "narrative approach," make it possible to observe organizations as spaces of construction and circulation of narratives, but also to conceive of "organizational narratives" as a process and as a product of organizational communication.

***Keywords**: Organizational Communication. Public Relations. Narrative. Theory. Epistemology.*

As relações públicas e a comunicação nas organizações

As organizações se constituem, se desenvolvem e interagem com os diferentes públicos, com o mundo que as rodeia, por meio de processos comunicacionais. A natureza constitutiva da comunicação revela “que as organizações existem pela comunicação e se constituem pelas relações de interação que acontecem no seu interior e na ligação com o exterior” (RUÃO; KUNSCH, 2014, p.8).

Nesse sentido, as organizações são concebidas como sistemas abertos, que estabelecem trocas com o meio, influenciando-o, mas sendo também por ele influenciadas. Da mesma forma, salienta-se o papel central ocupado pela comunicação enquanto condição de existência a toda e qualquer organização, bem como um “ponto central para a análise da produção e reprodução organizacionais” (DEETZ, 2010, p.84).

Faz-se necessário reconhecer também a dimensão dialógica e interacional subjacente à comunicação das

organizações através da qual são trabalhados "os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização e do ambiente" (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 21).

Assim, a comunicação que se processa nas organizações, que circula em seu interior, mas também que se destina a seu entorno, testemunha o dialogismo organizacional, isto é, a maneira como a organização dialoga com a sociedade e com os atores sociais.

A fala organizacional, ou as formas pelas quais a organização interage com o meio, como ela se apresenta e se representa para a sociedade, podem ser observadas através de seus discursos, seus relatos, mas também por meio de suas narrativas.

Neste estudo, e de maneira específica no presente capítulo, pretende-se analisar a dimensão simbólica da comunicação organizacional (HALLIDAY, 1987; 2009), observada por meio das narrativas organizacionais, no intuito de comunicar sobre os diferentes aspectos de sua atividade, mas, sobretudo, com a finalidade de legitimar suas ações, sua trajetória e sua própria existência.

A comunicação organizacional, a partir dessa ótica, pode ser examinada a partir da produção de narrativas nas organizações, como um processo constante de citação e recitação de si (D'ALMEIDA, 2001, 2007), por meio do qual as organizações se autorrepresentam e atribuem sentido ao fazer organizacional, mas também estabelecem uma coerência em suas práticas ao longo do tempo.

Destaca-se, nesse sentido, a presença, construção e circulação de narrativas nas organizações como fenômeno inerente à comunicação e, nesse sentido, propõe-se o estudo fundamentado da abordagem narrativa, com vistas à sua compreensão, bem como, à apresentação dos constructos que

balizam a inclusão de uma nova perspectiva epistemológica aos estudos em comunicação organizacional e relações públicas.

Entre outros, entende-se que a temática é de fundamental importância para a análise e entendimento das dinâmicas e processos organizacionais que, mediados pela comunicação, encontram na narratividade um mecanismo para a sua legitimação (SANTOS, 2022).

Assim, o capítulo estrutura-se em quatro partes: 1) a apresentação das origens e alicerces da teoria narrativa; 2) a relação triádica narrativa-comunicação-organizações; 3) os fundamentos da abordagem narrativa da comunicação organizacional; e 4) o processo de validação teórica e epistemológica pela comunidade científica nacional e internacional.

O estudo das narrativas: origens, alicerces e teorias fundantes

A origem dos estudos sobre a narrativa data do período de Aristóteles, o qual em sua obra denominada Poética descreve as características de um bom drama, ligado ao teatro e à poesia. A tradição das narrativas orais é inaugurada por Ésopo (séc. VI a.C.) na Grécia através da narração de fábulas, por meio das quais ele contava suas apologias bem como relatos familiares. As fábulas são narrativas que têm por finalidade um ensinamento moral. As narrativas de Ésopo deram origem ao gênero da fábula e influenciaram, posteriormente, escritores como o francês Jean de La Fontaine, considerado o maior fabulista do período clássico (WEST et al., 1984).

Em 1776, François Joseph Bérardier de Bataut publicou uma obra intitulada Essai sur le récit ou entretien sur la manière de raconter no qual destacava o papel do relato como uma forma de instrução que possibilitaria o conhecimento de certos

eventos, por vezes ignorados, ou conhecidos apenas vagamente. Para Bérardier de Bataut (1776), seria essa a natureza de toda narrativa: através dela algo é conhecido e partilhado. O autor destaca ainda as lições doadas pelas narrações, sua capacidade em inspirar, e mesmo moldar a conduta humana, dependendo do tipo de relato narrado.

O estudo das narrativas esteve associado inicialmente à corrente literária, ocupando-se da análise interna das narrativas, de onde origina-se o conceito de narratologia. O nascimento dessa linha de investigação foi impulsionado pelo estruturalismo e pelas pesquisas conduzidas pelos formalistas russos, especialmente por Vladimir Propp, especialmente a partir da publicação da sua obra Morfologia do conto. Entre 1920 e 1930, os formalistas russos aplicam os conceitos de Aristóteles às narrativas da cultura popular com a finalidade de analisar a estrutura e a construção dos contos populares.

Vladimir Propp buscava estabelecer, no conto, uma morfologia, ou seja, descrever o chamado “Conto Maravilhoso” a partir de suas partes constituintes e, também, as relações existentes entre as partes e o conjunto. Suas pesquisas visavam desvendar os mecanismos por detrás da profusão dos contos folclóricos, com base em três pontos fundamentais: (a) a forma dos contos de magia, (b) as transformações ocorridas entre os contos, e que, por sua vez, produziam novos contos, e (c) a origem destes contos.

No entanto, a obra de Propp, Morfologia do conto, escrita em 1928, obtém a primeira tradução apenas em 1959 na Inglaterra, e posteriormente em língua francesa em 1960. Quase 40 anos após a publicação original russa, as investigações sobre a narratologia baseadas no estruturalismo chegam ao seu apogeu, já nos anos 60. A tradução da obra de Propp em inglês e francês obteve grande repercussão na Europa e suscitou discussões entre os pesquisadores da época, tais como Roland

Barthes, Claude Lévi-Strauss, Algirdas Julien Greimas, Claude Bremond e Tzvetan Todorov. Como resultado, é publicada em 1966 uma coletânea de artigos no número 8 da revista Communications, inteiramente dedicada à análise estrutural da narrativa.

O centro de interesse da narratologia é o estudo das narrativas enquanto objetos linguísticos (REUTER, 2007), buscando encontrar o que os textos narrativos têm em comum, as características essenciais e a estrutura que os definem como narrativas. A narratologia se concentra na análise da função interna das narrativas, sua forma e seus princípios de composição, sendo considerada, assim, como uma teoria da narrativa de inspiração estruturalista (PRINCE, 2008) tal como pode ser observado nos trabalhos de Gérard Genette, Claude Brémond, Tzvetan Todorov, Algirdas Greimas e Roland Barthes (em seus primeiros estudos). Todorov (1969) em seu livro Grammaire du Décaméron, emprega, pela primeira vez, o termo narratologia para denominar o que ele caracteriza como a "Ciência da narrativa".

De acordo com a classificação estabelecida por Herman (1997) e retomada nos trabalhos de Prince (2008), classificam-se os estudos narratológicos de origem estruturalista, tais como os trabalhos literários e linguísticos desenvolvidos nos anos 60 e 70, denominando-os de narratologia clássica. Em contrapartida, denomina-se narratologia pós-clássica a linha de investigações posteriores, reconhecida pela ampliação da abordagem clássica, englobando também os estudos de origem hermenêutica, e integrando também o contexto, o papel do receptor, as características das narrativas específicas (tais como as organizacionais) e o papel da história nessas construções.

As pesquisas desenvolvidas pela corrente narratológica estão, portanto, na origem dos estudos sobre a narrativa. Antes centrada nas investigações linguísticas e literárias, a

narratologia começa a influenciar diversos estudos em diferentes áreas, tais como a antropologia (LÉVI-STRAUSS, 1958), a filosofia (RICOEUR, 1983), a psicologia (BRUNER, 1991), a comunicação (FISHER, 1984; MUMBY, 1987; D'ALMEIDA, 2001), a história (CARR, 1986; WHITE, 1987) e a gestão, dentre as quais sublinhamos o domínio organizacional (BARRY; ELMES, 1997; CZARNIAWSKA, 1998; BOJE, 2001; RHODES; BROWN, 2005).

Uma obra de bastante repercussão e que contribuiu com a virada narrativa, expandindo o olhar para além do funcionamento interno das narrativas, foi a publicação *The political unconscious: narrative as a socially symbolic act*, de Fredric Jameson. O autor analisa e apresenta a forma narrativa como um ato simbólico e ideológico, que tem por intuito criar soluções formais ou imaginárias para contradições políticas e sociais não resolvidas (JAMESON, 1981).

Salienta-se ainda, na obra de Jameson (1981), a aproximação entre narrativa e história, e os contextos histórico e político que delimitam a produção narrativa. O sentido empregado é, portanto, amplo. A narrativa ultrapassa o horizonte literário sendo entendida como um modo de construção social e de apreensão do mundo.

Uma perspectiva semelhante é defendida pelo psicólogo americano Jerome Bruner ao afirmar que os indivíduos organizam suas experiências e suas memórias por meio de narrativas, sustentando sua tese da construção narrativa da realidade. Os relatos funcionariam como um instrumento mental, auxiliando os sujeitos na formação simbólica da realidade (ou de uma versão desta) (BRUNER, 1991).

Já Ricoeur (1983) analisa a importância da narrativa como forma de vivenciar a experiência humana do tempo. Assim, para o autor, a narrativa possui um caráter mediador e legitimante que torna a experiência temporal acessível, pois

através dos relatos rememoramos um passado distante, mas também podemos prever ou imaginar um futuro, ainda que incerto.

De acordo com o tema e o contexto específico, as narrativas adquirem um significado particular ou mesmo geral, sendo capazes de nos fazer entender a ação do outro através da identificação com a história narrada. Nossas vidas podem então ser compreendidas como narrativas. No entanto, nossa racionalidade nos conduz a questionar a validade e a fidedignidade dos relatos, analisando sua coerência e sua veracidade.

Também Walter Benjamin observa a narrativa como forma de expressão das experiências humanas. Para o autor, as experiências são fontes para a narração. Quanto mais se aproximarem das histórias cotidianas, contadas pelos narradores ordinários, melhores serão as narrativas escritas. Dessa forma, Benjamin (1994) define os elementos essenciais que compõem o fazer narrativo.

Sobre a figura do narrador e sua existência plena, o autor distingue dois grupos: o narrador como o viajante que vem de terras longínquas (marinheiro comerciante); ou aquele conhecedor de seu país e dos mitos e tradições aí cultivados (camponês sedentário). Estes constituem os tipos fundamentais (ou originários) de narradores. No entanto, segundo Benjamin (1994), o espectro narrativo completo precisa compreender a interpenetração desses dois grupos, de maneira a permitir sua troca de experiências (conhecimento do mundo e do passado).

O autor destaca haver uma valorização do sentido prático nos narradores “natos”. Valorizando a transmissão de experiências e a dimensão utilitária das narrativas, através de ensinamentos morais, provérbios ou conselhos.

O narrador também é aquele que dá conselhos, por mais que atualmente exista uma desvalorização das lições morais,

relacionada à pouca comunicabilidade das experiências, pois conforme anuncia Benjamin (1994, p. 200-201).

A arte de narrar está definhando porque a sabedoria – o ado épico da verdade – está em extinção. [...] Na realidade, esse processo, que expulsa gradualmente a narrativa da esfera do discurso vivo e ao mesmo tempo dá uma nova beleza ao que está desaparecendo, tem-se desenvolvido concomitantemente com toda uma evolução secular das forças produtivas.

O autor atenta ainda para o que ele denomina de “morte anunciada da narrativa”, decorrente do surgimento dos romances, e agravada, posteriormente, com a supremacia da informação. De acordo com Benjamin (1994) seria possível observar através da ascensão da burguesia, impulsionada pela imprensa, uma nova forma de comunicação, decisiva e influente, denominada “informação”.

Assim, o declínio da narrativa deve-se também ao apogeu da informação. Passamos a apreender os fatos seguidos de uma explicação, distanciando-os, dessa forma, das narrativas e acercando-os da informação. Para Benjamin (1994), há, no entanto, uma lacuna entres essas duas formas de comunicação: a informação possui seu valor enquanto é nova, ou seja, quando é atual, enquanto a narrativa conserva seu sentido de surpresa, sua lição, podendo ser lida em qualquer época sem perder o seu valor.

Benjamin (1994) considera a narrativa como uma forma artesanal de comunicação, que contém em si a marca de seu narrador e imprime traços/ vestígios nas coisas narradas (qualidades dos personagens ou do narrador). As mudanças de ordem temporal que afetam a sociedade são também observadas como elementos responsáveis pelo declínio das narrativas, à medida que reduz a “comunicabilidade da experiência”. O tempo se atrofia, vivemos em um ritmo

acelerado, onde inclusive o ideal de eternidade se vê ultrapassado.

Existem diferenças temporais e no estatuto histórico entre narrativa e romance: no romance, a questão central reside no "sentido da vida", enquanto na narrativa prevalece a "moral da história". Há um interesse do ouvinte em conservar aquilo que foi narrado, a história contada. Assim, a memória torna-se a musa da narrativa (BENJAMIN, 1994).

O narrador incorpora no relato suas próprias experiências, mas também as dos outros, tirando proveito disso para proferir suas lições. Nesse caso, o conceito de narrativa evocado se aproxima daquele outrora defendido por Bérardier de Bataut (1776), de um relato visando ensinar/ contar algo novo, proporcionar um conhecimento sobre algo, ou proferir lições.

Inspirado nos preceitos de Benjamin (1994) e Ricoeur (1983), Walter Fisher destaca a importância da narração para os estudos comunicacionais através da sua proposição do paradigma narrativo da comunicação.

Em um artigo intitulado *Narration as a human communication paradigm: the case of public moral argument,* Fisher (1984) apresenta os conceitos de seu paradigma narrativo e define o indivíduo como um *homo narrans*, isto é, o homem observado como essencialmente um narrador ou um contador de histórias. Seus estudos destacam o papel da narração sob o prisma da comunicação.

O autor enfatiza o caráter narrativo da comunicação humana, oferecendo uma visão alternativa da comunicação ao criticar o paradigma racional do mundo, baseado na razão e na padronização. A perspectiva de Fisher (1984) apoia-se na hipótese do homem como um narrador (indicativo de uma forma genérica de construção simbólica) e da narrativa como essência da comunicação humana. Nesse sentido, as "estórias" seriam os

meios de comunicação dos símbolos produzidos, a fim de atribuir uma ordem à experiência humana e estabelecer as regras de vida em comunidade.

Para Fisher (1984), o homem constrói a realidade social através da narrativa de histórias dramáticas compostas de fatos, bem como de crenças, as quais possuem uma força persuasiva comparável aos contos de fada e são julgadas em função de critérios de coerência e fidedignidade.

Dessa forma, a vivência, a experiência e conhecimento do mundo outorgam ao sujeito narrador uma certa “autoridade de conselheiro”, conforme enfatiza Bosi (2004, p.34): “quando o velho narrador e a criança se encontram, os conselhos são absorvidos pela história: a moral da história faz parte da narrativa como um só corpo, gozando as mesmas vantagens estéticas (as rimas, o humor...)”.

Nos dias atuais, tais premissas assumem novas formas e as narrativas ganham outras roupagens. A tradição oral de transmissão de ensinamentos, que outrora atravessava as gerações, é substituída pelas narrativas midiáticas, publicitárias, e jornalísticas, e a moral da história agora conduz os indivíduos a adotarem determinadas práticas (culturais, de consumo, de comportamento), muitas vezes incitando-os à ação, à reflexão e ao engajamento para com diferentes causas.

Os estudos observados a seguir, aplicados ao contexto organizacional e à comunicação das organizações, são em grande parte inspirados, direta ou indiretamente, pelos conceitos e perspectivas narrativas analisados precedentemente. Faz-se necessário indicar, igualmente, que o destacado trabalho de Fisher (1984), e seu paradigma narrativo, foram aqui precocemente introduzidos por sua influência não apenas nas pesquisas em comunicação, mas também nos mais variados estudos organizacionais.

Interface narrativa, comunicação e organizações

No cenário atual, observa-se a presença de narrativas em diferentes esferas e sob variadas representações, entre elas a proliferação de narrativas midiáticas (jornalísticas, publicitárias, fílmicas) e, sobretudo, organizacionais.

O encontro entre narrativa e organização, e mais precisamente o reconhecimento da narrativa entre os estudos organizacionais, fez emergir uma diversidade de perspectivas: funcionalista, crítica, interpretativa, processual, pós-moderna, entre outras (GIROUX; MARROQUIN, 2005) e, mais recentemente, destaca-se a perspectiva narrativa aplicada ao campo da comunicação organizacional (D'ALMEIDA, 2001).

Rhodes e Brown (2005) afirmam que os primeiros estudos empregando metodologia narrativa aplicada à gestão, voltados em especial às organizações, podem ser observados na década de 70 com os trabalhos de Clark (1972) sobre as sagas organizacionais, e de Mitroff e Kilmann (1975) sobre os mitos épicos nas organizações.

Destaca-se que em grande parte dos estudos norte-americanos (PUTNAM *et al*., 2012; MUMBY, 1987; CLEGG, 1993) voltados à comunicação e à produção de narrativas nas organizações, o termo "narrativa" relaciona-se a um ato simbólico, através do qual são expressos ideais, valores e representações.

Observa-se precocemente essa tendência, no estudo de Mumby (1987) sobre a função política da narrativa nas organizações, onde o autor classifica a narrativa (organizacional) como uma forma simbólica por meio da qual são constituídas as estruturas de poder e a ideologia organizacional.

A narrativa é observada, por Mumby (1987), como um instrumento de legitimação, uma instância material de ideologias, que privilegia certas visões do mundo, selecionando

determinados elementos, que serão mostrados, em detrimento de outros, omitidos. A função simbólico-ideológica da narrativa seria, assim, responsável pela estruturação das práticas organizacionais, legitimando, perante os atores organizacionais, certas ações, alinhadas com os interesses dos grupos hegemônicos (níveis mais altos na hierarquia organizacional, por exemplo).

Também nos estudos de Putnam *et al*. (2012) sobre as metáforas da comunicação e da organização, apesar da aproximação entre os estudos organizacionais e comunicacionais, aborda-se as narrativas de forma reducionista, observando-as apenas como símbolos que permitem aos indivíduos planificar a as atividades organizacionais e estruturar, cronológica ou sequencialmente, os eventos, conferindo-lhes sentido.

Assim, ao classificar as narrativas no âmbito da metáfora dos símbolos, os autores enfatizam o papel ideológico, como mecanismos de representação da ação organizacional. Porém ignoram o caráter processual inerente à produção, difusão, circulação e apreensão das narrativas organizacionais. Por esta ótica, as narrativas são compreendidas enquanto formas de comunicação simbólica da organização que revestem de sentido o fazer organizacional.

A metáfora do símbolo fornece uma ligação direta entre representação e interpretação. Símbolos como narrativas, metáforas, ritos e rituais, paradoxos e ironias são tropos literários usados para lavrar textos organizacionais. [...] São mais do que manifestações de uma cultura organizacional; são os meios pelos quais o ato de organizar é realizado com sucesso (PUTNAM et al. 2012, p. 98).

Os fundamentos que inspiram tais estudos estão relacionados ou influenciados pelos trabalhos de Fredric

Jameson, mencionados anteriormente, para quem as narrativas eram observadas como atos simbólicos.

Na perspectiva de Barbara Czarniawska a narrativa pode ser entendida como um meio de aprendizado para as organizações, em alternativa às formas tradicionais, técnicas e lógico-científicas. A autora destaca o aporte das narrativas à construção de sentido por meio de um processo retrospectivo. No entanto, haveria um conflito, entre a cronologia retrospectiva da narrativa e a ordem prospectiva, que orienta nossa vida (CZARNIAWSKA, 1998; 2000).

A autora associa os relatos organizacionais, as histórias (ou estórias) contadas com o intuito de passar uma lição ou gerar aprendizado, com as parábolas. Muitas dessas "narrativas" cristalizam práticas e normas que a organização busca difundir entre os trabalhadores. As narrativas também servem à descrição de processos organizacionais. Ou seja, com a finalidade de serem comunicadas aos mais diferentes públicos as práticas organizacionais também podem ser "narrativizadas".

No sentido empregado e analisado por Barbara Czarniawska, as narrativas são entendidas como uma forma de descrição, de relato de fatos, ações, acontecimentos, pelo qual estes são expressos. A narrativa torna-se um meio de expressão e de comunicação humana (FISHER, 1984) mas, também, um modo alternativo de conhecimento (LYOTARD, 1979; BRUNER, 1991), que permite relatar as ações e eventos de maneira inteligível. Finalmente, Czarniawska (2000) assinala que a perspectiva narrativa pode auxiliar as organizações, igualmente, como uma ferramenta de análise textual.

Andrew Brown também concebe as narrativas como formas de expressão, observando especialmente como, através da construção e difusão dos relatos, os membros da organização expressam e formam uma identidade conjunta a partir de diferentes perspectivas. O autor salienta a pertinência da

abordagem narrativa na constituição da identidade coletiva, sendo está o resultado de um conjunto de narrativas que os membros da organização elaboram sobre ela (BROWN, 2006).

A narrativa é observada, por Barry e Elmes (1997), como um mecanismo de transmissão, mas também uma abordagem para a análise das estratégias organizacionais. Os autores sugerem o emprego da perspectiva narrativa para a descrição da estratégia e exame de seus modos de consolidação na empresa (relações de poder, dominação e autoridade), e no estudo das estórias contadas em torno dela (relatos alternativos, contra-hegemônicos, ou de reforço das decisões).

Inscritos em uma abordagem narrativa pós-moderna (GIROUX; MARROQUIN, 2005), os autores Barry e Elmes (1997) salientam ainda as potencialidades da visão narrativa como forma de revelar o aprisionamento gerado pela imposição de uma estratégia, ou do discurso estratégico nas organizações, de maneira a silenciar certas visões e vozes alternativas em favor de uma história dominante. Nesse sentido, as narrativas podem auxiliar no exame das relações de poder e dominação que permeiam as organizações.

Outra perspectiva de estudo narrativo aplicado às organizações é proposta por Boje (2001), que analisa as narrativas organizacionais (oficiais) e a circulação de estórias através do *storytelling*. Para ele, as organizações contam estórias (*storytelling*) através das quais dão sentido às suas ações e constroem um sentido partilhado com seus membros.

Teríamos assim, na visão de Boje (2001), duas perspectivas narrativas coabitando as organizações: os relatos oficiais, coerentes e organizados, entendidos como narrativas (produto, o que é narrado); e os relatos coletivos, informais, não organizados e parcelares, a “contação” inexata de estórias, denominada pelo autor como antenarrativa. O autor sugere analisar as passagens anteriores às narrativas (antenarrativas),

como elementos dispersos, não lineares, coletivos e heterogêneos que auxiliam na compreensão da narrativa. As antenarrativas são componentes que constituem o enredo e, portanto, precedem a narrativa, podendo refletir as múltiplas perspectivas organizacionais, como uma memória coletiva anterior à narrativa oficial da empresa.

De acordo com Boje (2001) a antenarrativa estaria relacionada ao presente, ao dia a dia das ações organizacionais, por isso apresenta-se de maneira fragmentada e não linear, enquanto as narrativas seriam as formas institucionalizadas, a posteriori, por meio das quais as atividades são sistematizadas narrativamente (linearmente, contendo começo, meio e fim). As estórias, dessa forma, constituem o substrato de ambas as formas narrativas. A estória é antenarrativa em seu estado fragmentado, desestruturado e, portanto, dificilmente organizado, coerentemente, de forma retrospectiva. Ao mesmo tempo a estória pode se transformar em narrativa por meio de um ordenamento, de um enredo que lhe proporcione coerência.

A perspectiva adotada por Boje (1995; 2001) sugere analisar as organizações como “contadoras” de estórias, através de um sistema de narração coletiva – *storytelling* - que considera as diferentes vozes dentro da organização e onde a performance das estórias relatadas cumpre um papel fundamental. O autor analisa o processo narrativo por meio do conceito de *storytelling*, como um relato múltiplo e interativo no interior das organizações.

Na esteira dos trabalhos de Boje (1995; 2001) sobre o *storytelling*, Denning (2005, p.165) enfatiza que as estórias e narrativas permeiam cada aspecto do funcionamento organizacional, servindo à conduta e à liderança das empresas. Na visão de Mary Helen Brown, as estórias organizacionais se tornam relevantes aos atores organizacionais por serem capazes de traduzir não apenas as perspectivas empresariais (corporativas), mas também aquelas de seus membros

(pessoais e interpessoais). Assim, na visão da autora, as estórias organizacionais seriam capazes de fornecer informações sobre as organizações (valores, condutas, etc.) e, dessa forma, reduzir a insegurança (dúvidas e incertezas) de seus integrantes. Por conseguinte, as estórias poderiam construir sentido (*sensemaking*), por meio de um enredo conforme às expectativas e valores organizacionais, salientando também a importância e singularidade da organização e daqueles que a compõem (BROWN, 1990).

Também inspirada na perspectiva de Boje (1995; 2001), a pesquisadora Mary E. Boyce (1995; 1996) observa as estórias e *storytelling* nas organizações como uma expressão da cultura organizacional (BOYCE, 1996), ou seja, através delas seria possível não apenas compreender, mas também intervir na cultura. Isso significa que o relato de tais estórias, via *storytelling*, poderia captar a atenção do grupo e, ainda, servir à criação de uma unidade coletiva. A autora apoia-se na perspectiva construtivista e no interacionismo simbólico, compreendendo o relato de estórias (*storytelling process*) como um mecanismo de construção social da realidade.

Os parênteses abertos em torno do conceito de *story* e *storytelling* intentam apresentar diferentes estudos ou visões pelas quais o processo narrativo é observado nas organizações. Convém destacar, nesse sentido, a multiplicidade de pesquisas focalizadas na narração, construção (e desconstrução em Boje, 2001) e apropriação de narrativas nas organizações, sob a ótica do *storytelling*.

Essa vertente de estudos fundamenta-se, sobretudo, na perspectiva de David Boje, defensor da pertinência do *storytelling,* enquanto construção inacabada e fragmentada de relatos, formada por diferentes vozes que interagem na (co)produção de significados (atribuídos às estórias e à própria organização). Tais pesquisas voltam-se à análise dos relatos de

estórias em construção, inacabadas e não oficiais (ou não institucionais).

Em contrapartida, o viés adotado na presente pesquisa privilegia outra perspectiva, pois focaliza-se nas narrativas e discursos organizacionais, e interessa-se pela história organizacional (oficializada ou autorizada), e não pelas estórias alternativas difundidas nas organizações.

De acordo com Giroux e Marroquin (2005), muitos estudos possuem apenas a narrativa em seu nome, sem remeter verdadeiramente a um estudo narrativo. Da mesma forma, afirmam que definição do que se entende por um texto narrativo varia entre os autores observados. As autoras salientam, ainda, que, entre os estudos analisados (anglo-saxônicos), poucos se apoiam na literatura francesa sobre a narratologia, mas utilizam, em contrapartida, referências anglófonas sobre folclore e análise literária.

Por essa razão, Giroux e Marroquin (2005) afirmam existir uma oportunidade de contribuição efetiva a partir dos estudos franceses por seu conhecimento dos métodos e teorias narratológicas. Tal alternativa é enfatizada no presente estudo a partir das pesquisas sobre a abordagem narratológica aplicada à comunicação das organizações (D'ALMEIDA, 2001).

Há, portanto, diferentes caminhos possíveis pelos quais a abordagem narrativa pode ser empregada no estudo organizacional, ressaltando que os pesquisadores podem combinar o uso de uma ou mais metodologias, ou, ainda, mobilizá-las de acordo com a realidade observada. Mas, se no âmbito acadêmico o viés narrativo serve de arcabouço teórico ou como uma lupa à observação dos fenômenos, no dia a dia das organizações os usos e interpretações das narrativas podem ser ainda mais diversificados, restando, portanto, um vasto campo aberto à investigação.

Nesse sentido, ao desenvolver a abordagem narrativa como uma perspectiva singular, inspirada nas pesquisas de D'Almeida (2001), onde as narrativas são observadas enquanto formas de comunicação organizacional, ou seja, inseridas em um processo comunicacional pelo qual as organizações se expressam, comunicam, representam e legitimam suas ações aos diferentes públicos, assume-se a importância e pertinência desta corrente teórica como fundamento a partir do qual as investigações em comunicação organizacional e relações públicas possam estar apoiadas.

A narrativa nos estudos comunicacionais: fundamentos da abordagem narrativa da comunicação organizacional

Com os avanços nas investigações sobre a perspectiva narrativa aplicada às organizações, surgem novas vertentes para o estudo da comunicação organizacional pautadas nos princípios da narratologia. Além da influência dos estudos narrativos (narratologia, teoria narrativa etc.) e de gestão, também as pesquisas comunicacionais relacionadas às narrativas midiáticas contribuem ao desenvolvimento da abordagem narrativa da comunicação organizacional.

As pesquisas comunicacionais concebidas a partir do prisma narrativo ou narratológico, diferenciam-se por adotar uma visão sistêmica da organização, a partir da qual a comunicação se origina, como resultado da interação dos indivíduos e da construção coletiva de sentidos (D'ALMEIDA, 2001).

Tal perspectiva nos desafia a repensar a comunicação organizacional em sua totalidade, e em todos os seus níveis de atuação e articulação, tendo por base o binômio comunicação-organização, pois considera a comunicação organizacional "como algo que engloba dispositivos, práticas e processos comunicacionais que constituem dinâmicas de construção social

das organizações num sentido mais amplo" (D'ALMEIDA; ANDONOVA, 2008, p. 32).

Dessa forma, as investigações em comunicação organizacional apoiadas na narratologia (D'ALMEIDA, 2001), possibilitam observar as organizações como espaços de construção e circulação de narrativas. Através da análise das narrativas, contos e legendas empresariais, é possível conceber a comunicação organizacional a partir da produção de relatos que visam a estruturar e configurar um grupo e uma ação coletiva. Assim, os discursos e textos produzidos pelas organizações podem ser analisados enquanto narrativas (D'ALMEIDA, 2001).

As narrativas organizacionais compreendem, tanto a produção textual, relatos escritos, documentos oficiais, quanto à produção discursiva. Pode-se ainda observar a narrativa enquanto processo e, também, como produto. Os textos e os discursos organizacionais são concebidos como narrativas devido à estrutura a partir da qual são constituídos, bem como à sua abrangência explicativa e unificadora.

A produção de narrativas, isto é, a capacidade de transformar os eventos em narrativas, de formalizar a experiência de um grupo, pode ser compreendida como uma maneira de introduzir uma dimensão específica e autenticamente humana em um universo produtivo cada vez menos compreensível (D'ALMEIDA, 2001, p. 10).

A disseminação das narrativas organizacionais seria, portanto, uma resposta ao imediatismo imposto pelo capitalismo: as organizações configuram e (re) configuram seus relatos como uma forma de atender a uma temporalidade que se encolhe, uma resposta política que reconstrói a história em uma perspectiva de unificação temporal (D'ALMEIDA, 2006).

A coerência, o sentido e a cronologia dessas narrativas são construídos face às exigências e aos objetivos da

organização, expressos por meio de narrativas recitadas pela comunicação organizacional que lhe permite dar visibilidade e legitimar seus feitos.

As empresas constroem narrativas com objetivos específicos, visando à midiatização ou à autopromoção (publicitária). Tais relatos produzidos em razão das atividades econômicas são denominados por D'Almeida (2001) como "narrativas econômicas". Elas surgem em resposta à crise das metanarrativas, tal como preconizava Lyotard (1979), propondo à sociedade uma nova visão explicativa e legitimante (D'ALMEIDA, 2001).

Dessa forma, conceitua-se a narrativa econômica como "um conjunto de narrações que propõem um sentido, uma significação e uma finalidade, na qual a empresa é contada ao contar o mundo" (D'ALMEIDA, 2006, p.147).

As narrativas econômicas remetem aos relatos produzidos pelos atores econômicos, os quais dão visibilidade à sua atividade e, muitas vezes, conduzem de tal forma o sistema midiático que acabam por instalar-lhes seus valores, propondo um sentido para si, para seus atos e, ainda, uma identificação para com seus públicos.

De acordo com a proposição de D'Almeida (2001) as narrativas econômicas podem ser classificadas em duas categorias: narrativas da casa e as narrativas de engajamento. As narrativas da casa, produzidas pelas empresas com base em seus valores internos e sua identidade, têm como finalidade coligar o público interno. Já as narrativas de engajamento referem-se aos relatos universais das empresas.

As narrativas da casa caracterizam-se por reforçar o sentido comunitário e de pertencimento no interior das empresas. O senso de unidade no grupo de trabalho, e o ideal de formação de uma comunidade organizacional são buscados através de narrativas integrativas, que relatam a empresa como

um espaço privado, uma espécie de família da qual os colaboradores fazem parte. Para tanto, as narrativas da casa, visualizadas principalmente nas palavras do presidente e de veículos de comunicação interna (house-organs, boletins, murais etc.), são construídas apoiando-se no emprego do pronome nós. Tal recurso retórico visa conquistar a adesão do público interno ao torná-lo partícipe da história narrada, partilhando os triunfos da empresa com o grupo. Ao destacar o comunitário, o nosso, em detrimento do particular, a organização visa ao comprometimento do grupo através da partilha e da unificação (D'ALMEIDA, 2001).

Por outro lado, as narrativas de engajamento visam legitimar as ações da organização, recorrendo aos valores universais. Nesse sentido, a narrativa é voltada ao público externo, mercado, clientes, acionistas, governo, de maneira a prestar contas sobre seus atos e atender às exigências de uma sociedade cada vez mais informada e crítica com relação à postura e às responsabilidades organizacionais.

Aproximar a abordagem narratológica aos estudos de comunicação organizacional possibilita ampliar a visão desse campo para além da perspectiva funcionalista, ainda bastante expressiva entre as pesquisas francesa e latino-americana. A narratologia, por meio de sua vertente estrutural, permite revelar certas invariantes, bem como, através de sua vertente hermenêutica, nos convida a repensar a visão de mundo proposta pelas organizações, reavaliando o sentido que nutre as representações e comportamentos de um grupo (D'ALMEIDA, 2006).

Os estudos de Nicole D'Almeida diferenciam-se daqueles de Czarniawska (1998) e Boje (2001), entre outros, em virtude do papel central atribuído à narratologia, bem como dos questionamentos de cunho pós-moderno sobre a crise dos grandes relatos (LYOTARD, 1979) investigados a partir do

diálogo frutífero com a hermenêutica narrativa de Ricoeur (1983).

Abordagem narrativa da comunicação organizacional: processo de validação teórica e epistemológica

As bases teóricas, bibliográficas e reflexivas expostas aqui demonstram o trabalho de pesquisa, problematização e crítica iniciados em 2011, com foco no estudo narrativo, e que culminam com a publicação em 2022 da obra intitulada "Abordagem narrativa da comunicação organizacional: história e narrativa em foco nas organizações".

Resultado de pesquisas desenvolvidas nos últimos 12 anos e que foram submetidas a um processo de revisão, análise e apreciação por investigadores no Brasil e no exterior, em um processo de validação teórica e epistemológica fundamental à legitimação de uma nova abordagem ou perspectiva investigativa.

Nesse contexto, é importante salientar que, como cada nova teoria ou corrente de investigação proposta, a Abordagem Narrativa da Comunicação Organizacional desenvolve-se apoiada em estudos precursores e balizares, tal como a narratologia (GENETTE, 1972; TODOROV, 1969; HERMAN, 1997; PRINCE, 2008), o estudo narrativo nas organizações (BARRY; ELMES, 1997; CZARNIAWSKA, 1998; BOJE, 2001; RHODES; BROWN, 2005; GIROUX;MARROQUIN, 2005) a perspectiva narratológica da comunicação das organizações (D'ALMEIDA, 2001; 2004; 2006), colocadas em diálogo, confrontação e discussão, sob a égide hermenêutica que sustenta e orienta esta investigação, com vistas à compreensão do fenômeno narrativo em contexto organizacional, pela ótica comunicacional.

Como resultante, a obra apresenta um enfoque que privilegia a observação da narrativa como processo, mas, também, como produto da comunicação organizacional. Isto significa compreender o caráter processual da narrativa, relacionado ao trabalho de "narrativização" operado pelas organizações no intuito de comunicar sua trajetória aos diferentes públicos, ou seja, a história organizacional é submetida a um processo comunicacional graças ao qual ela se torna "narrável". Assim como, assumir a narrativa como produto significa focalizar nos relatos estratégicos construídos pelas organizações como objetos de análise por meio dos quais são reveladas suas estratégias discursivas e argumentativas, além das escolhas estruturais que permitem dar coerência à história narrada.

Assim, as análises e reflexões a partir dos fenômenos organizacionais relacionados à construção e circulação de narrativas, foram empreendidas sob a luz das Ciências da Informação e da Comunicação, perspectiva a partir da qual a problemática é investigada e cuja comunidade científica tem contribuído para a validação, revisão e aperfeiçoamento da proposta teórica.

Entende-se que o desenvolvimento de uma perspectiva teórico-epistemológica consiste no trabalho de investigação que possibilita a compreensão, explicação cerca de fenômenos que ajudam a revelar a formação do conhecimento de e para uma determinada área do saber científico e, para tanto, precisa ser apreciada, analisada, para finalmente ser validada e legitimada por sua comunidade acadêmica, neste caso, as Ciências da Informação e da Comunicação.

No que diz respeito à investigação originária, ao desenvolvimento teórico e conceitual, a concepção da Abordagem narrativa da Comunicação Organizacional origina-se no âmago da escola doutoral "Comunicação e Linguagens",

do Centro de Altos Estudos em Ciências da Informação e da Comunicação (CELSA) da Université Paris-Sorbonne (Paris IV)[1] e realiza-se em parceria com a Escola da Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), sendo, portanto, submetida à apreciação, revisão e científica em ambas as instituições.

Além disso, a pesquisa e a abordagem proposta tem sido destacadas por sua originalidade em eventos nacionais e internacionais, cuja legitimação científica do enfoque narrativo ao estudo da comunicação organizacional pode ser observada em publicações em evento nacionais e internacionais, capítulos em obras internacionais e artigos em revistas indexadas, além do convite pelo Prof. Emérito Dr. Lorenzo Vilches Manterola (Universidad Autónoma de Barcelona) para a inclusão do conceitos de "narrativas organizacionais" (SANTOS; D'ALMEIDA, 2017) e "narrativas histórico-organizacionais" (SANTOS, 2014) no *Diccionário de Teorías narrativas II* elaborado e publicado na Espanha.

Nesse sentido, espera-se que a proposição possa encontrar acolhida e atenda aos anseios de investigadoras e investigadores em Relações Públicas e em Comunicação Organizacional, com interesse nesta temática, de maneira que a abordagem possa auxiliá-los na compreensão das narrativas e sua emergência em contextos organizacionais pela ótica das Ciências da Informação e da Comunicação.

Referências

BARTHES, R. Introduction à l'analyse structurale des récits, **Communication**, v. 8, 1966, pp.7-33.

BARRY, David.; ELMES, Michael. Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. **The Academy of Management Review**, v. 22, no. 2, April 1, 1997, pp.429-452.

BATAUT F. J. B. **Essai sur le récit ou entretiens sur la manière de raconter**. Paris: Charles-Pierre Berton Libraire,1776.

BENJAMIN, Walter. O narrador: considerações sobre a obra de Nicolai Leskov In: **Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BOJE, D. M. **Narrative methods for organizational and communication research**. London: Sage, 2001.

BOSI, Ecléa. **O tempo vivo da memória**. São Paulo: Atelie, 2004.

BROWN, Andrew D. A Narrative Approach to Collective Identities. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 731-753, 2006. doi: https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00609.x

BRUNER, Jerome. The narrative construction of reality. **Critical inquiry**, p. 1-21, 1991. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/1343711

CLARK, Burton R. The organizational saga in higher education. **Administrative science quarterly**, p. 178-184, 1972. Doi: https://doi.org/10.2307/2393952

CLEGG, Stewart R. Narrative, power and social theory. In: MUMBY, D.K (Ed.). **Narrative and social control: Critical perspectives**. California: SAGE Publications, p. 15-45, 1993.

CARR, D. **Time, narrative and history**. Bloomington: Indiana University Press,1986.

CZARNIAWSKA, Barbara. The uses of narrative in organization research. **GRI Reports 2000**: 5, 39 p.. April 2000. Disponível em: https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/2997

D'ALMEIDA, N. Les promesses de la communication. Paris: Presses Universitaires de France, 2001(reedição em 2006 e 2012).

D'ALMEIDA, N. La perspective narratologique en organisations. In: Broise, P. & Lamarche, T. **Responsabilité sociale: vers une nouvelle communication des entreprises**? Lille: Ed. du Septentrion, 2006.

D'ALMEIDA, N. Les organisations entre projets et récits. In: Bouzon A. (dir). **La communication organisationnelle en débat**. Paris: L'Harmattan, 2006.

D'ALMEIDA, N. & ANDONOVA, Y. A comunicação das organizações. **Anuário Unesco (**Metodista de Comunicação Regional), 12(12), 31-42, 2008.

DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

FISHER, W. R. **Narration as Human Communication Paradigm**: The Case of Public Moral Argument. Communication Monographs, 51(1), 1-22, 1984. Doi: https://doi.org/10.1080/03637758409390180

GIROUX, N. & MARROQUIN, L. L'approche narrative des organisations. **Revue Française de Gestion**, 6(159), 15-42, 2005.

JAMESON, Fredric. **The Political Unconscious: narrative as a socially symbolic act**. UK: Methuen, 1981.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **Anthropologie structurale**. Paris: Plon, 1958.

LYOTARD, J.-F. **La condition postmoderne**. Paris: Minuit, 1979.

MITROFF, Ian I.; KILMANN, Ralph H. Stories managers tell: A new tool for organizational problem solving. **Management Review**, v. 64, n. 7, p. 18-28, 1975.

MUMBY, Dennis K. The political function of narrative in organizations. **Communications Monographs**, v. 54, n. 2, p. 113-127, 1987. Doi: https://doi.org/10.1080/03637758709390221

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. **O que é comunicação estratégica nas organizações**. São Paulo: Paulus, 2007.

PROPP, V. **Morphologie du conte**. Paris: Ed. Seuil, 1928. [1970].

PUTNAM, Linda L.; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG *et al*. /CALDAS *et al*. **Handbook de estudos organizacionais v.3**. São Paulo: Atlas, 2012, p.77-125.

REUTER, Y. **L'analyse du récit**. Paris: Armand Colin, 2007.

RHODES C.; BROWN, A. D. Narrative, organizations and research. **International Journal of Management Reviews**, 7 (3), 167-188, 2005. Doi: https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00112.x

RICOEUR, P. **Temps et récit I: L'intrigue et le récit historique**. Paris: Seuil, 1983.

RUÃO, Teresa; KUNSCH, Margarida. A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória. **Comunicação e Sociedade**, vol. 26, 2014, pp. 7 – 13.

TODOROV, T. **La grammaire du récit.** Langages, 12, 94-102, 1968.

SANTOS, Larissa C. **Abordagem Narrativa da Comunicação Organizacional: história e narrativa em foco nas organizações**. Aveiro-Portugal: Ria Editorial, 2022.

SANTOS, Larissa Conceição dos. **História e legitimação organizacional: reflexões acerca das narrativas histórico-organizacionais**. Revista Organicom, vol. 11, no 20, 2014.

SANTOS, Larissa C.; D'ALMEIDA, Nicole. **Narrativa e Comunicação Organizacional**. Organicom, v.14, n.26, 2017, pp.290-301.

VILCHES MANTEROLA, Lorenzo. (Ed.). **Diccionario de Teorías Narrativas 2**: Narratología, cine, videojuegos, medios. Caligrama, 2021, 883p.

WHITE, H. **The content of the form: narrative discourse and historical representation.** Baltimore: Johns Hopkins,1987.

WEST, M.L et al. **La fable: huit exposés suivis de discussions**. Genève: Vandœuvres, 1984.

Notas do Capítulo

[1]Hoje denominada aliança "Sorbonne Université".

FUNÇÃO POLÍTICA DE RELAÇÕES PÚBLICAS: o equilíbrio do conflito-cooperação nas organizações

POLITICAL FUNCTION OF PUBLIC RELATIONS: balancing conflict-cooperation in organizations

Valmíria Antonia Balbinot

Resumo: Relações Públicas não se restringem à atividade/função de divulgação de informações institucionais, promoção da imagem da organização (online/offline), organização de eventos e outras atividades essencialmente operacionais. Para que os profissionais possam realizar um trabalho efetivo, indo ao encontro do que Simões (1995) e outros colocam como "mediador de conflitos", é necessário que se compreenda o real e completo sentido das funções de relações públicas nas organizações, em especial sua função política. Este estudo objetiva, a partir de uma pesquisa bibliográfica, discorrer sobre as funções de Relações Públicas em busca do equilíbrio do binômio cooperação-conflito nas organizações a partir dos pontos de vista de Simões (1995) e de Kunsch (2003). As funções de Relações Públicas se complementam, sendo difícil estabelecer, na prática, os limites entre elas. A função política observa, avalia e faz o diagnóstico dos impasses, mas é por meio da função mediadora, tendo a comunicação como principal estratégia, que se deve buscar resolver as desordens organizacionais por meio de ações adequadas para alcançar o equilíbrio entre o conflito e a cooperação. Nesse contexto, é essencial que o profissional seja um estrategista, assumindo efetivamente o papel de mediador de conflitos organizacionais

.

Palavras-chave: Relações Públicas. Comunicação Organizacional. Funções de Relações Públicas. Conflitos.

Abstract: Public Relations is not limited to the activity/function of disseminating institutional information, promoting the organization's image (online/offline), organizing events, and other

essentially operational activities. In order for professionals to carry out effective work, aligning with what Simões (1995) and others posit as a "conflict mediator," it is necessary to understand the true and comprehensive sense of the functions of public relations in organizations, especially its political function. This study aims, through a bibliographic research, to expound on the functions of Public Relations in the pursuit of a balance between cooperation and conflict in organizations, from the perspectives of and Simões (1995) and Kunsch (2003). The functions of Public Relations complement each other, making it challenging to establish practical boundaries between them. The political function observes, assesses, and diagnoses impasses, but it is through the mediating function, with communication as a primary strategy, that one should seek to resolve organizational disorders through appropriate actions to achieve a balance between conflict and cooperation. In this context, it is essential for the professional to be a strategist, effectively assuming the role of a mediator in organizational conflicts.

Keywords: Public Relations. Organizational communication. Public Relations Functions. Conflicts.

Introdução

As relações públicas, em suas diversas funções, baseiam-se principalmente no fenômeno da opinião pública, e se tornou cada vez mais valoroso devido ao papel significativo que desempenha. Em uma sociedade democrática, onde a opinião pública influencia de maneira determinante o processo político, os profissionais de relações públicas têm um papel mais relevante do que apenas fornecer informações institucionais e promover a imagem das organizações. Considerando que vivemos em uma sociedade organizacional, a atuação do profissional de relações públicas em organizações privadas ou públicas é essencial para estabelecer relacionamentos com os *stakeholders*.

A proposição de Etzioni citada por Kunsch (2003) para conceituar "organização formal" indica as seguintes características: (a) Divisões de trabalho, poder e

responsabilidades planejadas para alcançar objetivos específicos; (b) Presença de centros de poder que coordenam e direcionam os esforços da organização para seus objetivos, ajustando sua estrutura para aumentar a eficiência; (c) Prática de substituição de pessoal, permitindo demissões e designação de novos membros para tarefas, além de transferências e promoções para reorganizar os papéis. Considerando esses atributos e o contexto em que a organização está inserida, pode-se inferir que a possibilidade de conflitos é iminente.

Kunsch (2003) apresenta como conceito básico de organização um sistema que trabalha em conjunto para alcançar objetivos comuns e depende da comunicação, como um subsistema, para estabelecer relações, coordenar e facilitar ações eficientes e eficazes. Neste sentido, a comunicação é essencial para possibilitar que a instituição alcance seus propósitos de forma efetiva.

Sob essa ótica, as relações públicas desempenham um papel crucial ao facilitar a comunicação e o entendimento mútuo entre os grupos afetos à organização, viabilizando o diálogo em busca de um consenso e de uma convivência harmoniosa. Assim, as relações públicas destacam-se como um meio para promover a participação cidadã e o envolvimento da sociedade nos processos decisórios das organizações. Os profissionais de relações públicas têm a responsabilidade de ouvir as vozes dos diversos públicos, representar seus interesses e contribuir para a construção de políticas e ações mais inclusivas e responsáveis.

Essas proposições corroboram os estudos de Simões (1995), que afirmam que, de acordo com a análise dos momentos decisivos na história da atividade de relações públicas e nas culturas onde ela floresceu, fica evidente que seu princípio e sua base residem na dinâmica de poder entre as organizações e seus públicos, assim como na iminente

possibilidade de conflito entre eles. Logo, as relações públicas têm sua base de existência na resolução de conflitos organizacionais.

Isto justifica Simões (1995, p.83) ao apresentar que "a atividade de relações públicas é a ‘gestão da função política na organização’". Assim como Simões, Kunsch (2003) e Grunig (2005), outros autores conceituam relações públicas como função política, administrativa, estratégica e mediadora.

Diante o exposto, ratifica-se que o papel de relações públicas não se restringe à atividade/função de divulgação de informações institucionais, promoção da imagem da organização (*online/offline*) gestão de eventos e outras atividades operacionais. Para que os profissionais possam realizar um trabalho efetivo, indo ao encontro do que Simões (1995) e outros colocam como "mediador de conflitos", é necessário que se compreenda o real e completo sentido das funções de relações públicas nas organizações, em especial a função política. Assim, este estudo objetiva, a partir de uma pesquisa bibliográfica realizada em artigos, teses e livros, discorrer sobre as funções de relações públicas em busca do equilíbrio cooperação-conflito nas organizações, a partir dos pontos de vista de Simões (1995) e Kunsch (2003).

Este artigo está estruturado em três seções e considerações. Na primeira parte, são apresentados aportes teóricos de relações públicas. Na sequência, são apresentadas as funções de relações públicas na ótica de Simões (1995) e Kunsch (2003) e, em seguida, as funções de relações públicas na busca do equilíbrio do conflito-cooperação. Por fim, são apresentadas algumas considerações.

É importante ressaltar que este artigo é uma parte introdutória de minha tese de doutoramento onde se pretende estudar as relações públicas como mediadoras de conflitos organizacionais. Neste sentido, o aprofundamento de alguns

temas como “mediação”, “conflitos” e “relações de poder” é fundamental. No entanto, devido aos limites editoriais, não foi possível desenvolver o devido aprofundado destes temas. Cabe pontuar que, para diferenciar a área de Relações Públicas da atuação profissional do relações públicas, a grafia será com as iniciais maiúsculas para a primeira e minúsculas no segundo caso.

Relações Públicas: aportes teóricos

Relações Públicas surge como prática profissional no início do século XX, principalmente nos Estados Unidos, a partir de um grande conflito, com o objetivo de ajudar as grandes corporações e os departamentos governamentais a se relacionarem de forma mais eficaz com seus públicos, a opinião pública e a sociedade como um todo. No Brasil, as Relações Públicas se desenvolveram com a chegada das empresas multinacionais, que criaram departamentos dedicados a fortalecer suas atividades no país. A profissão só foi regulamentada em 1967, pela Lei 5377/67, e o primeiro curso de graduação foi oferecido na Universidade de São Paulo (USP) no mesmo ano. No decorrer das décadas, as Relações Públicas no Brasil foram influenciadas por diferentes fatores, como a transformação econômica, a abertura política, o estabelecimento da democracia e o avanço das pesquisas científicas. Isso resultou em mudanças significativas no setor social, político e cultural, afetando a forma como as organizações, o governo e a iniciativa privada conduzem a comunicação organizacional.

Kunsch (2003) coloca que, no decorrer da história, houve significativas mudanças, na prática das Relações Públicas. No princípio, Relações Públicas era vista como uma função puramente técnica e, com o passar do tempo, passou a ser reconhecida como uma função estratégica essencial para que

as organizações estabeleçam a sua identidade institucional e gerenciem eficientemente os seus vínculos com os públicos específicos. No entanto, ainda há dificuldade de explicar e compreender o que significa "Relações Públicas".

Segundo Simões (1995), essa falta de entendimento se dá pelo termo “Relações Públicas” ser polissêmico, isto é, pode se referir à profissão, atividade profissional ou ainda a uma função, cargo ou processo. Por consequência, faz com que a definição conceitual se confunda com objetivos, instrumentos, concepções. Desta forma, para entender os vários significados do termo “Relações Públicas”, é necessário ter em mente a ideia fundamental de um processo multidimensional de iteração entre a organização (desde a sua criação) e seus diferentes públicos. Esse procedimento é parte do sistema organização-público, inserido em processos de sociedades maiores como a cidade, o estado o país e o mundo.

Em relação à pluralidade de conceitos, Simões (1995) observa que documentos e pensamentos científicos elaborados no campo acadêmico de Relações Públicas misturam as esferas da epistemologia, teoria, prática, mercado de trabalho, aspectos legais, perspectivas e política. Isto, sem perceber a confusão que estão gerando nos diversos setores da comunidade de Relações Públicas. Isso se reflete ou decorre dos conceitos distintos de Relações Públicas.

Buscando elucidar aspectos confusos, Simões (1995, p. 42) apresenta um “constructo teórico”, que ele denomina “arcabouço básico da rede teórica”, em que expõe de forma sistêmica a função estratégica e a base para a sustentação da função política de Relações Públicas.

Segundo Simões (1995)[1], em termos conceituais, as Relações Públicas podem ser entendidas tanto como uma ciência quanto como uma atividade. Como ciência, Relações Públicas abarca o conhecimento científico que explica, prevê e

controla o exercício de poder no sistema organização-públicos. Como atividade, é o exercício da administração da função política organizacional, enfocado por meio do processo de comunicação da organização com seus públicos. Na definição operacional, descreve como essa atividade é exercida. Isso inclui a análise de tendências, a previsão de consequências, o assessoramento do poder de decisão e a implementação de programas planejados de comunicação.

Os objetos de estudo e manejo das Relações Públicas são divididos em duas categorias: material e formal. O objeto material compreende a organização e os públicos envolvidos, enquanto o objeto formal refere-se ao conflito no sistema organização-públicos ou, dialeticamente, à compreensão mútua.

A atividade de Relações Públicas foi identificada e considerada útil pela sociedade devido à iminência de conflito no sistema social organização-públicos. Desde a integração dos interesses até a convulsão social, existe um processo que requer a atuação das Relações Públicas. No que diz respeito aos níveis do problema no sistema organização-públicos, o processo abrange desde a harmonização de interesses até a ocorrência de perturbações sociais. Essa sintomatologia reflete a importância de uma gestão adequada das Relações Públicas para evitar ou resolver conflitos.

O aspecto político é enfatizado no arcabouço, destacando que a relação é política, sendo a *comunicação* o instrumento utilizado. Política e comunicação são dois lados da mesma moeda, e a compreensão desse aspecto é essencial para a atuação eficaz nas Relações Públicas.

A informação é a matéria-prima que gera, evita e resolve conflitos no contexto das Relações Públicas. O acesso à informação adequada e sua distribuição eficiente desempenham um papel fundamental na busca pela compreensão mútua e na administração dos interesses envolvidos.

Os instrumentos utilizados para buscar e enviar informações no âmbito das Relações Públicas são diversos e incluem políticas e normas administrativas justas, produtos e serviços de qualidade, bem como qualquer meio existente ou a ser criado que leve mensagens da organização aos públicos e vice-versa.

O objetivo da função e atividade de Relações Públicas é legitimar as decisões organizacionais. Ao estabelecer uma comunicação eficaz e estratégica com os públicos envolvidos, busca-se obter o reconhecimento e o respaldo necessários para a tomada de decisões da organização. Neste sentido, a finalidade da busca da legitimidade é facilitar as transações com os diversos públicos, além dos clientes, e mantê-los fiéis e multiplicadores. Relações Públicas visam estabelecer relações duradouras e construtivas, promovendo a fidelidade dos públicos e incentivando sua participação ativa na promoção dos interesses organizacionais.

Para Simões (1995), a ética é um componente essencial das Relações Públicas. Embora a atividade em si seja considerada ética por sua utilidade para a sociedade, os problemas éticos podem surgir devido às ações dos profissionais envolvidos, assim como ocorre em qualquer outra área. No entanto, a essência da ética está intrinsecamente ligada ao processo de legitimação das decisões e ações organizacionais. Além disso, Relações Públicas também busca uma sociedade mais harmônica e elegante. Ao promover a compreensão mútua e a integração de interesses, contribui para um ambiente social mais equilibrado e agradável.

Simões (2001)[2] apresenta Relações Públicas a partir de seus processos e programa, e coloca que as atividades básicas de pesquisa, diagnóstico, planejamento, assessoria aos dirigentes nas ações organizacionais, implantação, avaliação e controle de projetos de comunicação incorporam a função

administrativa da organização. Da mesma forma, acrescenta que estão estas relacionam-se à dinâmica das relações de poder existentes no sistema. Ou seja, essas funções estão relacionadas à micropolítica. Ele prossegue nas suas proposições, identificando as funções organizacionais, como financeiro, marketing, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, administração geral *e política*. Também afirma que a função política compreende a filosofia, políticas, normas e atividades organizacionais que visam à cooperação no sistema. No entanto, ele destaca que essas funções podem se tornar disfuncionais e gerar conflitos, já que estes são iminentes nas organizações. Neste sentido, estabelece a cooperação como objetivo da atividade, considerando a dialética, conflito/cooperação como o objeto formal, enquanto o sistema organização-público é caracterizado como o objeto material. Assim sendo, Simões (1995, p. 83) propõe como definição: “a atividade de Relações Públicas é a gestão da função política da organização”.

Já Margarida Kunsch (2003) apresenta como definição:

> Relações Públicas é a área que trabalha com as organizações e os públicos promovendo administrando e relacionamentos, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se para tanto de estratégias e programas de comunicação, de acordo com diferentes situações reais do ambiente social (KUNSCH, 2003, p. 90).

As definições dos autores, apesar de distintas, não se contrapõem. Pelo contrário, Simões (1995) e Kunsch (2003) se complementam quando abordam as funções de Relações Públicas. Enquanto Simões (1995) apresenta Relações Públicas e a define em suas bases teóricas como disciplina e ciência, Kunsch (2003) expõe partir da sua realização na prática.

Corroborando com a teoria de Simões (1995), Kunsch (2003) coloca que Relações Públicas é um subsistema essencial dentro das organizações, desempenhando funções específicas no apoio aos demais subsistemas. Além disso, são responsáveis por facilitar a gestão da comunicação e os relacionamentos entre a organização e seus públicos.

Kunsch (2003) coloca o que considera funções indispensáveis para o planejamento e gestão de Relações Públicas nas organizações. Ela aduz que cada uma destas funções é fundamentada e se relaciona com teorias específicas: a função administrativa se relaciona com a teoria interorganizacional, a função estratégica com a teoria de gerenciamento, a função mediadora com a teoria da comunicação e a função política com a teoria de resolução de conflitos.

As funções nas organizações, em específico as funções de Relações Públicas, serão abordadas a seguir.

Funções de Relações Públicas

Por “função social”, entende-se a contribuição que uma atividade social oferece para a manutenção do sistema social e a sobrevivência das condições necessárias para sua existência. Na concepção de Kunsch (2003),

> as organizações do ponto de vista sistêmico, interagem com o ambiente e desempenham seu papel na sociedade mediante ação conjunta de seus vários subsistemas. Neste contexto a área de relações públicas constitui também um subsistema organizacional e exerce funções essenciais e específicas apoiando e auxiliando os demais subsistemas, sobretudo nos processos de gestão comunicativa e nos relacionamentos das organizações com seu universo de públicos (KUNSCH, 2003, p. 98-99).

Função Administrativa de Relações Públicas

A partir dos inúmeros conceitos de Relações Públicas, dos mais diversos estudiosos, as relações públicas são reconhecidas como uma função administrativa que promove a interação entre setores, grupos e subgrupos dentro da organização. Essa função engloba atividades específicas para estabelecer e manter relações com diversos públicos. Segundo Simões (1995),

> a classificação administrativa justifica-se porque a este cargo organizacional lhe corresponde pesquisar expectativas, interesses, opiniões, conjunturas; assessorar as lideranças organizacionais sobre as políticas; planejar o programa anual de comunicação; orçar e alocar recursos financeiros e materiais; executar todos ou alguns dos projetos; supervisionar e motivar sua equipe, caso exista; controlar as responsabilidades delegadas; avaliar os resultados em relação aos objetivos colimados. Todas estas atribuições são, em sua essência, funções administrativas previstas no mais simples manual de administração (SIMÕES,1995, p. 83-84).

Ao abordar a função administrativa, Kunsch (2003) coloca que, na prática, o objetivo das relações públicas é estabelecer e garantir “relações de confiança e credibilidade entre as organizações e os públicos com os quais elas se relacionam”. Segundo a autora, isso demanda investimento de tempo, pesquisas, auditorias e diagnósticos como objetivo de realizar uma avaliação da qualidade do relacionamento que a organização tem com seus públicos. Além disso, “é necessário planejamento, participação programada, implementação e avaliação dos resultados” (KUNSCH, 2003, p. 102).

Função Estratégica

Relações Públicas, segundo Simões (1995), desempenham uma função estratégica nas organizações, utilizando pesquisa e planejamento para desenvolver as melhores estratégias de comunicação e lidar com as reações dos públicos. Elas administram percepções, promovem relacionamentos efetivos e trabalham na identidade corporativa. O sucesso dessa função depende de sua posição na estrutura organizacional, formação profissional e aplicação dos princípios da teoria das Relações Públicas. É crucial que as Relações Públicas participem do planejamento e gestão estratégica da comunicação, colaborando com outras áreas e influenciando as decisões da organização.

Kunsch (2003) assevera que é importante evidenciar o valor econômico das atividades de Relações Públicas, mostrando resultados tangíveis e contribuindo para o alcance dos objetivos, missão, visão e valores das organizações. Como função estratégica, as Relações Públicas ajudam as organizações a se posicionar na sociedade, destacando sua missão, valores e princípios. Elas estabelecem canais de comunicação, constroem confiança mútua, fortalecem a credibilidade e valorizam o aspecto social da organização. Também assessoram na identificação de problemas e oportunidades relacionados à comunicação e imagem institucional, avaliando o impacto do comportamento dos públicos e da opinião pública na organização.

Função Mediadora

A “mediação”, está presente em diversos campos e contextos e, em cada um, possui significados distintos, e desperta inquietações sobre como se dá esse processo e sua

usabilidade. Sendo conceito interdisciplinar, a “mediação” se faz presente em vários campos do saber, como a Comunicação, Direito, Psicologia, Sociologia e Ciência da Informação, entre outros, e está estabelecida como uma prática amplamente aceita, levando em consideração suas demandas e características específicas. Diante das transformações sociais ao longo do tempo, observa-se um progresso nos processos de mediação e sua aplicação em diferentes contextos.

Por questões de formatação e espaço, não será abordada a mediação de maneira profunda, e sim apenas a partir da abordagem de Kunsch (2003), que aponta que, em sua função mediadora, Relações Públicas se coloca como interface na comunicação entre a organização e seus públicos e, para isso, utiliza todos os meios de comunicação disponíveis. É importante frisar que comunicar não se limita apenas a informar, mas sim estabelecer um relacionamento, baseado no compartilhamento de informações e na participação da comunidade. Nesse sentido, Relações Públicas busca estabelecer uma comunicação que envolva troca, reciprocidade e comunhão de ideias entre as organizações e os públicos. O objetivo não é apenas informar, mas também alcançar um verdadeiro compartilhamento de ideias e atitudes por meio da comunicação.

Kunsch (2003) cita quatro modelos de práticas de Relações Públicas: (1) o modelo “Agência de imprensa/divulgação”, que objetiva obter divulgação publicitária; (2) “Informação pública”, que busca oferecer informações da organização; (3) modelo “Assimétrico de duas mãos”, que utiliza pesquisas para persuadir os públicos estratégicos a se comportarem de acordo com os objetivos da organização; e (4) o modelo "Simétrico de duas mãos", que busca o equilíbrio e se baseia em pesquisas, comunicação, administração de conflitos e colaboração com os públicos estratégicos, sem exigir que a organização tome partido em questões específicas. Este é o

modelo ideal para colocar em prática a função Mediadora das Relações Públicas, pois promove o diálogo e a discussão de forma ética. Contudo, é o modelo mais difícil de se trabalhar[3].

É fato que a participação do "gestor de relações públicas" no processo estratégico da organização facilita a inclusão dos públicos nas negociações e discussões que os afetam. Como já mencionado, o trabalho efetivo de relações públicas vai além da mera informação: busca promover o diálogo. Isso é possível por meio da comunicação bidirecional, em que a organização primeiramente se certifica e compreende as atitudes, sentimentos e opiniões do público, para depois transmitir suas mensagens de forma adequada. Isso permite o estabelecimento do diálogo entre a organização e seus diversos públicos, sendo essa mediação uma das principais funções desempenhadas por essa área.

Função Política das Relações Públicas

Ao abordar a política nas organizações, cabe distinguir alguns conceitos fundamentais, pois não há como dissociar os termos macropolítica e micropolítica das organizações. A macropolítica abrange a esfera da política que lida com a tomada de decisões em grande escala, a distribuição de recursos e o exercício do poder em uma sociedade, e que as decisões tomadas influenciam a sociedade e todas as organizações. Já a micropolítica se refere à política do cotidiano, em que as relações de poder, negociação e tomada de decisões ocorrem em contextos mais limitados; explora as dinâmicas de poder, influência e estratégias utilizadas nas relações interpessoais e nos grupos pequenos. Em termos organizacionais, é importante reconhecer que elas estão interconectadas e se influenciam mutuamente.

Sobre a função política de Relações Públicas, Simões (1995) aduz que é,

> exercida pela filosofia, pelas normas, pelas ações organizacionais que visam legitimar o poder decisório da organização junto aos vários públicos, no trato dos interesses comuns e específicos a fim de melhor trocar com eles os mesmos interesses (SIMÕES, 1995, p. 107-108).

Como função política, Relações Públicas está associada a relações de poder e têm a responsabilidade de gerenciar questões de relacionamento, tanto interna quanto externamente, utilizando a comunicação como sustentáculo. Isso envolve lidar com problemas decorrentes do comportamento de determinados públicos ou de decisões tomadas pela organização. Essas questões ocorrem tanto no âmbito do poder interno (micro) quanto no poder externo (macro), e permeiam todo o processo de negociação e busca por soluções em uma dimensão pública.

Já Sgorla, Fossá e Pérsigo (2011) colocam que uma função política eficiente representa um passo inicial para legitimar uma organização. É importante estabelecer uma relação equilibrada entre a organização e seus públicos, a fim de harmonizar os objetivos e interesses das partes envolvidas. A função política está relacionada diretamente com os conflitos na organização e estes com as relações de poder.

Funções de Relações Públicas nas Organizações: em busca do equilíbrio do conflito-cooperação

Há concordância junto aos estudiosos da área de Relações Públicas, entre eles Simões e Kunsch, que as organizações são ambientes políticos e, neste sentido, possuem a necessidade do gerenciamento destes contextos. Também há consenso que uma das atividades das Relações Públicas é a

"Função Política". A diferença está na abordagem e no posicionamento da função na organização.

Como definição conceitual de Relações Públicas, Simões propõe que a "a atividade de Relações Públicas é a gestão política da organização (...)" (SIMÕES, 1995, p. 83). Neste sentido, coloca a função política como a principal e mais importante das funções organizacionais de relações públicas. Segundo ele, "administrar função política é a 'essência' da atividade de relações públicas (...), administrar a comunicação é a 'aparência' (...) e administrar o conflito é a circunstância" (SIMÕES, 1995, p. 84). O autor justifica sua proposição:

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

Tavares (2018) expõe o constructo teórico de Simões (1995), que possui um elemento-chave na função política, a relação entre as bases de poder, constituída de três perspectivas: a primeira é baseada na ação, em que o sujeito legitimado toma decisões que buscam o bem comum e atendem aos interesses legítimos de ambas as partes. A segunda é marcada pela comunicação, que tem o poder de informar, seduzir, persuadir e iniciar uma negociação para resolver conflitos de interesses. A terceira é a base coercitiva, em que estímulos positivos (recompensa) ou negativos (punição) são usados para influenciar as decisões dos atores envolvidos.

Conforme Tavares (2018, p. 4), no programa de Relações Públicas proposto por Simões (2001), as funções de

"diagnosticar, prognosticar, assessorar as lideranças e implementar o plano de comunicação" são responsabilidades das Relações Públicas. Em face a isso, advém a obrigação de sugerir as políticas que devem ser aplicadas à comunicação das organizações, bem como planejá-las, levando em consideração o objetivo da cooperação mútua.

Na perspectiva de Kunsch (2003), Relações Públicas têm a responsabilidade de gerenciar questões de relacionamento, tanto internamente quanto externamente, utilizando comunicação como sustentáculo. Isso envolve lidar com problemas decorrentes do comportamento de determinados públicos ou de decisões tomadas pela organização. Essas questões ocorrem tanto no âmbito do poder interno (micro) quanto no poder externo (macro), e permeiam todo o processo de negociação e busca por soluções em uma dimensão pública.

Kunsch (2003) também dialoga com o pensamento de Ehling, White e Grunig (1992) sobre a função política das relações públicas, em que o gerenciamento de relações públicas nas organizações e, de acordo com a teoria de resolução de conflitos é função essencial de Relações Públicas, lidar com disputas, desacordos, crises e outros conflitos. É denominada função política uma vez que envolve negociações, estratégias de comunicação e ações concretas para encontrar soluções para os problemas que as organizações possam enfrentar em seu relacionamento com os públicos, no ambiente social.

Relações Públicas, "como disciplina acadêmica e atividade profissional, tem como objeto as organizações de seus públicos, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente" (KUNSCH, 2003, p. 89), e atua utilizando estratégias e programas de comunicação, promovendo e administrando relacionamentos e por vezes mediando conflitos, buscando equilíbrio.

Considerando a busca do equilíbrio cooperação-conflito, a atuação das relações públicas enfoca o aspecto institucional e corporativo das organizações. Assim sendo, realiza o estudo de públicos, a supervisão e coordenação de programas de comunicação, e a prevenção e mediação conflitos e crises junto aos empregados, consumidores, governos, comunidades, sindicatos, grupos de pressão etc. Para alcançar essa meta, as organizações não podem negligenciar uma comunicação ativa e contínua, seguindo uma política de relações públicas.

Neste sentido, Simões (1995) complementa que a política, como área de conhecimento e prática humana, engloba diversos elementos relacionados ao exercício de poder, tomada de decisões, processo de escolha, conflitos, coalizões, ideologia, normas e negociações. O profissional de relações públicas, com sua preparação e sensibilidade, contribui para a percepção de conflitos e a antecipação de situações de crise.

A partir do exposto, cabe lembrar que a função política das Relações Públicas está intrinsecamente ligada às relações de poder nas organizações. Simões (1995) define poder como a capacidade de decisão ou influência de uma parte sobre outra em um processo de transação. O poder não é uma propriedade exclusiva de alguém, mas sim uma relação entre pessoas ou grupos.

As relações de poder entre a organização e seus públicos são complexas e ocorrem em diferentes níveis. Para cumprir a função política de maneira efetiva, as Relações Públicas devem compreender as dinâmicas de poder dentro das organizações e como elas influenciam as relações com o ambiente externo. Isso envolve a gestão de controvérsias, crises e conflitos sociais que podem surgir.

É fato que os conflitos fazem parte da vida em sociedade, e se constituem partir de divergências de interesses entre pessoas. Embora pareçam negativos, se não tratados, podem

levar a uma espiral crescente de ações e reações, desviando das questões originais, os conflitos podem ser positivos. No *Manual de Mediação Judicial* (BRASIL, 2009), o organizador André Gomma de Azevedo destaca dois tipos de conflitos: construtivos e destrutivos. Conflitos destrutivos rompem relações sociais devido ao tratamento inadequado, enquanto conflitos construtivos fortalecem relações, buscando soluções criativas e abordando todas as questões relevantes.

O conflito nas organizações é estudado por diferentes teorias administrativas. Alguns o veem como positivo, outros como negativo. Concorda-se que os conflitos surgem de necessidades ou sentimentos não atendidos, por falta de recursos, relacionamento ou comunicação. Morgan (2009) destaca a indissociabilidade de "interesse, conflito e poder" nos modelos organizacionais, gerados em política, jogos de poder e intrigas. A resolução ocorre de diversas formas, dependendo das relações de poder e dos tipos de jogos utilizados.

Simões (1995) coloca que se o conflito persistir por um longo período, acarretará consequências prejudiciais para a organização, o sistema e a sociedade em geral. Isso porque toda a energia, principalmente a dos membros da organização, é direcionada para o conflito, deixando de lado os aspectos produtivos. Portanto, embora o conflito possa conter elementos positivos, é importante evitá-lo ou resolvê-lo por meio de medidas preventivas e corretivas adequadas.

Cabe salientar, conforme Simões (1997), que a informação desempenha um papel crucial na melhoria do processo decisório para ambas as partes, no entanto os problemas não são resolvidos apenas pela comunicação, exceto quando ocorre a negociação envolvendo trocas e compensações por perdas. Por todas essas razões, o perfil do profissional de Relações Públicas não deve ser o de um simples executor de tarefas, mas sim o de um estrategista.

Neste sentido, os executivos de relações públicas

> devem calcular a seriedade e consequentemente a ruptura e custos atuais e conflito em potencial (disputas, desacordos, controvérsias ou confrontação). Eles devem fazer isso sabendo, geralmente por meio de pesquisas, a natureza da colocação social e a rede de integração das organizações e instituições que interagem em qualquer corporação, quando os conflitos se tornam declarados ou deflagrados. Ao mesmo tempo eles devem determinar quando a comunicação do tipo negocial se torna apropriada e o meio principal (tipo de ação, estratégia) para mediar ou abrandar conflitos na procura de pontos para chegar a um acordo e cooperação (EHLING; WHITE; GRUNIG, 1992 *apud* KUNSCH, 2003, p. 111-112).

Neste contexto, considerando a essência de Relações Públicas, pode-se afirmar que sua importância social está na habilidade de construir “ponte” – conexões, enfatizando a importância dos relacionamentos, construção do significado e no desenvolvimento pessoal e social por meio do estabelecimento de relações de confiança. O diálogo, a legitimidade e a ética devem ser elementos essenciais para essa atividade. Dessa forma, relações públicas facilita o desenvolvimento de uma consciência crítica, da autonomia e empoderamento nas pessoas envolvidas no processo. É uma abordagem que busca capacitar e libertar os indivíduos, permitindo-lhes tomar decisões informadas e participar ativamente na sociedade e dos subsistemas a que fazem parte, de forma livre e autônoma. Neste sentido, a função mediadora interage com a função política.

Kunsch (2003) ancora a afirmação de Ehling, White e Grunig (1992) quanto à atividade de relações públicas ter suas raízes no contexto social, em que a cooperação e a coordenação não ocorrem facilmente. Elas necessitam de comunicação, negociação e outras estratégias de mediação para dirimir as

diferenças, reconciliar interesses, minimizar conflitos e buscar acordos. Essas atividades compõem um processo de transformação onde impasses são resolvidos, conflitos de uniões, alianças e relacionamentos são minimizados, abandonados ou reconstruídos.

Diferentemente de Simões (1995), Kunsch (2003) percebe as funções de relações públicas estratégica, administrativa, mediadora e a política como instâncias não separadas umas das outras. Na realidade, segundo a autora,

> "o exercício pleno da atividade requer a soma de todas, numa interpenetração que ajude as organizações não só a resolver seus problemas de relacionamentos, mas também a se situar de forma institucionalmente positiva na sociedade (KUNSCH, 2003, p. 117).

O profissional de relações públicas, a partir da função política, deve observar e diagnosticar as questões de impasse e através da função mediadora, onde a comunicação é o instrumento principal buscar a resolução do conflito utilizando estratégias adequadas à situação, buscando o equilíbrio do conflito-cooperação. Nesse sentido, é fundamental um profissional estrategista para que Relações Públicas possa assumir o efetivo posto de mediador de conflitos organizacionais

Considerações finais

A partir de uma pesquisa bibliográfica sedimentada Kunsch (2003) e Simões (1995), o objetivo deste estudo era apresentar como Relações Públicas, a partir de sua função política, pode contribuir na resolução de conflitos nas organizações em busca do equilíbrio conflito-cooperação. Neste sentido, buscou-se primeiramente apresentar um aporte teórico de Relações Púbicas, considerando que é um termo

polissistêmico. Nesse sentido Simões (1997) coloca que Relações Públicas abrangem a teoria, tecnologia, estratégia e técnicas relacionadas ao sistema organização-público.

Quando se fala nas funções de relações públicas administrativa, estratégica, mediadora e política, concebe-se relações públicas e sua atuação de forma sistêmica nas organizações e nos demais sistemas que compõem a sociedade. Observando a partir do aspecto prático, não há como dizer que a ação é essencialmente administrativa, estratégica, mediadora ou política, pois as funções se permeiam. A separação se dá apenas em aspectos didáticos de estudo. São quatro as funções de Relações Públicas:

1. Função administrativa: tem como propósito promover a interação entre diferentes setores, grupos e subgrupos da organização, visando seu pleno funcionamento e gerenciando os canais de comunicação interna;
2. Função estratégica: contribui para que as organizações estabeleçam sua posição perante a sociedade, comunicando sua missão, valores, cultura e construindo sua identidade, e procura abrir canais de comunicação efetivos entre a organização e seu público;
3. Função mediadora: busca desenvolver a mediação entre a organização e o público, utilizando o diálogo como instrumento para promover o entendimento e relacionamentos saudáveis; e
4. Função política: envolve atividades relacionadas ao poder nas instituições, gerenciando crises e conflitos sociais, e busca o equilíbrio para alcançar a legitimação e oferecer a “harmonia social”.

A função política está relacionada aos conflitos, controvérsias e crises. No entanto, considerando o aspecto

humano das organizações e que os conflitos são intrínsecos à condição humana, a função mediadora se apresenta como mais concreta e próxima, capaz de efetivamente estabelecer um relacionamento de comunicação e troca. O papel do profissional de relações públicas, por meio da função política, é identificar e analisar os impasses existentes. É através da função mediadora, utilizando a comunicação como principal instrumento, que se deve buscar resolver os conflitos por meio de estratégias adequadas para alcançar o equilíbrio entre o conflito e a cooperação. Nesse contexto, é essencial que o profissional seja um estrategista, assumindo efetivamente o papel de mediador de conflitos organizacionais

Referências

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Azevedo, André Gomma de (Org.). **Manual de Mediação Judicial**. 6ª Edição. Brasília/DF:CNJ, 2016. Disponível em: https://portal.trf1.jus.br/data/files/E9/D4/0C/92/754493103E386393942809C2/Manual%20de%20Media__o%20Judicial%20-%20Andr_%20Gomma%20de%20Azevedo.pdf. Acesso em: Acesso em: 26.06.2023

FRANCHON, Ana Maria. As Funções Essenciais das Relações Públicas Auxiliando na Seleção de Projetos Sociais de Patrocínio. *In:* **Anais do II Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: https://www.abrapcorp2.org.br/anais2008/gt7_franchon.pdf. Acesso em: 26.06.2023

GRUNIG, James E. Guia de pesquisa e medição para elaborar e avaliar uma função excelente de Relações Públicas. **Organicom**, *[S. l.]*, v. 2, n. 2, p. 46-69, 2005. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2005.138881.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. K. **Obtendo resultados com Relações Públicas.** 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MALHADAS JUNIOR, Marcos. Conflitos organizacionais à luz da teoria geral dos sistemas. **V!RUS**. n. 3. São Carlos: Nomads.USP, 2010. Disponível em: http://www.nomads.usp.br/virus/virus03/submitted/layout.php?%20item=6&lang=pt. Acesso em: 13 mai. 2023.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Trad. Geni G. Goldschmidt. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NETO, Manoel Marcondes Machado. **4 Rs das Relações Públicas Plenas:** Proposta conceitual e Prática para a transparência nos negócios. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2015.

SGORLA, Fabiane; PÉRSIGO, Patrícia Milano; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. A Função Política de Relações Públicas Na Legitimação Organizacional. **Cadernos de Comunicação**, [*S. l.*], v. 15, n. 1, 2012. DOI: 10.5902/2316882X4618.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas:** função política. São Paulo: Summus, 1995.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

SIMÕES, Roberto Porto. Por uma rede teórica para relações públicas - uma forma abreviada da teoria. *In:* KUNSCH Margarida M. K. (Org.). **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008. p.143-155. Disponível em: https://docplayer.com.br/60377966-Por-uma-rede-teorica-para-relacoes-publicas-uma-forma-abreviada-da-teoria.html. Acesso em: 23.06.2023

SIMÕES, Roberto Porto; LIMA, Suzy Mary do Nascimento. Relações públicas e micropolítica: um estudo comparativo de seus processos e programas. **Revista FAMECOS**, [*S. l.*], v. 4, n. 7, p. 98-116, 2008. DOI: 10.15448/1980-3729.1997.7.2990.

Notas do Capitulo

[1]O texto se refere na íntegra ao “Quadro I – O arcabouço básico da rede teórica”, do livro *Relações Públicas: Função Política*, de Roberto Porto Simões (1995).
[2]Disponível em: https://docplayer.com.br/60377966-Por-uma-rede-teorica-para-relacoes-publicas-uma-forma-abreviada-da-teoria.html. Acesso em: 26.06.2023
[3]Para mais informações, ver artigo de Grunig publicado em 2003 na revista *Comunicação e Sociedade*. Disponível em: https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/4840/4090. Acesso em: 26.06.2023

SEGUNDA PARTE

Aplicações para a prática de Relações Públicas em cenários vulneráveis

CENÁRIOS PARA UM METAVERSO ORGANIZACIONAL: entre o real e o virtual

SCENARIOS FOR AN ORGANIZATIONAL METAVERSE: between the real and the virtual

André Quiroga Sandi

Resumo: As potencialidades trazidas pelas tecnologias, principalmente as digitais, causam impactos nas rotinas e processos das organizações, o debate é amplo e apresenta temáticas e apropriações distintas, a partir de diversos campos de conhecimento. Compreender as potencialidades e inovações destas tecnologias auxilia as organizações a pensarem suas estratégias, de modo amplo e, principalmente, nas rotinas de comunicação e aproximação com os públicos. Neste contexto, a partir de 2020, o debate relacionado ao metaverso retorna ao foco, tanto pelo campo do desenvolvimento de tecnologia quanto no campo da comunicação. A partir de um estudo relacionado ao Second Life, um dos primeiros metaversos conhecidos, foi possível perceber 10 cenários que aportam uma perspectiva e reflexão acerca dos processos de entrada e apropriação das organizações em ambientes virtuais. Estes cenários, quando aplicados aos metaversos que estão sendo criados pelas organizações, auxiliam na formulação de estratégias de posicionamento. Este debate é atrelado, também, à noção de real e virtual, enquanto fronteiras tênues estabelecidas nos espaços digitais e assim, nas relações e interações com os públicos. Compreende-se, por fim, que o metaverso, não sendo um conceito novo, se apresenta como algo novedoso para as organizações, mas suas aplicações de fato podem não ser tão inovadoras como se apresentam na atualidade.

Palavras-chave: Relações Públicas. Metaverso. Virtual e Digital. Comunicação Organizacional

***Abstract**: The potentialities brought by technologies, especially digital ones, impact the routines and processes of organizations. The debate is*

broad and presents different themes and appropriations from various fields of knowledge. Understanding the potentialities and innovations of these technologies helps organizations think about their strategies, broadly and especially in communication routines and engagement with audiences. In this context, starting from 2020, the debate related to the metaverse returns to focus, both in the field of technology development and in the field of communication. Based on a study related to Second Life, one of the first known metaverses, it was possible to identify 10 scenarios that bring a perspective and reflection on the processes of entry and appropriation of organizations in virtual environments. These scenarios, when applied to the metaverses being created by organizations, assist in formulating positioning strategies. This debate is also linked to the notion of real and virtual, as subtle boundaries established in digital spaces and thus in relations and interactions with audiences. In conclusion, the metaverse, while not a new concept, presents itself as something novel for organizations, but its applications may not be as innovative as they appear in the present.

***Keywords**: Public Relations. Metaverse. Virtual and Digital. Organizational Communication.*

Introdução

> Estudar um mundo virtual em seus próprios termos, não significa ignorar as múltiplas formas que as ideias do mundo real "imprimem" no virtual, significa examinar essas correspondências enquanto se manifestam no mundo virtual(...)[1] (BOELLSTORFF, 2008, p. 64).

O uso de tecnologia em todos os âmbitos da estrutura organizacional é uma realidade inegável, portanto os investimentos (financeiro, pesquisas, entre outros) neste campo tem sido cada vez mais alto. Refletir sobre o desenvolvimento das tecnologias, acompanhar sua aplicação e consolidação no mercado se torna fundamental para estabelecer um debate e compreender os movimentos que ocorrem, num contexto de constante mudanças, sociais e profissionais. No campo da

comunicação, o reconhecimento progressivamente ampliado das tecnologias, suas ferramentas, usos, apropriações e aplicações, contribui para que os profissionais possam ter um crescente domínio conceitual e técnico, estando habilitados a explorar todas as potencialidades desses espaços virtuais, sem a euforia dos que consideram o ciberespaço um universo de potencialidades infinitas, sem fronteiras e também sem o reducionismo da consideração agigantada de seus limites.

Neste contexto podemos perceber que há uma nítida preocupação das organizações em acompanhar os avanços tecnológicos. Neste sentido, a criação de espaços virtuais no metaverso[2] pode ser a marca de uma busca de reconhecimento das possibilidades inovadoras, acompanhando uma tendência de mercado e da sociedade. Notadamente, a partir de 2020, para aproximar um período, o termo metaverso volta ao centro das atenções e dos debates, tanto no campo da tecnologia, ou seja, no desenvolvimento de plataformas e programação, como pela sociedade, que busca refletir sobre os usos e potencialidades e, principalmente, a sua real implementação, utilização e implicação. O metaverso, não sendo um conceito novo, volta a ser apresentado como algo novedoso (LÓPEZ-DÍEZ, 2021; NIETO, 2022) para as organizações, mas suas aplicações de fato podem não ser tão inovadoras como se apresentam na atualidade. Grandes empresas do ramo da tecnologia[3] sinalizam que o metaverso é o futuro, tendo como caso mais emblemático a alteração de nome do grupo detentor do Facebook para Meta (NIETO, 2022). Paradoxalmente, percebemos que outras empresas do ramo da tecnologia repensando suas estratégias, como é o caso da Microsoft e da Disney[4], e fechando ou diminuindo suas divisões de realidade virtual. Portanto sua utilização, com avanços e retrocessos, segue um debate amplo nos diversos campos que interatuam neste universo que,

virtualmente, aponta para uma realidade de contribuições para as organizações.

O significativo aumento do uso de programas que utilizam plataforma virtual 3D, levanta o debate para os comunicadores, que se veem desafiados a compreender a tecnologia em si, mas também os fenômenos que desdobram de seus usos. Essas plataformas podem ser consideraras um universo virtual e trazem consigo possibilidades diferenciadas no atual conceito de navegação, bem como avançam muitos de seus princípios de "navegação". Assim, há no Metaverso uma potencialidade de vir a ser a Internet do futuro, propiciando e ampliando espaços de simulação e interação on-line (ACCIOLY, 2007).

As possibilidades vislumbras são diversas, sendo que para o campo da comunicação o estabelecimento de distintos modos de operar a transmissão de informação e, potencialmente, as interações com os diversos públicos que se relacionam com as organizações estão no centro das atenções. Contudo, podemos afirmar, que ainda estamos buscando modelos frente aos diferentes cenários que as tecnologias têm aportado, seja por sua rápida evolução ou, principalmente, pela mudança constante das plataformas e programas que são utilizados, bem como a forma como os usuários (atores, na concepção de WEISSBERG, 2009) se apropriam destes espaços, o que tem balizado muito a utilização e entendimento.

Neste sentido, buscar ou estabelecer uma definição para Metaverso não é algo simples, pois "é um conceito cuja definição ainda é instável[5]" (NIETO, 2022, p. 41). Se trazemos os aportes do campo da tecnologia teremos uma definição muito técnica que, apesar de importante para o desenvolvimento das plataformas, não contribui para a compreensão necessária de seu modo de operação. Portanto, entre diversas aceitações, a que mais se aproxima ao entendimento que devemos ter, no

campo da comunicação, é proposta por Ball (2021) ao apontar que

> o metaverso é uma rede massivamente dimensionada e interoperável de mundos e ambientes virtuais 3D renderizados em tempo real que podem ser experimentados de forma síncrona e persistente por um número efetivamente ilimitado de usuários com um senso individual de presença e com continuidade de dados, como identidade, história, direitos, objetos, comunicações e pagamentos[6] (BALL, 2021).

Apesar da definição apontar o conceito de interoperação, percebemos que os ambientes tridimensionais elaborados pelas organizações, em sua maioria, não se interligam. Isso pode ocorrer por demanda de protocolos segurança, de busca de padronizações com os demais recursos da organização e, principalmente, tem seguido um padrão que se mantem na internet tradicional[7], onde as páginas não possuem ligações (links) com externas. Portanto, podemos apontar que também são

> espaços que emulam não mais uma comunidade de usuários, mas mundos online com regras compartidas com a legislação do mundo real. Os diversos metaversos são espaços virtuais persistentes, cujas ferramentas buscam que o usuário se movimente, interatue e crie conteúdos nos distintos cenários habilitados para este fim[8] (NIETO, 2022, p. 45).

Para compreender, em grande parte, os cenários que serão apresentados, é necessário destacar que, historicamente, a cada surgimento de uma nova tecnologia, está se aproxima de seus usuários intermediada por metáforas relacionadas a algo já conhecido. São analogias que têm sentido pelo fato de estarem vinculadas a referentes reconhecidos, estabelecendo uma aproximação com o real. As inovações tecnológicas, vinculadas aos computadores e seus dispositivos e técnicas, incluindo a realidade virtual, não fogem a essa necessidade de busca de

metáforas para viabilizar uma relação com seus usuários. A cada evolução cria-se novas linguagens e maneiras de se apresentar, envolvendo possibilidades tecnológicas distintas, assim como modos diferenciados de interação com seus usuários. A metáfora mais conhecida é a do escritório, no período em que os computadores passaram a ter um uso doméstico (DERTOUZOS, 2003), onde a tela do computador (*desktop*) seria a mesa do escritório, temos a lixeira e guardamos as informações, na forma de documentos, em pastas, que, por sua vez, podem ser arquivadas em outras pastas, estabelecendo uma relação com o método tradicional de arquivamento no mundo real. Mas é no metaverso que se aplica a metáfora geográfica, apresentada por Dertouzos (2003), ao questionar:

> e a metáfora geográfica virtual? Eu prefiro esta porque foi a que sonhei, assim como muitos outros. Os sites de informação estarão organizados como andares de diferentes edifícios, situados em ruas e avenidas, aglutinados em cidades e povoados, todos visíveis em mapas navegáveis na tela. (...) O diagrama geográfico poderia ser realista, se quer ia ao Louvre, navega até Paris e depois ao museu[9] (DERTOUZOS, 2003, p. 52).

E neste cenário, de constate evolução que o metaverso tem se (re)apresentando e as organizações têm se (re)inserido, buscando novas formas de se reconhecer na relação entre os atores. Um esforço proveniente de duas grandes áreas, das grandes empresas de tecnologia, que buscam desenvolver as ferramentas e software para disponibilizar os espaços virtuais 3D, por muitas denominados metaversos, e das organizações, como entidades que se relacionam com a sociedade em que está inserida e buscam criar novos meios de interação.

Realidades, virtuais

Entender a relação entre virtual e real significa considerá-la mais além de sua compreensão de uso frequente. “As realidades artificiais e os mundos virtuais nos obrigam a interrogar-nos novamente, de modo urgente e agudo, sobre a natureza da realidade *real*. O virtual nos estimula a colocar de forma nova a questão do real” (QUÉAU, 2008, p. 99).

O que é considerado real, na visão cotidiana, impregnada de senso comum, passa pelo que é percebido como concreto, vinculado ao que é palpável, ao que pode ser captado pelos sentidos e que tem, muitas vezes, uma existência material, tangível - mais vinculada aos bens e não propriamente às pessoas; algo que existe de fato. No reconhecimento do sentido dado ao real no âmbito deste trabalho, cabe afirmar que sua compreensão passa pelo entendimento das potencialidades da percepção humana. Isso porque as mudanças que estão sendo geradas com a propagação das tecnologias virtuais guardam uma significativa relação com o campo de novas percepções de realidade. Assim, o real não se restringe ao existente – o mundo das coisas, o espaço físico, o material que interage com o homem -, mas ao que é assim percebido, do mesmo modo que o virtual.

No sentido usual, corriqueiro, o virtual tem sido visto como negação, oposição ou complemento do que é concebido como real. Ao mesmo tempo, temos que pensar que o virtual não pode ser definido como algo que se opõe ao real, vinculado ao imaginário, ao ilusório, ao enganoso. Em sua dinâmica de virtualização, “trata-se, ao contrário, de um modo de ser fecundo e poderoso, que põe em jogo processos de criação, abre futuros, perfura poços de sentido sob a platitude da presença física imediata” (LÉVY,1996, p. 12). Em um entendimento amplo, o virtual está relacionado com o que existe em potencial, não

propriamente em ato, e que tende a atualizar-se. Quanto ao atual, este é o que constitui oposição ao virtual. Essa constatação mostra que o virtual não se coloca como oposição ao real, mas sim ao atual (LÉVY, 1996).

A relação do virtual e o real tem caminhado para uma permeabilidade das fronteiras existentes entre ambos, incorporando a telerealidade como um componente presente em nosso tempo. Uma possível linha tênue existente entre esses dois conceitos não existiria na medida em que as tecnologias ampliam a exposição e atualizam as técnicas de produção de imagem de síntese[10], amplamente utilizada para criar os ambientes no metaverso.

> As imagens de síntese e os mundos virtuais não revelaram ainda o seu verdadeiro potencial. É difícil, hoje, dimensionar a verdadeira revolução em curso no campo da imagem e, de modo mais abrangente, no campo do tratamento da informação e da comunicação. A passagem iminente das tecnologias de telecomunicação e do audiovisual ao todo-numérico anuncia-se como a ocasião de uma reconfiguração de saberes e dos métodos, das escritas e das memórias, dos meios de criação e de gestão (QUÉAU. 2008, p. 92).

Para Quéau (2008) a mais significativa qualidade que as imagens de síntese traz é a sua capacidade de autonomia, a sua resistência incluindo a sua opacidade, ou seja, a sua potencialidade de oferecer mais possibilidades de expressão do que as que conseguimos ver nelas hoje e isso está potencializado pelo metaverso e “seus” avatares, ou quimeras. Se a imagem de síntese apresenta o virtual, tornando-o real, podemos apontar que

> O virtual no lugar do real corresponde a uma dicotomia visivelmente exportada das categorias de representação (imagem no lugar do objeto, máquina no lugar do homem, etc.). A decodificação de sua trajetória em termos de evicção ou de

> predominância do virtual sobre o real é sem dúvida portadora de uma interrogação ética salutar. Por outro lado, não é certo que essa trajetória seja a única em processo. Múltiplas experiências, pesquisas, aplicações tendem a constituir uma outra cenografia em que atores (real/virtual, objeto/imagem, conhecimento humano/programa "inteligente") ocupam posições inéditas (WEISSBERG, 2008, p. 119).

Portanto a questão que se coloca está relacionada ao entendimento do real em sua vinculação com o virtual percebidas como opostos, uma vez que essas duas esferas parecem não constituírem uma relação de antagonismo. Pelo contrário, interligam-se, complementam-se, confundem-se, mesclam-se. As máquinas consideradas inteligentes intensificaram, através de diferentes mecanismos, essa potencialidade de interação, tornando tênues e até diluindo suas fronteiras.

Cenários em realidades virtuais

Um dos primeiros metaversos digitais que podemos apontar foi o *Second Life* e, quando do seu surgimento, gerou uma série de debates e oportunidades, em todos os campos de conhecimento e sociais. Criado há 20 anos[11], o *Second Life* segue ativo, sendo utilizado por empresas e atores das formas mais amplas possíveis. Foi a partir de um estudo neste ambiente (SANDI, 2009), que se reconheceu a aplicação de cenários de uso, que aportam uma perspectiva e reflexão acerca dos processos de entrada e apropriação das organizações em ambientes virtuais tridimensionais. Estes cenários, quando aplicados aos metaversos, que estão sendo criados pelas organizações, auxiliam na formulação de estratégias de posicionamento. Este debate é atrelado, muito, à noção de real e virtual, enquanto fronteiras tênues que são estabelecidas nos espaços digitais e em sua potencialidade, impacta as relações e

interações com os públicos, aqui entendidos como usuários ou atores.

Para situar a reflexão que se desprende do conjunto de cenários analisados, é necessário reforçar que os espaços virtuais, atualmente disponíveis na Internet, apresentam-se para as organizações como instâncias de constituição de referências de reconhecimento social, de sociabilidade, que viabilizam o seu estabelecimento, desenvolvimento e prosperidade no mundo dos negócios. Criam interações entre virtual e real, que repassam estímulos, sensações e conteúdos, que estabelecem uma relação dos públicos com a identidade e marcas organizacionais, num movimento de afirmação de sua credibilidade.

Portanto é necessário entender e realizar o reconhecimento dos cenários dentro do composto virtual e real, possíveis de serem oferecidos no espaço Metaverso. Neste sentido, o movimento é de compreensão das operações, mecanismos de estruturação e funcionamento, expressando o modo como articulam as relações presentes entre o virtual e o real e que são significativas para os movimentos organizacionais, no espaço tridimensional interativo.

A partir dos elementos e observação realizados, são aportados um total de dez cenários, que se mostraram expressivos da potencialidade de interpenetrabilidade do virtual e do real, oferecendo visibilidade para o entendimento do significado desses espaços para as organizações. O reconhecimento partiu de seis cenários propostos por Weissberg (2008) e que resultou na possibilidade de identificação de mais quatro cenários possíveis. Assim, emergiram quatro expressivos cenários vinculados à reprodução do real pelo virtual; ampliação do real pelo virtual; autonomia do virtual frente ao real e, o último, fantasticamente real a quimera moderna. Todos os cenários resultantes da relação do real com as imagens virtuais, do real e

virtual, operadas no ambiente virtual, subsidiam a compreensão da potencialidade de percepções possíveis geradas por esses espaços de informação/comunicação e oferecem importantes referências metodológicas para que as organizações possam refletir a cerca de seus espaços digitais.

Cenário 1 - Apresentação do real pelo virtual

A condição de simulação, potenciais no Metaverso, “apresenta o real pelo virtual”, colocando em contato espaços virtuais com espaços reais e visando, muitas vezes, a aprimorar os “conhecimentos previamente adquiridos dos elementos estrategicamente significativos”, no qual “o virtual não substitui, propriamente falando, o real: torna-se uma de suas formas de expressão” (WEISSBERG, 2008, p.120).

Sua maior expressão, podemos afirmar, são os complexos simuladores utilizados pelas empresas áreas para treinamento de seus pilotos, em um espaço onde se visualiza todo o conjunto de instrumentos disponíveis na aeronave, bem como nítidas informações sobre o espaço em que está voando, realizando os comandos para operá-la. É a cabine do avião, em sua máxima simulação. Portanto são os sofisticados simuladores que permitem uma imersão profunda, viabilizada pela vivência, dentro de espaços especialmente criados, que visam

> simular as percepções humanas, gerando um ambiente virtual que produz a sensação de realidade, na medida em que os objetos se movem de acordo com os movimentos e o ponto de vista do participante, todos controlados por computadores. (...) Contemporaneamente, a cave, caverna digital, é um meio muito mais sofisticado para a criação de ambientes simulados que incorporam, em tempo real, o ponto de vista do participante. (SANTAELLA, 2004, p. 44)

Treinamentos, que por estarem neste ambiente, oferecem risco zero, em um ambiente que apresenta as variáveis do real e que seja o mais próximo deste e que oferecem as condições de capacitação, habilitação continuada, para o desenvolvimento permanente do trabalho. Para Quéau (2008) os espaços virtuais trariam essa simulação pois "os mundos virtuais dentro do quais podemos mergulhar e navegar darão um aspecto eminentemente realista, palpável, tangível, e aparentemente crível, (...) a qualquer tipo de simulação" (p. 97). Assim, temos que os simuladores domésticos, mesmo longe de possibilitar a completa imersão, cada vez mais buscam propiciar espaços progressivamente mais sofisticadas e vem evoluindo a cada atualização do programa, que apresenta cada vez mais o real pelo virtual.

Cenário 2 - Interpretação do real pelo virtual

O virtual ajuda a interpretar o real a partir da constituição de imagens que são mesclas da captação ótica real e de complementos virtuais. A imagem simulada legitima uma leitura visual, oferecendo uma visibilidade mais profunda (WEISSBERG, 2008). O fotográfico e as imagens de síntese se mesclam para ajudar a interpretar, a compreender o real. O metaverso apresenta, em sua potencialidade e mesmo que de uma forma adaptada, a possibilidade de criação dos objetos por meio da imagem de síntese e construção virtual, acrescida de elementos fotográficos que ajudam a construir e constituir os ambientes. Em muitos casos, essa junção contribui para entender os modelos construídos, possibilitando uma observação maior e detalhada, um aprofundamento. Assim, essa relação de interpretação do real pelo virtual deveria propiciar a criação de modelos cuja visualização fosse superior ao original.

Em muitos casos, os modelos construídos ainda apresentam uma limitação gráfica muito grande, o que reduz a possibilidade de interpretar o real pelo virtual, mas a cada evolução do hardware, ou seja dos equipamentos que geram essas imagens, o nível de detalhamento e perspectivas se aprimora. Contudo aqui a potencialidade de visualização não é ampliada e imersiva e essa constatação inverte, de alguma forma, o apresentando por Weissberg (2008), de que o virtual deveria ser melhor que o real para ajudar na sua interpretação. Esse autor entende que "a simulação valida, pois, uma leitura visual e restitui sua profundidade. (...) O virtual não substitui o real, ele ajuda a lhe dar sentido" (WEISSBERG, 2008, p.121). Ao inserir fotografias do mundo real em conjunto com imagens de síntese, que irão compor o cenário do mundo virtual, as organizações supõem que tornam esses espaços e seus produtos mais críveis, com base na facilidade de aproximação, correlação e identificação direta.

Cenário 3 - Prolongamento do real no virtual por contiguidade

Ações reais são apresentadas na tela por imagem de síntese, prolongando assim o seu efeito e simulando a experiência sob o virtual. Nesse sentido uma

> forma de co-presença do real e do virtual é a que prolonga um no outro. (...) Prolongamento por contiguidade da ação do real sobre o virtual ou o inverso, o composto real/virtual, (...). O essencial não está na precedência de um dos termos sobre o outro, mas na articulação deles em um único sistema (WEISSBERG, 2008, p. 121).

São muitas as aplicações que participam desse composto em diferentes campos. Weissberg (2008) anuncia várias destas que passam também por processos vinculados aos sistemas de

aprendizagem para o trabalho, de consulta documentária e até propostas de intervenção artística, onde o usuário tem o controle real das ações, alterando o virtual. Todas essas aplicações somente são possíveis a partir da existência de dispositivos que permitem a intervenção direta do usuário, tais como tela sensível ao toque, sonorização que cria a ambiência, sensores de movimento, entre outros.

De modo ampliado somente simuladores dedicados possuiriam a capacidade de tornar essa experiência, de fato, um prolongamento do real. Isso ocorre pela complexidade das imagens utilizadas, que demandam grande poder de processamento dos computadores e, principalmente, por todos os equipamentos que são demandados e organizados para serem comandados no mundo real, tendo seu efeito apresentado no virtual. Esse tipo de simulador seria a expressão máxima do “prolongamento do real no virtual por contiguidade” (WEISSBERG, 2008).

O progressivo avanço das tecnologias e seus dispositivos, acrescido da redução de custos na sua produção, possibilitam, hoje, a existência de simuladores acessíveis para o consumo de massa, ao permitir acoplar dispositivos que os tornam mais reais. Estes possuem recursos tecnológicos que propiciam o prolongamento do real através de mecanismos de controle, tais como volante e marchas para pilotar o carro por ruas e estradas virtuais. Outro exemplo, até mais simples, seriam os leitores digitais de livros, que permitem folhear um livro, realizando a ação sobre a tela, hibridizando o efeito de um livro físico. Por outro lado, não criam uma imersão total do usuário, como o cenário 01, mas viabilizam uma sensação muito próxima do real. Enfim, o que é apresentando aqui é o efeito de agir “´realmente´ sobre o virtual e, ainda por cima, experimenta-se ´realmente´ o efeito virtual” (WEISSBERG, 2008, p. 121).

Cenário 4 – Injeção do real no virtual

O ator (usuário) tem seus movimentos captados por câmeras e sua imagem injetada na tela do computador, assim a ação deste gera movimentos diferenciados sobre os objetos virtuais. Pode-se tocar uma bateria virtual ou balançar os sinos "aqui também o movimento real é a condição de animação do universo virtual" e "o ator torna-se *mouse*, o mundo real sofre uma transfusão para o mundo virtual e o anima por homologia" (WEISSBERG, 2008, p. 122).

Neste cenário, o uso no campo da animação é maior, a captura dos movimentos, via capacetes, luvas e roupas de dados, além da câmera gera a ação no virtual, animando o avatar dentro dos espaços virtuais. São processo ainda muito caros, para que o usuário doméstico possa ter, bem como para as organizações. De todos os modos, aqui temos a total extensão das ações reais no virtual, mas não necessariamente uma simulação, como em outros cenários, mas sim a aderência dos movimentos as ações realizadas no ambiente virtual.

Cenário 5 - Ver o virtual por uma janela real

Nesta categoria há uma necessidade de movimento real dispositivo de visualização, comumente do monitor de vídeo, que ligado a um computador provocar o aparecimento da imagem digital. A imagem vai sendo descoberta, conforme o deslocamento do dispositivo é realizado, num exercício de visão, do olhar. Se não há um deslocamento, a imagem é estática ou não há imagens-síntese a serem vistas, "(...) esse gesto consagra um regime de visibilidade em que a ação real é condição de uma visão sobre o virtual. (...) A obra inclui sua

dissimulação, sua descoberta é tributária de um trajeto de aceder a ela" (WEISSBERG, 2008, p. 122).

A percepção do virtual está ligada a uma ação real e "a tela revela sua mutação em órgão de visão" (WEISSBERG, 2008, p. 122). Se por um lado esse cenário parece ser muito básico, foi bastante utilizado em obras ou instalações de arte e, atualmente, podemos apontar que nos ambientes de realidade aumentada (através de óculos ou mesmo do celular com aplicações próprias) ganha predominância de uso, pois demandam que se movimente o dispositivo (a tela é o real) para que possa ser desvelada a imagem renderizada.

Ao mesmo tempo que dispositivos, como os óculos de realidade aumentada, seguem sendo desenvolvidos, buscando aprimorar as experiências e, na medida que vão sendo acrescidos de novos programas e funções vão se consolidando e possibilitando, de fato, o estabelecimento de experiências cada vez mais imersivas e realísticas.

Cenário 6 - Telepresença real no virtual

Diversos autores (WEISSBERG, 2008; QUÉAU, 1995; SANTAELLA, 2004) discutem a noção de telepresença, com entendimentos diferenciados e nem sempre complementares, esses autores concordam que é útil para as organizações e para a sociedade, ao evitar deslocamentos de grandes distâncias para "estar presente" e ao permitir criar um tipo peculiar de audiência simultânea, expandida, diversificada. A telepresença encurta as distâncias e elimina o tempo de locomoção, promovendo o encontro de pessoas, separadas fisicamente. A discordância entre os autores passa, fundamentalmente, pelo modo como ocorre esse "deslocamento" e os dispositivos envolvidos em sua realização.

Quéau (1995) apresenta uma síntese desses diferentes entendimentos ao apontar que a expressão telepresença "coloca, em um mesmo plano, problemas de distintas categorias e tende a ocultar nuances importantes entre as diversas formas de contradições entre presença e ausência, presença e representação e presença e distância" (p. 19). O conceito de telepresença, para Quéau (1995), guarda relação com a noção de "técnicas clássicas de representação que nos situam diante de telas" (p.51). Podemos apontar que se convive com a ideia não de uma presença à distância, mas de uma presença que é o contrário de distância. Pode-se estar presente estando distante, o elemento distância fica subsumido ao presencial.

> Ao contrário de todo o senso comum, a noção intrinsecamente contraditória de "telepresença" tende a dar crédito à ideia de uma "presença" à distância, quando na realidade a "presença" é o contrário de "distância" e o único que se transporta "à distância" são as representações[12] (QUÉAU, 1995, p. 19).

Uma outra forma de telepresença, muito mais difundida para uso organizacional, é constituída pelas videoconferências, principalmente as que utilizam grandes monitores posicionados para dar a sensação de que realmente conversamos com "a pessoa que está a nossa frente", porém, no vídeo. O aumento das telas, a alta resolução das imagens (resoluções 8k) e a qualidade do som (padrões Dolby, DTS) já são características presentes em computadores com recursos mais avançados, dando uma percepção cada vez mais real de imersão no ambiente. Este modelo está projetado para ser utilizado em palestras, cursos, coletivas de imprensa e todo tipo de evento envolvendo plateias, utilizando recursos de áudio e vídeo.

Retomando a perspectiva apresentada por Weissberg (2008) sobre a telepresença real no virtual, percebemos que apesar dos avanços, seu uso ainda é limitado a algumas

corporações e instituições de pesquisa. Para esse autor, a telepresença, em seu sentido pleno, demanda aparelhagem especial, como capacetes que dão novo sentido ao campo de visão, luvas para movimentar o objeto virtual, tudo ligado a computadores, sendo estes responsáveis por processar e gerar as imagens. “Composto real/virtual, também aqui, entre a ação humana ‘real’ e o ambiente ‘virtual’. (...) não se trata apenas de simulação, mas de presença real no virtual.” (WEISSBERG, 2008, p. 123). Espaço e ferramenta se unem, criando objetos operados pelo homem real.

No Metaverso, os espaços criados para este fim, são amplamente utilizados pela organização, estando relacionados à realização de palestras e treinamentos, tanto para funcionários, parceiros de negócios vinculados às diversas filiais geograficamente distantes, quanto para clientes, mesclando o uso de videochamada ou, mais recentemente, a inserção de avatares, para criar o entorno necessário para o desenvolvimento da atividade. Neste sentido, a atenção do usuário deve estar intensamente direcionada para a tela e, ainda, por estar representado no ambiente, na figura de um avatar, faz com que haja uma sensação de presença pelo “apagamento” dos contornos do computador enquanto uma máquina que estabelece, naquele momento, uma intermediação.

Cenário 7 - Reprodução do real pelo virtual

Distinto do cenário proposto por Weissberg (2008), da apresentação do real pelo virtual, onde há o efeito do simulador e um propósito de uma ação com este, este cenário que expressa a reprodução do real pelo virtual mostra o reconhecimento, a identificação dos espaços e formas de contato com os públicos pela similitude de sua constituição. São

reproduções dos espaços existentes no mundo real, presentes no mundo virtual, evocando, no usuário, ao mesmo tempo, a organização no plano real e virtual. Transfere-se para o plano virtual, disposições semelhantes existentes no mundo real.

É o cenário mais utilizado pelas organizações, uma vez que o reconhecimento por parte do público é imediato. Assim, tendo na virtualidade uma possibilidade de desvinculação e distanciamento atribuída à imagem de síntese, liberada das referências ao real, o que se percebe é que nos espaços organizacionais virtuais, essa questão não se realiza plenamente. As organizações preferem guardar uma relação direta com o real, buscando assim a manutenção dos dispositivos de crença já estabelecidos. Portanto, o ambiente virtual das organizações tem uma necessidade de manter alguns padrões de identificação e referência com o real, mesmo tendo em suas configurações possibilidades livres de modelização.

Cenário 8 - Autonomia do virtual frente ao real

Não fazendo parte da proposta de Weissberg (2008), mas sim uma inferência a partir dos estudos no SL, esse cenário se alinha ao anterior por oposição, mostrando a possibilidade de uma autonomia do real frente ao virtual, potencializando a criação e a inovação em ambientes imersivos tridimensionais.

As imagens de síntese apresentam uma possibilidade de criação infinita, são imagens sintéticas, modelizáveis, correspondendo a uma matriz numérica, configurada em *pixel*, que se apresenta na tela do computador. Estas características produzidas tecnicamente têm a possibilidade de distanciamento do seu referente e podem liberar-se da correspondência aos aspectos do mundo real, não estabelecendo com este a condição de seu “duplo”. Parecem possuir uma autonomia frente ao real.

> A realidade que a imagem numérica dá a ver é uma outra realidade: uma realidade sintetizada, artificial, sem substrato material além da nuvem eletrônica de bilhões de micro-impulsos que percorrem os circuitos eletrônicos do computador, uma realidade cuja única realidade é virtual. Nesse sentido, pode-se dizer que a imagem-matriz digital não apresenta nenhuma aderência ao real: libera-se dele (COUCHOT, 2008, p. 42).

O universo das imagens de síntese, em princípio, abre as portas para essa desvinculação da inspiração imaginada no mundo real. Abre as portas para uma nova virtualidade. A imagem produzida pela

> cadeia modelização – numeralização - programação constituiu a virtualidade como espaço de experimentação disponível, intermediário entre o projeto e o objeto, enquanto o virtual permanecia até então prisioneiro da atividade imaginária (WEISSBERG, 2008, p. 118).

Compreende-se nestes cenários que as imagens modelizáveis, para criar os espaços no Metaverso não necessitam, por exemplo, estar vinculadas as leis da física, para a construção de um prédio, portanto a criação e imaginação poderiam fluir, renderizando espaços que no mundo real seriam impossíveis de existirem e assim, estabelecendo distintos mecanismos de vínculos e crença entre os avatares/usuários.

Cenário 9 - Ampliação da percepção do real pelo virtual

No mundo real, não é possível a visualização do conjunto e o entorno do espaço “físico” em uma única aproximação a uma organização. Para se obter a totalidade de sua apreensão, seriam necessários muitos movimentos de deslocamento e a utilização de recursos técnicos mais complexos como guindastes, helicópteros, para propiciar uma visão aérea. Sem

esses movimentos torna-se complexo, senão impossível, compreender a dimensão de, por exemplo, um prédio de uma organização. Como máximo, no cotidiano, obtêm-se uma visão imediata e pontual dentro do possível e segundo o campo de visão humana.

Nas organizações que reproduzem, no espaço digital, muitos de seus elementos do mundo real, o virtual ajuda a ampliar a percepção do real. Um virtual que produz uma visão ampliada do real e que permite sua captação expandida, uma nova virtualidade expressando uma nova atualidade (QUÉAU, 2008). Essa percepção é propiciada, no espaço digital, através de diferentes possibilidades. Ao ter a possibilidade de estabelecer múltiplos ângulos de visão, deslocar a pontos que no real não conseguimos alcançar, algo como observar do céu um prédio em sua totalidade, o avatar tem um entendimento alargado da organização, ampliando a percepção do real pelo virtual. Podemos dizer que o campo visual não está mais restrito ao do alcance humano, ele se amplia e potencializa pela possibilidade trazida no virtual.

Assim o espaço virtual oferece uma visão de conjunto, em todos os ângulos, com toda a sua grandiosidade e imponência, que ajuda a fazer incorporar um maior reconhecimento da organização no mundo real, ao identificar os diferentes componentes, que compõem a sua estrutura e dinâmica.

Cenário 10 - Fantasticamente real: o humano e a quimera moderna

Criar um avatar traz a possibilidade de expressar um inconsciente que gera, muitas vezes, figuras que não têm nenhuma proximidade e semelhança com o humano. Sua configuração é ficcional, “extraterrestre”, de fato uma Quimera moderna, como é proposta por Weissberg (2008). Nos

ambientes virtuais, muito antes do SL, esse tipo de avatar já era conhecido como *furries*, animais antropomórficos, muitas vezes derivados dos desenhos animados. "Os *furries* também representam o ápice da experiência de ser um avatar: uma luta para transcender um alter-ego tão idealizado que não é mais humano" (AU, 2008, p. 96).

A metáfora da quimera moderna expressa uma nova relação possível entre o real e o virtual, presente no metaverso, e que finaliza os cenários virtuais presentes nos ambientes de espaço digital. A figura da Quimera, associada ao híbrido, ao heterogêneo, está impregnada nos diferentes dispositivos do mundo virtual e, de um modo bem visível, se expressa nas imagens de sínteses modelizáveis dos avatares criados. Vem, de um modo bem significativo, rompendo padrões, concepções de imagem, de espaço perceptivo, chegando a "subverter a nossa relação com nosso próprio corpo" (Quéau, 2008:99). Ao falar sobre as modificações trazidas nos modos de perceber o corpo, esse autor aponta um processo vivido no mundo virtual de

> hibridação íntima do corpo real, no qual habitamos desde a nossa infância, com os formalismos abstratos os mais tangíveis, com escalas de tempo e curvaturas de espaço arbitrárias, irão nos levar, provavelmente, a uma certa desapropriação dos nossos hábitos mais interiorizados (QUÉAU, 2008, p. 99).

Além disso, a própria concepção de presença se modifica substantivamente nas relações sociais estabelecidas nesses ambientes digitais. Tradicionalmente denominando avatar, a quimera moderna, pelo processo de sua construção possui uma possibilidade ilimitada de expressar um outro, um "novo" ser, uma imagem de síntese qualquer, desprendida das amarras do real, modalizável de acordo com a imaginação. Essa imagem construída, poderá ter maior ou menor relação com as

características visuais do usuário no mundo real. Cada vez mais ao alcance do usuário, avatares bem construídos, demandam muito tempo de criação e modelização, exatamente por tudo o que envolve a construção de um corpo idealizado, de algum modo, relacionado a uma imagem mental, com níveis diferenciados de identificação por parte do usuário. Todos os componentes, ao serem customizados, se entrelaçam, configurando uma determinada imagem com a qual o avatar irá circular e estabelecer relações sociais no ambiente virtual e a partir da qual é visto e se vê, enquanto ator/usuário e passam a se constituírem, o público efetivo e potencial das organizações.

As organizações no mundo real interagem com o seu público constituído por figuras humanas e essa relação já é desafiadora no sentido do reconhecimento de suas características, comportamentos, expectativas, colocando demandas com relação à atualização de seus processos comunicacionais. O público circulante dos espaços virtuais, frutos da criação pela imagem de síntese, pode se apresentar visualmente de modo extremamente diversificado, idealizado, não tendo, muitas vezes, correspondência às figuras humanas, característica marcante dos usuários dos serviços presentes na dinâmica organizacional do mundo real. A existência de quimeras modernas coloca um grande desafio para as organizações que buscam se inserir em espaços virtuais em seu processo de reconhecimento do cliente/usuário/quimera para poder planejar uma interação e divulgação que sejam direcionadas para esse público.

Entender esse “novo” público que se forma em espaços virtuais 3D interacionais configura-se como algo complexo. Apesar de que sendo, virtualmente, o mesmo público da página web organizacional, das campanhas de comunicação, o desafio que se coloca é como entender e se posicionar frente a esse perfil. Demanda a criação de métodos de pesquisa e observação

e, principalmente, o entendimento de que as demandas presentes em ambientes virtuais.

Considerações finais

O percurso realizado buscou apresentar um debate, complexo, das dinâmicas que se apresentam no espaço do metaverso, em suas dualidades real e virtual, a partir de imagens de sínteses, para a criação de cenários que buscam dar perspectiva aos espaços digitais tridimensionais que as organizações têm criado. Não sendo, os cenários apresentados, uma redução das possibilidades, mas sim uma forma de pensar as realidades e desafios que se apresentam na criação destes espaços, o trabalho realizado buscou o reconhecimento das possibilidades trazidas pelo uso de tecnologias computacionais.

O debate acerca da temática é amplo e diverso em teorias de abordagens e, certamente, depende sempre de uma aproximação com as questões mais técnicas e tecnológicas, por parte do profissional que irá estabelecer as estratégias. Portanto, para o comunicador, é fundamental ter um conhecimento mínimo desta área, buscando estabelecer um diálogo com os profissionais que irão, de fato, desenvolver a ferramenta. Essa abordagem técnica, não é menos importante que o conhecimento teórico, para o planejamento de ações de comunicação, sendo complementares, na medida que velocidade de desenvolvimento das tecnologias são muito rápidas, mas o conhecimento adquirido no entendimento das demandas organizacionais é mais amplo que o uso de um instrumento ou tecnologia.

A imagem de síntese, geradas arquivada em *bits*, abre espaço para o estabelecimento de uma relação original inusitada, criando dinâmicas próprias cujos referenciais são os

mais diferenciados, seja em seus vínculos com o real/atual, seja com o próprio virtual. Emergem, assim, inter-relações distintas - linguagem, espaço, tempo, corpo –, trazendo uma compreensão inerente para noções que transitam no ciberespaço, tais como, a de telepresença, a de experiência interativa e a de imersão. Assim, as imagens de síntese se apresentam como uma possibilidade de transmutação de modelos de representação presentes no real. No caso do metaverso, ao incorporar a perspectiva tridimensional, de movimento e de imersão, têm potencialmente capacidade para provocar sensações, idealizações e sonhos, num *devir* permanente, em que a simulação produz "mais real", alarga os limites do modelo, criando uma virtualidade, e, também, novas atualidades, incluindo eventos artificiais, tão reais quanto qualquer acontecimento do mundo real.

Outra compreensão necessária para as organizações é que cada vez mais, em espaços virtuais vão conviver com seres fantásticos — quimeras modernas — que apesar de serem usuários reais, como qualquer avatar "humano", se apresentam, enquanto entes diferenciados e assim demandam aproximações distintas por sua qualidade de clientes efetivos e potenciais.

Os processos de virtualização, expressos na constituição da relação virtual /real presente nesses espaços, trazem consigo a possibilidade de rupturas com os referentes vinculados ao real. No entanto, na materialização desses processos, as organizações reiteradamente se referenciam às situações análogas ao mundo real que, em um primeiro momento, parecem constituir a referência dominante. Sendo necessário observar no metaverso existe uma estreita convivência com uma outra dimensão que se distancia da necessidade de importar padrões estéticos do mundo do real.

Os cenários debatidos não esgotam ou limitam as várias dimensões possíveis, considerando que o desenvolvimento de

novas plataformas, modos de operar e de interagir com os espaços virtuais tridimensionais geram um infinito modo de percepção dos espaços gerados. Assim, os cenários apresentados buscaram aportar, no amplo debate, uma visão possível de um dado recorte, no momento em que a pesquisa foi desenvolvida. Não são, portanto, um modo de aplicação, e muito menos um manual de instruções de como se estabelecer, mas uma abordagem que, somado a outros campos de conhecimento, possibilitam ampliar o modo como observamos o virtual, em suas múltiplas potencialidades, que se apresentam como reais.

O metaverso, em sua potencialidade, ainda está longe da nossa realidade, pode-se dizer que estamos em um segundo estágio de implementação, ao considerar que o primeiro estágio foram as redes sociais e aplicações que traziam as primeiras noções, hoje fundamentais para se considerar que há um metaverso. As apostas, de várias organizações, sejam tecnológicas ou de serviços é que o metaverso possa se tornar um padrão de navegação, sendo que a adesão e uso destas são o marco deste processo. Mas há ainda muito a evoluir, seja em termos de programação e dos recursos computacionais, seja pelo entendimento de qual uso será realizado pelas organizações, que se permitem virtualizar e entendem que há muito a ser experenciando neste campo. Assim, podemos apontar que os movimentos atuais presentes nos espaços digitais, e cada mais utilizados no metaverso, geram aproximações, cada vez mais singulares, e apontam para a necessidade de entendimentos que devem ser incorporados pelas organizações.

Referências

ACCIOLY, Maria Inês. Isto é simulação: o efeito de real como estratégia de comunicação. 2009. 172f. **Tese** (Doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Rio de Janeiro.

AU, Wagner James. **Os bastidores do Second Life**. Notícias de um novo mundo. São Paulo: Ideia & Ação, 2008.

BARBOSA, Gustavo G.; RABAÇA, Carlos Alberto. **Dicionário de Comunicação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BALL, Matthew. **Framework for the Metaverse**, 2021. Disponível em: https://www.matthewball.vc/all/forwardtothemetaverseprimer (Acesso em 17 de julho de 2023).

BOELLSTORFF, Tom. **Coming of age in Second Life**: an anthropologist explores the virtually human. New Jersey: Princeton, 2008.

DERTOUZOS, Michael. **La revolución incompleta**. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina, 2003.

NIETO, Javier Acevedo. Una introducción al metaverso: conceptualización y alcance de un nuevo universo online. **Comunica: revista científica de estrategias, tendencias e innovación en comunicación**. 2022, n. 24, p.41-56. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/610565 (Acesso em 18 de julho de 2023).

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

LÓPEZ-DÍEZ, Jaime. Metaverso: Año Uno. La presentación en vídeo sobre Meta de Mark Zuckerberg (octubre 2021) en el contexto de los estudios previos y prospectivos sobre metaversos (artigo em inglês**). Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias**. 2021, v. 15, n. 2. DOI: https://doi.org/10.5209/pepu.79224 (Acesso em 17 de julho de 2023).

QUÉAU, Philippe. **Lo virtual**: virtudes y vértigos. Barcelona: Paidós, 1995.

QUÉAU, Philippe. O tempo do virtual. In: PARENTE, A. (Org.). **Imagem-máquina**: a era das tecnologias do virtual. São Paulo: Editora 34, 2008.

SANDI, André Quiroga. Cenários e adaptações das organizações ao Second Life. **Tese**. Unisinos, 2009. Disponível em:

http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/2528 (Acesso em 18 de agosto de 2023).

WEISSBERG, Jean-Louis. Real e virtual. In: PARENTE, A. (Org.). **Imagem-máquina**: a era das tecnologias do virtual. São Paulo: Editora 34, 2008.

Notas do Capítulo

[1]Do original: *Studyng a virtual world in its own terms does not mean ignoring the myriad ways that ideas from the actual world impinge upon it; it means examining those interchanges as they manifest in the virtual world*. (BOELLSTORFF, 2008, p. 64).
[2]A palavra Metaverso é um neologismo criado por Neal Stepheson no romance Snow Crash (1992), apropriado pela cibercultura (Au, 2008) "According to Stephenson, he wrote the novel influenced by Macintosh "Apple Human Interface Guidelines", and he created the neologism because "existing words (such as 'virtual reality) were simply too awkward to use". (LÓPEZ-DÍEZ, 2021, p. 301 *apud* STEPHENSON, 1992, p. 458). "Meta é um prefixo muito utilizado na tecnologia da informação que significa 'uma definição ou descrição subjacente'. (...) Meta deriva do grego e significa 'entre, com, depois, mudança'. Em algumas palavras, esse prefixo indica 'mudança', enquanto, em outras, significa 'mais compreensiva ou fundamental'" (BARBOSA, 2001, p. 524). Assim, pode-se dizer que o metaverso é um universo paralelo, entre dois mundos, o real e o virtual.
[3]O link aponta uma lista de empresas e suas tecnologias utilizadas: https://metamandrill.com/es/metaverso-empresas
[4]Notícias a respeito da mudança de rumo da empresa: https://computerhoy.com/realidad-virtual/microsoft-metaverso-despidos-division-industrial-1199262 e https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/12211997/03/23/El-abandono-del-metaverso-Disney-Meta-y-Microsoft-se-tiran-del-barco-.html
[5]Tradução do autor. Do original: "es un concepto cuya definición es todavía inestable".
[6]Tradução do autor. Do original: "Metaverse is a massively scaled and interoperable network of real-time rendered 3D virtual worlds and environments which can be experienced synchronously and persistently by an effectively unlimited number of users with an individual sense of presence, and with continuity of data, such as identity, history, entitlements, objects, communications, and payments."
[7]Entende-se, de modo amplo, por internet tradicional as páginas web (www) que necessitam navegadores (*browser*) para o acesso, que majoritariamente são páginas 2D e que utilizam recursos tradicionais de foto, texto e vídeo para transmitir uma informação.
[8]Tradução do autor. Do original: "Espacios que emulan ya no comunidades de usuarios, sino mundos *online* con reglas compartidas con la legislación del mundo real. Los diversos metaversos son espacios virtuales persistentes cuyas herramientas buscan que el usuario se mueva, interactúe y cree contenido en distintos escenarios habilitados para tal fin."
[9]Tradução do autor, do original "¿Y la metáfora geográfica virtual? Yo prefiero ésta porque es la que soñé...indudablemente con muchos otros. Los sitios de información están organizados como pisos de distintos edificios, ubicados sobre calles y avenidas, acumulados en ciudades y pueblos, todos visibles en mapas navegables en la pantalla. (...) El diagrama geográfico podría ser realista; si quiere ir al Louvre, navega hasta París y luego al museo."
[10]"imagens sintéticas ou infográficas, que são inteiramente computacionais. Estas são resultado da correspondência de uma matriz numérica com uma configuração em *pixels* elementares que podem ser visualizados na tela de um monitor" (SANTAELLA, 2005: 295). Denominada por Quéau (2008) de imagem calculada, traz uma série de novas relações com a linguagem, o espaço, o tempo, o corpo - seus gestos e movimentos -, a noção de presença, a experiência interativa e de imersão, as comunidades virtuais, a circulação em redes interativas. Sem dúvida, a atualização do virtual, hoje, passa pela imagem de síntese.
[11]Em 2023 o *Second Life* (SL) completou 20 anos de existência, estando ativo e com uma base de 70 milhões de usuários registrados, sem 200.000 ativos diariamente

(https://secondlife.com/sl20b). Foi criado pela empresa Liden Lab (https://lindenlab.com/). Neste texto não será abordado o debate sobre o SL e, nem tão pouco, se ele ou não um metaverso em sua plenitude, tendo em vista que o próprio conceito é divergente entre autores.

[12]Do original: En contra de todo sentido común, la noción intrínsecamente contradictoria de "telepresencia" tiende a dar crédito a la idea de una "presencia" a distancia, cuando en realidad la "presencia" es lo contrario de "distancia" y lo único que se transporta "a distancia" son representaciones.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E RP: usos, impactos e discussões

ARTIFICAL INTELLIGENCE AND PUBLIC RELATIONS: uses, impacts and discussions

Carolina Frazon Terra

Resumo: A discussão em torno dos impactos, avanços e problemas da Inteligência Artificial (IA) vem mobilizando a mídia, a academia e, sobretudo, o mercado. E tais consequências não excluem o campo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas (RP). Mais do que uma visão fatalista ou pessimista, nosso objetivo com o artigo é discutir os conceitos de inteligência artificial, como tais tecnologias e ferramentais influenciam na nossa área, bem como levantar e discutir possibilidades e usos, sem perder de vista os aspectos crítico-reflexivos. Para isso, vai se valer de uma pesquisa bibliográfica e documental, adicionada de exemplos cotidianos envolvendo marcas e organizações com fins de mapeamento de oportunidades de confluências entre a IA e as RP.

Palavras-Chave: Inteligência Artificial. Comunicação Organizacional. Relações Públicas. Impactos da IA. Tecnologias de IA.

***Abstract**: The discussion surrounding the impacts, advancements, and issues of Artificial Intelligence (AI) has been mobilizing the media, academia, and, above all, the market. And such consequences do not exclude the field of Organizational Communication and Public Relations (PR). More than a fatalistic or pessimistic view, our objective with this article is to discuss the concepts of artificial intelligence, how such technologies and tools influence our field, as well as to raise and discuss possibilities and uses, without losing sight of critical-reflexive aspects. To achieve this, it will rely on bibliographic and documentary research, supplemented with everyday examples involving brands and organizations for the purpose of mapping opportunities for convergence between AI and PR.*

***Keywords**: Artificial Intelligence. Organizational Communication. Public Relations. AI Impacts. AI Technologies.*

Inteligência artificial: conceitos e possibilidades

Para Santaella (2019), as pesquisas ligadas à inteligência artificial datam de 1950 e estavam, inicialmente, associadas às ciências cognitivas. O poder computacional, o desenvolvimento das redes neurais e o crescimento do volume de dados, segundo a autora (*Id. Ibid*.), impulsionaram os estudos, pesquisas e o interesse pelo tema da inteligência artificial. Entre os fatores de explosão do assunto está o montante de dados gerados por meio das plataformas de mídias sociais e suas consequências positivas (a possibilidade de realização de investigações) e negativas (as questões ligadas ao controle, vigilância e afins).

Gabriel (2022) acredita que a IA tem sido o principal condutor das mudanças tecnológicas ocorridas no planeta, trazendo ferramentas intuitivas (que conseguem prever situações futuras sem intervenção humana) inéditas. A autora também sinaliza uma transição do *homo sapiens* para o *homo digitalis* que se caracterizaria, sob os efeitos das tecnologias de IA, em um misto de orgânico com artificial.

O contexto de mudanças em velocidade acelerada leva a rupturas, as quais talvez não estejamos preparados, como nos modelos de funcionamento do mundo, por exemplo. Os impactos desembocam em alterações nas regras sociais e econômicas. Uma música[1] do rapper Drake em parceria com The Weeknd, gerada por um usuário no TikTok, por meio de IA, é de autoria de quem? Do cantor ou de quem usou a ferramenta? Percebem como o *modus operandi* é totalmente novo para todos?

Segundo a futurista Amy Webb (2020, p. 13), uma inteligência artificial (IA) é um sistema que toma decisões autônomas. Para Cossetti (2018), “(...) é um avanço tecnológico

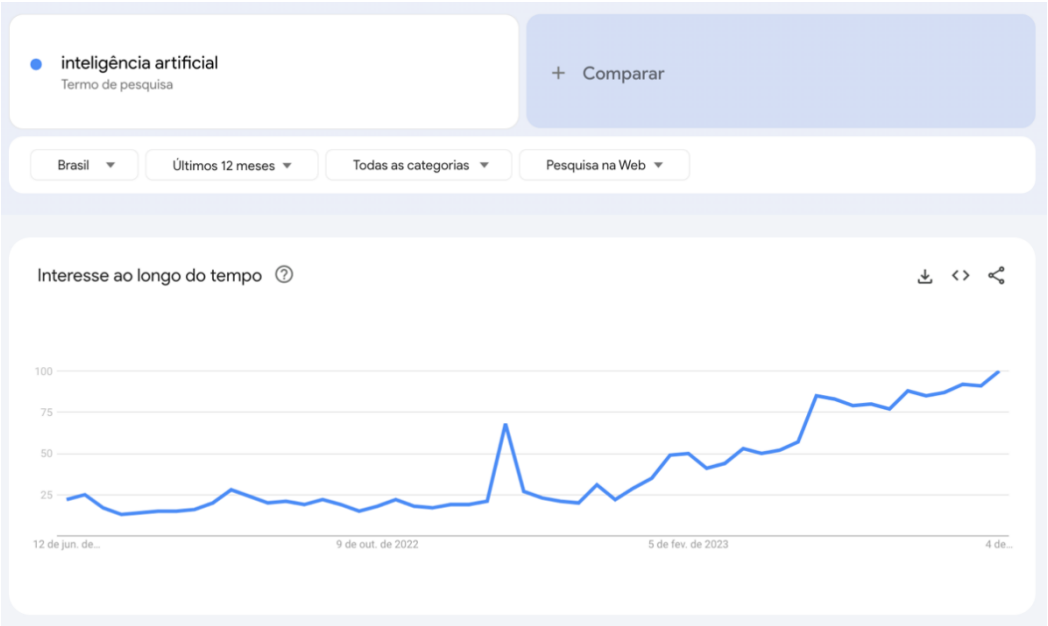
que permite que sistemas simulem uma inteligência similar à humana — indo além da programação de ordens específicas para tomar decisões de forma autônoma, baseadas em padrões de enormes bancos de dados". A origem do termo é creditada ao professor John McCarthy que o usou, pela primeira vez em 1956, em uma conferência de especialistas em Darmouth Colege, chamada "O Eros Eletrônico", e que definiu como "a ciência e a engenharia de produzir máquinas inteligentes" (ID. IBID.).

Por inteligência artificial, o Chat GPT (2023), uma ferramenta criada pela empresa Open A.I., entende que seja o desenvolvimento de sistemas de computador capazes de realizar tarefas que normalmente exigiriam inteligência humana, envolvendo a criação de algoritmos e modelos computacionais que permitem que as máquinas processem informações, aprendam a partir delas, tomem decisões, solucionem problemas e interajam com os seres humanos e com o ambiente de maneiras inteligentes.

Para simplificar e para partirmos para a discussão dos impactos da IA no campo da comunicação, entendemos que uma definição passe pela capacidade das máquinas de aprender e escolher percursos a serem seguidos, de maneira racional, e diante de determinadas situações.

Segundo dados da Mckinsey (BUGHIN ET. AL., 2018), a inteligência artificial vai crescer mais de 50% até 2025 e de acordo com a PwC (2017), a contribuição da IA, até 2030, para o PIB Mundial, será de 15,7 bilhões de dólares. Números inflados fazem jus ao barulho que o tema tem tanto no âmbito do mercado, quanto da academia. Se tomarmos como exemplo, o interesse pelo termo "inteligência artificial" na busca do Google, entre junho de 2022 e junho de 2023, percebe-se que é um assunto em crescimento, como podemos ver abaixo:

Imagem 1 - Buscas pelo termo “inteligência artificial” no Google



Fonte: Google trends, 2023 (período de junho de 2022 a junho de 2023).

Outro assunto recorrente quando falamos de IA é uma de suas vertentes: a inteligência artificial generativa. Um dos exemplos mais conhecidos é o Chat GPT, já mencionado anteriormente, e seus parentes próximos como Perplexity AI (para criação de textos), Dall-E e MidJourney (para criação de imagens), Wisecut (para a criação de vídeos), entre outros. O Chat GPT é baseado em um modelo de linguagem AI chamado GPT-3.5, desenvolvido pela OpenAI que foi treinado – até setembro de 2021 - em uma enorme quantidade de textos de diversos tipos, como livros, artigos, sites da internet etc. A ferramenta usa esses textos para aprender sobre a linguagem humana e ser capaz de gerar respostas que fazem sentido.

Em resumo, o Chat GPT é um programa de computador inteligente que usa a Inteligência Artificial para entender o que

você escreve e responder da melhor forma possível, com base em seu treinamento em uma ampla variedade de textos.

A inteligência artificial generativa (IAG) é uma tecnologia que permite que os computadores criem conteúdos originais de imagens, músicas, textos, vídeos, interações e códigos de programação porque foram treinados por seres humanos a partir de documentos, artigos, desenhos, artes, filmes e todo o tipo de conteúdos armazenados em bases de dados.

A atenção e a visibilidade que o assunto tem advém da popularização dos assistentes de voz e virtuais, possibilidade de automatizar interações e ganho de tempo, alto grau de personalização e escalabilidade. Por outro lado, há uma discussão latente que passa pela validade dos conteúdos criados (são originais mesmo?), pela ética de todo o processo e pela veracidade do produto gerado por tais ferramentas. Há várias perguntas que são feitas às ferramentas de IAG e que têm respostas erradas. Não se pode, portanto, confiar cegamente, nem delegar a produção de um conteúdo, apenas à tecnologia. Supervisão humana – AINDA - se faz imprescindível.

Feita a contextualização do que é IA, falaremos, na sequência, sobre aplicações e exemplos na área de comunicação. Para aprofundamentos e conceitos mais completos acerca do tema, recomendamos Martha Gabriel (2022) e Lúcia Santaella (2019) e as demais publicações de ambas as autoras a respeito de tal temática.

Aplicações e exemplos de IA em comunicação

Santaella (2019) afirma que a inteligência artificial vai se tornando onipresente e invisível, à medida em que vai se espraiando pela vida humana, industrial, dos negócios e até artística. Não são poucos os exemplos que mostram músicas[2] e peças de teatro[3] feitas por ferramentas de IA, como também

robôs autônomos que fazem pizzas[4] e até escrevem matérias jornalísticas[5].

No campo da comunicação, a automatização de processos repetitivos são as aplicações que se mostram mais óbvias, como por exemplo: redigir textos para os mais diversos fins; criar imagens para conteúdos diversos; monitorar menções em mídias sociais; criar robôs de conversas para marcas e negócios; e previsão de tendências, entre outras possibilidades.

De acordo com o Chat GPT (2023), a análise de sentimentos é uma das aplicações mais comuns da inteligência artificial e suas utilizações são:

A. Coleta de dados: comentários em mídias sociais, avaliações de produtos e de clientes etc.
B. Categorização de dados: atribuição de rótulos (como positivo, negativo ou neutro) a cada texto, indicando o sentimento expresso.
C. Aplicação do modelo: com o modelo treinado, é possível realizar a análise de sentimentos em novos textos, de maneira automática.

Na área específica de Relações Públicas, as aplicações potenciais, segundo esse mesmo Chat GPT (2023), giram em torno de automatizações de processos, tais como:

A. Análise de sentimento: nas opiniões expressas nas mídias sociais, notícias e outros conteúdos online. Ajuda a compreender a percepção do público em relação à marca, produtos ou campanhas, permitindo uma resposta rápida a eventos ou crises.
B. Chatbots: alimentados por IA, podem ser usados para dar respostas automatizadas e interagir com o público em plataformas digitais (sites, redes sociais e aplicativos de mensagens).

C. Personalização de conteúdo: com base em dados, preferências e comportamentos, a IA pode ajudar na personalização de conteúdos e mensagens para diferentes públicos de interesse, tendo como potenciais resultados o aumento da relevância e do engajamento com a audiência.
D. Previsão de tendências e ideias: por meio da análise de volumes de dados, é possível identificar padrões, tendências e ter ideias a partir de tais movimentos. De posse disso, é possível adaptar estratégias de comunicação e antecipar potenciais problemas e oportunidades.
E. Automação de tarefas: tarefas rotineiras e repetitivas, como monitoramento de mídia, classificação de conteúdo, envio de comunicados de imprensa, entre outros.

Especificamente na comunicação interna, a empresa Progic (s.d.) propõe os seguintes usos da IA: criação de chatbots para resolução de dúvidas e problemas em tempo real; personalização de conteúdo (entregando conteúdos direcionados aos perfis dos funcionários); automatização de processos (envio de lembretes, comunicados e notificações); análise de sentimento (mensuração da percepção do público interno sobre a organização); reconhecimento de voz (com o objetivo de encurtar caminhos na comunicação entre funcionários e organização); e análise de dados (para avaliar a performance da comunicação interna e retroalimentação desse processo). O quadro abaixo sumariza os possíveis usos.

Imagem 2 – Possíveis usos da IA na comunicação interna

Fonte: Progic (s.d.).

Como exemplos que a IA pode gerar para o campo da comunicação, de maneira geral, iremos, a seguir, ilustrar oportunidades que algumas organizações fizeram uso da tecnologia para se autopromover ou publicizar seus produtos, serviços ou campanhas.

A Nestlé usou a IAG para criar um livro de receitas de Moça. Para isso, as principais características (tom de voz, atributos da marca) da personagem virtual – a Moça[6] – foram consideradas e a marca desenvolveu um *promp*[7] complexo e relacional, desenhado especialmente para o sistema. Adicionalmente, a criação de receitas levou em conta sazonalidades e ingredientes sugeridos pela equipe da marca. As receitas foram testadas na cozinha experimental da Nestlé para depois se tornarem o livro de receitas[8] da marca. O Chat

GPT, assim, pode ser utilizado para falar de acordo com o tom de voz de uma marca, com suas características marcantes, suas especificidades e, claro, depois lapidado por alguém que conheça bem a organização. Detalhamento da tarefa a ser solicitada, contextualização e indicação do formato esperado são cruciais para que os resultados estejam em consonância com as expectativas de quem está "*brifando*" a ferramenta. O que a Nestlé conseguiu com o produto final – o seu livro de receitas – é uma potencial pauta que poderia ser trabalhada junto à imprensa, às redes sociais próprias, a influenciadores ou como mote de comunicação interna e para se relacionar com embaixadores da marca, apenas para citar alguns exemplos.

Como forma de angariar mídia espontânea e chamar a atenção para a marca, a personagem Lu[9], de Magazine Luiza, realizou previsões dos jogos da Copa do Mundo de 2022, ocorrida em novembro do mesmo ano. Segundo informações do site Mundo RH (REDAÇÃO MUNDORH), a área de tecnologia da companhia desenvolveu um modelo matemático para calcular a probabilidade de vitória de todas as partidas do torneio. O modelo de inteligência artificial analisou todos os jogos da Copa, desde 1992, além de um *ranking* da Fifa com escalações e pontos de cada setor do campo, gol, defesa, meio-campo e ataque. Mais de 10 mil cenários foram criados para calcular as probabilidades de cada partida. Aqui, podemos destacar que a IA foi utilizada para fazer previsões não com a função mercadológica, mas com o intuito de promover a Lu de maneira institucional, próxima à população brasileira em um momento em que as atenções de praticamente todos estão voltadas à Copa. A estratégia da marca se deu com fins de geração de repercussão na mídia e com o objetivo de solidificar o relacionamento da personagem com as suas audiências. Vale lembrar que a Lu tem mais de 30 milhões de seguidores nas plataformas sociais digitais.

No carnaval de 2023, a marca Boticário criou um site para que ideias de maquiagem fossem geradas por meio de IA. Com o nome de FOL.I.A (uma alusão ao termo folia e IA), a marca mapeou as expectativas do público dentro e fora das redes sociais, a fim de identificar o que as comunidades buscam como referência para se expressar por meio de *makes:*

> Em seguida, a ferramenta Midjourney gerou as imagens em IA que visam inspirar os consumidores a recriarem com ineditismo e interpretação única. O projeto faz parte da jornada do Boticário no universo da tecnologia e dá continuidade às inovações da marca no carnaval, após terem criado uma folia imersiva no Avakin Life em 2021 e 2022. Também traduz a natureza de Quem Disse, Berenice?, que é referência em make, tendências e proximidade com a GenZ (FOLIA, 2023)

Para complementar a ação – baseada no portifólio de produtos – a marca ainda convidou um time de influenciadores[10] para reproduzirem as maquiagens. Com isso, a ação das maquiagens criadas por IA tiveram potencial de pautar a mídia especializada em beleza, estilo de vida, mas também sob os aspectos de marketing, do *trade* de negócios e afins.

Outra marca que apostou na IA para se relacionar com o seu público foi McDonald's. A ferramenta criada pela marca previa a geração de um sanduíche[11] por parte do usuário. O resultado final era uma imagem que poderia ser compartilhada nas redes pessoais do consumidor, assim como um cupom de desconto para ser usado no restaurante. Como consequências da ação, temos o usuário fornecendo dados para a marca do que gosta em um lanche, informações pessoais e, se porventura, usasse o cupom, McDonald's ainda conseguiria saber quanto a iniciativa se converteu em vendas efetivas. Também podemos apontar o potencial de divulgação da ação para a imprensa, para influenciadores e amantes da marca.

Ainda no universo das marcas de *fast food*, uma pergunta feita a uma ferramenta de IAG foi transformada em publicidade pela marca McDonald's. Na ocasião, a empresa perguntava ao *chat* qual era o hambúrguer mais icônico do mundo. Como forma de responder, viralizar e ainda causar impacto, seu concorrente, o Burger King, reagiu questionado a mesma IAG sobre qual seria então o maior hambúrguer disponível. Nas imagens a seguir é possível ver a disputa entre as duas marcas.

Imagem 3 – Anúncios de McDonald's e Burger King gerados por IA

Fonte: Imagem disponível no Meio e Mensagem[12].

A provocação gerou repercussão na mídia e entre os usuários, sobretudo nas mídias sociais, contribuindo para a lembrança de ambas as marcas.

O potencial da IA também pode se dar no desenvolvimento de produtos, assim como se vê em ações de duas marcas: Boticário[13] e Avon[14]. Ambas usaram ferramentas de varredura de comentários nas mídias sociais para

desenvolver um perfume e uma máscara de cílios, respectivamente. Como resultado, ambas as marcas pautaram suas divulgações na inovação do processo de criação de um produto, bem como na relevância que os comentários de seus potenciais e consumidores exerceram nesses casos, pois partiram de menções nas mídias sociais. A criação dos dois produtos foi gerada a partir de IA, porém, baseando-se em dezenas de milhares de comentários de usuários – potenciais consumidores – sobre o que buscavam em uma máscara de cílios ou em um perfume ideais.

Para finalizarmos o tópico, vale ressaltar, de acordo com o próprio Chat GPT (2023), que: "É importante lembrar que a IA não substitui as habilidades humanas na área de Relações Públicas, mas pode ser uma ferramenta poderosa para melhorar a eficiência, a precisão e a personalização das estratégias de comunicação". Nos casos acima citados, a IA foi utilizada como ferramenta geradora de produtos, campanhas e situações inovadoras com grande potencial de relacionamento com a mídia, com influenciadores e com o público consumidor. Assim, naturalmente, geraram o que chamamos em RP de mídia espontânea ou *PR Stunt*[15].

A partir de agora, vale entendermos o papel do profissional de Comunicação e RP diante da IA.

Papel do profissional de Comunicação e RP

Diante de tantas transformações e de tanta aceleração em tais processos evolutivos, nos resta a opção de entendermos criticamente a IA, seus usos, suas possibilidades e seus impactos. Para isso, é crucial o profissional:

A. Encarar a IA como ferramenta e não como ameaça.

> Se olharmos para a IA com vieses unicamente catastrofistas, talvez percamos a chance de a utilizarmos como um instrumento para nos auxiliar em nosso cotidiano, sem perder de vista, claro, os seus aspectos éticos, regulatórios e de apagamento de atividades e profissões

B. Aprender a trabalhar com dados

Acreditamos que o uso de dados em nossa área seja mais do que um acessório. Trata-se de obrigação. Em artigo para a Revista Interfaces, Terra e Raposo (2023, p. 4) discutiram a importância e a necessidade do profissional de RP entenderem como os dados impactam o seu dia a dia e como podem ser encarados como um diferencial e não como um problema:

> Transformar contatos, contextos e conversas em valiosos i*nsights*, métricas e indicadores é uma das principais vantagens trazidas pelo digital às organizações, bem como – por que não dizer – às Relações Públicas e à Comunicação Organizacional.

Para detalhamentos de como usar os dados em RP, sugerimos a consulta do artigo de Terra e Raposo (2023).

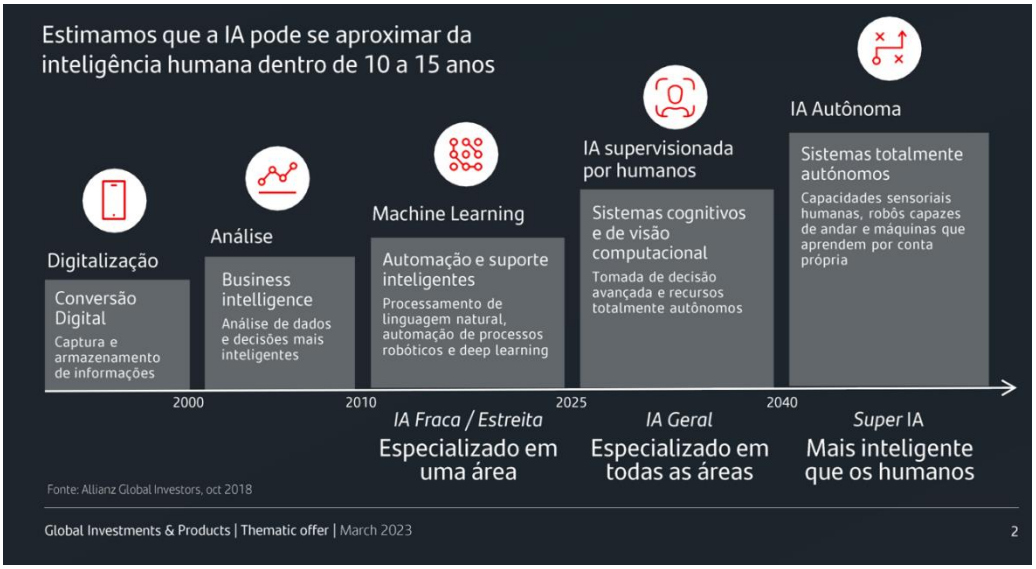
C. Preocupação constante com ética e transparência

Uma vez fazendo uso de uma ferramenta de IAG para produzir um comunicado para um cliente de uma agência ou

para a própria organização em que se trabalha, será que não mencionar o fato pode ser considerado antiético? A autoria de tal texto recai sobre quem? Para a agência ou para a ferramenta? Se coloco questões estratégicas, confidenciais ou delicadas na ferramenta, estou infringindo alguma regra de *compliance*? As dúvidas são muitas e apenas uma políticas de comunicação específica poderá ajudar a respondê-las. As organizações – talvez pelo intermédio das áreas de comunicação, jurídico e afins – tenham a missão de desenvolver normativas e diretrizes para o uso (ou não) de ferramentas de IA para se produzir conteúdos das mais diversas naturezas.

Com a constante evolução e avanço das tecnologias de IA, como ficam as questões éticas? Como será quando a IA for totalmente autônoma e não prescindir do controle humano? O gráfico abaixo elucida que, dentro de 10 ou 15 anos, a Super IA, mais inteligente que os humanos, predominará.

Imagem 4 – Evolução da IA



Fonte: Santander[16] – Inteligência Artificial (2023).

Até lá, temos um percurso para pensar vantagens, riscos, impactos e consequências da IA em todos os campos. Nós, profissionais da comunicação, idem. Já somos – e seremos ainda mais – impactados por tais transformações. Cabe-nos entender o contexto e discutir o que fazer, como fazer e de que maneira chegar a cenários que respeitem pessoas e seus direitos.

Para Curcio (AYRES, 2023), a IA, a exemplo de outras tecnologias, gera um processo de transformação na sociedade e requer adaptação. A incorporação dessas ferramentas de maneira ética, consciente, além de uma política clara de comunicação, é fundamental para que todos saibam o que pode e o que não se pode fazer com elas.

Considerações finais

Instabilidade, impermanência e aprendizado constante e contínuo são motes que devem ser absorvidos pelo profissional de comunicação e de RP, independente de qual tecnologia ou ferramenta seja “a da vez”.

Vivemos tempos instáveis e voláteis, em que o imediatismo e o tempo real imperam. Saber planejar e desenvolver estratégias de comunicação que dialoguem com tal impermanência pode ser extremamente cansativo, mas necessário para sobreviver a tempos tão líquidos e incertos. Em uma era em que uma comunicação dura apenas alguns segundos e se perde em menos de um dia, entender essa dinâmica é crucial.

A questão do aprendizado continuado vem de vários gurus. A expressão da moda – *lifelong learning* (GABRIEL, 2022) – já nos dá o tom do que nos espera. Quando a gente acha que

domina uma tecnologia, uma ferramenta, um *modus operandi*, a "coisa" já tomou uma outra dimensão e já está obsoleta. Ter disposição para aprender, reaprender, recomeçar e não ter medo do novo são condições compulsórias para quem quer atuar em comunicação.

Para finalizar, sugiro que você faça um exercício: abra o chat GPT ou uma ferramenta similar e digite: o quão pronto você está para o futuro. Com certeza, a tecnologia não vai te dar nenhuma resposta satisfatória. Sabe por quê? Porque é algo que depende única e exclusivamente da nossa capacidade de seguir.

Imagem 5 – Pergunta ao Chat GPT

o quão pronta estou para o futuro, Chat GPT?

Como um modelo de linguagem AI, eu não tenho acesso direto às informações pessoais sobre você, como suas habilidades, experiência ou conhecimentos específicos. Portanto, não consigo avaliar diretamente o quão pronta você está para o futuro. No entanto, posso lhe fornecer algumas dicas gerais para estar preparado para o futuro:

1. Aprendizado contínuo: Certifique-se de estar sempre disposto a aprender e se adaptar às mudanças. Esteja aberto a novas informações, tendências e tecnologias emergentes.
2. Desenvolva habilidades versáteis: Ter habilidades multifuncionais pode ser uma vantagem no futuro. Concentre-se em desenvolver habilidades transferíveis que possam ser aplicadas em diferentes setores ou situações.
3. Esteja atualizado com as tendências: Mantenha-se informado sobre as tendências e avanços relevantes para a sua área de interesse. Esteja atento a mudanças tecnológicas, regulatórias e sociais que possam afetar seu campo de atuação.
4. Network: Construa e mantenha uma rede de contatos sólida. Conectar-se com profissionais de áreas afins pode fornecer insights valiosos, oportunidades de colaboração e possíveis caminhos futuros.
5. Flexibilidade e resiliência: Esteja disposto a se adaptar a situações em constante mudança e a lidar com desafios de forma resiliente. A capacidade de se ajustar e se recuperar rapidamente pode ser crucial no futuro.
6. Pensamento crítico e criativo: Aprimore suas habilidades de pensamento crítico e criativo. Ser capaz de analisar problemas complexos, tomar decisões informadas e gerar ideias inovadoras pode ajudá-lo a se destacar no futuro.

Lembrando que estas são apenas algumas orientações gerais. A preparação para o futuro é um processo contínuo e pessoal, e depende muito dos seus objetivos, interesses e circunstâncias individuais.

Fonte: Chat GPT.

Não perca a curiosidade, nem a vontade de evoluir. Boa jornada!

Referências

AYRES, Aurora. O uso da inteligência artificial na comunicação corporativa é tema de reunião do comitê aberje de inovação. 12/05/2023. **Site Aberje**. Disponível em: https://www.aberje.com.br/o-uso-da-inteligencia-artificial-na-comunicacao-corporativa-e-tema-de-reuniao-do-comite-aberje-de-inovacao/. Acesso em 12/06/2023.

BUGHIN, J. et. al. Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. 04/09/2018. **McKinsey Global Institute**. Disponível em: https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/notes-from-the-ai-frontier-modeling-the-impact-of-ai-on-the-world-economy. Acesso em 12/06/2023.

COSSETTI, Melissa C. O que é inteligência artificial. 2018. **Site Tecnoblog**. Disponível em: https://tecnoblog.net/responde/o-que-e-inteligencia-artificial/. Acesso em 12/06/2023.

FOL.I.A traz maquiagem de carnaval feita com inteligência artificial. 13/02/2023. **Site Boticário**. Disponível em: https://www.boticario.com.br/dicas-de-beleza/folia-traz-maquiagem-de-carnaval-feita-com-inteligencia-artificial/. Acesso em 12/06/2023.

GABRIEL, M. **Inteligência artificial**: do zero ao metaverso. Barueri/SP: Atlas, 2022.

NTELIGÊNCIA artificial. **CHAT GPT**. 2023. Disponível em: https://chat.openai.com/c/118407fd-e066-4c3f-960e-56a631c39623. Acesso em 11/06/2023.

INTELIGÊNCIA artificial. 12/06/2023. **Google trends**. Disponível em: https://trends.google.com.br/trends/explore?geo=BR&q=intelig%C3%AAncia%20artificial&hl=pt. Acesso em 12/06/2013.

INTELIGÊNCIA artificial na comunicação interna. S.d. **Site Progic**. Disponível em: https://arquivos.progic.com.br/blogs/Infografico-Inteligencia-Artificial.pdf?utm_source=ActiveCampaign&utm_medium=email&utm_content=Aqui+est%C3%A1+seu+Infogr%C3%A1fico+-+Intelig%C3%AAncia+Artificial+na+Comunica%C3%A7%C3%A3o+Interna%21&utm_campaign=Tyemail-infografico-inteligencia-artificial. Acesso em 12/06/2023.

PWC's Global Artificial Intelligence Study: Exploiting the AI Revolution. 2017. **Site PwC.** Disponível em: https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics/publications/artificial-intelligence-study.html. Acesso em 12/06/2023.

REDAÇÃO RH. 24/11/2022. Usando Inteligência Artificial, Lu, do Magalu, vai prever resultados de jogos da Copa do Mundo. **Site MundoRH**. Disponível em: https://www-mundorh-com-br.cdn.ampproject.org/c/s/www.mundorh.com.br/usando-inteligencia-artificial-lu-do-magalu-vai-prever-resultados-de-jogos-da-copa-do-mundo/amp/. Acesso em 12/06/2023.

SANTAELLA, L. (org.). **Inteligência artificial e redes sociais**. São Paulo, EDUC, 2019.

Terra, C. F., & Raposo, J. F. (2023). Relações Públicas e Comunicação orientadas aos dados: realidade ou necessidade contemporânea? **Revista Interfaces Da Comunicação**, 1(1), 1-14. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/interfaces/article/view/211495. Acesso em 13/06/2023.

WEBB, Amy. **2020 Tech Trend Report:** Strategic trends that will influence business, government, education, media and society in the coming year. Future Today Institute, 2020.

Notas do capítulo

[1]Disponível em: https://www.tiktok.com/@ghostwriter977/video/7222852197883694378. Acesso em 13/06/2023.
[2]Disponível em: https://cbn.globoradio.globo.com/media/audio/406609/usuario-do-tiktok-cria-musica-como-se-fosse-de-dra.htm. Acesso em 13/06/2023.
[3]Disponível em: https://www.theaitre.com/. Acesso em 13/06/2023.
[4]Ver o robô pizzaiolo da Pizza Hut aqui: https://www.instagram.com/reel/CZSpxvdIXt6/?utm_medium=share_sheet. Acesso em 13/06/2023.
[5]Ver o robôs-jornalista que escreve até 30 mil matérias por mês aqui: http://www.abi.org.br/robo-jornalista-do-google-escreve-30-mil-noticias-por-mes/. Acesso em 13/06/2023.
[6]Disponível em: https://www.instagram.com/p/ClwPtYcv1mY/. Acesso em 13/06/2023.
[7]Trata-se de um comando à plataforma para direcionar o modelo de resposta que ela deve dar ao receber uma entrada de texto, geralmente, uma pergunta.
[8]Disponível em: https://www.receitasnestle.com.br/entrar?destination=/system/files/2023-05/ebook_MOC%CC%A7A-compressed_1.pdf. Acesso em 12/06/2023.
[9]Disponível em: https://www.instagram.com/magazineluiza/. Acesso em 13/06/2023.
[1]Ver exemplo aqui: https://www.tiktok.com/@amandapieroni/video/7200054405645831430?embed_source=121352282%2C121351166%2C121331973%2C120811592%2C120810756%3Bnull%3Bembed_blank&refer=embed&referer_url=www.boticario.com.br%2Fdicas-de-beleza%2Ffolia-traz-

maquiagem-de-carnaval-feita-com-inteligencia-artificial%2F&referer_video_id=7200054405645831430. Acesso em 12/06/2023.

[11]Disponível em: https://cloud.news.mcdonalds.com.br/unrealburger. Acesso em 12/06/2023.

[12]Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/comunicacao/mcdonalds-e-burger-king-usam-chatgpt-para-brigar-em-anuncios. Acesso em 12/06/2023.

[13]Disponível em: https://www.tecmundo.com.br/software/135520-boticario-usa-ia-ibm-criar-1-perfume-desenvolvido-algoritmos.htm. Acesso em 12/06/2023.

[14]Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/marketing/criticas-o-novo-ingrediente-da-maquiagem-avon. Acesso em 12/06/2023.

[15]Por *PR Stunt*, entendemos que seja uma ação ou evento planejados com o objetivo de atrair atenção e visibilidade da mídia e dos usuários de mídias sociais para uma marca, uma pessoa, uma situação, um lançamento, um produto ou um serviço. Quando se tem êxito com algo assim, há cobertura por parte da imprensa, há burburinho nas redes sociais e as atenções ficam voltadas para tal fato.

[16]Disponível em: https://www.santanderprivatebanking.com/insights/articles-and-perspectives/why-artificial-intelligence-is-important?utm_source=newsletter-ext&utm_medium=email&utm_campaign=thematics#. Acesso em 12/06/2023.

CONTEXTOS EDUCACIONAIS EMERGENTES: digressões possíveis por entre comunicação e educação

EMERGING EDUCATIONAL CONTEXTS: possible digressions between communication and education

Liana Estela Merladete de Souza Pozeczek Koltermann

Resumo: um mundo imparável - de volume de dados, informações e conhecimentos jamais vistos - com organizações se (trans)formando (em) digitais. E, tudo que isso implica produzindo à Comunicação – e essa a tais – o firmamento de seu papel e/ou a conquista de novos lugares de ação, inclusive em contextos educacionais. É ante essa percepção que o presente artigo desvela a importância da Comunicação Organizacional em Contextos Organizacionais Educacionais Emergentes, perpassando por demarcações que pautaram surgimento e/ou adaptação de contextos educacionais presenciais, de educação a distância, híbridos e/ou virtuais, sob a seguinte indagação: em que medida a Comunicação dita novos arranjos organizacionais educacionais? Elucidando e problematizando essa questão norteadora, o trabalho, sustentado por uma pesquisa bibliográfica, transcorre, primeiramente, pelas organizações, apresentando um breve panorama sobre contextos educacionais, pontuando as modalidades mais (re)conhecidas; a seguir, reflete sobre Comunicação e Educação, a partir da sua interconexão, por entre o ensinar, o aprender e os desafios que a convergência midiática impõe. Por fim, reflete sobre o lugar da Comunicação na (trans)formação e prenúncio de novos arranjos organizacionais educacionais. As digressões, antecedidas de percepções transversais, apontam para um papel sinérgico da Comunicação Organizacional ao lado da contínua demanda por inovação e permanência em cenários de competitividade. Não se espera, por certo, esgotar o tema, a proposta de estudo e os tensionamentos retratados. Mas, sim, rememorar ideias, apresentar novos ângulos de visão e contribuir para o amadurecimento da questão em tela.

Palavras-chave: Organizações. Contextos Organizacionais Educacionais Emergentes. Comunicação. Comunicação Organizacional. Educação. Midiatização.

Abstract: *An unstoppable world - with an unprecedented volume of data, information, and knowledge - sees organizations (trans)forming into digital entities. And all of this has implications for Communication - both in terms of reaffirming its role and conquering new areas of action, including educational contexts. Against this backdrop, this article unveils the importance of Organizational Communication in Emerging Educational Organizational Contexts, delving into the developments that have shaped the emergence and/or adaptation of face-to-face, distance, hybrid, and/or virtual educational settings, guided by the following question: to what extent does Communication shape new educational organizational arrangements? By elucidating and problematizing this guiding question, the paper, supported by a bibliographic research approach, firstly explores organizations, providing a brief overview of educational contexts and highlighting the most recognized modalities. It then reflects on the intersection of Communication and Education, considering the intertwined dynamics of teaching, learning, and the challenges posed by media convergence. Finally, it contemplates the role of Communication in (trans)forming and heralding new educational organizational arrangements. These discussions, preceded by cross-cutting insights, point to a synergistic role of Organizational Communication alongside the ongoing demand for innovation and competitiveness in these scenarios. It is not intended, of course, to exhaust the subject matter, the proposed study, or the tensions depicted. Rather, the aim is to revisit ideas, present new perspectives, and contribute to a deeper understanding of the topic at hand.*

Keywords*: Organizations. Emerging Educational Organizational Contexts. Communication. Organizational Communication. Education. Mediatization.*

Introdução

Não é de agora que percebemos - e vivenciamos - uma espécie de (r)evolução. Por todos os lados e conosco. A verdade é que estamos escutando, falando, vendo, sentido, e tanto mais, não como outrora, mas constante e intensamente quando o

assunto é acesso ao conhecimento. Só o fato de sermos parte desse contexto, no mínimo dinâmico, nos faz afirmar que sim, no mundo globalizado, a internet e, por conseguinte, suas faces, produtos e serviços relacionados, assumiram um papel preponderante na vida, convivência e até no aprendizado dos cidadãos. E mais: para e nas organizações de todos os nichos, inclusive em contextos educacionais.

Enquanto verdadeiros imigrantes digitais se relacionam com nativos digitais nas mais distintas relações de aprendizado, YouTube, Twitter, Facebook, Instagram, TikTok, e não só isso, parecem representar novas fontes de dados, informação e conhecimento. E isso, cremos, é tão expressivo quanto é antigo o surgimento de organizações educacionais, ou melhor, que as formas de prover o ensino. Desde o início da civilização, sabemos, afinal, que as pessoas têm buscado meios para passar o conhecimento adiante. Com o passar do tempo, as organizações educacionais, da forma que mais conhecemos, de escolas às faculdades, com suas tradicionais fileiras de classes, espaço em evidência para o professor, quadro e giz, evoluíram para se tornarem mais complexas, adotando novos métodos, sustentados nas modalidades de ensino (hoje educação) a distância (EAD), as aulas híbridas e as aulas virtuais.

Como partícipes da (r)evolução do ensinar e do aprender, primariamente, testemunhamos o EAD introduzido como uma maneira de estudar a partir de casa, e as aulas híbridas, por sua vez, combinando o ensino presencial e a distância. Por fim, as aulas virtuais, que são essencialmente aulas ao vivo transmitidas pela internet, trouxeram um novo nível de interação entre o professor e o aluno. Isso é o que já sabíamos - ou vivenciamos. E, de tudo e tanto, para além de *softwares* de redes e dispositivos - e muito mais - que tornaram e tornam esses contextos possíveis, muito inquieta.

Kenski (2013), já discorria criticamente sobre os tempos vivenciados atualmente e sobre a definição de tais enquanto múltiplos, apressados, urgentes e mais difíceis para as organizações, modelos e/ou modalidades educacionais. A pesquisadora demarcou a questão do tempo dedicado pelos professores diante do que ela aparentemente determina como uma “nova versão”, onde o espaço da sala de aula e a duração de seus ensinamentos quase perdem o sentido perante os canais virtuais de interação e comunicação que só fazem crescer e representar opções diversas para as também diversas demandas do público de interesse, do educando, que vai para além daquele em formação escolar e/ou universitária para também aquele que busca qualificação, aprofundamento e diferencial profissional. O ponto é que Kenski (2013) traz à baila não só a escassez múltipla do tempo, mas o prenúncio de contextos organizacionais educacionais emergentes e, desencadeia, nas artífices do presente trabalho, de alguma forma, curiosidade perante o papel da Comunicação, seja enquanto processo, sistema ou fenômeno. E mais: enquanto questão e atuação sinérgica. A verdade é que, de antemão, as mediações tecnológicas impõem uma nova maneira de lidar com as questões do ensino às organizações do segmento, dado o “seu redimensionamento de escala planetária, provocando novos desafios e práticas” (KENSKI, 2013, p. 35), contudo, os alunos, àqueles os quais destacamos como digitais, são, talvez, os protagonistas de novos modelos organizacionais educacionais, pelo fato de, enquanto retratos da instantaneidade, ditarem uma demanda de renovação. Para atendê-la, inevitavelmente, crê-se, as organizações do nicho, nasceram, cresceram, perduraram - ou não -, acompanharam tendências, se reinventaram ou se reinventam e à Comunicação, deve caber, lugar, papel e, por conseguinte, impacto.

Isso porque a atualidade, nesse contexto, demanda personalização. E isso significa necessidade de atenção - e tempo - no que concerne ao campo de interesse e experiência de cada aluno. Do paradigma da cultura da então convergência midiática, onde, de acordo com Jenkins (2008), autuam-se interações nunca propiciadas pelas mídias tradicionais e até alternativas, os alunos, do nosso então novo tempo, fazem parte de um também novo nicho de papéis, no qual as passadas relações, inclusive de aprender e ensinar, são desconstruídas pela concepção de cultura participativa, que sugere novos arranjos cada vez mais complexos - e atraentes, completos e acessíveis, haja vista a proliferação de plataformas de cursos online.

Na expectativa de perpassar por esses pressupostos, mas, substancialmente, responder à questão norteadora do presente, “em que medida a Comunicação dita novos arranjos organizacionais educacionais?”, estruturam-se as digressões aqui a partir dos seguintes objetivos específicos: discorrer sobre as modalidades educacionais mais (re)conhecidas, as demarcando, brevemente, perante o tempo e aparentes demandas da sociedade; refletir sobre as relações entre a comunicação e educação, por entre o ensinar, o aprender e os desafios que a convergência midiática impõe e; concatenar, processual, fenômeno ou sistematicamente, a Comunicação à (r)evolução em contextos educacionais, desvelando a importância da Comunicação Organizacional nessa emergência. Para tanto, subdividem-se as reflexões em três correspondentes seções, a saber: das organizações, um breve panorama de contexto e modalidades educacionais em suas principais demarcações; da Comunicação e da Educação: a interconexão por entre o ensinar e o aprender e os desafios que a convergência midiática impõe e; por fim, o lugar da

Comunicação na (trans)formação e prenúncio dos novos arranjos organizacionais educacionais.

No que se refere à motivação para a articulação desses pontos traz-se uma justificativa pessoal, uma vez que as autoras acreditam que a Comunicação é parte integrante da gestão de projetos educacionais e questão estratégica - também sinérgica - quando, cada vez mais, se incita a concepção do sujeito aluno por entre competências e habilidades, produção e performance humanas e técnicas, numa conjuntura de educação para a autonomia. Como não poderia deixar de ser, na esfera social, acadêmico-científica, justificam-se as digressões neste, tecidas pela expectativa comum por entre todas as produções das autoras, sejam técnicas ou científicas, sendo a de perpassar significativamente pela construção e reconstrução dos saberes. Mas, essencialmente, em prol da responsabilidade de preocupar-se com a democratização da ideia de que, conforme temos por Martín-Barbero (2014), a comunicação na educação é uma excelente estratégia para formar cidadãos em uma sociedade na qual a informação e o conhecimento valem cada vez mais. Percebe-se, afinal, que isso não muda, a despeito de que incansável, gradativa e constantemente, cenários e contextos organizacionais educacionais se (trans)formem. Serão sempre novos. A comunicação também. A medida, nesse contexto, é sinérgica e vital, como será possível refletir, porque novos arranjos provêm de melhores práticas. É a tudo e tanto que se dedicam as linhas a seguir.

Das organizações, um breve panorama de contexto e modalidades educacionais em suas principais demarcações

Toda a organização, já dizia MAXIMIANO (2007), “é uma combinação de esforços individuais para alcançar propósitos

coletivos". Seja qual for o segmento de atuação, elas, essa parte fundamental da sociedade, com íntima relação com o fornecimento de empregos, produtos e serviços, sabemos, influenciam a política, a economia e as relações sociais. Sociais, civis, não-governamentais, governamentais, públicas, privadas, empresarial, seja qual for o tipo, organizações são, natural e essencialmente, dinâmicas. Toda organização se estabelece como um instrumento social, nesse sentido. E isso se dá através da ação humana, da combinação de recursos, entre outros aspectos que convergem num verdadeiro processo que faz com que as necessidades da sociedade sejam satisfeitas - ou não.

Segundo Moraes (2004), aliás, os elementos humanos e materiais, que fazem parte das organizações, possuem forte ligação e interdependência do meio ambiente, no qual estão inseridas, e a este fazendo trocas constantes. Ou seja, além de dinâmicas, as organizações são diferentes entre si. Podem ser finitas ou, simplesmente, sucumbir repentinamente, por pura e simplesmente não serem sistemas perfeitos. É o que pode acontecer no não acompanhamento à aceleração da digitalização, conforme colocam Kartajaya, Setiawan e Kotler (2021). Eles dizem que, com a pandemia de Covid-19, as organizações não podiam mais adiar a digitalização, "considerando que sua sobrevivência passou a depender disso" (KARTAJAYA, SETIAWAN & KOTLER, 2021, p.102).

Ocorre, nesse contexto, conforme o que os estudiosos lecionam, que o mundo contemporâneo vem testemunhando um crescimento exponencial no volume de dados, informações e conhecimentos, impulsionado pela rápida evolução da tecnologia e essa explosão de informações tem transformado profundamente as organizações, levando-as a se (trans)formarem em digitais para se manterem relevantes no contexto atual. Em organizações educacionais não é diferente. Elas não estão imunes a essa onda e a educação, por

conseguinte, é um campo que pode se beneficiar significativamente do uso das tecnologias digitais para melhorar a acessibilidade, a flexibilidade e a qualidade do ensino, tanto que as modalidades de ensino à distância (EAD), virtual e híbrida surgem como soluções inovadoras para atender às necessidades de aprendizagem em um mundo digitalizado.

Mas, isso, por sua vez, nos remonta ao básico. Nos leva, primariamente, à organização e à estrutura de sistemas nesse contexto para que, minimamente, demarquemos o tempo e as aparentes necessidades da sociedade da qual fazemos parte. Para além de escolas, faculdades, universidades, cursos, enquanto organizações, aliás, é preciso atentar, por exemplo, para a Lei de n. 9.394 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece a finalidade da educação no caso do Brasil, como esta deve estar organizada, quais são os órgãos administrativos responsáveis, quais são os níveis e modalidades de ensino, entre outros aspectos em que se define e se regulariza o sistema de educação brasileiro com base nos princípios constantes na Constituição.

Os órgãos responsáveis pela educação, em nível federal, são o Ministério da Educação (MEC) e o Conselho Nacional de Educação (CNE). Em nível estadual, temos a Secretaria Estadual de Educação (SEE), o Conselho Estadual de Educação (CEE), a Delegacia Regional de Educação (DRE) ou a Subsecretaria de Educação. E, por fim, em nível municipal, existem a Secretaria Municipal de Educação (SME) e o Conselho Municipal de Educação (CME). Fato é que cada organização ou braço de organização que essas estruturas podem representar ou impactar têm sua complexidade e especificidade que aqui não cabem. Outrossim, aqui cabe, as modalidades e, por conseguinte, contextos que perpassam por toda essa estrutura, do presencial, a hoje Educação a Distância

(EaD), ao híbrido e virtual, perante àquelas demarcações que prenunciam desafios vigentes à capacidade das organizações educacionais de abraçar a era digital e aproveitar plenamente as oportunidades que ela oferece.

Começando pela educação presencial, segundo Menezes (2023), vale pontuar, estamos falando do dito ensino convencional, o tradicional para alguns. Nessa modalidade, a transmissão do conhecimento é o processo protagonista. As aulas são expositivas e um local físico, a sala de aula, é requisito. Ou seja, podemos dizer, sem pretensões de aprofundamento histórico, que o presencial data aqui desde 1549, com as primeiras escolas jesuítas. Mas o termo, em si, também vale ponderar, passou a ser adotado ao mesmo passo em que as tecnologias passaram a prenunciar a inserção e aprimoramento do ensino à distância. Aqui, segundo a já referenciada LDB, aliás, o ensino fundamental deve ser presencial, sendo o ensino à distância utilizado em situações especiais. Dessa forma, a possibilidade de estudar a distância abre-se em dois casos atualmente, nesse nível: como complementação da aprendizagem (enriquecimento e aprofundamento do currículo, recuperação e aceleração de estudos para alunos com atraso escolar, dentre outras) e em situações emergenciais, quando se fala em educação formal.

A EaD, por outro lado, tem seus primeiros indícios no mundo remontados ao século XVIII, quando um curso por correspondência foi divulgado por uma instituição de Boston (EUA), haja vista, em 1728, um professor chamado Caleb Phillips ter oferecido um curso de taquigrafia, com materiais enviados semanalmente pelo correio (Alves, 2009, apud Santos; Menegassi, 2018). No Brasil, Franco, Costa, Fávero, Gelatti e Locatelli (2006, p. 2) a datam desde 1920. Os pesquisadores explicam que, no que concerne às diferenças entre o nosso país e o mundo, encontra-se a restrição a níveis supletivos e à

formação profissional. Existiu, segundo os autores, uma percepção de que o ensino regular era inviável nesses moldes.

Alves (2009, apud Santos e Menegassi, 2018), revela, a partir de pesquisas realizadas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), que no final do século XIX já havia oferta de cursos de datilografia por correspondência no Rio de Janeiro. A verdade é que, entre esses e outros fatos e feitos, a modalidade sempre acompanhou as tecnologias da informação e comunicação. Entre as demarcações do tempo, identificamos que até os anos 1910, os cursos eram feitos por correspondência, baseados em materiais impressos. Depois, *slides* e recursos audiovisuais ganharam vez. E, insta constar, ainda, que entre as décadas de 1910 até 1940, período que compreendeu as duas grandes guerras mundiais, o rádio foi utilizado para transmitir conteúdos. E, já em 1950, com a invenção da TV, as primeiras experiências de telecursos passaram a protagonizar o campo.

Em meio a tudo e tanto, a evolução e o acompanhamento das tendências persistiu, tanto que na década de 1970, com as TVs via satélite e a cabo, a transmissão de conteúdos ganhou outro patamar. Da mesma forma e, fundamentalmente, com o início dos cursos por computador, com o advento, na década de 1990, do CD-ROM e, claro, pela internet. Atualmente, conforme coloca Alves (2009, apud Santos e Menegassi, 2018), diz-se que os cursos, dos mais variados níveis, de educação formal ou não, são multiplataforma. Os computadores, nossos celulares, *tablets*, tudo e tanto, de qualquer lugar, nos levam a também a qualquer lugar. O Plano Nacional de Educação, aprovado em janeiro de 2001 e que foi exigência da referenciada LDB, inclusive, aborda a educação a distância e as tecnologias educacionais, se referindo à modalidade, como um meio auxiliar de indiscutível eficácia.

Nesse contexto, é válido destacar que, no Brasil, segundo leciona Kenski (2013), a Educação a Distância está prevista em vários documentos oficiais do governo. A autora explica que o decreto que a regulamenta é o de n. 5.622/05 e que ele a caracteriza como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos. O seu § 1º - a autora relembra e destaca - determina, ainda, que a "educação a distância organiza-se segundo metodologia, gestão e avaliação peculiares" (KENSKI, 2013, p. 110).

Mas Bates (2016) classifica o desdobramento disso enquanto era digital, trazendo, como nos interessa, a Comunicação à baila. Ele explica que estamos rodeados e imersos em tecnologia e que essa não tem quaisquer sinais de abrandamento. Para o estudioso, a evolução dela está (nos) levando a mudanças consideráveis na economia e, por conseguinte, crê-se, na Comunicação. Ele diz que isso é visto pela forma como nos comunicamos, nos relacionamos e, para ele, cada vez mais, na forma com a qual aprendemos que, necessariamente, implica comunicação não tão somente por entre o ensinar e o aprender, mas das organizações educacionais com os seus alunos, com o mercado e com a sociedade. Faz refletir que a despeito de tudo que significa ensinar e aprender, sobretudo ao campo da Educação, as organizações que trabalham com ela precisam de alunos para se manter, permanecer e crescer. E faz uma ponderação aí: "nossas instituições educacionais foram construídas em grande parte para outra era, baseadas em uma era industrial, em vez de digital" (BATES, 2016, p. 55). Ainda assim, as tecnologias digitais foram mudando o cenário educacional e novas realidades foram, ora demandadas, ora impostas.

O autor questiona, aliás, nesse contexto, as escolas, faculdades, universidades, enquanto organizações educacionais, precisam mudar a forma pelas quais ensinam. E é frente a questionamentos dessa ordem que as novas realidades, segundo ele, apareceram e seguem a aparecer. Para se adaptarem ao mundo digital, as organizações educacionais que (re)conhecemos, como as já citadas aqui, escolas, faculdades e universidades, estão se (trans)formando, ou melhor, se adaptando, ele revela. E, isso, como nos leciona o autor, implica na adoção de tecnologias avançadas, como inteligência artificial, big data, computação em nuvem e Internet das Coisas (IoT), para impulsionar suas operações, melhorar a eficiência e oferecer novos produtos e serviços inovadores.

Com tudo e tanto, percebe-se que a transformação digital permite que as organizações alcancem maior agilidade, eficácia e competitividade em um cenário de negócios cada vez mais dinâmico e complexo. Um dos exemplos nesse sentido é o ensino híbrido, que, em linhas gerais, combina a proximidade do contato presencial com a independência do offline. A verdade é que essa modalidade ganhou status de aposta recente, denotando o atendimento pela busca pela personalização da aprendizagem e inserindo, talvez ainda mais forte - e estrategicamente - as ferramentas tecnológicas no processo de ensino.

Bates, ao refletir sobre a temática, afirmando isso, se ancora nas experiências mundo afora. Ele comenta que “algumas instituições estão agora desenvolvendo planos para mover uma parte substancial do seu ensino para modos mais híbridos ou flexíveis” (BATES, 2016, p. 75). O termo, especificamente, surgiu em meados dos anos 60 nos Estados Unidos e isso porque a Terceira Revolução Industrial, a chamada Revolução Eletrônica, trouxe o início da produção massiva de computadores que logo foram incorporados à

educação acadêmica. Trocando em miúdos, é a mescla dos dois modelos de ensino já conhecidos, presencial e EAD, que formam o híbrido. A tecnologia e novas metodologias representam o centro desse processo. O autor leciona que essa combinação, do presencial que acontece em sala de aula e do virtual, que funciona através da tecnologia, considera um processo contínuo e mutável, que se distancia da ideia de padronização.

Ele fala que são muitas as faces da aprendizagem online e é aí que entra a última modalidade que consideramos neste, a virtual. Na verdade, o autor traz várias nomenclaturas para representar o além do tradicional. Mas destaca, justamente, pelo menos três modalidades: primeiro, o ensino em sala de aula, que seria o presencial, e fala do já referido híbrido, num segundo momento, que, por sua vez, pode englobar uma grande variedade de estilos e possibilidades, desde ambientes virtuais de aprendizagem, a redesign do ensino e; por fim, discorre sobre a aprendizagem inteiramente online, que seria a modalidade integralmente virtual, que utiliza potencial da tecnologia, para reduzir distâncias e garantir, por exemplo, a sincronicidade.

De tudo, aqui brevemente retratado e demarcado, tem-se pistas de uma interconexão indissociável entre a Comunicação e a Educação. E, com isso, não parece exagero dizer que não há e nem haverá mais educação sem tecnologia e, por conseguinte, comunicação sem a mesma. Professores, alunos e organizações educacionais viveram, recentemente, a já citada aceleração digital e, concomitantemente, o escancarar de seus limites, dada a pandemia causada pela Covid-19. Mas, oportuna ou não, a transformação digital em organizações educacionais se tornou algo obrigatório e urgente. O setor educacional, assim como outros segmentos, não pode ficar parado. Assim como Kartajaya, Setiawan e Kotler (2021) falam, num cenário mais amplo, parece prenunciar-se nos contextos educacionais, essa exigência enquanto vital, e a comunicação, cremos, para além

de processo, sistema ou fenômeno, intrínseca ao ensinar e ao aprender como aqui, de certa forma, elucidado, mas, do ponto de vista organizacional, deve representar um lugar que vai além de se estabelecer as expectativas de proporcionar flexibilidade ao ensino, mas de permanência no mercado. É o que se começa a construir com a aproximação - interconexões e convergência - entre a Comunicação e a Educação a seguir.

Comunicação e Educação: a interconexão por entre o ensinar e o aprender e os desafios que a convergência midiática impõe

Goerck (2002) fala que a Comunicação e a Educação são duas áreas extremamente abrangentes. A pesquisadora diz que ambas permeiam todas as ramificações da configuração social. Para ela, “todas as questões da sociedade são impregnadas de um caráter educativo, pois podem ser objeto de ensino e de aprendizagem” (GOERCK, 2002, p.92). Ela diz que, ao mesmo tempo, “a comunicação está presente em todos os espaços”. Kenski (2008), na mesma linha, destaca os temas como amplos e complexos. Para ela, aliás, as possibilidades de exploração das interfaces entre as searas são inesgotáveis. A autora comenta que “transcendem os espaços das escolas e não se esgotam na análise dos produtos oferecidos pelas mídias” (KENSKI, 2008, p. 649).

Com essa concepção, que remonta a ideia de que os estudos vão além da educação escolarizada e da comunicação midiática, a pesquisadora leciona sobre uma dita relação biunívoca em que se interconectam e convergem educação e comunicação: essa relação “engloba os mais diferenciados assuntos, concepções e linhas teóricas, práticas, sujeitos, tempos e processos formais e não-formais conscientes e determinados, ou nem tanto assim” (KENSKI, 2008, p.649). A

estudiosa fala que envolve, ainda, manifestações humanas expressivas, mediadas ou não, em um sentido de transformação e continuidade das relações interpessoais.

Kenski (2002), com isso, desvela que Comunicação e Educação abrangem a autonomia para a produção e a realização de conteúdos midiáticos contextualizados e mais, segundo ela: “as próprias inovações, as interconexões possíveis entre processos e produtos comunicacionais; as montagens e edições como aprendizagens e descobertas” (KENSKI, 2008, p.649). E, genuinamente, nesse contexto, ela relembra, a partir de Pretto (2008, p.13), Paulo Freire, que fala que "o ato de educar é um ato de comunicação". Por isso, talvez, no contexto das modalidades educacionais, do presencial, à educação a distância, contextos híbridos e virtuais, como fora visto anteriormente, se presuma não haver educação sem tecnologia e nem comunicação sem a mesma. A questão, percebe-se, extrapola esses contextos. Fato é que a informação circula livre e agilmente a despeito das modalidades do próprio cenário educacional. Notavelmente, conteúdos e plataformas diversas apresentam uma nova configuração e o equilíbrio entre tecnologia, indústria, mercados, gêneros, públicos e muito mais, outro fato, denota um cruzamento, consequente de mídias alternativas e de massa, que representa a era da convergência midiática, cuja cultura é tratada por Jenkins (2008).

Quando trazemos esse autor à baila, sob o viés dessas transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais, latentes no cenário contemporâneo da comunicação, encontramos três pontos cruciais de uma nova equação: a própria convergência midiática, a inteligência coletiva e a cultura participativa. Acerca do primeiro ponto, a convergência midiática, estamos falando de forma de consumo e mais: um processo conjunto, e também uma fonte de poder, o que pode ser pensado no viés de contextos educacionais. E, como não

poderia deixar de ser, isso remete à Bauman e May (2010). Fato é que desse rememorar se dá uma perspectiva que classifica a cultura atual enquanto de oferta, que trata de uma sociedade que supervaloriza, justamente, o consumo, centro de uma economia líquido-moderna que, entre outros indicadores, apresenta a nossa condição volátil e até assustadora:

> O futuro não é mais um tempo a ser esperado com impaciência: ele só vai aumentar as dificuldades atuais, incrementando de modo exponencial a quantidade de conhecimento que já nos atordoa, nos sufoca e que bloqueia a salvação que ele próprio oferece de forma sedutora (BAUMAN; MAY, 2010, p. 58).

De outro ângulo, a cultura participativa, por sua vez, denota o comportamento do consumidor midiático contemporâneo, apontando, surpreendentemente – ou não –, ainda assim, uma postura cada vez mais distante da sua antiga posição de receptor passivo, outro ponto sobre o qual podemos equiparar à condição do aluno de hoje, de necessidade protagonista e não mais mero receptor. A partir dessa articulação, a convergência midiática, retomando Jenkins (2008), é encarada como um processo cultural e não somente tecnológico, representado como um conceito de economia afetiva, que serve para pensar o comportamento de consumidores - a exemplo dos alunos - e produtores na contemporaneidade - a exemplo, podemos dizer aqui, de professores e organizações educacionais.

Jonas (2006) nos provoca, nessa linha, para a reflexão em torno da mudança tecnológica e sobre o quanto ela interfere nesses atos, justamente quando o assunto é o ensinar, o aprender e onde temos essa experiência. O estudioso permite a reflexão de que não estamos aprendendo somente quando nos deparamos e/ou fazemos uso da tecnologia para absorver conhecimento ou ampliar o repertório. No caso de uma

organização educacional, com forte presença digital, estamos conectados e integrados a ela, ele leciona. Fava (2011), por sua vez, em âmbito educacional, diz que esse intenso cenário de convergência representa o trânsito e a circulação de conteúdos por meio de diferentes sistemas de informação e, ainda, reforça seu papel cultural:

> A convergência na educação não deve ser compreendida apenas como um processo tecnológico dentro ou fora do ambiente de ensino e aprendizagem. Mais que isso, a convergência representa uma transformação cultural, uma vez que os estudantes são incentivados a procurar e a colocar novas informações nos mais diversos sistemas e fazer conexões em meio a conteúdos de informação dispersos, criando, assim, a cultura participativa, e não apenas interativa (FAVA, 2011, p. 3).

O autor, que trabalha, entre outros aspectos, com o que chama de Educação 3.0, que perpassa por uma ótica do aluno gerenciado e não controlado, coloca, nesse espectro cultural, as redes sociais virtuais - e ambientes virtuais de aprendizagem, entende-se, por representarem redes de relacionamento - como fortes aliadas nesse cenário de participação e interação e, crê-se, de vínculo entre a Comunicação e Educação. Ele permite refletir que o público digital quer organizações digitais para estudar. Diz que o fato é que estamos 24 horas conectados e, nesse contexto, que estamos diante de uma conjuntura em que os estudantes estão permanentemente enviando e recebendo notícias, namorando, compartilhando, interagindo, relacionando-se por nada mais, nada menos, que sempre novas redes sociais. Essas devem ter ou representar, também, ele sugere, as organizações educacionais.

O autor reflete que a midiatização na educação é profunda. Em contextos organizacionais educacionais não implica apenas o uso e a disseminação de mídias, mas também a incorporação dessas mídias em todas as esferas da vida

cotidiana do seu público. Ele faz refletir que envolve a transformação da cultura, da comunicação e das interações sociais, à medida que as tecnologias e as mídias digitais se tornam elementos centrais na construção e na disseminação de conhecimento, na formação de identidades e na organização social. Esse processo traz consigo implicações significativas para as organizações educacionais porque precisam repensar suas práticas e estratégias pedagógicas diante desse novo ambiente midiático, mas também porque a adaptação a essa realidade implica o desenvolvimento de habilidades digitais e críticas por parte dos educadores e estudantes, bem como a reflexão sobre o papel das mídias e tecnologias na construção do conhecimento e na formação dos indivíduos.

É uma questão de foco e forma de atuação da sociedade, se lançarmos mão de Couldry e Hepp (2017). Eles sugerem, afinal, que nos deslocamos, no que concerne ao domínio social, com relação a um único meio, para uma variedade de diferentes meios de comunicação, construindo distintos domínios e o ponto é que quanto mais entrelaçada for a mediação da construção social, mais enredada serão as interdependências entre as próprias mídias.

A Educação 3.0, já dizia Fava (2014), essa que tem esse entrelace e enredo como alicerce, chegou, o autor resume. E, para ele, “se a busca da aprendizagem já foi mais silenciosa e passiva, os novos estudantes são agora mais ativos, barulhentos e públicos” (FAVA, 2014, XV). Esses alunos e potenciais alunos são mais poderosos, hiperpoderosos, na verdade. E buscam por escolas, faculdades, universidades, cursos que denotem esse mesmo poder. Com esse termo, aliás, é possível rememorar Tapscott e Williams (2007). Num panorama de exploração da inteligência e da genialidade do coletivo, em prol da inovação e do desenvolvimento, eles conceituam e fomentam a importância das plataformas para

colaboração em rede, que possibilitam a conexão de pessoas e a integração de recursos com outros ambientes, como ocorre na adaptabilidade das organizações educacionais, que exploram cursos alicerçados na educação a distância e hibritude.

Em todas as expressões de plataformas que os autores apresentam, eles apontam para o protagonismo - e poder - do cidadão e, sobretudo, para a potencialidade da generosidade coletiva de seus colaboradores. Dessa nova dinâmica, que pode ser, tranquilamente, equiparada à citada Educação 3.0, um novo pensamento ganha espaço. E, o pensar diferente representa, justamente, abrir-se para a colaboração, desafiando uma dita sabedoria convencional. O cidadão "hiperpoderoso", como retratam Tapscott e Williams (2007), consome e produz. Só que, para que isso ocorra em âmbito de contextos organizacionais educacionais, também carecemos reprogramar o nosso pensamento enquanto educadores, gestores na seara e comunicadores, estratégicos nesse processo, inclusive quando se trata do (re)conhecimento de competências e habilidades: atentando para o *feedback* dos nossos alunos; valorizando e incentivando a construção de massa crítica; subsidiando-os de estrutura e ambiente para a colaboração e; entre outros pontos, disseminando a imagem de tanto. Diferente disso, estamos ofertando limitação na comunicação, lecionam os autores.

Aliás, dessa lição de Tapscott e Williams (2007) podemos ir além nesse aspecto. Formular e pactuar objetivos; externar intenções; trocar experiências e; ainda, compartilhar recursos, dividindo responsabilidades e proporcionando avaliação em prol do atendimento da expectativa discente parecem ser novas responsabilidades comunicacionais de organizações educacionais e isso representa um verdadeiro ciclo para organização educacional e aluno co-construírem e transformarem-se continuamente. Ou seja, a comunicação, aí, é processo, é sistema, é fenômeno, antes de qualquer coisa.

Podemos, para tanto, trazer Curvello (2009), que comenta que a tradição funcionalista resume a comunicação como processo a partir da tese de que é uma sequência de tarefas (ou atividades) que, ao serem executadas, transformam insumos e recursos, discursos, falas, expressões intencionais e planejadas em resultados com valor agregado às organizações. Levando em conta que as ações citadas representam atividades, teríamos, em ambiente virtual ou sala de aula, a comunicação enquanto processo. A comunicação como sistema também porque, segundo Curvello (2009), ela produz e reproduz a sociedade, e faz isso mediante a ideia de que é um acontecimento atado a um instante de tempo. E isso podemos identificar no ciclo indicado. Já pelo pensamento fenomenológico, a comunicação seria uma relação, uma possibilidade de encontro, impregnada pelo incorpóreo, por sinalizações extralinguísticas, como leciona o autor e que, antes de orientada para a significação, está orientada para o campo do sentido. Ou seja, mais uma expressão identificada já que cada aluno adentra ao ambiente educacional, presencial ou virtual, com expectativas distintas e seu resultado depende da forma como sente - absorve e troca (n)esse processo.

Fato é que quando o cidadão ou, no caso, o educando, está no centro do processo de transformação, inserido numa comunidade de colaboração com vistas no aperfeiçoamento, a própria comunidade, enquanto organização, tende a crescer. É o que correlacionam, no caso, Tapscott e Williams (2007). Ocorre, no entanto, que, como aponta Veras (2011), toda essa inovação e métodos de ensino substanciados nas preferências dos nativos digitais remonta, também, à fragilidade. Crê-se que fragilidade das organizações educacionais em ir além da realidade do aprendizado acadêmico; fragilidade dos gestores em refutar visões simplistas e que tragam somente mais do mesmo; fragilidade dos discentes que, pelas múltiplas

linguagens virtuais, talvez, deixem de dizer o que precisa ser dito, no que tange a algo infinitamente maior que conteúdo e técnica, ou seja, sobre expectativas pessoais, necessidades, autoconhecimento, valores e crenças limitantes para o seu potencial lugar no mercado de trabalho. E, por fim, fragilidade da Comunicação, enquanto amarração e alinhamento estratégico de tudo isso.

Fato é que as organizações educacionais, mediando práticas educacionais, seja presencial, semipresencial e/ou a distância, são exemplos onde as tecnologias e suas ferramentas potencializam a produção numa equação problematizadora/colaborativa. Mas precisamos de mais quando estamos falando de estratégia para contribuir efetivamente para que o público faça suas escolhas em prol de trajetória e decisões em torno do futuro profissional. A comunicação e sua latente convergência têm de ser aliadas e carecemos trabalhar seus fatores limitantes. O que Kenski (2013) alerta, no entanto, é que, apesar de toda uma gama promissora, oriunda da facilidade, da aproximação, da cooperação e da colaboração, flexibilidade, mobilidade, personalização de caminhos, atendimento às necessidades de alunos, acompanhamento de novos processos representam, também, novas demandas às organizações do nicho e isso, por sua vez, implica perceber que se a expectativa do público apto para matrículas em escolas, faculdades e universidade, cursos, é de que tais os preparem para compreender a sua época e desenvolver soluções para uma sociedade digital, talvez as organizações educacionais do século XXI tenham dificuldade de responder a essa expectativa, bem como à exigência multifacetada do mercado.

Numa proposta de verificação e panorama amplo de análise, Kenski (2008) relata, trazendo Sfez (1991), que há proximidade entre educação e comunicação nesse aspecto, e que ela pode vir a ser melhor estudada, haja vista essa

aproximação, segundo a autora, ser ampliada pelo atual momento da sociedade que, acredita-se, carece de uma educação estratégica e de uma gestão, no mercado, por competências. No caso do estudante, ávido (ou não) por uma carreira ou sonho, a aplicabilidade (ou não) de suas habilidades nesse compasso estaria, assim, diretamente relacionada com a confirmação de sua competência ou, pelo menos, de seu uso. Nesse sentido, pelo olhar de Resende (2000), a competência é resultado da união de conhecimentos – na qual, para o autor, entrariam os elementos formação, treinamento, experiência e autodesenvolvimento –, com comportamentos, que, por sua vez, seriam suportados por habilidades, interesses e vontades. E, tudo isso, diz-se, deve ser parte de um composto comunicacional e filosófico da organização educacional.

Dentro desse contexto, Dudziak (2010) relaciona a formação por competências com, justamente, a cultura das mídias. O cenário demanda, por conseguinte, segundo ele, ainda voltar os olhos não só à avaliação das correlações entre inteligência, habilidades sociais e expectativas acadêmicas do futuro profissional e seus impactos no desempenho acadêmico, como também para a promoção de alternativas de estímulo à prática profissional, e sua fluência tecnológica. Talvez por isso, a Comunicação ocupe um novo lugar no ressignificar das organizações educacionais ou no surgimento de novos arranjos que atendam as demandas dos potenciais educandos. Uma vez, afinal, que se compreende que a comunicação das organizações educacionais, formais ou não, está alinhada aos seus objetivos estratégicos e táticos, missão, visão e valores e, ainda, vinculada às necessidades do seu público, é possível considerá-la vital para a obtenção de melhorias que poderão ser instituídas em seus serviços. É o que dizem Breda, Cruz, Hermes e Medeiros (2020) e sobre o que perpassamos, na reflexão a seguir, ao

destacar, finalmente, o lugar da Comunicação na (trans)formação e prenúncio dos novos arranjos educacionais.

O lugar da Comunicação na (trans)formação e prenúncio dos novos arranjos organizacionais educacionais

Oliveira (2022) fala que a transformação no modelo educacional ainda não aconteceu na velocidade e nem na escala necessária para impactar profundamente o ensino e a aprendizagem. Ele comenta o evento “Think with Google Education”, que significa “Pense com o Google para Educação”, realizado em agosto de 2022, e desvela que a empresa apresentou dados interessantes no que concerne a contextos organizacionais educacionais emergentes. Em uma pesquisa realizada com 1,5 mil pessoas na plataforma Google Survey, 29% dos entrevistados disseram que estão interessados em fazer cursos livres, 25% cursos de idioma, 18% cursos de graduação, 11% ensino fundamental e médio e outros, e, por fim, 11% cursos preparatórios. Oliveira (2022) explica que, ao extrapolar os dados, considerando a população brasileira e a taxa de acesso à internet no país, o interesse somente em cursos livres, por exemplo, pode chegar a cerca de 28 milhões de pessoas.

Sobre o evento, ainda, Oliveira traz uma fala do diretor de negócios para o segmento de educação no Google Brasil, Guilherme dos Anjos, que demonstra a relevância dos dados e a perspectiva, o que nos abre um leque de potencialidade quanto ao lugar da Comunicação: “A oportunidade da educação no Brasil vai muito além dos 3,5 milhões de pessoas que se inscrevem nas universidades todos os anos”.

Oliveira, com isso, analisa que as escolhas dos brasileiros se transformaram não só em relação à modalidade e duração do curso, mas também em relação ao formato:

> Grande parte das pessoas passou a considerar cursos na modalidade de EaD (educação a distância) ao procurar uma instituição. De acordo com uma segunda pesquisa encomendada pelo Google à consultoria Educa Insights, realizada com cerca de 750 pessoas, mostrou que, entre 2020 e 2021, o número de brasileiros que considerava fazer um curso à distância saltou de 40% para 78% dos entrevistados. Em 2017, esse número era de apenas 19% (OLIVEIRA, 2022, s/n).

No mesmo ano, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), segundo a análise de Oliveira, apontou que a pandemia acelerou o ingresso de estudantes no ensino superior à distância: “Isso já vinha acontecendo desde 2016, porém, agora fez com que essa modalidade ultrapassasse a presencial” (OLIVEIRA, 2022, s/n). Ele atribui a escolha ao preço e flexibilidade e comenta, ainda, que os cursos EaD tinham 1,5 milhão de ingressantes em 2019 e somaram 2 milhões em 2020, o que representou uma alta de 26%. No mesmo período, conforme Oliveira, a educação presencial recuou quase 14%. Frente ao panorama, ele acredita numa real oportunidade para as empresas repensarem suas estratégias, oferecendo uma diversidade maior de opções para atender ao interesse dos brasileiros de continuar estudando, por meio de modalidades variadas e em formatos inovadores.

Fato é que a tendência veio para ficar. O Censo da Educação a Distância, realizado pela Associação Brasileira de Educação a Distância, em 2021, já prenunciava que para vencer desafios da aprendizagem remota, as organizações educacionais apostariam em novas tecnologias para manter o estímulo e a concentração dos alunos durante as aulas. O estudo apontou que 34% das Instituições analisadas viram um aumento significativo no número de matrículas dos cursos online. A verdade é que o desejo por estudar por notebooks, smartphones ou tablets, vai além do escopo tradicional. De

pilates a desenho técnico, vemos plataformas nacionais e estrangeiras de cursos online acompanhando, enquanto novos e mais recentes arranjos organizacionais, um fenômeno que é expansivo. Fava (2014) já dizia que a conveniência, conforto e disponibilidade medida pelo próprio aluno, seriam questões vitais.

Crê-se, nesse sentido, que essas características representam hoje prerrogativas para inserção e sobrevivência no mercado educacional. Enquanto centros educacionais e professores tiveram que alterar conteúdos, colocá-los em plataformas digitais, interagir de outro modo com os alunos e reestruturar a mensalidade dos cursos que migraram para o virtual, novas alternativas se destacam para atender a demanda do público que requer qualificação. Basta procurar por cursos online no próprio Google ou fazer buscas afetas ao aprimoramento de conhecimento acerca de diferentes assuntos para encontrar uma variedade de empresas que oferecem cursos online e que aqui denominamos como novos arranjos organizacionais educacionais. Udemy, Coursera, Rock University, Ciatech, Uol Educação, Portal Educação, Kahan Academy, Code Academy, Eduk, Prime Cursos, EAD Box, Veduca, Udacity, Hotmart, Big Data University, Aprende Aí, Alura, SambaTech, essas e outras aparecem como opções de formação e/ou qualificação livre.

A verdade é que, tal qual testemunhamos, o uso de recursos digitais e o aumento do oferecimento de aulas e eventos online foram alguns dos maiores aprendizados que a pandemia de Covid-19 deixou para o setor da educação. As modalidades, outrora aqui conhecidas, online e presencial, basicamente, foram ressignificadas pela Comunicação das organizações quando da reverberação de suas oportunidades. E, nesse viés, dada interconexão e convergência destacadas anteriormente em torno da Comunicação e Educação, é

inevitável que, ao se ponderar o lugar da Comunicação na (trans)formação e prenúncio dos novos arranjos organizacionais educacionais, não se traga, justamente, a gestão da comunicação. Porém e Kerbauy (2010) já diziam que a comunicação organizacional vinha ganhando espaço neste segmento a partir de sua função estratégica e integrada. A percepção faz sentido sobretudo ao rememorarmos Kunsch (2003) que situa a comunicação organizacional como uma ferramenta estratégica que pode ser utilizada como elemento de diferencial competitivo por parte das empresas.

Levando em conta que inúmeras universidades, incluindo algumas renomadas, como Harvard, Oxford, MIT e por aí vai, oferecem cursos online, incontáveis gratuitos, a comunicação das organizações educacionais, tradicionais ou não, têm lugar e papel vital. Não é toa, mas estratégico que tenhamos visto seminários, palestras, conferências e debates ocuparem plataformas de vídeo como o YouTube nas mais variadas organizações permitindo que estudantes de qualquer lugar interagissem com professores, especialistas e pesquisadores, também de qualquer lugar.

O trabalho Educação em um cenário de plataformização e de economia dos dados: problemas e conceitos, de 2022, coloca, direta ou indiretamente, nesse contexto, a comunicação enquanto mola propulsora do lugar vigente de todo esse cenário: o de plataformização da educação. Conforme o Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.BR), a comunicação organizacional mais especificamente, interpreta-se, pressupõe a não ingenuidade. A plataformização educacional, segundo o Núcleo, não seria uma simples transposição digitalizada, mas um fenômeno comunicacional das instituições que foram construídas historicamente e amadurecidas até o século XX e mais: que sim, segundo o estudo, representam “uma reinvenção acelerada de relações

sociais que, agora, acontecem em um novo plano, com características técnicas específicas e povoado por alguns velhos, mas certamente com novos atores, muitas vezes de poder desproporcional na disputa" (NIC.BR, 2022, p.6).

Evangelista (2022), no trabalho, coloca sua visão em torno das organizações educacionais: "Um espaço em que não apenas se aprende e se reflete, mas em que se estabelece uma vivência formativa". Para ele, daí advém a modificação da modernidade: "se a escola é forçada a funcionar no todo ou em parte como parte de uma plataforma na internet, como serão os impactos dessa mudança na escola como a conhecemos há décadas?" O panorama, como já colocava Gabriel (2013), se trata, também, do ponto de vista empresarial e, por conseguinte, do incremento do lucro organizacional, da ampliação do cenário de comunicação, interação e aprendizagem. Fato é que o grau de complexidade aumentou e segue a aumentar no contexto comunicacional dada a convergência midiática, e isso requer, gradativa e constantemente, um aprofundamento cada vez maior por parte das pessoas que atuam nesse contexto. É por isso que a comunicação de organizações educacionais implica, também, a análise dos impactos das tecnologias na educação, essencial para que ela possa acompanhar as necessidades educacionais emergentes para evoluir para um modelo de educação adequada ao mundo digital (GABRIEL, 2013, p. X).

Como elucida o trabalho Educação em um cenário de plataformização e de economia dos dados: problemas e conceitos, aqui já referenciado, o fenômeno é multidimensional e interpretá-lo depende de vários campos do conhecimento. O trabalho, nesse panorama, reflete que plataformizar a educação, portanto, não é apenas e simplesmente fazer uso de plataformas virtuais para prestar serviços educacionais. É adentrar em um universo (relativamente) recente.

Kenski (2012) tem uma apreciação que reforça esse contexto e sua relevância:

> As tecnologias invadem as nossas vidas, ampliam a nossa memória, garantem novas possibilidades de bem-estar e fragilizam as capacidades naturais do ser humano. Somos muito diferentes dos nossos antepassados e nos acostumamos com alguns confortos tecnológicos que nem podemos imaginar viver sem (KENSKI, 2012, p. 19).

Toda essa condição denota uma postura organizacional ainda não pensada para comportar a velocidade da realidade vigente. Trazendo novamente Kenski (2013), todo esse resumido apurado aqui ilustrado reafirma que os dilemas e desafios impostos hoje não são novidades. Aliás, são amplos, mas não novos. A demanda que aproxima ainda mais a Comunicação da Educação e pelo tempo que ela impõe é refletida nos educadores e educandos, em seus compromissos como pessoas, como acadêmicos e como profissionais. Prover e promover conhecimento e estimular a construção de massa crítica a todos, ao mesmo tempo, de todas as formas, era necessidade criada, e hoje é demanda, há tempos, anunciada.

Giardelli (2012), nesse contexto de aceleração constante, por exemplo, disse que atualmente “a grande revolução é falar com milhões de pessoas e cada uma ter a sensação de ser única”. No entanto, não é só isso. Carvalho (2016) destacou que as empresas terão que entender como seus consumidores se sentem e qual a relevância dos negócios na vida de seus clientes, condição aplicável ao cenário educacional. Urge a necessidade de humanizar as marcas, a autora revela.

As empresas querem, para isso, também de acordo com Carvalho (2016), criar produtos que gerem experiências únicas na vida de seus clientes. Na Educação, das organizações tradicionais às mais inovadoras, não é diferente. Precisa-se ir

além da medição do impacto das campanhas publicitárias, sob pena de se ignorar o imensurável. É por isso que o papel da Comunicação, no cenário vigente, é focado não só na captação, mas na fidelização discente. E isso, talvez, só seja possível se o lugar da comunicação também ocupar a intrínseca missão organizacional de educar para pensar. Já diziam Pereira e Fossá (2021):

> se educado para pensar, no modelo da autonomia, o indivíduo reconhece o seu lugar no processo comunicativo como produtor e receptor da mensagem, já que, ao mesmo tempo que se abre para múltiplas fontes de informação, também entende que é de sua responsabilidade refletir e construir um pensamento próprio (PEREIRA E FOSSÁ, 2021, p.41).

Ou seja, é uma questão de filosofia que pode ser ancorada pela comunicação organizacional das organizações educacionais. Kunsch (2003), que já a trazia como fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam é preciso para tanto. Para ela, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Fato é que as modalidades de educação, como a educação presencial, híbrida e virtual, oferecem diferentes oportunidades e desafios para as organizações educacionais formais ou não. E, cada modalidade, se correlacionarmos com o pensamento de Kunsch, requer abordagens de comunicação específicas para atingir seu público de maneira adequada. Por exemplo, a educação presencial pode se beneficiar de estratégias de comunicação que enfatizam a experiência pessoal e o ambiente físico, enquanto a educação virtual demanda estratégias que transmitam a qualidade e a interatividade dos cursos online.

A convergência entre comunicação e educação, com isso, nos leva à importância da comunicação efetiva para a

entrega de conteúdo educacional. A comunicação bem-sucedida, afinal, facilita a compreensão dos objetivos educacionais, envolve os estudantes de forma significativa e cria uma conexão entre a instituição e seus alunos. Se, há longa data, Kunsch enfatiza a necessidade de uma abordagem sinérgica na comunicação, onde todas as atividades de comunicação sejam integradas e coordenadas para transmitir uma mensagem coerente e fortalecer a identidade da organização, tomar esses preceitos para as organizações educacionais e sobretudo, para ditar o ritmo dos novos arranjos parece ser claro enquanto abordagem essencial, desde a construção de uma reputação sólida ao, principalmente, estabelecimento de um posicionamento diferenciado no mercado.

O composto da comunicação integrada, ainda lançando mão de Kusch (2003), pode, nesse sentido, ainda fornecer um framework estratégico para a gestão da comunicação. Sabemos que ela busca alinhar todas as atividades de comunicação, tanto internas quanto externas, em consonância com os objetivos e valores da organização. Por meio disso, as organizações educacionais podem garantir que sua comunicação seja consistente, transparente e eficaz, fortalecendo sua imagem institucional e atraindo estudantes em potencial.

No caso dos novos arranjos organizacionais educacionais, como as citadas plataformas de cursos online, para essas organizações conquistarem seu espaço no mercado, é fundamental que elas adotem uma abordagem de comunicação organizacional sinérgica. E, essa, por sua vez, nas plataformas de cursos online, implica em transmitir uma imagem coerente, tanto em termos de qualidade educacional quanto de experiência do estudante. Isso envolve o alinhamento da identidade da organização, design e conteúdo dos cursos, estratégias de marketing e atendimento ao cliente.

Ao adotar essa abordagem, as organizações educacionais online podem construir confiança, aumentar sua visibilidade e atrair estudantes em busca de uma educação flexível e de qualidade. Isso vai, por conseguinte, perpassar por todas as instâncias do composto. A comunicação institucional vai se concentrar em construir e fortalecer a imagem e a reputação da organização educacional como um todo. E, para garantir a competitividade, vai ser essencial que a comunicação institucional transmita a identidade e os valores da organização de forma consistente e autêntica, seja pela identidade institucional, relações públicas ou gestão de crises.

A comunicação mercadológica vai atrair e reter estudantes, conquistando sua preferência e lealdade em um mercado altamente competitivo, como foi possível pronunciarmos. E, para garantir a competitividade, vai ser necessário desenvolver estratégias de comunicação mercadológica eficazes, incluindo estratégias de marketing, marketing digital e gestão de relacionamento com o cliente, por exemplo.

Já a comunicação interna vai desempenhar um papel fundamental no sucesso das organizações educacionais, pois afetará diretamente a motivação e o engajamento dos colaboradores, que são peças-chave para a prestação de um serviço educacional de qualidade. E, para garantir a competitividade, vai ser necessário priorizar a comunicação interna eficaz, incluindo comunicação transparente, engajamento e desenvolvimento dos colaboradores, a exemplo de professores e formadores.

Ou seja, é latente que a Comunicação Organizacional se desvela fundamental dos pregressos aos vigentes contextos, o alinhamento de docentes, alunos e organizações perpassa pela comunicação, processual, fenomenológica e/ou sistematicamente falando numa direção sinérgica. A

Comunicação, levada em conta a demanda da sociedade é, afinal, fator primordial para o desenvolvimento e aprimoramento de quem por meio dela usufrui da educação.

Considerações Finais

O presente artigo - e suas digressões - se predispôs a responder “em que medida a Comunicação dita novos arranjos organizacionais educacionais?”. Ao discorrer sobre as modalidades educacionais mais (re)conhecidas, as demarcando, brevemente, perante o tempo e aparentes demandas da sociedade; bem como, ao refletir sobre as relações entre a comunicação e educação e; ao concatenar, processual, fenômeno ou sistematicamente, a Comunicação à (r)evolução em contextos educacionais, se percebe que ao compreender que a comunicação das organizações educacionais, formais ou não, se alinhada aos seus objetivos estratégicos e táticos, missão, visão e valores e, ainda, vinculada ao público-alvo, é possível considerá-la vital para a obtenção de melhorias que poderão ser instituídas em seus serviços.

Das pistas de uma interconexão indissociável entre a Comunicação e a Educação, ficou claro que hoje não existe educação sem tecnologia e, por conseguinte, comunicação sem a mesma. Professores, alunos e organizações educacionais viveram, recentemente, a já citada aceleração digital e, concomitantemente, o escancarar de seus limites, dada a pandemia causada pela Covid-19. Mas, oportuna ou não, a transformação digital em instituições de ensino tornou-se tornou algo obrigatório e urgente. O setor educacional, assim como outros segmentos e organizações, não pode ficar parado e, nesse contexto, o lugar e papel da comunicação remonta uma atuação sinérgica, como se desvela a Comunicação Organizacional.

Fato é que à medida que as modalidades de educação continuam a se diversificar e as organizações educacionais enfrentam um mercado altamente competitivo, a comunicação organizacional sinérgica se torna um elemento indispensável, podendo não só ditar seu ritmo, mas estabelecimento e permanência no mercado. Ao integrar efetivamente as instâncias de comunicação - institucional, mercadológica e interna - as organizações educacionais, crê-se, podem garantir sua competitividade no mercado, fortalecendo sua reputação, atraindo estudantes em potencial e mantendo a satisfação e motivação dos colaboradores.

Se a sinergia entre esses componentes da comunicação é sabidamente fundamental para o sucesso a longo prazo de organizações, para novos arranjos educacionais, dado um notável ambiente em constante evolução, também tem-se uma vertente de essencialidade. Ao adotar uma abordagem estratégica de comunicação, organizações educacionais - e novos arranjos - podem transmitir uma mensagem coerente, fortalecer sua identidade e se destacar no mercado. A sinergia na comunicação é, por conseguinte, fundamental para conquistar a confiança dos estudantes e estabelecer uma posição sólida como fornecedora de educação de qualidade. Condições técnicas e estruturais, sem dúvidas, poderão ser limitantes ou potencializadoras, mas é a multiface da Comunicação que vai assegurar a contínua demanda por inovação e permanência em cenários de competitividade que serão sempre novos. Novos arranjos provêm, afinal, de melhores práticas.

Referências

BATES, T.. Educar na era digital. **Design, ensino e aprendizagem**. 1ª ed. São Paulo: Artesanato Educacional, 2016.

BAUMAN, Z.; MAY, T. **Capitalismo parasitário e outros temas contemporâneos.** Tradução de Eliana Aguiar. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2010.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB. 9394/1996. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm#:~:text=L9394&text=Estabelece%20as%20diretrizes%20e%20bases%20da%20educa%C3%A7%C3%A3o%20nacional.&text=Art.%201%C2%BA%20A%20educa%C3%A7%C3%A3o%20abrange,civil%20e%20nas%20manifesta%C3%A7%C3%B5es%20culturais>. Acesso em 01 de maio de 2023.

BREDA, F.et al. Plano de Desenvolvimento Institucional em Instituições de Ensino Superior Brasileiras e a Gestão da Comunicação Integrada de Marketing no Ambiente On-Line. **Desenvolvimento Em Questão**, v. 18, n. 51, p. 331-354, 2020.

Censo EAD.BR: **relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2020** = Censo EAD.BR: Analytic Report of Distance Learning in Brazil 2020 [livro eletrônico]/[organização ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância; tradução Camila Rosa]. Curitiba, PR: InterSaberes, 2022

CARVALHO, J. **Marketing: A nova tendência é humanizar as marcas**. Sebrae Mercados. Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/marketing-nova-tendencia-e-humanizar-as-marcas/>. Acesso em: 05 jun. 2022.

COULDRY, N.; HEPP, A. **The mediated construction of reality**. Cambridge: Polity Press, 2017.

CURVELLO, J. J. A. A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. **Organicom**, v. 6, n. 10-11, p. 109-114, 2009.

DUDZIAK, E. A. Competência informacional e midiática no ensino superior: Desafios e propostas para o Brasil. **Prisma.com: Revista de Ciências e Tecnologias de Informação e Comunicação**, n. 13, 2010. [Journal article (On-line/Unpaginated)] Disponível em: <http://eprints.rclis.org/15730/>. Acesso em: 06 maio 2023.

FAVA, R. **Educação 3.0:** Aplicando o PDCA nas Instituições de Ensino. São Paulo: Saraiva, 2014.

FAVA, R. **Educação 3.0: Como Ensinar Estudantes com Culturas Tão Diferentes**. Curitiba: Carlini & Ciniato, 2011.

FRANCO, R. K.; COSTA, L. A. C.; FÁVERO, R. V. M.; GELATTI, L. S.; LOCATELLI, E. L. **Aprendizagem na Educação a Distância**: Caminhos do Brasil**.** 2006.

GABRIEL, M. **Educ@r:** a (r)evolução digital na educação. São Paulo: Saraiva, 2013.

GIARDELLI, G. **Você é o que você compartilha**: e-agora – como aproveitar as oportunidades de vida e de trabalho na sociedade em rede. São Paulo: Gente, 2012.

GOERCK, S. Comunicação e educação: relações na gestão educacional. **Revista de Educação do Cogeime**. Ano 11 - nº 21: 2002.

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

JONAS, H**. O princípio da responsabilidade**: ensaio de uma ética para a civilização tecnológica. Rio de Janeiro: Contraponto; Editora PUC-Rio, 2006.

KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I.; KOTLER, P. **Marketing 5.0**: Technology for humanity. John Wiley & Sons, 2021.

KENSKI, V. M. Educação e comunicação: interconexões e convergências. **Educação & Sociedade**, v. 29, p. 647-665, 2008.

KENSKI, V. M. **Educação e Tecnologias**: O novo ritmo da informação. Campinas: Papirus, 2012.

KENSKI, V. M. **Tecnologias e tempo docente**. Campinas: Papirus, 2013. Coleção Papirus Educação.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

MARTÍN-BARBERO, J. **A Comunicação na Educação**. São Paulo: Contexto, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração:** da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2007.
MENEZES, E. T. **Verbete ensino presencial**. Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil. São Paulo: Midiamix Editora, 2001.

Disponível em <https://www.educabrasil.com.br/ensino-presencial/>. Acesso em 07 maio 2023.

MORAES, A. M. P. **Introdução à Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

NÚCLEO, DE INFORMAÇÃO E COORDENAÇÃO DO; PONTO, B. R. **Educação em um cenário de plataformização e de economia dos dados:** problemas e conceitos. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2022.

OLIVEIRA, V.. **Pesquisa do Google mostra brasileiros cada vez mais interessados em cursos online**. Porvir, 11 de Agosto de 2022. Disponível em <https://porvir.org/pesquisa-google-mostra-que-brasileiros-estao-cada-vez-mais-interessados-em-cursos-online/> . Acesso em 11 de maio de 2023.

PEREIRA, F. C.; FOSSÁ, M. I.T . **Pedagogias de Paulo Freire**: educando para a cidadania com protagonismo na comunicação. 2021.

PORÉM, M. E.; KERBAUY, M. T. M. Um estudo de caso sobre a importância da comunicação organizacional nas instituições privadas de ensino superior (IPES). **Gestão Universitária**, v. 226, p. 1-17, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/124676>. Acesso em 11 de maio de 2023.

PRETTO, N.L. **Escritos sobre educação, comunicação e cultura**. Campinas: Papirus, 2008.

RESENDE, E.. **O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências**: **a Melhor Autoajuda para Pessoas, Organizações e Sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SANTOS, L. C.; MENEGASSI, C. H. M. A história e a expansão da Educação a Distância: um estudo de caso da Unicesumar. **Revista Gual**, Florianópolis, v. 11, nº 1, p. 208-228, jan. 2018.

SFEZ, L.. **A comunicação.** Lisboa: Instituto Piaget, 1991.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. D. **Wikinomics**: Como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

VERAS, M. **Inovação e métodos de ensino para nativos digitais.** São Paulo: Atlas, 2011.

TRAJETO 4-5-8: jornada compreensiva do conceito de Relações Públicas Plenas – ou de Comunicação Funcional – baseada na formação única do bacharelado em Relações Públicas no Brasil

ROUTE 4-5-8: Comprehensive journey of the concept of Comprehensive Public Relations – or Functional Communication – based on the unique education of the bachelor's degree in Public Relations in Brazil

Manoel Marcondes Machado Neto

Resumo: Neste texto vimos difundir, em primeira-mão, a jornada que hoje denominamos “Trajeto 4-5-8”, fruto de uma década (2012-2021) de investigação conceitual iniciada ainda antes, em 2010, na Comissão Acadêmico-Científica do Conselho de Profissionais de Relações Públicas da 1a. Região (marco 4), depois certificada em Grupo de Pesquisa CNPq, em 2016, pela Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), vis-à-vis observação sistemática das práticas comunicacionais de mercado, fundamentadas em quatro pesquisas distintas, duas qualitativas e duas quantitativas, três defesas perante bancas examinadoras transdisciplinares e três aplicações do construto teórico em organizações reais do mercado - no primeiro, segundo e terceiro setores -, tocadas pela Sociedade Educativa Observatório da Comunicação Institucional (O.C.I.), parceira formal da UERJ que atuou como incubadora do projeto de pesquisa e desenvolvimento da inovação intitulada Auditoria Funcional da Comunicação Organizacional para aferição do Índice de Transparência Ativa (marco 5). Ao final, apresenta-se um conceito-composto de “Comunicação Funcional” - aquela que se adapta funcionalmente à organização a que serve - ou, como denominamos também, de “Relações Públicas Plenas”, Full PR em tradução livre (marco 8), numa visão “720 graus”, que funde uma

visão 360 graus da Comunicação a um universo 360 graus da Administração.

Palavras-chave: Relações Públicas Plenas. Comunicação Funcional. Governança Corporativa. Auditoria Funcional da Comunicação Organizacional. Índice de Transparência Ativa.

Abstract: *In this text, we have the first-hand disclosure of the journey that now we call "Path 4-5-8", the result of a decade (2012-2021) of conceptual research initiated even earlier, in 2010, in the scientific work group of the Conselho of Public Relations Professionals - 1st. Region (marker 4), later certified by CNPq Research Group, in 2016, by the Faculty of Administration and Finance of the State University of Rio de Janeiro (UERJ), in relation to the systematic observation of market communication practices, based on four surveys, two qualitative and two other quantitative, three presentations to transdisciplinary boards, and three applications of the theoretical construct in real market organizations - in the first, second and third sectors -, carried out by Sociedade Educativa Observatório da Comunicação Institucional (O.C.I.), a UERJ formal partner that acted as an incubator for the innovation research and development project entitled "Functional Audit of Organizational Communication to evaluate the Active Transparency Index" (marker 5). At the end, a concept of "Functional Communication" is presented - that which adapts functionally to the organization it serves - or, as we also call it, "Full Public Relations", Full PR in free translation (marker 8), in a vision of "720 degrees", which mixes 360 degrees of Communication with 360 degrees of Management.*

Keywords: *Full Public Relations. Functional Communication. Corporate Governance. Functional Audit Of Organizational Communication. Active Transparency Index.*

Apresentação

"Caminhante, não há caminho, se faz o caminho ao caminhar".
Antônio Machado, poeta espanhol (1875-1939).

Estritamente no propósito explícito da presente obra – dialogar sobre contextos emergentes –, neste capítulo vimos

difundir, em primeira-mão, a jornada que denominamos "Trajeto 4-5-8", título que se explicará ao longo do texto, fruto de pouco mais de uma década (2012-2021) de investigação conceitual acadêmica (via Universidade do Estado do Rio de Janeiro) vis-à-vis observação sistemática das práticas gerenciais de mercado (via Observatório da Comunicação Institucional) no campo da comunicação organizacional.

Apresentamos ao final um conceito-composto de "Comunicação Funcional" (como aquela que se adapta funcionalmente à organização a que serve) ou, como antes também denominamos, "Relações Públicas Plenas" (*Full PR*). Introduzimos um novo indicador estatístico para a avaliação do nível de transparência organizacional – uma exigência da governança corporativa –, o "Índice de Transparência Ativa" (aplicativo, o Sistema 5R-INDEX), e, finalmente, propomos uma Norma Técnica para melhores práticas de comunicação organizacional (o que resultou em um "Manual de Compliance para a Comunicação Corporativa").

Contexto

Thomas Jefferson, terceiro presidente dos Estados Unidos da América, cunha – em 1807 – a expressão "public relations", denotando a ideia de "satisfações públicas" que os governos deveriam aos governados. (A ideia de satisfações públicas – *accountability* –, aliás, está expressa em um dos projetos fundadores do Observatório da Comunicação Institucional[1], entidade que sediou grande parte dos esforços aqui relatados).

No mundo do trabalho – como explica Marcelo Ficher (UFF, 2006) em sua dissertação de mestrado – a forte expressão adquiriu um outro significado, adotado internacionalmente até

hoje, o pacificado conceito de "relacionamento com a mídia" *(media relations).*

Porém, diferentemente no Brasil, onde a fundação da formação superior em Relações Públicas data de 1966/1967, na USP e na UFRJ[2], o bacharelado em Relações Públicas abrange uma miríade de atividades – o que aparece expresso nas grades curriculares e até inspirou uma Resolução Normativa (Número 43, de 24/08/2002)[3] do Sistema Conferp-Conrerp – para muito além das relações com a imprensa ou a gestão de crises de imagem pública.

Tal realidade de formação típica e única, brasileira, é a base do trajeto descrito neste texto.

Aqui, toma-se como base o expresso nas Diretrizes Curriculares Nacionais[4] do bacharelado em Relações Públicas, exaradas em 27/09/2013, em vigor dois anos depois, em 2015: Resolução CNE/CES nº 2, de 27 de setembro de 2013.

Introdução

Interessados em levantar a presença da ideia de relações públicas no imaginário de jovens trabalhadores, conduzimos um levantamento junto a profissionais em níveis operacional, de supervisão e de gerência, nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, num total de 100 entrevistados, nos anos de 2010, 2011 e 2012.

Os achados da pesquisa (Apêndice 1)[5] permitiram a formulação de um novo construto didático-pedagógico, o composto de "4 Rs" das Relações Públicas Plenas, a seguir:

Imagem 1 – 4 Rs das Relações Públicas Plenas

Fonte: elaborado pelo autor

Os achados da pesquisa demostraram que os entrevistados lidam com questões de relações públicas mesmo não conhecendo as características acadêmicas da área, atribuem importância às suas práticas no campo dos negócios, e, ainda, relacionam-nas a quatro demandas muito patentes: reconhecimento, relacionamento, relevância e reputação (termos estes oriundos dos próprios achados da pesquisa).

O levantamento foi feito em quatro cidades (São Paulo, Rio de Janeiro, Juiz de Fora e Macaé), por três pesquisadores, os quais utilizaram formulários-padrão e abordagem pessoal. Os ambientes eram universitários, em Instituições de Ensino Superior – que não ofereciam o curso de Relações Públicas, de graduação ou pós-graduação –, no âmbito dos cursos de Administração, Comunicação e Marketing, e os pesquisadores só iniciavam a entrevista quando a pessoa abordada

(aleatoriamente) declarava já estar no mercado de trabalho, em organização pública, privada ou do terceiro setor. Aqueles abordados que não correspondiam ao perfil definido previamente – apenas estudando ou estagiando –, eram dispensados. Não foi dada qualquer sugestão aos entrevistados, os quais percorriam oito questões de múltipla e livre escolha. Ao final, duas questões abertas concluíam a entrevista.

Imagem 2 - Representação gráfica do composto de “4 Rs” completa, com duas estratégias e quatro táticas para cada uma das quatro instâncias/demandas e a transparência – já como um alvo, meta – ao centro

Fonte: elaborado pelo autor

Avançando no percurso

Sempre na UERJ, o percurso subordinou-se a um Grupo de Pesquisa CNPq certificado pelo Universidade "Transparência Ativa: construção de um novo conceito e de uma lógica transdisciplinar para a governança", coordenado pelo autor no âmbito da Faculdade de Administração e Finanças. Tal Grupo de Pesquisa contou – como se verá a seguir – com uma composição transdisciplinar de perfis, exigência que um objeto como transparência organizacional, em nosso entendimento, exige.

Já na Sociedade Educativa Observatório da Comunicação Institucional, parceiro formal da UERJ, que funcionou como uma incubadora do projeto de pesquisa e desenvolvimento da inovação, foram conduzidas as incursões necessárias à fase de defesa do construto teórico (três eventos bem documentados) bem como de testagem do mesmo na prática, no âmbito de organizações reais de mercado (três auditorias idem bem documentadas).

Tal rito científico foi prescrito pela Profa. Rosangela Aparecida Gomes Martins, mestre em Estatística da UFRJ (registro no CONRE número 7156, série A), que, ao final, em 28/12/2017, avalizou o processo como estatística-responsável – algo imprescindível quando se cria um novo indicador numérico, como é o caso do 5R-INDEX.

Processo de pesquisa e desenvolvimento da inovação - as três defesas do construto teórico

Primeira defesa pública: banca examinadora realizada em São Paulo/SP (23/05/2017). Membros:

- Caio César Carvalho Lima, advogado, mestre em Direito Processual Civil pela PUC-SP;
- Nelly de Camargo, psicopedagoga, pós-doutora em Cultura, professora emérita da USP;
- Ronaldo J. Rotter, administrador pela EAESP-FGV, contador pela Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis Paulo Eiró, ex-auditor na Price Waterhouse e Banco Mundial.

Segunda defesa pública: banca examinadora realizada em Caxias do Sul/RS (24/07/2017). Membros:

- Christiane Martinatti Maia, mestre em Educação, coordenadora pedagógica de Educação a Distância do Uniftec;
- Debora Frizzo, doutora em Psicologia do Desenvolvimento, pró-reitora do Centro Universitário Uniftec;
- Emerson Luis de Vargas, mestre em Desenvolvimento Regional pela UNISC, coordenador do curso de Marketing do Uniftec ;
- Francisco Ailton dos Santos, coordenador dos cursos de Design do Uniftec;
- Juliano Uecker de Lima, mestre em Administração;
- Neiva Larisane Kuyven, mestre em Ciências da Computação, coordenadora do curso de Engenharia da Computação e Análise e Desenvolvimento de Sistemas do Uniftec.

Terceira defesa pública: banca examinadora realizada em Belo Horizonte/MG (31/08/2017). Membros:

- Aléssia Franco, relações-públicas pela UFMG, mestre em Administração, doutora em Administração pela PUC-MG;
- Angelina Gonçalves de Faria Pereira, mestre em Comunicação Social pela PUC-MG, especialista em políticas públicas e gestão governamental;
- Fábia Pereira Lima, relações-públicas pela PUC-MG, doutora em Ciências da Comunicação (USP);
- Jeanne Torres, relações-públicas, especialista em gestão estratégica de negócios pela UNA;
- Mivla Helena Vilela Rios, mestre em Comunicação pela PUC-MG.

Nas três defesas, o construto teórico foi aprovado. Apenas na terceira delas, uma única ressalva levantada dizia respeito à necessidade de comprovação da tese também na prática, o que foi feito no tempo na fase seguinte, em campo (vide casos descritos a seguir), com êxito.

O construto teórico

Imagem 3 – Índice de transparência ativa

Fonte: elaborado pelo autor

Os “5 Rs” são: Reconhecimento, Relacionamento, Relevância, Reputação e Resiliência; instâncias/demandas de toda e qualquer organização.

Processo de pesquisa e desenvolvimento da inovação - organizações e gestores que acolheram projetos-piloto

Primeira aplicação prática (empresa privada):

1º Setor (Público) - Câmara Municipal de Caxias do Sul (Felipe João Gremelmaier / Vania Marta Espeiorin)

Segunda aplicação prática (ente público)

2º Setor (Privado) - Tondo S/A – Orquídea (João Luiz Roth / Vanessa Sousa)

Terceira aplicação prática (organização sindical)

3º. Setor (ONGs) - SindiGás (Sérgio Bandeira de Mello / Cristiane Freitas) e Abicom (Sérgio Araujo / Milena Mansur)

O esforço iniciado em 25/07/2016 e finalizado em 02/12/2021 culminou com o lançamento da inovação, o "Sistema 5R-INDEX" de aferição da transparência ativa[6] por meio de um processo original de auditoria funcional da comunicação organizacional (AFCO), composto de aplicativo (www.5R-INDEX.com) e um Manual de Compliance para a Comunicação Corporativa.

Tais produtos retratam o intermédio do percurso intelectual do trajeto 4-5-8 e não a sua culminância, processo iniciado em 2012 com a publicação do ensaio "A transparência é a alma do negócio – o que o composto de "4 Rs" das Relações Públicas Plenas pode fazer por sua organização", publicado pela Ciência Moderna[7]:

Imagem 4 – Capa do Livro 4 Rs das Relações Públicas

Fonte: editora Ciência Moderna

O percurso, em seu momento intermediário, corresponde ao lançamento deste livro (2016) e à propositura de uma quinta instância demanda, a da Resiliência, perfazendo o novo composto de “5 Rs”, apresentado publicamente em “Live”[8] aberta no dia 02 dezembro – Dia Nacional das Relações Públicas –, com a presença de quatro especialistas arguidoras, a saber: a administradora e contadora Marcela Argollo (SP), a jornalista e consultora Rosângela Villa-Real (Brasília), a contabilista e cientista da informação Daniele Dantas (RJ) e a publicitária e mercadóloga Paula Ribeiro (Lisboa).

Tais construtos (4 Rs e 5 Rs) fundamentaram-se, ao longo do processo, em três iniciativas de pesquisa:

- Apêndice 1: Pesquisa quantitativa entre profissionais de média gerência sobre os temas prementes no trato

da comunicação organizacional em suas rotinas reais de trabalho, realizada em 2009/2010/2011 no âmbito do alunado da Faculdade Salesiana de Macaé, estado Rio de Janeiro. (Obs.: A cidade fluminense, ao lado de Campos, sedia, desde os anos 1980, um "boom" de empresas (e cargos) relacionados à indústria de Óleo e Gás);

- Pesquisa qualitativa entre os membros da Comissão Acadêmico-Científica do Conrerp1 (gestão 2010-2011-2012), visando oferecer ao MEC uma contribuição ao processo de elaboração de novas diretrizes curriculares nacionais para o bacharelado em Relações Públicas. (Obs.: dos 14 membros daquela gestão, 8 conselheiros eram também professores de RP).
- Apêndice 2: Pesquisa quantitativa junto a 100 fontes primárias – gestores – sobre transparência.
- Apêndice 3: Pesquisa qualitativa junto a 70 profissionais de reconhecida trajetória acadêmica ou profissional em seus campos de ação, os quais contribuíram com suas diferentes visões para a construção de um conceito transdisciplinar sobre transparência.

Detalhando o pioneiro composto de "4Rs"

1º. R - Estratégias para Reconhecimento: Arte Narrativa e Presença Competente na Internet

Quando uma organização adentra um mercado, busca estabelecer-se distintamente antes de crescer e conquistar seus clientes. O reconhecimento é fundamental para uma empresa, ente público ou ONG, pois será assim que fará com que os seus clientes a identifiquem e a distingam perante outras marcas, fazendo com que possa desenvolver-se "com personalidade jurídica própria":

> O reconhecimento é a propriedade de um ente (indivíduo, causa, marca, movimento ou organização) ser identificado por seus públicos de interesse, ditos stakeholders, como distinto e único (*unique corporate identification* – um conceito da área de Marketing), e ser assim reconhecido pelo conjunto maior desses públicos: a sociedade (MACHADO NETO, 2015, p. 52).

Quando se trata de reconhecimento, são requisitadas – como estratégias – um uso intensivo da arte narrativa somada a uma presença competente na internet, que seria, respectivamente, (1) a empresa ou marca transmitir uma mensagem simples, distinta e coerente, e (2) fazer-se – bem – presente no âmbito digital.

Destaca-se que, em pleno terceiro milênio, "não é mais possível improvisar, ter um 'sitezinho', um 'blogzinho', um 'youtubinho', desenvolvidos por um amador amigo 'muito criativo'." (2015, p. 49). É absolutamente necessário adaptar-se de acordo com a atualidade, agir de modo simples e profissional, transmitindo a mensagem de modo efetivo e de acordo com o planejado, fazendo utilização de veículos adequados.

Considere, pois, a sua presença – ou de seu negócio – na internet como uma das importantes vias para a tão demanda transparência, resultado do composto dos "4 Rs das Relações Públicas Plenas": uma ferramenta de relacionamento (levando em conta, também, a desejável relevância) (MACHADO NETO, 2015, p. 49).

Junto a essas duas estratégias, o "R" de "Reconhecimento" possui como táticas: identidade corporativa, *branding*, imagem de marca (gestão de imagem) e propaganda institucional. Com tais técnicas pode-se estabelecer uma estratégia que alcance o devido reconhecimento social.

2º. R - Estratégias para Relacionamento: Marketing Orientado ao Público Interno e Serviço de Atendimento ao Consumidor (usuário / cliente / contribuinte)

Um dos principais quesitos que as empresas têm que focar é o relacionamento, tanto interno (servidores / colaboradores / associados) quanto externo (públicos-chave ou *stakeholders*).

O relacionamento interno de uma empresa é essencial, pois se há uma relação de harmonia entre os componentes de diversos níveis hierárquicos da organização, a probabilidade de haver crises internas é reduzida, o que traz muitos benefícios para o "clima" organizacional.

Com o público externo também não é diferente. Manter um bom relacionamento com quem consome produtos ou serviços de uma dada empresa e que reproduz sua imagem fora de seus muros é essencial. Isto mantém a organização mais próxima dos seus clientes ou consumidores, transmitindo mensagens de modo simples, coerente e atendendo às suas necessidades e/ou desejos.

Nenhuma outra área de saber especializa-se, como a de relações públicas, no aspecto "relacional" institucional, desde o contato efetivo da organização com seu público interno até a comunicação com o mercado (MACHADO NETO, 2015, p. 62).

Afirma-se que "conhecer, compreender e prever o que seus clientes querem – e vão querer no futuro – é vital [também] para o sucesso das empresas de pequeno e médio porte" (2015, p. 60). As empresas sempre devem atentar aos seus públicos-alvo, pois é para eles que seus produtos e serviços estão dirigidos, e são eles que darão o aval a respeito.

Para o "R" de "Relacionamento", são definidas como táticas a comunicação interna, o atendimento ao cliente, a

ouvidoria/*ombudsperson* e a mediação/negociação. Aplicam-se essas quatro táticas com base nas duas estratégias.

O relacionamento de uma organização com seus públicos-chave (os chamados *stakeholders*) é assunto específico que demanda gestão especializada. Isto porque, não raro, há interesses antagônicos entre dois ou mais grupos reunidos sob a égide, ou influência, de uma mesma organização (MACHADO NETO, 2015, p. 62).

3º. R - Estratégias para Relevância: *Lobbying* e Marketing Social

A relevância de uma empresa em seu segmento/nicho de mercado é o modo como ela é vista comercialmente perante a concorrência. Aqui acontece a interface entre comunicação e marketing.

No “R” de “Relevância”, o autor define como estratégias o *Lobbying* e o Marketing Social. Essas estratégias têm atuação no âmbito externo da empresa, o que contribuirá em seu posicionamento mercadológico.

O *lobbying* seria a estratégia responsável pela função de relações “políticas” da empresa, na qual se defenderiam as teses, produtos e serviços da mesma, fazendo com que haja a persuasão de formadores de opinião, legisladores e outros segmentos específicos de público na defesa de determinadas causas de seu interesse. Já o marketing social seria basicamente a atuação mercadológica com foco social, deixando um pouco a venda de produtos/serviços de lado e focando no conceito “pessoal”, intangível, buscando fazer o bem, ajudar e mudar as pessoas, através de campanhas que possam agradar a comunidade em que o negócio está inserido, sem foco direto na comercialização e no lucro.

Junto a essas duas estratégias, colocam-se quatro táticas: pesquisa de opinião, patrocínios (cultural, esportivo etc.), eventos (próprios ou de terceiros) e o uso do "*merchandising* social". Tais técnicas auxiliam na obtenção de relevância da organização no seu segmento de mercado (e no imaginário público), diante da concorrência.

Uma vez obtida, relevância será algo que se manterá com, além de atitudes, relações públicas cuidadosamente planejadas. Destacar-se na paisagem, tornar-se diferente, distinto, acima da concorrência, exigirá esforços consideráveis e permanentes (MACHADO NETO, 2015, p. 77).

4º. R - Estratégias para Reputação: *Accountability* e Memória de Empresa

Podemos dizer que reputação é o principal foco das relações públicas, pois se deve cultivar, construir – permanentemente – uma boa reputação para que a marca ou instituição (ou pessoa pública) seja conhecida e se mantenha firme no mercado. Afirma-se que "construir uma reputação é algo que advirá de uma sucessão continuada de atitudes, decisões, comunicações com o público e apoio a projetos de terceiros" (2015, p. 87).

A reputação de alguém, indivíduo ou organização, é algo que, de certa forma, tende a fugir de planos e programas ligados a comunicação e marketing. Afinal, a reputação existe como uma imagem consolidada que se forma na mente e se projeta na palavra de quem olha para a organização, percebendo-a. Isto, independente dos esforços de marketing e de relações públicas postos em marcha. (MACHADO NETO, 2015, p. 87)

Quando se trata de reputação, logo vem à mente alguma característica principal de uma marca ou empresa. A reputação é como construímos a imagem (na mente do público) da

organização ao longo do tempo. E tal construção advém de reais atitudes e comportamentos quotidianos das organizações, dia após dia, ano após ano.

Nos dias de hoje podemos observar muitas empresas que passam por problemas de imagem pública, problemas esses que são causados por erros de comunicação entre empresa e clientes, produtos que não atendem efetivamente as necessidades do público, e até mesmo problemas internos que "vazam" para o exterior da organização. Tais fatos contribuem para que a reputação de uma empresa seja afetada – e mudada do dia para noite – devido ao fato de que atualmente as informações são compartilhadas de maneira muito rápida entre as pessoas, o que pode ocasionar crises fatais de imagem pública.

A partir do resgate de fatos históricos relevantes, a organização amplia sua capacidade de informar os públicos e de transmitir-lhes mensagens de cunho emocional a fim de conquistá-los. Com isso valoriza a sua identidade e consolida positivamente imagem e reputação. É sob essa perspectiva que entendemos a relação entre projetos de memória e comunicação organizacional (MACHADO NETO, 2015, p. 86).

Para que a reputação de uma empresa continue intacta, ela deve ser transparente e responsável para com o seu público-alvo. Para tanto, o "R" de "Reputação" elenca como táticas: estudo dos públicos, comunicação institucional, a divulgação e a gestão de crises de imagem pública.

A evolução do composto de "4 Rs" como base conceitual para o indicador de transparência ativa "5R-INDEX"

No ano de 2015, o professor Manoel Marcondes Machado Neto, lançou – pela Conceito Editorial – um livro intitulado "4 Rs das Relações Públicas Plenas: proposta conceitual e prática

para a transparência dos negócios", com o objetivo de mostrar um novo modelo didático-compreensivo para as Relações Públicas – ditas pelo autor como "Plenas" Tal modelo seria representado por 4 instâncias (ou demandas de toda e qualquer organização – e mesmo de pessoas públicas) que denominou "composto de 4 Rs".

No ano seguinte, 2016, o autor lançou o mesmo livro em inglês, pela Editor A, sob o título "The business of transparency", na tentativa de explicar como e porque relações públicas no Brasil diferem-se tanto do conceito consagrado nos países anglo-saxões – *media relations*.

O objetivo principal da criação do novo mnemônico foi o de "atender a um reclamo da própria área, que sempre se acusou, internamente, de mal explicada e mal compreendida" – como explanou um relações-públicas consagrado, Nemércio Nogueira, em entrevista concedida ao autor[9].

Optou, assim, por elencar 4 demandas bem conhecidas do mercado (reconhecimento em seu meio social, relacionamento com públicos-chave, relevância no segmento/nicho de mercado, e reputação administrada), trazendo uma nova visão – dita "plena" – dos benefícios estratégicos potenciais das relações públicas à governança corporativa ou institucional de personalidade pública: a partir dos "4 Ps do marketing", mnemônico proposto por Neil Borden (Produto-Preço-Praça-Promoção) e amplamente difundido por Jerome McCarthy (1960), sugere-se um análogo "4 Rs das Relações Públicas Plenas", sem pretender modelar – totalizar – mas, sim identificar referências do campo teórico-prático das Relações Públicas (MACHADO NETO, 2015, p. 39).

Em 2016, com o lançamento da versão em inglês do composto de 4 Rs, "The business of transparency", com o conceito de Relações Públicas Plenas traduzido pela expressão

“Full PR”, o percurso chega a um quinto elemento (instância-demanda); a Resiliência. Como?

Acréscimo do 5o. R

O autor usou as suas redes sociais (30.000 contatos no LinkedIn, 12.000 contatos no Facebook e 2.000 contatos no Twitter) para indagar “levando em consideração o que já tempo no composto de 4 Rs, qual demanda organizacional caracterizaria um quinto R”, pergunta que recebeu Resiliência como resposta majoritária. O “crédito” ficou com o primeiro contato a mencionar o termo, como ficou registrado em Nota publicada no portal do Observatório da Comunicação Institucional:

> Batido o martelo! O quinto "R" das "RP Plenas" é de "Resiliência". Uma contribuição de Thiago Avi da Rosa ao composto-proposta conceitual e prática de Manoel Marcondes Machado Neto, cofundador e diretor-presidente deste OCI, para a transparência nos negócios. Resiliência: capacidade de se recobrar ou de adaptar-se às mudanças (OCI, 2015).

Resiliência

Para complementar a abordagem e o exame da “transparência ativa”, mais uma instância foi acrescentada ao composto de 4 Rs – a da Resiliência (o quinto R); a capacidade que uma organização tem para adaptar-se às (hoje, cada vez mais) constantes mudanças do seu meio ambiente.

Resiliência é a característica do que, ou de quem, se reformula para prosseguir avançando apesar dos obstáculos. Tal condição compõe-se das seguintes qualidades: autocontrole, serenidade, otimismo, capacidade analítica, empatia com o outro, autoeficácia e *social network* ativo.

Estratégias de Resiliência

Engajamento (*advocacy*) e Gestão da Mudança (*change management*):

- *Advocacy*: "Vestir a camisa do time" é a expressão típica brasileira para engajamento. E não é, obviamente, só relacionada ao futebol. Trata-se de "vestir a camisa" da empresa, da escola, do partido, da causa. Aliás, causa ou propósito é o que mais move as gentes neste terceiro milênio. E sai-se em defesa dos animais silvestres, da floresta em pé, da diversidade, do multiculturalismo, da cada vez maior liberdade de expressão.
- *Change management*: Peter Drucker ensina que "o que nos acontece e o que fazemos hoje é fruto de decisões que tomamos há dez anos atrás". Ou seja, o planejamento dito "contingencial" não é mais aquela ferramenta de que se lança mão em períodos turbulentos. Este tipo de planejamento é, hoje, simplesmente, o único planejamento que "funciona". Há que se precaver de todas as interveniências. Em seu mercado, em sua própria organização, em seu país-sede, nos costumes urbanos, no meio-ambiente etc.

Táticas de Resiliência:

- Filosofia de governança (interna e setorial). Missão, visão e valores têm que ser mais que quadros pendurados nas paredes. Há que discuti-las, vivenciá-las, testá-las no âmbito da organização e no de seus relacionamentos com públicos-chave (*stakeholders*).

Princípios de conduta ética e transparência são demandas universais que vieram para ficar. Mais: decisões colegiadas são bem melhores que decisões solitárias e/ou autocráticas.

- Conformidade a padrões externos (*compliance*). Começou com as finanças e espraiou-se para o meio ambiente e para as fábricas (planetárias – a globalização). Depois, a educação, a cultura e a arte fizeram a sua parte – sempre pela via da telemática (tecnologia que fez convergir telecomunicações e computadores). E os costumes e os modos de ser nunca mais seriam os mesmos. Padrões de conduta nos negócios, pois, são cada vez mais rígidos... São mesmo? Para quê? Para que produtos, serviços, ideias sejam difundidas cada vez mais transparentemente, sem barreiras culturais e de idioma que impeçam o livre trânsito de mercadorias, de serviços e de informação – em todos os seus níveis. A chamada "primavera árabe" (movimento que de belo não tem mais qualquer coisa além do apelido) e que nem só árabe é, exemplifica isto.
- *Responsiveness* (capacidade de dar respostas ágeis e focadas). A expressão "bate-pronto" não precisa ser adotada somente no contexto beligerante. Pode – e deve – também ser norma de comunicação na organização. Questões sem resposta são consideradas "pecados" no atual ambiente de negócios.
- Gestão do conhecimento (*knowledge management*). A "empresa que aprende", de repente, tornou-se o único tipo de empresa "feita para durar". Aprender enquanto caminha – regra de ouro da cibernética de Norbert Wiener – é a saída para a adaptação e o desenvolvimento, a sobrevivência e o crescimento em seu mercado.

Este momento antecede em pouco tempo a criação (em 25/07/2016), no âmbito da Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), de um Grupo de Pesquisa credenciado pelo CNPq, coordenado pelo autor, intitulado "Transparência Ativa: construção de um novo conceito e de uma lógica transdisciplinar para a governança", com a presença de mais 20 pesquisadores numa abordagem transversal do tema "transparência". Assim, tem-se, juntos, estudiosos dos campos da Administração, Ciências Contábeis, Comunicação, Direito, Estatística, Marketing e Recursos Humanos.

A seguir, a lista de membros do Grupo de Pesquisa CNPq, constando nome, titulação e área do conhecimento:

- Adriana Lana Ramos, Dr. Administração;
- Anaize Spada, Ms. Comunicação;
- Caio César Carvalho Lima, Ms., Direito;
- Celso Luiz Moreira Pieroni, Ms., Ciências da Computação;
- Domenico Mandarino, Esp., Economia;
- Elaine Sampaio, Esp., Controladoria;
- Eneida Leão Teixeira, Ms., Educação;
- Gustavo Diniz Machado, Bacharel, Administração;
- Luciana Braga dos Santos, Ms., Ciências Contábeis;
- Luis Roberto Monteiro da Silva, Ms., Design Gráfico;
- Luiz Estevam Lopes Gonçalves, Ms., Administração;
- Marcelo Luiz Ficher, Ms., Educação;
- Maria Inez Gatelli Perico, Ms., Educação;
- Mario Marcondes Machado, Dr., Engenharia;
- Nelly de Camargo, Dr., Comunicação;
- Nicolau José Carvalho Maranini, Dr. Comunicação;

- Renato Cesar Möller, Dr., Psicologia Social;
- Ronaldo Jorge Rotter, Esp., Controladoria;
- Rosangela Aparecida Gomes Martins, Ms., Estatística
- Viviane Miranda Silva do Nascimento, Ms., Ciências Contábeis.

O construto teórico-prático é então posto à prova num processo de validação de um novo indicador – uma exigência da área da Estatística – útil a um exame visando análise de riscos de crises de imagem pública – hoje, das centrais preocupações da governança – pública, privada e do Terceiro Setor.

Lança-se, então, em 02 de dezembro de 2021, o “Sistema 5R-INDEX”.

Índice de transparência ativa: rito científico

Aqui, o relato do percurso em busca de uma sistemática que atende à causa – urgentíssima – da transparência ativa.

Desenvolvemos, liderando um Grupo de Pesquisa credenciado junto ao CNPq pela UERJ, um sistema de aferição do nível de transparência organizacional – para além de números e cifras –, um novo serviço (protocolo de avaliação, métrica e indicador).

Hoje, o que as empresas e o mercado denominam transparência fundamenta-se em leis civis locais e regulamentos financeiros globais (IFRS). Mas isto resume-se à apresentação de números e, no máximo, de um relatório integrado de Administração, demonstrações contábeis-financeiras contendo notas explicativas e parecer de auditores independentes.

A ANEFAC, aliás, promove – anualmente – a entrega do Troféu Transparência, segundo esse critério binário: Direito-Finanças.

A opinião pública, contudo, é avessa ao jargão contábil e à linguagem dos números, e clama – cada vez mais – por uma transparência que, de fato, signifique:

- Uma janela aberta para o interior das organizações, sobretudo as públicas (*disclosure*);
- Satisfações sobre questões que afetam a sociedade e não só clientes/consumidores e *stakeholders* de praxe (*responsiveness*);
- Uma conduta sustentável e ética (*accountability*).

Para além da transparência tradicional (aquela que uma auditoria contábil-financeira independente – em tese – atesta), é preciso auditar – transversalmente – também as interações, as relações, ou seja, a real funcionalidade da comunicação organizacional, tanto interna quanto externamente.

Nossa tese é que daquele sistema binário Direito-Finanças seja derivado um trinário: Direito-Finanças-Comunicação.

Cinco instâncias/demandas de exame compõem o escopo do indicador “5R-INDEX” de transparência ativa:

- Reconhecimento no meio social, Relacionamento com públicos-chave, Relevância no segmento de atuação, Reputação administrada e Resiliência institucional. Nessas 5 instâncias, uma equipe aplica a metodologia de análise de risco de crises de imagem pública composto por 210 quesitos, aferindo – ao final – o Índice de Transparência Ativa 5R-INDEX, numa escala que vai de zero e 100 pontos.

Uma sociedade civil sem fins econômicos – como uma ISO – certificaria o exame Auditoria Funcional da Comunicação Organizacional e acredita as organizações que obtiverem um *score* entre 90 e 100 pontos como Organização Transparente. (Tal entidade poderia ser a Sociedade Educativa Observatório da Comunicação Institucional, organização social – independente e autônoma – já em seu décimo-primeiro ano de atividades, incubadora do projeto de pesquisa e desenvolvimento da inovação). Sempre que um *score* estiver abaixo de 90 pontos, o exame ensejará um Relatório de Melhorias a Implementar.

Este produto intermediário do trajeto constitui-se na pioneira proposta de uma norma e consequente *compliance testing* para a Comunicação Organizacional. A partir deste sistema é que advêm testes de conformidade e a auditoria funcional para a comunicação organizacional (AFCO).

Como rito científico, a professora de estatística Rosangela Aparecida Gomes Martins (UFRJ) prescreveu a realização três defesas do construto teórico-prático frente a bancas examinadoras transdisciplinares, com um total de 14 membros acadêmicos, e levados a efeito três "*jobs*-piloto" da Auditoria Funcional da Comunicação Organizacional – em organizações reais: uma no setor público, outra no privado e outra no terceiro setor, conforme documentado a seguir.

A tese, de enunciado simples – "sem comunicação não há transparência" – fundamenta, a partir do uso do aplicativo "Sistema 5R-INDEX" – uma análise dos riscos de crises de imagem pública no âmbito de toda e qualquer organização.

- Ao lado do cumprimento a leis civis e regulamentação contábil-financeira, é preciso que as organizações se comuniquem mais adequadamente;

- A comunicação, em tempos de internet e redes sociais, saiu da periferia e hoje está na centralidade das decisões e das preocupações da governança;
- As maiores crises atuais são as de imagem pública, muitas vezes devido a causas prosaicas – uma foto do almoxarifado sujo, um áudio do atendente mal treinado, o vídeo de um cliente frustrado;
- Só um exame como o aqui proposto pode encontrar (para sanar) as brechas para crises de imagem pública.

Não se quer substituir o que já há hoje em termos de legislação civil e normatização contábil-financeira, mas agregar uma comunicação funcional ao que há.

Um exercício de desenvolvimento de mentalidade guiou os esforços em seguida. Após toda a testagem porque a equipe do O.C.I. passou, as reuniões de trabalho conduziram o raciocínio a partir de entrevistas qualitativas (mais oito), considerando as novas exigências que surgiam no horizonte da gestão profissional, tais como a da Responsabilidade Socioambiental Compartilhada – objeto de tese original de cuja aprovação o autor participou, na UFRJ –, e a das contrapartidas comunitárias que as organizações devem oferecer à sociedade (numa perspectiva global).

Para tal, oito entrevistas em profundidade com os seguintes interlocutores:

1. Alvaro Magalhães, publicitário e mestre em Psicologia Social (UGF);
2. Celso Pieroni, matemático, mestre em Engenharia de Sistemas e Computação (UFRJ);
3. Lucia Helena Carvalho, assistente social, mestre em Projetos Sociais (FGV);

4. Luciana Braga, contadora, mestre em Ciências Contábeis (UERJ);
5. Luiz Estevam Lopes Gonçalves, mestre em Administração Pública (FGV);
6. Renato Bittencourt, doutor em Filosofia, coordenador dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da UFRJ;
7. Veronica Amiuna, relações-públicas, mestre em Administração de Projetos (UERJ);
8. Viviane Miranda, contadora, mestre em Ciências Contábeis (UERJ).

Avanço final da jornada

Após este esforço foram desenhados o sexto R, de Responsabilidade, o sétimo R, de Retribuição, e o oitavo (e último) R, de Reinvenção.

6º R - Responsabilidade

Estratégias

O consumidor atual mudou, adotando a prática de um consumo consciente (inclusive o de crédito) e valorizando *fair trade*, *fair work*. Ou seja, adotando as boas práticas socioeconómicas.

A responsabilidade (no sentido amplo de *accountability*) veio para ficar, sob a imposição da cidadania.

As empresas são, hoje, postas à prova com questões de confiança perante os mais diversos públicos (*public trust*) – um conceito importante para a cidadania americana, por exemplo.

No contexto de Responsabilidade, uma organização deve assumir compromissos com: condutas éticas e legais; e normas contabilístico/financeiras.

Compromisso com condutas éticas e legais

Uma vertente – de duas – na esfera da responsabilidade pública de qualquer organização (estatal, privada ou do terceiro setor), é a submissão às leis civis e aos códigos de conduta ética.

As leis são locais ou nacionais e as condutas éticas derivam de códigos morais, também locais. Estes, também podem se tornar "oficiais" quando uma profissão, por exemplo, adota um código de conduta ética.

Sempre levando em consideração que uma determinada regulamentação nunca se pode sobrepor a esferas superiores a si mesma. Assim, nenhuma norma constante de um código de ética médica, por exemplo, pode extrapolar o que está disposto num código civil, na legislação ordinária e na própria constituição de um país. Existem, para além disso, condutas morais que obrigam as nações signatárias a segui-las, como são exemplo os acordos internacionais e Declaração Universal dos Direitos Humanos.

Compromisso com normas contabilístico/financeiras

A outra vertente é aquela que responde às finanças e ao controle fiscal público. Qualquer organização terá de estar submetida à legislação societária que lhe é imposta de acordo com a sua sede. Desde negócios individuais de pequena dimensão até aos conglomerados transnacionais, todos os entes organizacionais (igrejas, clubes, cooperativas, associações, fundações) devem satisfação ao fisco nas diversas esferas administrativas do Estado. Foi com os escândalos das empresas americanas Enron (2001) e WorldCom (2002), que o mundo

começou a olhar para a contabilidade como algo que pode construir ou destruir uma organização. No Brasil, a empresa Parmalat (2004) também foi acusada de fraude contabilística. A preocupação com os princípios éticos e contabilísticos alcançou um novo patamar de importância. As práticas de governança começaram-se a difundir para o mundo e o terceiro setor iniciou o processo de adesão a estas práticas. As organizações religiosas, na sua maioria, têm recursos provenientes de doações e têm como princípio aplicar esses recursos nas suas ações sociais. É recomendável que os dirigentes dessas organizações tenham princípios éticos e que apliquem práticas de governança de forma a conduzir as suas operações, prevenindo fraudes e desvios.

A governança corporativa só tem vindo a crescer de importância nas organizações das instituições.

Responsabilidade

Táticas

Na instância da Responsabilidade (neste contexto, o termo em inglês *Accountability* aplica-se bem), quatro campos (ou esferas de abrangência) apresentam-se:

Esfera civil

Todos os setores têm legislação e regulamentação próprias. Saúde, alimentação, transporte, telecomunicações etc. E as organizações – públicas, privadas e do terceiro setor – têm, obrigatoriamente, de as cumprir. É a origem da ideia de compliance (adesão a normas).

Estar a par das normas é uma obrigação que se soma às demais responsabilidades de quem atua na comunicação das organizações. A assessoria jurídica é determinante.

Esfera social

As organizações não são sedes, frotas, equipamentos ou software. As organizações são pessoas. Sem pessoas não existe uma organização. Ou seja, uma organização nasce da interação humana. Havendo interação humana, haverá uma organização e, inevitavelmente, comunicação ativa. Pessoas juntas na prossecução de um propósito, de um objetivo empresarial, governamental ou uma causa – sempre algo social. É por essa razão que nos estatutos são utilizados os seguintes termos: Contrato Social, Razão Social, Sede Social, Capital Social etc.

A captação e, principalmente, a retenção de talentos são um dos grandes desafios de hoje, presente em todos os níveis e setores. Tornar uma organização "melhor lugar para trabalhar" é, mais do que uma chancela, é uma contingência.

A função “comunicação”, em qualquer organização, lida basicamente com o fator humano e não se pode furtar a evoluir culturalmente.

Esfera ambiental

É urgente a preocupação com o meio ambiente, a sua preservação e seu uso sustentável. Os recursos naturais são finitos e para que todo o mundo adquira níveis de vida compatíveis com o conforto "de primeiro mundo" (na conceção vigente, bem entendido), seriam necessários cinco planetas Terra.

É por isso que surgem iniciativas de estudo e implementação de medidas, tais como as “Metas da ONU para 2030”, por exemplo, baseadas na ideia de *Zero Growth*. Estas medidas, vêm na contramão do conceito económico estabelecido de expansão permanente. É preciso estar atento a esta “megatendência”.

Esfera fiducial

Já que, como pontificou Marx, “o fator económico é preponderante”, há que compreender os movimentos da finança internacional. Mercado de capitais, fluxos de mercadorias e de serviços, práticas comerciais, globalização, blockchain, entre outros, não podem passar ao lado do profissional de comunicação organizacional.

No *issue management* (CASTRO NEVES) do dia-a-dia deste profissional, a questão que une confiança e sustentabilidade financeira constitui o pano de fundo e, como tal, não pode ser negligenciada. A ajuda de consultores, analistas de riscos e de cenários económicos é muito bem-vinda.

7. R - Retribuição

Estratégias

No contexto da Retribuição, uma organização deve considerar duas estratégias “temporais”: Presente e Futura.

Não é aceitável que uma organização não retribua à sociedade os recursos que dela retira. Sejam eles em termos de vida dedicada – de trabalho – dos seus cidadãos circunvizinhos, ou de matérias-primas e recursos naturais utilizados para a transformação de seus produtos e serviços, os quais esgotam o planeta. Não é possível continuar a falar numa comunicação

"teórica". A comunicação precisa de funcionar, entregar benefícios visíveis e tangíveis, gerar frutos de compreensão, de entendimento e de comunhão. Por exemplo - “entregar transparência” - uma transparência ativa, capaz de deitar por terra uma postura passiva onde, a procura de informação sobre a organização fica à responsabilidade de quem a pede.

Retribuição presente

A retribuição que se dá no dia a dia presente da vida da organização em seu entorno mediato e imediato.
A organização é reconhecida por sua ação social quotidiana. É o conceito fundador de “cidadania corporativa” (CANFIELD, 1970).

No Brasil, a Natura tem esse tipo de percepção por parte da grande opinião pública.

Legado (retribuição futura)

É a retribuição de longo prazo, "para as próximas gerações".

Neste ponto é importante voltar a lembrar o livro (fruto de pesquisa muito original com 18 empresas centenárias) “Feitas para durar”, de James Collins e Jerry Porras (1996).

A pesquisa ainda originaria um segundo volume, intitulado “Feitas para vencer” (1998) – originando a ideia de empregados com compromisso e “espírito de dono”.

Retribuição

Táticas

A Retribuição à sociedade, por tudo o que a organização dela recebe, traduz-se nas seguintes táticas:

Parcerias cidadãs

"Diz-me com quem andas e eu te direi quem és". Os parceiros, em geral, dizem muito sobre uma organização.

Quem são os nossos fornecedores? As suas práticas são tão boas quanto as nossas? Praticam o *fair labor* e o *fair trade*? Os nossos valores estão em sintonia com os deles?

Doações

Quais as causas e qual o formato de doação? Tempo ou dinheiro?

No Brasil existe a Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR) que, no seu portal, disponibiliza informação sobre a própria instituição, o “Dia de Doar”, bem como o Código de Ética do Doador.

Sucessão

Um problema interno das organizações, sobretudo as familiares. Como dar continuidade aos princípios fundadores? Como garantir que desvios de rota não desintegrem o legado? Trata-se de uma empresa de responsabilidade limitada ou uma sociedade anónima? Neste último caso, o capital é fechado ou aberto (com ações negociadas em bolsa de valores)? Se é fechada, fará sentido propor uma abertura do capital (em um *IPO – Initial Public Offering*)?

Património (ou retribuição diferida)

Uma questão externa. O planeamento do legado. O que a organização quer deixar para o futuro da cidade, do país, do planeta e da humanidade.

A área de comunicação organizacional deve trazer esse tema para debate ao nível de *board of directors (C-Level)*.

8º. R - Reinvenção

Estratégias

Reposicionamento

Esta é uma tarefa normalmente levada a efeito pela estrutura de marketing, uma vez que o conceito de "posicionamento" (Al Ries e Jack Trout) diz respeito ao mercado. Como ensinaram estes autores em artigo visionário, posicionamento é onde – na mente do consumidor ou do imaginário coletivo – conseguimos colocar o nosso nome, conceito, causa, produto ou serviço.

A acrescentar que o conceito preconiza que, em mercados maduros, hajam apenas dois *players* em eterna disputa pelo *top of mind*.

Coca-Cola e Pepsi, Visa e MasterCard, iPhone e Android, Airbus e Boeing, Microsoft e Apple – díades exemplos da tese de Ries e Trout.

Reengenharia

Como bem definiram Michael Hammer e James Champy – pais da disciplina (incensada, depois execrada e, hoje, reabilitada) –, trata-se de uma paragem estratégica em que

simplesmente tudo pode mudar, porque se está diante de um "começar de novo".

Há graus de reengenharia. De um mínimo – fruto de melhoria contínua (*kaizen*, no jargão da filosofia de qualidade total atribuída ao "modo japonês) – a um radical, em que "só os alicerces sobram; às vezes, nem isso".

O oitavo R – concebido em 2020 – não poderia deixar de ser uma reflexão sobre o fim, ou sobre o ressurgimento, reengenharia, ou ressignificação – como se queira denominar o espírito do nosso tempo que é o de encarar a finitude... da História, dos recursos naturais, da segurança financeira, da segurança sanitária, enfim, o R de Reinvenção.

Reinvenção

Táticas

Pensamento disruptivo (*design thinking* / ressignificação)

"É tempo de ressignificar. Este verbo nunca fez tanto sentido na vida de muitos como agora. Orgulho, ego e ganância devem ser deixados de lado. O momento é de sobrevivência, de dar sentido à vida em meio ao caos, de ter calma, de não entrar em desespero, de não meter os pés pelas mãos, de se resguardar, de manter cabeça e corpo ativos mesmo que isolados. E, no mais, de sermos muito criativos para pensar em alternativas, pensar diferente e criar novas soluções. Afinal, a vida não para, as pessoas dependem dos seus empregos e os acionistas precisam que os gestores das suas empresas tomem ações para não serem derrubados. Empresários, administradores e executivos estão colocados numa posição de

extrema pressão: é preciso cuidar da proteção dos seus colaboradores, possibilitar a produção das empresas... garantir a saúde financeira para honrar os compromissos e ainda se preocupar em como cuidar da comunicação da sua marca, considerando a sua responsabilidade social e cívica"[10].

Coopetição

Diz-se do jogo concorrencial ***fair*** (justo), que muitas vezes leva concorrentes de um determinado território a estabelecer joint ventures com outro.

Ninguém no Brasil, num passado que não tem mais de 25 anos, imaginaria, por exemplo, as marcas Brahma e a Antarctica fora de uma concorrência feroz. Hoje, as duas marcas (pertencentes à AMBEV/InBev) sucedem-se e ajudam-se, ao abrigo de uma mesma companhia.

Fusão/aquisição (e, também, recuperação judicial/venda)

Operação sempre presente no mundo dos negócios dos últimos 50 anos. Dá-se perante uma concorrência desproporcional, dificuldade financeira ou sucessão.

O controle das ações muda de mãos e, com ele, muitas vezes, podem mudar também princípios, valores, visão e missão.

Extinção da operação

Time's up. Uma decisão muito difícil: encerrar um negócio.

Só quem passa por essa dor, sabe do que se trata. Mas, como outras decisões embasadas que se toma ao longo da vida,

a de encerrar uma jornada também é válida e precisa ser considerada. Mais vale um encerramento voluntário do que uma falência promovida por exigência de terceiros ou uma insolvência por bancarrota.

Atender a todas estas mudanças aqui elencadas é também uma obrigação do responsável pela comunicação organizacional. Por isso, a reivindicação de que a função comunicação, integre o primeiro escalão das decisões.

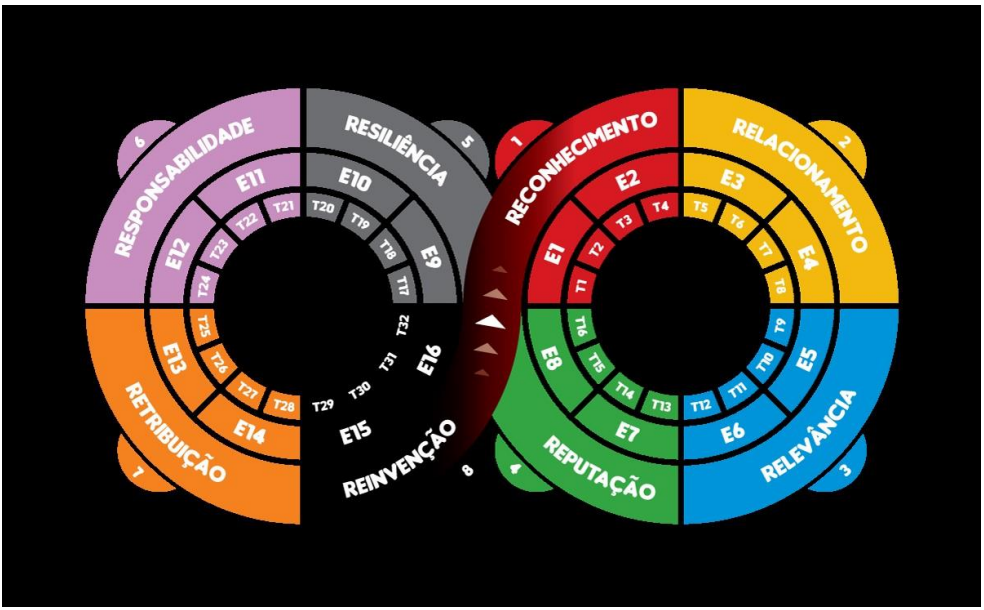
E, finalmente, em 2020, o ciclo se fecha (ciclo este preconizado já em 2012 no "Manifesto Sincrético Relações Públicas e Administração", apresentado no Congresso Brasileiro de Administração daquele ano, na Bahia) com o lançamento do livro "8 Rs da Comunicação Funcional - 720 graus".

Foram conduzidas mais oito entrevistas em profundidade abordando cada um dos, agora, "8 Rs":

- Alvaro Magalhães - publicitário, mestre em Psicologia Social (UGF);
- Cris Sambugaro - relações-públicas, professora universitária (FMU);
- Elaine Sampaio - contadora, auditora, Compliance Officer (L & T);
- Flávia Mendes - radialista, professora universitária (USJ);
- Ilka Carrera - relações-públicas, mestre em Administração (Unifacs);
- Luiz Estevam Lopes Gonçalves - administrador, mestre em Administração Pública (FGV);
- Renata Quiroga - psicanalista, escritora.
- Terezinha Santos - jornalista, assessora de imprensa, consultora;

A seguir, a representação e a legenda que fazem parte da conclusão do percurso – um novo composto, 8 Rs (720 graus) da Comunicação Funcional, atendendo a uma perspectiva de fusão 360º-Comunicação-Administração-360º:

Imagem 5 – Composto 8 Rs da comunicação organizacional: 720 graus[11]



Fonte: elaborado pelo autor

LEGENDA

08 INSTÂNCIAS/DEMANDAS ORGANIZACIONAIS

1. RECONHECIMENTO
2. RELACIONAMENTO
3. RELEVÂNCIA
4. REPUTAÇÃO
5. RESILIÊNCIA

6. RESPONSABILIDADE
7. RETRIBUIÇÃO
8. REINVENÇÃO

16 ESTRATÉGIAS

- E01 ARTE NARRATIVA
- E02 PRESENÇA COMPETENTE NA INTERNET
- E03 INTERNAL MARKETING ORIENTATION
- E04 CLIENT RELATIONSHIP MANAGEMENT
- E05 LOBBYING
- E06 MARKETING SOCIAL
- E07 MEMÓRIA CORPORATIVA
- E08 ACCOUNTABILITY
- E09 ADVOCACY
- E10 CHANGE MANAGEMENT
- E11 COMPROMISSO COM CONDUTAS ÉTICAS E LEGAIS
- E12 COMPROMISSO COM NORMAS CONTÁBEIS-FINANCEIRAS
- E13 RETRIBUIÇÃO PRESENTE
- E14 LEGADO
- E15 REPOSICIONAMENTO
- E16 REENGENHARIA

32 TÁTICAS

- T01 IDENTIDADE CORPORATIVA
- T02 BRANDING
- T03 IMAGEM DE MARCA
- T04 PROPAGANDA INSTITUCIONAL
- 705 COMUNICAÇÃO INTERNA
- T06 ATENDIMENTO AO CLIENTE
- T07 OUVIDORIA/OMBUDSPERSON
- T08 MEDIAÇÃO/NEGOCIAÇÃO
- T09 PESQUISA DE OPINIÃO

- T10 PATROCÍNIO
- T11 EVENTOS
- T12 MERCHANDISING SOCIAL
- T13 ESTUDO DOS PÚBLICOS
- T14 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL
- T15 DIVULGAÇÃO
- T16 GESTÃO DE CRISES DE IMAGEM PÚBLICA
- T17 FILOSOFIA DE GOVERNANÇA
- T18 COMPLIANCE
- T19 RESPONSIVENESS
- T20 GESTÃO DO CONHECIMENTO
- T21 ESFERA CIVIL
- T22 ESFERA SOCIAL
- T23 ESFERA AMBIENTAL
- T24 ESFERA FIDUCIAL
- T25 PARCERIAS CIDADÃS
- T26 DOAÇÕES
- T27 SUCESSÃO
- T28 RETRIBUIÇÃO DIFERIDA
- T29 DESIGN THINKING
- T30 COOPETITION
- T31 FUSÃO/AQUISIÇÃO/RECUPERAÇÃO JUDICIAL/VENDA
- T32 EXTINÇÃO

Imagem 6 - Capa do livro 8 Rs da Comunicação Funcional[12]

Fonte: Editor A

Considerações finais

Com a preponderância da internet (como meio) – e das redes sociais (como veículos) – a comunicação migra da periferia para o centro das preocupações do gestor. Ao lado do Direito e das Ciências Contábeis, a área – antes tida como de segundo ou terceiro escalão na lista das atividades – sofre um *shift*. E uma "comunicação funcional", de resultados, vai para o *board* nas decisões organizacionais que envolvem a demanda por transparência, entrando definitivamente, no espectro da governança corporativa.

Tão nobre missão cabe, em nosso ordenamento educacional, à formação de nível superior em Relações Públicas, restando a todos aqueles que compõem esse *corpus* de fazer e de saber ocupar os espaços e fazer valer a citação que o pioneiro Roberto Porto Simões trouxe em sua derradeira obra, de 2006: "Toda profissão tem um propósito moral. A Medicina tem a Saúde. O Direito tem a Justiça. Relações Públicas têm a

Harmonia – a harmonia social". (Seib e Fitzpatrick, Public Relations Ethics, 1995)[13].

Referências

CANFIELD, Bertrand. **Relações Públicas**: princípios, casos e problemas. São Paulo: Pioneira, 1970.

COLLINS, Jim; PORRAS, Jerry. **Feitas para durar. Rio de Janeiro**: Rocco. 1996.

DUARTE, Lúcia Maria. Contribuição para o estudo de públicos de Relações Públicas. **LOGOS**, Rio de Janeiro, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, v. 9, p. 20-21, 1998.

GONÇALVES, Luiz Estevam Lopes. **Marketing social**: a ótica, a ética e sua contribuição para o desenvolvimento da sociedade brasileira. Rio de Janeiro: EBAPE/ FGV, 1991.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus. 1994.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planeamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 3 ed. São Paulo: Summus, 2003.

LESLY, Philip. **Os fundamentos de Relações Públicas e da comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.

MACHADO NETO, Manoel Marcondes. **Relações Públicas e Marketing**: convergências entre comunicação e administração, 3ª edição. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2018.

MADIA DE SOUZA, Francisco Alberto. **Introdução ao marketing de sexta geração**: datamarketing behavior. São Paulo: Makron Books.

McCARTHY, Jerome. **Marketing básico**. São Paulo: Editora Atlas, 1976.

MORGAN, Gareth**. Imagens da organização**. Tradução: Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

PINHO, José Benedito. **Propaganda institucional**: usos e funções da propaganda em Relações Públicas. 4 edição. São Paulo: Summus, 1990.

PRIBERAM. **Dicionário da Língua Portuguesa** (https://dicionario.priberam.org) Acessado em: 01 ago. 2020.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**. São Paulo Pioneira. 1993.

SIMÕES, Roberto Porto. **Informação, inteligência e utopia**: contribuições à teoria de Relações Públicas. São Paulo: Summus, 2006.

VASCONCELLOS, Manoel Maria de. **Marketing básico**. Rio de Janeiro, Conceito Editorial, 2006.

Notas do Capítulo

[1]Dia da Satisfação Pública - Projeto 3 - 2014 - O.C.I. - https://observatoriodacomunicacao.org.br/projetos/projeto-3-edicao-do-livro-introducao-ao-direito-na-comunicacao-de-eduardo-pessoa/ (acessado em 07/07/2023).
[2]Em 1953, houve cursos anteriores, não de bacharelado, na Escola Brasileira de Administração Públicas (EBAP) da Fundação Getulio Vargas – o que ajudou a ensejar a criação da Associação Brasileira de Relações Públicas, em 1954.
[3]https://www.normasbrasil.com.br/norma/resolucao-normativa-43-2002_97282.html (acessado em 07/07/2023).
[4]rces002_13 mec.gov.br (acessado em 07/07/2023).
[5]Por questões editoriais, os Apêndices deste artigo poderão ser acessado no seguinte link: https://drive.google.com/drive/folders/1k7yG1RxK5QW5KhnsERVQre-bxyia-Kj2?usp=sharing. Ou no QRCode apresentado ao final das Notas.
[6]Consideramos que o conceito de “transparência ativa” proposto difere de uma “transparência passiva” hoje tida – pela ANEFAC (Associação Nacional de Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade) e outras entidades – como algo fundado apenas no reporte de números contábeis e cumprimento das leis civis aplicáveis a cada ramo de atividades. Nossa tese advoga que este binômio Finanças-Direito não mais atende aos reclamos da sociedade – o que foi constatado não só nas defesas como nos casos práticos – por transparência, e propões um trinômio Finanças-Direito-Comunicação.
[7]Os “4 Rs” das Relações Públicas Plenas: Reconhecimento, Relacionamento, Relevância e Reputação.
[8]https://www.youtube.com/watch?v=_eNDi5qXWnI&t=116s (acessado em 07/07/2023).
[9]Tal entrevista faz parte de um conjunto de 11 depoimentos tomados diretamente pelo autor para o documentário “1jornalista 10 errepês 100 anos...”, produzido pelo O.C.I. para homenagear o centenário da atividade de RP no Brasil, em 2014. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=pEZmBfE2Sz4
[10]Carolina Barboza [publicado no portal O.C.I. em 02/05/2020].
[11]https://www.youtube.com/watch?v=PfgzLdPdA0U
[12]Livro disponível em: https://ebook-comunicacaofuncional.com.br/
[13]https://rrpp.com.br/rrpp.php (acessado em 07/07/2023).

Apêndices do Capítulo

ENTRE A TEORIA, O MÉTODO E A PRÁTICA: Comunicação Organizacional e *Design Thinking* articulados para conferir visibilidade e legitimidade midiática ao Mestrado Profissional em Comunicação e Indústria Criativa (PPGCIC)[1]

BETWEEN THEORY, METHOD, AND PRACTICE: Organizational Communication and Design Thinking Articulated to Bestow Media Visibility and Legitimacy to the Professional Master's in Communication and Creative Industry (PPGCIC)

Fabio Frá Fernandes
Marcela Guimarães e Silva

Resumo: O presente artigo descreve um exercício teórico-prático realizado no âmbito da comunicação e indústria criativa, por meio de um projeto de Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação. O objeto de estudo é o Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Indústria Criativa (PPGCIC) da Universidade Federal do Pampa (Unipampa, São Borja). Utilizando o *Design Thinking* como método de análise e intervenção, o exercício resultou na elaboração e execução de um plano de Comunicação Organizacional Midiatizada. Essa estratégia visou promover, dar visibilidade e legitimar o Programa junto a seus públicos de interesse no atual ecossistêma midiático. A implementação do plano permitiu a proposição de técnicas e instrumentos inovadores para gerar retorno de imagem e engajamento público. Este cenário destaca a importância de explorar diferentes métodos, técnicas e teorias ao pensar, propor e executar estratégias de comunicação.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Indústria Criativa. Design Thinking. Mídia e Estratégias Comunicacionais. Midiatização.

Abstract: *This article describes a theoretical-practical exercise conducted in the field of communication and the creative industry through a Research, Development & Innovation project. The study focuses on the Graduate Program in Communication and Creative Industry (PPGCIC) at the Federal University of Pampa (Unipampa, São Borja). Using Design Thinking as a method for analysis and intervention, the exercise resulted in the development and execution of a Mediated Organizational Communication plan. This strategy aimed to promote, increase visibility, and legitimize the program among its target audiences in the current media ecosystem. The implementation of the plan allowed for the proposal of innovative techniques and tools to generate image feedback and public engagement. This scenario highlights the importance of exploring different methods, techniques, and theories when thinking, proposing, and executing communication strategies.*

Keywords*: Organizational Communication. Creative Industry. Design Thinking. Media and Communication Strategies. Mediatization.*

Introdução

O interesse deste artigo é relatar um exercício teórico-prático no contexto da comunicação e indústria criativa, materializado na forma de um projeto de Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação (PD&I). O objeto de estudo foi o Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Indústria Criativa (PPGCIC) da Universidade Federal do Pampa (Unipampa), campus São Borja, centrando-se na melhoria dos processos e práticas de comunicação e relacionamento do referido programa. Em outras palavras, sua intenção é conectar conceitos teóricos, métodos práticos e a aplicação efetiva desses conhecimentos para conferir visibilidade e legitimidade ao mestrado profissional por meio do ecossistema midiático.

Tal exercício utilizou o *Design Thinking* como método para conceber e desenvolver estratégias de comunicação organizacional midiatizadas para o PPGCIC. Isso se deve ao fato de que, no cenário mercadológico atual e no campo comunicacional, as formas e técnicas tradicionais empregadas para pensar e gerenciar a comunicação nas organizações não são mais suficientemente eficazes para alcançar os públicos de interesse, de modo a engajar e converter os relacionamentos organizacionais em valor de mercado.

Diante dessa realidade, é essencial articular e aplicar diferentes métodos aos processos de comunicação organizacional, gerando estratégias alinhadas com a realidade tecnológica, experiencial e midiática dos diversos segmentos de público em relação a uma organização. O *Design Thinking* é um exemplo de método que pode ser incorporado pela comunicação para identificar a melhor estratégia, instrumentos e meios de legitimação, engajamento e visibilidade pública.

Por ser o PPGCIC uma organização nova no cenário da pós-graduação brasileira (foi aprovado pela CAPES em dezembro de 2016 e iniciou sua primeira turma em abril de 2017), seu processo de comunicação, à época, era embrionário, marcado por limitações estratégicas, técnicas e operacionais. endo o primeiro programa de pós-graduação em comunicação fora dos grandes centros urbanos e o pioneiro na articulação entre indústria criativa e comunicação no Brasil, era impreterível que suas práticas comunicacionais recebessem tratamento profissional para promover sua imagem institucional e estabelecer relacionamentos estratégicos.

A proposta do projeto de PD&I surge nesse contexto como base teórico-metodológica, conduzida cientificamente a partir do cenário atual do comportamento e interesse dos públicos do PPGCIC. Pesquisa, desenvolvimento e inovação formam uma tríade processual articulada para desenvolver

produtos ou processos apresentados ao mercado e à sociedade. São elementos inter-relacionados, com a pesquisa sendo a etapa inicial do trabalho, o desenvolvimento representando a materialização desse trabalho, e a inovação representando as novas ou renovadas formas de percepção, pensamento e aplicação prática de um produto ou processo (SILVA, 2018).

No projeto de PD&I para o PPGCIC, a pesquisa se concentra no estudo exploratório sobre o Programa, buscando compreender suas práticas comunicativas, públicos e objetivos de longo, médio e curto prazo. Com os dados da pesquisa, o desenvolvimento do projeto inicia com a proposição de um planejamento de comunicação, com foco na organização. A comunicação organizacional é entendida como o conjunto de processos ideais, envolvendo técnicas e instrumentos, para gerenciar os níveis, fluxos e redes comunicacionais de uma organização. A inovação é representada pelo *Design Thinking* como método, aplicado para diagnosticar os problemas de comunicação e, principalmente, para propor soluções.

Para apresentar esse exercício teórico-prático, o artigo está organizado em outras quatro seções. A primeira contextualiza a indústria criativa, destacando-a como um campo propício para a comunicação organizacional. Essa articulação teórica é essencial para compreender o trabalho como um todo. A segunda seção apresenta o *Design Thinking* como método para a realização do projeto, abordando seus conceitos principais e os instrumentos possíveis e utilizados. Na terceira seção, contextualiza-se a comunicação organizacional como estratégia para a promoção do PPGCIC, caracterizando as técnicas, instrumentos e processos empregados para alcançar esse objetivo. O artigo é concluído com as considerações finais sobre esse exercício, abordando método, estratégias, aplicabilidade, e incluindo uma síntese reflexiva sobre os primeiros resultados.

Comunicação e sua relação com a indústria criativa

Os debates e reflexões sobre a indústria criativa ocupam cada vez mais espaço nas agendas político-econômicas e socioculturais de organizações e instituições na segunda década deste século. Isso ocorre porque estão reconhecendo a importância das atividades criativas e culturais para o desenvolvimento econômico, assim como para as comunidades às quais pertencem. Nesse contexto, busca-se ampliar os conhecimentos sobre o tema e aplicar práticas para promover uma economia criativa.

Na academia, a ascensão prática da indústria criativa também impulsiona a expansão do olhar sobre o fenômeno, que carece de novos estudos, abordagens e experimentações. A indústria criativa está intimamente vinculada a diversas disciplinas, como economia, desenvolvimento regional, sociologia, antropologia, comunicação, entre outras. Sua conceituação e visibilidade empírica são recentes, sendo presente nas discussões sociais e teóricas há pouco mais de vinte anos em países desenvolvidos e há pouco mais de dez anos em países em desenvolvimento (REIS, 2011; JAMBEIRO; FERREIRA, 2012).

Ao revisar as definições mais conhecidas e creditadas pela sociedade sobre a indústria criativa, quatro elementos surgem como base de sua constituição e reconhecimento. Destacados por Bendassolli *et al* (2009), esses elementos são criatividade, cultura moldada em artefatos tangíveis, valor econômico agregado aos artefatos culturais e convergência entre arte, negócio e tecnologia. Para os autores, a criatividade é o insumo principal da indústria criativa, sendo um adjetivo indissociável de seus bens e serviços.

Na indústria criativa, a cultura é tratada na forma de objetos, e seu valor está no significado que esses objetos podem vir a ter, representar ou compartilhar. A indústria criativa transforma esses significados em propriedade intelectual e, portanto, passam a possuir valor econômico. Por fim, uma indústria criativa precisa convergir artes em negócios e tecnologias (BENDASSOLLI *et al*., 2009; FERNANDES; SILVA, 2019).

Entende-se, então, que esses quatro elementos aproximam a conceituação de indústria criativa em todos os territórios. A compreensão desses elementos diferencia a produção de uma indústria criativa da produção de uma indústria tradicional. Esses mesmos elementos ainda estão presentes na maioria das definições postuladas sobre a indústria criativa, conforme pode ser consultado em Hartley (2005), Howkins (2012), Jambeiro e Ferreira (2012) e outros.

Quanto à setorização da indústria criativa, existem diversas formas de classificação e organização. Os modelos mais utilizados na literatura são propostos pelo Departamento de Cultura, Mídia e Esportes do Reino Unido (DCMS), Organização Mundial de Propriedade Intelectual (WIPO), Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) e Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN).

A diferenciação na forma como os setores da indústria criativa é classificada e organizada nesses modelos reside no uso da criatividade. Cada modelo realiza a leitura das atividades criativas e culturais a partir da intensidade da criatividade na produção de bens e serviços. Alguns setores são mais criativos, figurando no centro ou núcleo da cadeia de produção da economia criativa, enquanto outros atuam de forma relacionada ou como apoio ao centro criativo das indústrias criativas.

Por exemplo, no modelo do DCMS (2020), as atividades nucleares estão relacionadas à publicidade e marketing,

arquitetura, artesanato, design, filme, TI, área editorial, área da museologia e patrimonial, música e artes. Já a UNCTAD (2010) congrega o núcleo criativo das indústrias criativas em quatro grandes grupos: patrimônio, artes, mídia e criações funcionais. Esses grupos são ainda divididos em nove subgrupos, como expressões culturais tradicionais, locais culturais, artes visuais, artes cênicas, editoras e mídia impressa, audiovisual, design, novas mídias e serviços criativos.

A FIRJAN (2020) setoriza a indústria criativa em três grupos. O primeiro é formado pelo núcleo criativo, com profissionais e produção nas áreas de consumo (design, arquitetura, moda e publicidade), mídias (editorial e audiovisual), cultura (patrimônio e artes, música, artes cênicas e expressões culturais) e Tecnologia (P&D, biotecnologia e TICs). O segundo grupo inclui profissionais e organizações que dão suporte à indústria criativa, composto por serviços e indústrias relacionadas ao núcleo criativo. Já o terceiro grupo engloba as atividades de apoio, que fornecem indiretamente bens e serviços à indústria criativa (FIRJAN, 2020; FERNANDES; SILVA, 2019).

No contexto geral apresentado sobre a indústria criativa, percebe-se a comunicação de duas formas: como uma indústria criativa ou atuando para a indústria criativa. Como uma indústria criativa, a comunicação precisa produzir bens e serviços que contribuam para a riqueza social, cultural e econômica. Ela é a atividade criativa em si, representada pela produção, por exemplo, da publicidade, da mídia do audiovisual, entre tantos outros. Contribuindo para as indústrias criativas, a comunicação, munida por seus profissionais - relações-públicas, publicitários, jornalistas - e de seus aparelhos comunicacionais, trabalhará para promover, consolidar e valorizar esses setores, além de ampliar o acesso e dar maior visibilidade à produção criativa e à própria indústria - pessoas, organizações, marcas (FERNANDES; FELIPPE, 2018).

Ao pensar a comunicação para a indústria criativa, observando todo o seu universo teórico e profissional, busca-se na comunicação organizacional o processo ideal para a organização, manutenção e divulgação dos setores da indústria criativa, seus bens e serviços. Isso ocorre porque a indústria criativa precisa ser entendida como uma organização, já que seu trabalho está centrado na oferta de bens e serviços que buscam satisfazer alguma necessidade dos indivíduos sociais e, ainda, promover o desenvolvimento, seja econômico, social, cultural ou político.

Comunicação organizacional é um conjunto de variáveis que afetam a organização ou são afetadas por ela, visto que as relações humanas são a matéria-prima principal no desenvolvimento de suas ações. Suas estratégias delineiam o processo de produção, tratamento, transmissão, recepção e retroalimentação de informações nos ambientes organizacionais (IASBECK, 2009). A comunicação organiza, dá sentido ético e estético às materialidades comunicativas organizacionais. É ela, como um instrumento de gestão, que segmenta os profissionais e atribui a eles as funções que melhor vão promover os relacionamentos organizacionais. Mas, para além de um processo de gestão, a comunicação organizacional é um processo constitutivo das organizações, ou seja, passa a ser reconhecida como um processo fundamental pelo qual as organizações existem. Forma os significados, lapida a informação, constrói e compartilha conhecimento (DEETZ, 2010; FERNANDES; BARICHELLO, 2022).

A comunicação organizacional é, assim, o resultado de todas as ações institucionais, promocionais, mercadológicas e culturais utilizadas pelas organizações para gerar relacionamento, engajamento, visibilidade e imagem pública. Cabe mencionar aqui o composto de comunicação organizacional integrada, proposto por Margarida Kunsch (2003;

2009), pois o pleno desenvolvimento de estratégias de comunicação em organizações precisa contemplar suas diversas partes e subpartes.

A comunicação integrada, em sentido comum, gerencia profissionais de relações-públicas, jornalismo, publicidade, entre outros, para a administração da comunicação nas organizações. O composto de comunicação organizacional integrada de Kunsch vai além, relacionando segmentos interdisciplinares das organizações para a obtenção de resultados.

O composto da comunicação organizacional integrada, que compreende a comunicação administrativa, mercadológica, institucional e a comunicação interna, busca contemplar uma visão mais abrangente da comunicação nas e das organizações, considerando aspectos relacionados à complexidade do fenômeno comunicacional inerente à natureza das organizações, bem como os relacionamentos interpessoais, a dimensão da comunicação humana, além da função estratégica e instrumental (KUNSCH, 2003; 2008).

Nesse composto, a comunicação administrativa é compreendida pelos processos dentro da organização, ou seja, as funções administrativas. Esse sistema permite viabilizar a estrutura organizacional por meio da administração dos fluxos, redes e níveis de comunicação. Já a produção comunicativa, voltada aos objetivos de mercado, divulgando e propagando produtos, serviços e estando diretamente relacionada ou conectada ao setor de marketing, é denominada comunicação mercadológica (KUNSCH, 2008). A essa função cabe orientar as políticas utilizadas na promoção de vendas, ou seja, é a comunicação que visa à troca com os clientes. Objetiva também entender a formação dos relacionamentos de marketing e suas práticas, principalmente nos quesitos de comportamento do consumidor (MACHADO NETO, 2008).

A função da comunicação institucional, por sua vez, é construir e fortalecer uma imagem positiva e sólida da organização. Por meio da gestão estratégica de relações públicas, consolida sua imagem pública e seus valores organizacionais. “A comunicação institucional visa criar relações confiantes e construir reputação positiva com todo o universo de públicos e a sua natureza institucional” (KUNSCH, 2008, p. 115).

O último elemento da comunicação organizacional integrada é a comunicação interna, que responde pelo planejamento e funcionamento dos fluxos, redes e níveis de comunicação. Corresponde a ela viabilizar a interação entre a organização e seus públicos, utilizando ferramentas dos demais elementos que compõem este composto para efetivar suas ações (KUNSCH, 2003; 2008; 2009). “A comunicação interna é uma parte da comunicação organizacional. Dirige-se a um público estratégico essencial da organização: seus colaboradores” (LEMOS, 2011, p. 155).

A partir desses conceitos e da aplicabilidade da comunicação organizacional, amplia-se o escopo de atuação e intervenção da comunicação sobre a indústria criativa. Em sentido único, e mais focado nos profissionais e processos comunicativos, a comunicação para a indústria criativa limita-se à divulgação dos produtos e serviços criativos e culturais, enquanto a comunicação organizacional integrada se apresenta como um exponencial para a organização desses setores, sua implementação, além de auxiliar na gestão e administração quando pesquisa a opinião dos públicos envolvidos, desenha cenários para desenvolver os setores e, ainda, pensa e executa estratégias dirigidas para cada serviço e produto dos setores criativos.

Para as indústrias criativas, a comunicação organizacional ainda alocará de forma eficaz os serviços técnicos dos profissionais de comunicação, sendo este mais

orgânico e com pensamento e olhar para o todo, agindo macro e micro dentro das possibilidades de desenvolver os produtos e serviços da indústria criativa. Caberá a este composto ainda qualificar e orientar a formação destes profissionais – relações-públicas, jornalistas, publicitários, redatores, produtores culturais, etc., para um processo estratégico de comunicação organizacional para a indústria criativa.

Design Thinking: Método prático criativo

Da contextualização exposta na seção anterior, temos os setores da indústria criativa entendidos como organizações e, como tal, precisam de estratégias comunicacionais para estabelecerem relacionamentos, bem como para promoverem suas atividades-meio e finalísticas. Para isso, ainda é preciso desenvolver métodos e técnicas inovadoras para a pesquisa e desenvolvimento da comunicação organizacional para a indústria criativa, visto que a união de ambas, como prática especializada, é tão recente quanto o próprio termo "indústria criativa". Por isso, agregar o processo de comunicação organizacional, de modo integrado ao composto setorial da indústria criativa, é por si só um processo de inovação, já que é necessário olhar e refletir diferentemente a comunicação neste cenário e constituir diferentes formas de intervenção.

O Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Indústria Criativa (PPGCIC) da Universidade Federal do Pampa (Unipampa), campus São Borja, é apropriado aqui como objeto empírico de análise e intervenção, considerado por nós como uma indústria criativa. É sua realidade comunicacional (embrionária, marcada por limitações estratégicas, técnicas e operacionais) que direciona sua apropriação enquanto objeto para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação. Para ser possível essa apropriação, faz-se necessário recorrer a outras disciplinas

(teorias, métodos, técnicas, experiências) para desenvolver estratégias de comunicação organizacional coerentes com a realidade do Programa, ou seja, legitimá-lo e consolidá-lo no contexto da pós-graduação no Brasil.

É o *Design Thinking* o método entendido como ideal para pensar e desenvolver um processo de comunicação organizacional eficaz para o PPGCIC. *Design Thinking* é um método prático-criativo que orienta técnicas para a reorganização de negócios, bens e serviços, ou ainda na construção de outros, bem como para a resolução de problemas que atentam para as necessidades das pessoas e organizações. É uma forma de pensar soluções para problemas tendo o público afetado ou que afeta sua problemática como parte integrante na formulação das propostas de resolução - diagnóstico e estratégias (VIANA et al., 2011). Como uma abordagem humanista de inovação e criatividade, é centrado no trabalho colaborativo e multidisciplinar, embasado em princípios de engenharia, design, artes, ciências sociais e descobertas do mundo corporativo (CAVALCANTI; FILANTRO, 2017).

Imagem 1 – Fluxo de aplicação do Design Thinking

Fonte: elaborado pelos autores

A utilização do *Design Thinking* como método para pensar a comunicação organizacional para o PPGCIC parte da necessidade de abordagens mais acessíveis aos públicos e que permitam aos mesmos interferirem nos processos de diagnóstico, planejamento e execução de estratégias e ações. Esse método é utilizado para inovar no diagnóstico de problemas de comunicação, bem como propor soluções para esses problemas. Ao ser utilizado o *Design Thinking*, o público de interesse do PPGCIC é colocado nas discussões, debates e leituras do cenário organizacional e comunicacional do Programa. E, assim, se tornam engajados na tarefa de propor ideias para qualificar seu processo comunicativo.

O *Design Thinking* foi aplicado no projeto, desde as etapas de planejamento até as fases de execução. Sempre dialogando com o público de interesse do Programa, que é representado pelos docentes, discentes e técnicos-administrativos da Unipampa, dos cursos de graduação, e do próprio PPGCIC, mas também pelos seus futuros alunos (prospect), organizações e instituições de São Borja e região. Foram esses diálogos, mediados por instrumentos e técnicas de

Design Thinking, que orientaram a identificação dos problemas de comunicação, a solução para esses problemas e o delineamento de estratégias comunicacionais, alinhando aos interesses e necessidades do PPGCIC com as necessidades e interesses de seu público de interesse.

A aplicação do *Design Thinking* aconteceu por meio de quatro etapas, baseado no fluxo apresentado na imagem 1, de modo a compreender a pesquisa e o desenvolvimento da inovação em comunicação e indústria criativa. As etapas constituíram-se pela:

1. Imersão preliminar e em profundidade;
2. Análise e síntese;
3. Ideação; e
4. Prototipação.

Na primeira, é explorado o universo da problemática, ou seja, como acontece o processo de comunicação do Programa. Identificando meios, técnicas e instrumentos comunicativos. Na segunda, os dados e informações obtidas na primeira fase são organizados para ampliar a visualização de tudo o que fora explicitado. Deste modo, não se perde nenhum dado ou suprime-se informações que podem ser de crucial relevância para a resolução do problema. Para a terceira, a meta foi gerar ideias inovadoras para a resolução da problemática do projeto. E, na última etapa, aconteceu a materialização dessas ideias. Ou seja, é nessa etapa que o planejamento de comunicação organizacional ganha forma, deixa o plano teórico e torna-se prática.

Na imagem a seguir, é ilustrado o desenvolvimento de cada uma das etapas, a forma como foi desenvolvida e quais procedimentos estiveram envolvidos para sua realização.

Imagem 2 – Fluxo de aplicação do *Design Thinking* junto ao PPGCI

Fonte: Elaborado pelos autores

Concluídas as etapas e procedimentos expostos imagem 2, o trabalho subsequente pautou-se pela consolidação do diagnóstico comunicacional e proposição de soluções para as situações apresentadas, tendo a comunicação organizacional como processo estratégico. A organização e execução do planejamento de comunicação organizacional para o PPGCIC são sintetizados na próxima seção.

Comunicação organizacional: mídia e estratégias de relacionamento

Ao aplicar o *Design Thinking*, percebe-se na fase de pesquisa que o processo de comunicação do PPGCIC acontecia sem planejamento, foco e objetivos. Os canais de comunicação empregados veiculavam apenas informações administrativas, de cunho puramente instrucional. A comunicação interna do Programa ocorria mediante encontros formais do colegiado, o que dificultava a troca de informações, divulgação de atividades e prospecção de parcerias. O Programa também não possuía uma identidade visual definida, orientada aos seus públicos de interesse. E a comunidade ansiava por mais informações sobre a indústria criativa e sua relação com São Borja e região, assim como informações sobre o Programa e sua produção.

Desse cenário, na fase de desenvolvimento, o planejamento de comunicação organizacional midiatizada é proposto como estratégia para atender às necessidades iniciais do PPGCIC. Junto ao público de interesse, no processo de inovação, as estratégias planejadas foram guiadas em quatro eixos temáticos, sendo eles: **Comunicação para o PPGCIC**; **Conteúdo Criativo**; **Comunidade Criativa**; e **Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação no PPGCIC**. É por meio desses eixos que o espectro comunicativo do Programa foi desenvolvido em totalidade, atendendo tanto às instâncias de comunicação interna e administrativa quanto às institucionais e mercadológicas.

Para primeiro eixo - Comunicação no PPGCIC - as ações estratégicas foram direcionadas à normalização da comunicação entre docentes e discentes, bem como à modernização da identidade visual do Programa, além de

ampliar o escopo dos seus produtos e conteúdos midiáticos. Esse eixo também buscou orientar seus públicos primários (discentes e docentes) sobre os meios utilizados (e a maneira ideal de sua utilização), divulgar as atividades programáticas dos semestres e promover a divulgação da produção teórica e técnica de docentes e discentes. Além disso, foi estruturado um espaço digital denominado Rede Interativa PPGCIC para que a comunidade acadêmica possa compartilhar eventos da área, revistas com chamadas em aberto, atividades dos grupos de pesquisa, entre outros.

No segundo eixo, o foco de atuação concentrou-se na produção de conteúdo sobre o Programa, sobre a área da comunicação e informação, e suas interseções com a indústria criativa. O objetivo aqui foi estabelecer relacionamentos estratégicos, compartilhar informações com a comunidade acadêmica da Unipampa e outras instituições de ensino, assim como com a comunidade de São Borja e da região. Isso inclui representantes dos poderes públicos, empresários, imprensa e cidadãos em geral.

Para atingir esses objetivos, procedeu-se à atualização do Portal Institucional do Programa, preenchendo lacunas informativas e renovando o design de suas seções. Os perfis do PPGCIC nas mídias sociais também passaram por reposicionamento, adotando uma linguagem mais alinhada ao público de cada ambiente midiático. As publicações passaram a seguir um padrão estético e visual consistente. O fluxo de informações nos meios foi intensificado, e hoje eles se apresentam como os principais ambientes de comunicação entre o Programa, seus futuros discentes, a comunidade e outros interessados.

Também foi necessário iniciar a estruturação de uma Assessoria de Imprensa para o Programa, ampliando o contato com veículos de comunicação em São Borja e na região. Além

disso, buscou-se construir um canal direto para compartilhamento de informações com outras universidades, programas de pós-graduação em comunicação e/ou indústria criativa, empresários, organizações e órgãos de fomento. Dentro desse eixo, foi desenvolvido um banco de dados (mailing) dos públicos de interesse, juntamente com a calendarização das atividades do Programa e de seus parceiros. Posteriormente, essa rede de contatos será alimentada com informações relevantes ao Programa. Para o trabalho de Assessoria de Imprensa, buscou-se o apoio dos discentes bolsistas do PPGCIC.

Na Comunidade Criativa, o terceiro eixo concentrou-se nas atividades relacionadas à extensão universitária, ou seja, nos diálogos entre o PPGCIC e a comunidade, materializadas através de bens e serviços, como eventos, formação técnica, pesquisa, entre outros. Quatro atividades dessa natureza foram realizadas: dois Projetos (Cambiando Saberes e Qualifica São Borja), um Programa (Estágio Social dos discentes) e um Evento Científico/Mercadológico (Fórum Indústrias Criativas nas Organizações).

Por fim, no último eixo, Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação do PPGCIC, o foco centrou-se na produção técnica e científica do Programa. O objetivo foi organizar e divulgar as produções dos docentes e discentes, servindo como insumo para a produção de conteúdo. Destaca-se a criação da "Comunicação e Indústria Criativa: pesquisa, desenvolvimento & inovação – Revista Eletrônica do PPGCIC," que se encontra em sua sexta edição (2023), responsável por publicar, com linguagem acessível, as produções técnico-científicas realizadas por discentes de todas as turmas. Além disso, ampliou-se a visibilidade da produção dos grupos de pesquisa vinculados ao Programa, disponibilizando essas informações no Portal Institucional e, quando pertinente, em outros meios.

Como última proposta de atividade do eixo de Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação no PPGCIC, foi concebida a ideia de um laboratório de ensino. No entanto, não se trata de um laboratório convencional da área de comunicação, mas sim de um ambiente alternativo, reunindo diversos espaços em um só. Um local que dialogasse com a proposta central do PPGCIC.

A partir dessa ideia, o *PPGCIC Lab* – Laboratório de Prototipação de produtos e serviços em Comunicação e Indústria Criativa foi estruturado. Para torná-lo realidade, foram mobilizados esforços e recursos para adquirir mobiliário, materiais e outras estruturas necessárias, tornando-o acessível à comunidade acadêmica da Unipampa e, possivelmente, à comunidade de São Borja e região. Dentre esses esforços, destaca-se um financiamento coletivo entre os docentes do Programa para a compra de mobiliário, doação de materiais e a oferta de mão de obra por parte da direção do campus da Unipampa. O PPGCIC Lab é constituído por três espaços: um pequeno lounge para realização de eventos; um espaço de coworking e laboratório de prototipagem; e um espaço para realização das atividades letivas.

Com o *PPGCIC Lab*, almeja-se romper os paradigmas sobre o conceito de sala de aula para a graduação e a pós-graduação, de modo a tornar-se mais produtivo e criativo o desenvolvimento de atividades letivas sem as estruturas hierárquicas e formatos tradicionais de ensino/aprendizagem. Busca-se, assim, favorecer a integração entre os discentes do Programa no compartilhamento de seus conhecimentos e experiências profissionais por meio do coworking, seja entre seus pares, entre docentes e entre estudantes de graduação, empresários e comunidade em geral. Por meio desse ambiente, pretende-se incentivar a prototipação ideias e expô-las como forma de experimentação da vivência na pós-graduação, da

ciência e da prática profissional em Comunicação e Indústria Criativa.

Imagem 3 – Síntese estratégica do plano de Comunicação Organizazional Midiatizada para o PPGCIC

Eixo Temático	Estratégias de Ação
Comunicação para o PPGCIC	Aqui o foco centrou-se na normatização da comunicação entre docentes e entre discentes (**interna e administrativa**); modernização da identidade visual do Programa (**mercadológica**); e alinhamento das políticas e diretrizes de comunicação organizacional midiatizada (**institucional**).
Conteúdo Criativo	Neste eixo, objetou-se a **produção de conteúdo sobre comunicação, indústria criativa e sobre o trabalho do Programa**. Conteúdo esse, compartilhando em meios de comunicação institucionais estrategicamente pensados. Para atingir esse objetivo, realizou-se a atualização do Portal Institucional do PPGCIC, de modo a preencher as lacunas informacionais que nele existiam, bem como a renovação do design de suas seções. Os perfis do PPGCIC nas mídias sociais também foram reposicionados, adotando uma linguagem mais coerente com o públicode cada ambiente midiático. Fluxos de publicações e publicização das produções teórico-práticas dos discentes e docentes também passaram a ser compartilhados nesses meios.
Comunidade Criativa	Centrado nas atividades relacionadas à extensão universitária, este eixo buscou articular as relações entre o PPGCIC e a comunidade. Ele materializou-se na forma de eventos, formação técnica, pesquisa, entre outros. Quatro atividades foram desenvolvidas aqui: o projeto **Cambiando Saberes** e o **Qualifica São Borja**; **Programa de Estágio Social** dos dis**centes; e** Fórum das Indústrias Criativas nas Organizações.
PD&I	No último eixo, foi organizado o **PPGCIC *Lab*: Laboratório de Prototipação de produtos e serviços em Comunicação e Indústria Criativa**. Esse espaço congrega múltiplos ambientes para a prática teórico-profissional, favorecendo o ensino, o aprendizado e o trabalho colaborativo e inovador. O PPGCIC *Lab* possui espaço para atividades letivas, *lounge* para pequenos eventos, espaço para *coworking* e *lab* de prototipação. Sua estrutura buscar colaborar para o processo de pesquisa, desenvolvimento e inovação de produtos e processos de comunicação e indústria criativa que são, anualmente, produzidos por discentes e docentes do Programa.

Fonte: elaborado pelos autores

A partir das estratégias e ações de comunicação organizacional midiatizadas propostas e executadas no contexto do PPGCIC, conforme visto anteriormente e sintetizadas na imagem 3, os primeiros resultados são apresentados na próxima seção.

Considerações finais

Conforme o diálogo exposto, a comunicação organizacional é percebida como um campo profícuo para a indústria criativa, uma vez que os setores dessa indústria se apresentam como organizações e, como tal, necessitam de estratégias, técnicas e instrumentos para processualizar, de forma eficaz, sua comunicação e os relacionamentos com seus públicos de interesse. Por ser o fenômeno da indústria criativa relacionado, principalmente, a campos que têm a cultura e o conhecimento (criatividade) como insumo principal, os públicos em estado de relação com esses setores possuem características diversificadas quanto aos seus interesses e formas de interação e relacionamento. Esse cenário demonstra a necessidade de buscar diferentes métodos, técnicas e teorias para pensar, propor e executar estratégias de comunicação.

Sendo o PPGCIC uma indústria criativa e seus públicos, *a priori*, diversos não apenas por características político-econômicas e socioculturais, mas também por seus interesses nas experiências no consumo e na midiatização de seus relacionamentos, *a posteriori*, precisam de estratégias pertinentes a essas características. Para dar conta desse posicionamento estratégico, o *Design Thinking* enquanto método é desenvolvido não apenas para encontrar as melhores técnicas e instrumentos comunicacionais de promoção do PPGCIC, mas principalmente materializá-las de modo a envolver os públicos de interesse nesse processo.

Assim, os resultados do exercício teórico-prático ao qual o presente artigo relata começam a ser vistos com a aproximação do Programa com a comunidade empresarial, política e civil de São Borja e região, proximidade também ampliada com a comunidade acadêmica da Unipampa. Durante a etapa de pesquisa, um dos problemas diagnosticados fazia referência ao distanciamento do PPGCIC com seu público de interesse. Essa aproximação inicial foi possível ao ser utilizado o *Design Thinking*, que incluiu os públicos em todas as fases do projeto.

Nas atividades desenvolvidas no eixo Comunidade Criativa, importantes setores da economia e da cultura do município foram envolvidos, e não apenas como espectadores, mas como atores, contribuindo com suas experiências, dúvidas e indagações. Capacitar empresários e profissionais sobre a comunicação nas indústrias criativas com o Programa Qualifica São Borja, debater a realidade das indústrias criativas no município com o Fórum Indústrias Criativas nas Organizações e promover o intercâmbio de conhecimentos técnicos e teóricos nas áreas relacionadas à indústria criativa com o projeto Cambiando Saberes se apresentaram como ações inovadoras e integradoras. Mesmo sem materializar um produto ou números, legitimam-se como ações de resultados positivos pelo número de participantes e pela mudança na realidade e no comportamento desses mesmos participantes.

O que tange à comunicação no PPGCIC e seu conteúdo criativo, é de fácil percepção os resultados quanto à organização e planificação das informações administrativas, na descentralização da comunicação e na melhora da integração entre discentes e docentes. O Portal Institucional tornou-se mais intuitivo, diminuindo a busca por informações por e-mail ou telefone. Com os perfis do Programa nas mídias sociais, amplia-se sua rede de relacionamento. Com as análises métricas

midiáticas, o aumento diário no número de curtidas, reações, compartilhamentos e menções do programa legitimam essas estratégias. O que demonstra que o público usuário dessas mídias tem se identificado com a estética visual e de conteúdo da página.

Por fim, o PPGCIC Lab é entendido como o resultado mais tangível deste exercício. É uma conquista sua efetivação, uma ação (ou conjunto de ações) inovadora e ambiciosa ao transformar uma sala de aula em um ambiente com múltiplos espaços para se trabalhar comunicação e indústria criativa, tendo a produção de conhecimento e a prototipação de bens e serviços como objetos comuns e indissociáveis nessa perspectiva. Fato que ajuda a legitimar o Programa como um mestrado profissional, ou seja, um mestrado que trabalha mercado e academia de modo articulado.

Assim, o presente artigo cumpre com sua proposta. Um texto que não se apresenta como um campo fechado, mas como um olhar sobre as possibilidades de análise e intervenção na indústria criativa e comunicação organizacional. Espera-se que os argumentos aqui apresentados, fatos e dados, sirvam para orientar outras abordagens e ampliar o escopo de discussão acerca dessa temática e gerar novas experimentações no uso do Design Thinking como método de inovação para pensar, propor e realizar estratégias de comunicação organizacional.

Referências

BENDASSOLLI; et al. Indústrias Criativas: definição, limites e possibilidades. **ERA – Revista de Administração de Empresas**, v.49, n. 1, jan./jul., 2009.

CAVALCANTI, Carolina Costa; FILANTRO, Andrea. **Design Thinking**: na educação presencial, a distância e corporativa. Editora Saraiva, 2017.

DCMS: Department for Culture, Media and Sport. **Creative Industries economics estimate**, Londres, 2020.

DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARQUIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

FERNANDES, Fabio Frá; BARICHELLO, Eugenia Maria Mariano da Rocha. Contribuições do Interacionismo Simbólico para pensar a comunicação nas organizações: macro e micro-possibilidades. **Comunicologia - Revista De Comunicação da Universidade Católica de Brasília**, v.*14, n.*2, 115 – 134, 2022. https://doi.org/10.31501/comunicologia.v14i2.12487

FERNANDES, Fabio Frá; FELIPPE, Alessandro Mateus. Comunicação e Indústria Criativa: o PPGCIC como um ambiente para a economia criativa. **REAVI – Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, v. 7, n. 11, p. 20-29, dez. 2018.

FERNANDES, Fabio Frá; SILVA, Marcela Guimarães e. Universidade como um espaço da indústria criativa. **COMMUNICARE – Revista do Centro Interdisciplinar de Pesquisa – Faculdade Cásper Líbero**, v. 19, ed. 1, p. 09-113, jan./jul. 2019.

FIRJAN. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. São Paulo: 2020.

IASBECK, Luiz Carlos. Relações públicas e comunicação organizacional: o lugar do texto e do contexto. **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações públicas**, a.6, n.10/11, p. 103-108, 2009.

JAMBEIRO, Othon; FERREIRA, Fábio. Compreendendo as Indústrias Criativas de Mídia: contribuições da economia política da comunicação. **Revista Comunicação Midiática**, v.7, n.3, p.178-194, set./dez. 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

_____. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

_____. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCK, Margarida Maria Krohling (Org.) **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo, SP: Saraiva, 2009.

LEMOS, Else. Comunicação Interna como diferencial em relações públicas. In: FARIAS, Luiz Alberto (Org.). **Relações públicas estratégicas**: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo, SP: Summus, 2011.

MACHADO NETO, Manoel Marcondes. **Relações públicas e marketing**: convergências entre comunicação e administração. Rio de Janeiro: Conceito Editorial, 2008.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INDÚSTRIA CRIATIVA (PPGCCIC). **Sobre o PPGCIC**. Disponível em: < http://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcic/>.

REIS, Ana Carla Fonseca. Cidades Criativas: análise de um conceito em formação e da pertinência de sua aplicação à cidade de São Paulo. 2011. **Tese de Doutorado** (Arquitetura e Urbanismo) - USP, São Paulo, SP.

SILVA, Marcela Guimarães e. Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação em comunicação e indústria criativa: noções introdutórias. In: GUINDANI, Joel Felipe; SILVA, Marcela Guimarães e. **Comunicação e Indústria Criativa**: políticas, teorias e estratégias. Jaguarão, RS: CLAEC, 2018.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO (UNCTAD). (2010). **Relatório das Atividades Criativas**: economia criativa, uma opção de desenvolvimento viável. UNCTAD: 2010.

VIANA, Maurício et al. **DESIGN THINKING**: Inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2011.

Notas do Capítulo

[1]Uma versão resumida desse artigo foi publicada na Revista TECCCOG – *Brazilian Journal of Technology, Communication, and Cognitve Science*.

TERCEIRA PARTE

Comunicação, ciência, cultura e trabalho nas organizações

COMUNICANDO CIÊNCIA: Revisão de Conceitos

COMMUNICATING SCIENCE: Review of Concepts

Maria Luiza De Grandi

Resumo: A ciência está ao nosso redor e pertence à nossa sociedade. Segundo Bueno (1985), a difusão científica faz referência a todo e qualquer processo ou recurso utilizado para a veiculação de informações científicas, dentro dos meios de comunicação. Cientistas têm o dever social de retornar o conhecimento científico à sociedade. Dentro do conceito de difusão científica, Bueno (1985; 2010) aponta ramificações que englobam disseminação científica, jornalismo científico e divulgação científica. No presente estudo, faremos uma revisão bibliográfica baseada em Garvey & Griffith (1979), Valério (2005), Massarani (1988) e Albigail (1996), entre outros autores, para apontar características que divergem e assemelham os conceitos acima apontados. A revisão destes conceitos permite o entendimento e o esclarecimento dos mesmos, ao passo de permitir o desenvolvimento de estratégias que aproximem cada vez mais a ciência da sociedade.

Palavras-Chave: Difusão Científica. Divulgação Científica. Jornalismo Científico. Ciência. Comunicação Institucional e Organizacional.

Abstract: *Science is all around us and belongs to our society. According to Bueno (1985), scientific dissemination refers to any and all processes or resources used to convey scientific information within the media. Scientists have a social duty to return scientific knowledge to society. Within the concept of scientific dissemination, Bueno (1985; 2010) points out ramifications that encompass scientific dissemination, scientific journalism and scientific dissemination. In the present study, we will carry out a bibliographic review based on Garvey & Griffith (1979), Valério (2005), Massarani (1988) and Albigail (1996), among other authors, to point out characteristics that diverge and resemble the*

concepts mentioned above. The review of these concepts allows for their understanding and clarification, while allowing the development of strategies that increasingly bring science closer to society.

***Keywords**: Scientific Diffusion. Scientific divulgation. Science Journalism. Science. Institutional and Organizational Communication.*

Introdução

A Ciência está ao nosso redor. Ao refletir sobre o impacto das descobertas científicas no dia a dia, percebemos que muito do que estamos habituados, como as tecnologias, medicina, alimentos e transportes, tem a participação de processos científicos em seu desenvolvimento. Estudiosos tentam traçar o que seria “a história da ciência”, mas a verdade é que a mesma não é linear, e sim, marcada por fases determinadas por relações de política e poder. Segundo Merton (1938), a ciência é a busca da verdade da humanidade através da razão e da experimentação.

Nos primórdios da humanidade, mesmo que primitivas, já eram feitas descobertas que, em seus contextos, mudaram a forma como viveram. Na antiguidade, ciência e religião envolviam-se em uma relação complexa, onde eram ligadas até o final do século XVII, na Europa. Gradativamente, a partir do século XV, ciência e religião passaram a se separar, até o efetivo, que ocorreu no século XVIII, com o movimento iluminista. Até pouco tempo atrás, o conhecimento através do estudo básico, médio e superior era algo destinado a um público seleto, normalmente a quem possuía mais patrimônios e condições financeiras. A inacessibilidade do ingresso em instituições de ensino superior justifica, também, o porquê termos consideramos a ciência algo tão distante de nossa realidade por muito tempo.

No Brasil, com a ampliação da consciência ao redor da importância das crianças e jovens ingressarem e permanecerem na escola, por volta da década de 60, temos uma aproximação da população com os conteúdos científicos, porém, o estereótipo do cientista como um sujeito mágico, muitas vezes escondido em seu laboratório com descobertas mirabolantes criou uma parede entre a sociedade e o fazer científico. Para eliminar, ou diminuir, essa divisória entre ambos, foi e é preciso colocar, cada vez mais, a cultura científica em nossas vidas.

Apesar de convivermos com o fazer ciência em diversos âmbitos da nossa vida, o "conceito" de ciência ainda dividiu opiniões ao longo da história da humanidade. A ciência, marcada por relações de consumo e poder, foi definida por Merton (1938) como busca da verdade através da razão e da experimentação. Segundo Velho (2011):

> O processo de transformação do conhecimento científico em tecnologia e sua apropriação pela sociedade são concebidos de forma linear, iniciando-se com a ciência até produzir bem-estar social (ciência básica, ciência aplicada, desenvolvimento tecnológico, inovação, difusão da inovação, crescimento econômico e benefício social). Por essa razão, esse paradigma foi denominado de "ciência como motor do progresso": tudo se inicia com a ciência. (VELHO, 2011, p. 136).

O papel da Ciência em nossa sociedade é intrínseco e dela, verte a responsabilidade social da ciência em retornar à população os resultados das pesquisas, em avanços que repercutirão no dia a dia. Porém, a efemeridade e a rapidez com que nos comunicamos nos dias de hoje, resulta em uma urgência por parte dos seres humanos em ter respostas, resultados, informações. É aí que entra a necessidade de colocarmos a ciência e seus processos científicos dentro dos assuntos que nos comunicamos, inserindo a cultura científica em

nossa sociedade. A cultura científica é apontada por Vogt (2011) como:

> "(...) a expressão que traz a ideia de que o processo que envolve o desenvolvimento científico é um processo cultural, quer seja ele considerado do ponto de vista de sua produção, de sua difusão entre pares ou na dinâmica social do ensino e da educação, ou ainda do ponto de vista de sua divulgação na sociedade, como um todo, para o estabelecimento das relações críticas necessárias entre o cidadão e os valores culturais, de seu tempo e de sua história. (VOGT, 2011, online)."

Comunicar ciência, no entanto, é tão antiga quanto a própria ciência e atendeu, ao longo da História, às mais diversas motivações e objetivos. As formas de divulgação e popularização das ciências evoluíram, acompanhando a própria evolução das ciências e da tecnologia. Hoje temos à disposição diferentes eventos e instrumentos como congressos, seminários, colóquios, palestras, conferências, publicações variadas, museus com exposições abertas ao público, jardins botânicos, planetários, filmes, vídeos, programas de rádio e TV, internet, entre outros.

O ato de comunicar é próprio do ser humano e, desde o princípio, a ciência faz parte do dia a dia e das comunicações entre os seres humanos. No campo teórico, não existe uma unidade quando falamos dos conceitos sobre o comunicar a ciência. Aproximações e diferenças de cada conceito, apesar, nos trazem o entendimento dos mesmos. O presente capítulo é uma revisão bibliográfica que tem por objetivo principal trazer os principais conceitos que permeiam a comunicação da ciência. A partir de uma revisão de conceitos de autores como Bueno (1985; 2010), Oliveira (2002), Albagli (1996; 2005), iremos apontar aproximações e diferenças. Em um primeiro momento, traremos três conceitos que versam sobre comunicar ciência

para quem já tem familiaridade com o meio científico: Difusão Científica, Disseminação Científica e Comunicação Científica. A seguir, iremos trazer o conceito e características do Jornalismo Científico e por fim, traremos a Divulgação Científica e seus principais pontos.

Difusão Científica, Disseminação Científica e Comunicação Científica: entre pares e extra pares

Difusão, Disseminação e Comunicação Científica são termos que geralmente se confundem entre si. Na teoria, não são sinônimos, mas para alguns, as diferenças são tão tênues que podem ser colocadas com o mesmo significado. Para Bueno (1985, p.1421), o conceito de difusão científica é amplo, e "faz referência a todo e qualquer processo ou recurso utilizado para a veiculação de informações científicas". A partir da colocação do autor, pode-se interpretar que o conceito de difusão científica tem a amplitude de atribuir a si os demais conceitos, como disseminação científica e comunicação científica. Para o autor, a difusão científica parte do princípio do termo: difundir.

Em seu entendimento, entretanto, a disseminação científica é a transferência de informações científicas sem renunciar aos códigos e jargões característicos deste grupo, ou seja, comunicar a ciência dentro da comunidade científica. Sendo o próprio sistema social da ciência, segundo Ziman (1979, p.83) "uma grande descoberta científica não passa a existir, apenas, por força da autoridade moral ou do talento literário do seu criador, e sim pelo seu reconhecimento e sua apropriação por toda a comunidade científica".

A Disseminação Científica tem a característica de não ter, em seu formato, a essência de ser o mais acessível possível para quem não é da comunidade científica, tornando-se uma comunicação de cientista para cientista. Disseminação

Científica, segundo Bueno (1985), pode ocorrer de dois formatos: extrapares e entrepares. A obra de Bueno (1985) aponta a Disseminação Científica extrapares como a comunicação para cientistas de forma ampla. Um bom exemplo é quando, em um encontro de médicos, um médico fala sobre oncologia para médicos de diferentes especialidades. Já na Disseminação intrapares, temos a comunicação da ciência para um público muito mais restrito, com maior utilização de jargões e termos técnicos. Na exemplificação, seria como um médico oncologista falando para outros oncologistas.

A Disseminação Científica ocorre-nos mais diversos formatos, como programas de rádios, podcasts, congressos e encontros. No entanto, um dos formatos mais antigos e eficazes de disseminação científica é os periódicos científicos. Os periódicos científicos foram os precursores do acesso amplo à ciência, desde seu princípio em 1665, sendo locais de publicação de artigos sobre pesquisas de diversas áreas da ciência.

O conceito de disseminação científica se assemelha ao conceito de comunicação científica, não havendo ainda uma concordância sobre a diferença tênue entre os dois. Segundo Garvey e Griffith (1979), a comunicação científica é o conjunto de atividades associadas à produção, disseminação e uso da informação relacionada aos processos e resultados científicos, ocorrendo entre pares. Para Bueno (1985), a comunicação da ciência e tecnologia é descrita como “comunicação de informação científica e tecnológica, transcrita em códigos especializados, para um público seleto formado por especialistas” (BUENO, 1985, p. 15).

Mais recentemente, Albagli (2009) apontou diferenças entre os termos. Segundo a autora, a comunicação da ciência pode ocorrer como:

> a) a comunicação, no âmbito da própria comunidade de especialistas, de conclusões e resultados advindos do avanço do conhecimento científico-tecnológico; b) sua socialização de maneira ampla, divulgando e popularizando, com o público em geral, seus princípios, métodos e resultados, bem como sua memória e seus registros históricos, contribuindo para sua apropriação social, bem como para o exercício do controle social sobre a direção e os impactos da atividade científico-tecnológica; e, c) sua difusão para e pelo setor produtivo, organismos técnicos e reguladores, como insumo para o incremento da qualidade, da inovabilidade e competitividade, em favor da melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente (ALBAGLI, 2009).

A disseminação científica tem se modificado ao longo dos anos, principalmente em decorrência dos avanços tecnológicos, que permitiram um amplo acesso aos periódicos científicos. A disseminação científica, ao diversificar suas plataformas de publicação dos artigos científicos, abriu portas para que a ciência iniciasse uma intensificação no processo de comunicação da ciência para o público em geral.

Jornalismo Científico: a ciência nos veículos de comunicação em massa

O Jornalismo Científico é outro conceito relacionado à comunicação da ciência. O jornalismo científico é uma vertente do jornalismo em si e está presente nos jornais diários, em revistas, em programas específicos e em documentários especiais. Segundo Bueno (1985), jornalismo científico se refere à “processos, estratégias, técnicas e mecanismos para veiculação de fatos que se situam no campo da ciência e da tecnologia”. Para o autor, o Jornalismo Científico é a presença da ciência nas pautas dos veículos de comunicação em massa, como rádio, jornal e televisão.

No conceito de jornalismo científico, podemos entender que ele é o próprio fazer jornalístico, trazendo a si as regras, teorias e objetivos do jornalismo propriamente dito. Sendo assim, este formato de difusão da ciência busca noticiar descobertas, processos e achados científicos em seus fatos e resultados. Outro ponto a se destacar é que, por ser veiculado em meios de comunicação de massa, com seu prestigio e audiência, o jornalismo científico é um meio eficaz de legitimar a ciência e trazer a sociedade para perto dos resultados.

A ciência faz parte das pautas do dia a dia das reportagens jornalísticas, como a descoberta de vacinas, lançamentos de foguetes ao espaço e demais assuntos que importam para a sociedade. O Jornalismo Científico (JC) também se apresenta no formato de entrevista, quando é preciso saber a opinião de um especialista sobre o assunto. No Brasil, o JC surge com a própria imprensa e com os periódicos científicos, em 1808. A institucionalização da cultura brasileira foi permitida, bem como a existência da imprensa e a construção de instituições científicas no Brasil. Com a iniciação da produção científica brasileira, sua divulgação era feita nos jornais cotidianos e voltados ao grande público. Segundo Oliveira (1998), os primeiros jornais, como A Gazeta do Rio de Janeiro (1808), O Patriota (1813-1814) e o Correio Brasiliense (1808), publicavam artigos e notícias relacionados à ciência.

Ao longo dos demais anos, a ciência não saiu das pautas jornalísticas, mas foi na década de 80, com o surgimento de novas revistas como Ciência Hoje (SBPC), Ciência Ilustrada (Editora Abril), que ele cresceu significativamente. Além disso, surgiram programas de televisão como Globo Ciência (TV Globo) e Estação Ciência (antiga TV Manchete). De acordo com Oliveira (2002), “o jornalismo científico de qualidade deve demonstrar que fazer ciência e tecnologia é, acima de tudo, atividade estritamente humana, com implicações diretas nas

atividades socioeconômicas e políticas de um país. Portanto, do mais alto interesse para o jornalismo e para a sociedade".

Bueno (1985) aponta, no entanto, que a ciência encontra certas dificuldades de estar dentro das pautas jornalísticas, e vice-versa, como por exemplo, o fato que o processo científico é de longa maturação, ou seja, os resultados e apontamentos para utilização da pesquisa na prática demoram meses ou anos para serem apurados, enquanto o fazer jornalístico é efêmero, rápido e a produção de notícias está condicionado à coleta e circulação rápida de informações. A relação cientista-jornalista também é conturbada, uma vez que o jornalista, em sua apuração, precisa que o cientista utilize a linguagem acessível ao falar de sua pesquisa, além de disponibilidade para a entrevista. Hoje, no Brasil, temos a crescente conscientização para jornalistas e cientistas da importância de caminharem lado a lado.

Em consonância com a Divulgação Científica, o Jornalismo Científico trabalha para aproximar o público leigo das descobertas e conteúdos científicos. A seguir, iremos conceituar a Divulgação Científica, temática principal do estudo, sua historicidade e sua participação nas instituições de ensino e pesquisa.

Divulgação Científica: o trazer a ciência à público

Com o primor de aproximar sociedade e ciência, a Divulgação Científica é a temática que permeia esse estudo. O verbo "divulgar" significa propagar, tornar à público. A origem do termo Divulgação Científica vem de Pasquali (1978), teórico do pensamento comunicacional. Segundo o autor, "divulgação é o envio de mensagens elaboradas mediante a transcodificação de linguagens, transformando-as em linguagens acessíveis, para a

totalidade do universo receptor" (MASSARANI, 1988, p. 13 *apud* PASQUALI, 1978).

Definida por Bueno (2010) como uma atividade que utiliza "recursos, técnicas, processos e produtos (veículos ou canais) para a veiculação de informações científicas, tecnológicas ou associadas a inovações ao público leigo" (BUENO, 2010, p.2), a divulgação científica tem um papel social de extrema importância, aproximando a sociedade do pensar a ciência, apontando resultados, apresentando experiências e inserindo, de forma acessível, a cultura científica.

Em termos práticos, a Divulgação Científica abrange todos os produtos midiáticos, eventos, encontros e congressos que permitam que o público leigo faça parte do entendimento da ciência naquele momento. Dentro da DC, encaixam-se desenhos infantis, história em quadrinhos, podcast, livros, roda de conversas, eventos em museus e até aulas de ciência. Segundo Albagli (1996, p. 396) a divulgação científica é como "o modo pelo qual a sociedade percebe a atividade científica e absorve seus resultados, bem como os tipos e canais de informação científica a que tem acesso".

Autores como Nelkin (1995), Jacobi e Schiele (1988) e Mussarani (1988), apontam a popularização científica ou vulgarização científica, como equivalente à divulgação científica, colocando que cada expressão é adotada conforme o país e a época em que esta área é estudada. Para Jacobi e Schiele (1988), o termo vulgarização científica surgiu na França, no início do século XIX. Já o termo popularização da ciência tem sido usado nos países de língua inglesa e na América Latina. Apesar de visualizarmos a expressão popularização da ciência nos portais oficiais do Governo Federal, para Nelkin (1995), a partir dos anos 60 e 70, o país passa a adotar o termo divulgação científica. Segundo Albagli (1996, p. 397):

> Popularização da ciência ou divulgação científica (termo mais frequentemente utilizado na literatura) pode ser definida como "o uso de processos e recursos técnicos para a comunicação da informação científica e tecnológica ao público em geral". Nesse sentido, divulgação supõe a tradução de uma linguagem especializada para uma leiga, visando a atingir um público mais amplo. (ALBAGLI, 1996, p. 397).

Se partirmos do simples fato do significado de "popular", entendemos que a popularização da ciência é mais que simplesmente comunicar, é trazer o público para o debate científico, algo enriquecedor para o desenvolvimento científico do país. Popularizar a ciência é colocá-la no campo da participação popular e sob o crivo do diálogo com os movimentos sociais. (GERMANO; KULESZA, 2006, p.20 *apud* FERREIRA, 2014, p. 05).

A Divulgação Científica possui uma característica marcante: a não utilização de jargões científicos e sim, de uma linguagem leve e acessível que transmita ao público os resultados científicos de forma didática. Abigail (1996) aponta que a divulgação científica seria a tradução de uma linguagem especializada para uma leiga, visando a atingir um público mais amplo. (ABIGAIL, 1996, p. 396). A Divulgação Científica também atua como um braço direito da educação formal e incentivadora do desenvolvimento científico e tecnológico do país, tendo o poder de modificar e aguçar a percepção do público sobre a ciência. Em 2019, o então Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) e o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) realizaram mais uma versão da pesquisa sobre "Percepção Pública da Ciência e Tecnologia no Brasil". Foram entrevistadas 2.200 pessoas acima de 16 anos, de todas as regiões do País.

Os resultados da pesquisa demonstraram que 73% dos entrevistados acham que a Ciência e a Tecnologia trazem

apenas benefícios ou mais benefícios que malefícios para a sociedade. Segundo o estudo, 82% dos entrevistados entendem que o conhecimento científico quando bem explicado é fácil de compreender. A pesquisa demonstra a importância do trabalho da Divulgação Científica. A consciência gradual da importância da divulgação científica proporcionou que, ao longo dos anos, a ciência estivesse presente na mídia, sendo, cada vez mais, transformada em linguagem acessível para a população. Entretanto, com o avanço das tecnologias e o surgimento da internet, a divulgação da ciência também foi construindo seu espaço na web. Então, a divulgação científica tornou-se mais facilmente produzida, tornando a ciência mais democrática, instrumentalizando os indivíduos para participarem de decisões que envolvem toda a humanidade (MUSSARANI; MOREIRA, 2003).

Segundo Reis e Gonçalves (2000, pág. 69), o interesse do público por assuntos da ciência cresceu a partir das mudanças decorridas da Revolução Industrial, aumentando a necessidade de conhecimentos básicos de ciência relacionados ao aumento da produtividade. Posteriormente, com fortes impactos na ciência, as duas Guerras Mundiais também contribuíram para o avanço da Divulgação Científica, com a aproximação de cientistas e escritores de ciência em torno de diversos assuntos. Segundo Burkett (1986), a guerra produziu milhões de homens e mulheres ansiosos para serem educados nessas novas ciências.

No Brasil, a Divulgação Científica surgiu nos primórdios dos primeiros institutos de pesquisa em território nacional, como citado acima. Segundo Luisa Massarani, a primeira manifestação de divulgação científica aconteceu no início do século XIX, com a abertura dos portos e com a criação da Imprensa Régia, em 1810. Todavia, o estabelecimento das

primeiras instituições não foi o ponto de partida do desenvolvimento regular da atividade científica no Brasil.

No entanto, a não consolidação de uma cultura onde ciência e educação eram levadas como primordiais, a ciência ficava cada vez mais distante da população, consequentemente, muitas das políticas públicas como, por exemplo, saneamento básico, vacinas e controle de doenças por meio de tratamento preventivo, não eram aderidos pela maioria. De acordo com Barata, Caldas e Gascoigne (2018):

> Gradualmente, os governos começaram a se mover, em velocidades diferentes, para encorajar e apoiar a ciência e atividades de comunicação. Eles perceberam que se a sociedade deve aproveitar ao máximo as descobertas de cientistas, então o público deve ter uma base para apreciação da ciência e seu significado. As pessoas precisam compreender as questões envolvidas e os riscos e benefícios da pesquisa científica porque, em última análise, os cidadãos tomam decisões sobre como seus governos operam. Isso levou ao financiamento de programas nacionais com o objetivo de aumentar o conhecimento público da ciência e tecnologia. (BARATA; CALDAS; GASCOIGNE, 2018, p. 90)

Com o surgimento das Universidades e de institutos de pesquisa, entre 1930 e 1970, a ciência sofreu um impacto positivo. Nos anos 1960, seguindo um fluxo americano de transformações na educação, o Brasil deu início a um movimento educacional renovador, baseado na experimentação científica. Concomitantemente, foram crescentes as iniciativas de divulgação científica dentro de programas de televisão, rádio e também da modernização de museus. Em termos governamentais, as Conferências Nacionais de Ciência e Tecnologia (CNTC) foram às precursoras por colocarem a importância da aproximação da sociedade e da ciência dentro das políticas públicas brasileiras. A segunda edição da

Conferência, em setembro de 2001, resultou no Livro Branco (2001).

No Brasil recente, a 4ª Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação para um Desenvolvimento Sustentável, realizada no período de 26 a 28 de maio de 2010, produziu o Livro Azul, contendo propostas para a área a serem realizadas na próxima década. Entre as recomendações, está o estabelecimento e a execução do Programa Nacional de Popularização e Apropriação Social da Ciência, Tecnologia & Inovação (2011-2022).

A consciência gradual da importância da divulgação científica proporcionou que, ao longo dos anos, houvesse a crescente em ações de DC. Podemos citar como exemplo, o evento anual “Pint Of Science”, festival anual de divulgação científica criado em 2013 por Michael Motskin e Praveen Paul em Londres. No Brasil, o evento acontece em diversas cidades, incluindo Santa Maria. Em 2023, o evento teve a presença de mais de 600 pesquisadores e especialistas, que discutiram tópicos relevantes de diversas áreas do conhecimento em ambientes descontraídos, como bares e restaurantes.

Não foi surpresa, porém, que ao longo dos anos, com o avanço das tecnologias e o surgimento da internet, a divulgação da ciência ocupasse seu espaço nessa plataforma. Com a web, a divulgação científica tornou-se ainda mais acessível Trazemos como exemplo o projeto Imagens do Céu Profundo – LCO. Com a iniciativa do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI), o projeto integra o Brasil ao projeto global 100 hours for 100 schools (100 horas para 100 escolas), disponibilizando tempo de utilização de telescópios robóticos de 0.4m da rede Las Cumbres Observatory (LCO) a estudantes, professores e cientistas cidadãos no Brasil.

Além de facilitadores para as ações presenciais de Divulgação Científica, a internet possibilitou que diferentes

instituições de pesquisa, Universidades e até mesmo os próprios cientistas descobrissem meios de divulgar a ciência dentro da Web. De acordo com Mussarani e Moreira (2003) a internet tornou a DC mais facilmente produzida, tornando a ciência mais democrática, instrumentalizando os indivíduos para participarem de decisões que envolvem toda a humanidade. Em paralelo, a internet manifestou movimentos dentro da comunidade científica, resultando em Políticas de Acesso à Ciência que permitem que qualquer um com acesso à rede mundial de computadores, possa pesquisar e encontrar artigos científicos, teses, dissertações, entre outras produções científicas no Brasil.

Nos últimos anos, houve um desencanto com a ciência ao redor do mundo, seguida de críticas por parte de uma parcela da nossa sociedade. Com o avanço tecnológico e as mudanças nos formatos de consumo de notícias, tem havido uma crescente deslegitimação da ciência em alguns setores da sociedade. Isso pode ser visto em várias questões, incluindo mudanças climáticas, vacinas, teorias da conspiração e até mesmo fatos básicos estabelecidos há muito tempo pela ciência, como a forma como a Terra é esférica. Contrariando Isaac Newton, Kepler e Albert Einstein, os chamados “terraplanistas” defendem que a terra é plana como um disco de vinil, e não redonda, como sabemos.

Informações desse formato conspiram contra a ciência, pois desletigima anos e anos de pesquisas científicas. As informações falsas ou “fake news”, como são popularmente conhecidas muitas vezes não têm base científica e podem levar as pessoas a questionar a validade de descobertas científicas wbem estabelecidas. As consequências da deslegitimação da ciência são diversas, pois podem levar às pessoas a decisões prejudiciais à sociedade, como por exemplo, se as pessoas não acreditam na importância das vacinas, isso pode levar a surtos de doenças que já foram erradicadas ou controladas.

Definida por Bueno (2010) como uma atividade que utiliza "recursos, técnicas, processos e produtos (veículos ou canais) para a veiculação de informações científicas, tecnológicas ou associadas a inovações ao público leigo" (BUENO, 2010, p.2), a divulgação científica tem um papel social de extrema importância, aproximando a sociedade do pensar a ciência, apontando resultados, apresentando experiências e inserindo, de forma acessível, a cultura científica.

Em termos práticos, a Divulgação Científica abrange todos os produtos midiáticos, eventos, encontros e congressos que permitam que o público leigo faça parte do entendimento da ciência naquele momento. Dentro da DC, encaixam-se desenhos infantis, história em quadrinhos, podcast, livros, roda de conversas, eventos em museus e até aulas de ciência. Segundo Albagli (1996, p. 396) a divulgação científica é como "o modo pelo qual a sociedade percebe a atividade científica e absorve seus resultados, bem como os tipos e canais de informação científica a que tem acesso".

Considerações finais

A ciência tem seu espaço de prestígio dentro da sociedade, porém, é visível a necessidade de retorno à sociedade do processo científico. O público precisa estar cada vez mais conectado e atrelado com as descobertas científicas, para que a ciência seja uma verdadeira aliada do desenvolvimento mundial. A difusão científica existe em suas diversas faces apresentada neste texto, porém, ainda com os conceitos confusos para muitos difusores científicos e para a população em geral.

No presente capítulo, buscamos trazer os principais autores que definem conceitos que permeiam a comunicação da

ciência como Bueno (1985; 2010), Oliveira (2002), Albagli (1996; 2005), entre outros. O capítulo teve como objetivo principal apontar diferenças e semelhanças entre os conceitos. Como exposto, não existe uma unanimidade quando falamos sobre definições dos conceitos apontados, porém, é possível verificar semelhanças e diferenças, apontadas durante o texto.

Divididos em subcapítulos, os conceitos apontados auxiliam no entendimento do comunicar ciência, possibilitando o desenvolvimento de estratégias e ações assertivas pelos produtores de conhecimento científico, como instituições de ensino e laboratórios. O entendimento dos conceitos também auxilia os profissionais de comunicação e demais gestores que pensam e executam ações de ampliação do acesso à ciência. Como abordado, a disseminação e a comunicação da ciência, de acordo com os autores, debate os resultados dentro da comunidade científica, fazendo com que os assuntos permaneçam na “bolha”. Entretanto, o jornalismo científico e, principalmente, a divulgação científica torna os resultados interressantes e acessíveis a sociedade em geral.

A tradução do conhecimento científico para o público leigo é de imensa importância, trazendo cada vez mais a sociedade para perto do pensar e agir científico. É preciso desenvolver ações pensando a partir de uma ótica da inserção da ciência em nossa cultura. O capítulo é introdutório acerca dos temas e abre portas para uma reflexão aprofundada da responsabilidade que cada um de nós, sejamos produtores de conhecimento científico, ou não, de trabalhar para que a ciência seja de todos nós.

Referências

ALBAGLI, S. **Divulgação científica**: informação científica para a cidadania? Brasília, 1996.

BUENO, W. Comunicação científica e divulgação científica: aproximações e rupturas conceituais. **Revista Informação & Informação**, Londrina, v. 15, n. esp., p. 1-12, 2010.

CAMPOS, V. G. **Redes sociais e jornalismo científico**: desafios aos editores [online]. SciELO em Perspectiva, set., 2014. Disponível em: http://blog.scielo.org/blog/2014/09/05/redes-sociais-eperiodismo-cientifico-desafios-aos-editores/.

CUENCA, A. M. B.; TANAKA, A. C. Influência da internet na comunidade acadêmico-científica da área de saúde pública. **Revista de Saúde Pública**. Online, SciELO Network, 6 jun. 2005.

DUARTE, J. **Da divulgação científica à comunicação**. 2003. Disponível em: http://www.abjc.org.br/artigos/art_241103.htm. Acesso em: 08 ago. 2021.

FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M. Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. Porto Alegre: **Contexto**, v. 3, n. 4, 2003.

FREITAS, M. H. Considerações acerca dos primeiros periódicos científicos brasileiros. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 54-66, set./dez. 2006.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

MASSARANI, L.; MOREIRA, I. de C. A divulgação científica no Rio de Janeiro: um passeio histórico e o contexto atual. **Revista Rio de Janeiro**, [s. l.], ed. 11, p. 38-69, set./dez. 2003.

OLIVEIRA, J. C. **Cultura Científica no Paço de D. João**: o adorador do Deus das Ciências (1808-1821). São Paulo: USP, 1998. Tese de doutorado.

PINHEIRO, L. V. R.; BRASCHER, M.; BURNIER, S. Ciência da Informação: 32 anos (1972- 2004) no caminho da história e horizontes de um periódico científico brasileiro**. Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 3, p. 23-75. Set/dez, 2005.

RIOS, T. A. **Compreender e Ensinar**: por uma docência da melhor qualidade. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, L. J. O. Loureiro. A Internet como meio de partilha e divulgação da ciência: a representação da comunidade científica portuguesa. **Comunicação e Sociedade**, v. 6. Aveiro, 2004.

PRÁTICAS CULTURAIS, COMUNICATIVAS E ADMINISTRATIVAS NA PRESERVAÇÃO DE VALORES ORGANIZACIONAIS

CULTURAL, COMMUNICATIVE, AND ADMINISTRATIVE PRACTICES IN PRESERVING ORGANIZATIONAL VALUES

Maria Ivete Trevisan Fossá

Resumo: por meio de um estudo de caso com três empresas familiares de um mesmo grupo empresarial do ramo metalúrgico, buscamos compreender a dinâmica que envolve a formação de vínculos afetivos entre empregados e organizações familiares. A pesquisa recupera a ideologia básica – valores e objetivos essenciais – que se mantém em todas as fases de desenvolvimento da organização, levando-se em consideração a declaração dos valores, sua continuidade histórica e a coerência entre o que é declarado como essencial e o que é vivido no cotidiano empresarial. Observamos que a identificação dos empregados com os valores organizacionais pode ser explicada pela forma como os empregados se apropriam dos valores difundidos, pela política de recursos humanos e de comunicação interna e pelos elementos simbólicos da cultura organizacional que fortalece o imaginário coletivo e solidifica as significações acerca da ideia de empresa como uma grande família.

Palavras-chaves: Comunicação interna. Cultura organizacional. Mídia e estratégias organizacionais. Relações Públicas.

Abstract: *Through a case study involving three family-owned companies within the same metallurgical business group, we aim to understand the dynamics involved in the formation of emotional bonds between employees and family organizations. The research explores the underlying ideology - core values and essential objectives - that remain consistent throughout the various stages of organizational development, taking into account the declaration of values, their historical continuity, and the coherence between*

what is stated as essential and what is experienced in everyday business life. We observed that employees' identification with organizational values can be explained by how they internalize the disseminated values, the human resources and internal communication policies, and the symbolic elements of organizational culture that strengthen collective imagination and solidify the meanings associated with the concept of the company as a large family.

***Keywords**: Internal communication. Organizational culture. Media and organizational strategies. Public Relations.*

Introdução

Partimos do pressuposto que a formação de vínculos entre empregados e organizações familiares pode ser entendida como sendo uma liga que mantém organização e empregados unidos. A intensidade do vínculo ou da liga é diretamente proporcional ao modo como os empregados se apropriam dos valores difundidos, através de um estruturado sistema de comunicação, uma consistente política de recursos humanos e uma adequada administração dos elementos formadores da cultura organizacional. Entendemos que a administração dos elementos culturais como histórias, mitos, heróis, ritos, rituais, cerimonias e símbolos devem ser compreendidos pelos profissionais de comunicação, em especial, os de Relações Públicas.

O desafio que se apresenta para os profissionais de comunicação é o de entender a empresa como um espaço movido por relações interativas, plurais, mutantes, conflituosas na busca por criar, manter e ampliar os vínculos, que vão se refletir na adoção de uma atitude favorável da empresa em relação à missão, aos objetivos, às metas e às finalidades organizacionais.

O comunicador organizacional, o relações públicas, o profissional responsável pela comunicação da e na organização precisa não apenas aceitar a ideia de que a cultura organizacional é formada por vários elementos, sendo um deles a própria comunicação, como também compreender os seus meandros, entender como a cultura foi criada, sustentada, aprendida e comunicada nas diferentes fases de desenvolvimento da organização.

Este capítulo trata da institucionalização de valores e objetivos, ou seja, dos valores declarados pela organização e que práticas foram utilizadas para a internalização destes valores pelos empregados. As práticas dizem respeito a utilização de processos formais, os quais incluem programas de treinamento, publicações internas, hinos e bordões corporativos, exposição a uma mitologia de “feitos heroicos”, uso de linguagem e terminologia próprias, reconhecimento e recompensas, comemorações, ênfase em ditos como “pratas da casa”, “grande família”, entre outros ditos, práticas e modos de fazer que ajudam na cristalização da cultura organização e por sua vez na internalização de valores organizacionais.

Referencial Teórico

O modelo teórico proposto está assentado pelos resultados da pesquisa realizada por Collins e Porras (1998). Os autores usam os termos ideologia central, núcleo básico e núcleo central como sinônimos e tais termos se referem ao conjunto de valores básicos e objetivos essenciais que uma empresa visionária mantém inalterados, ao mesmo tempo em que promove o seu desenvolvimento econômico e financeiro. Fossá, em 2003, nos estudos de doutoramento toma como referência a pesquisa desenvolvida por Collins e Porras (1998) e os pressupostos teóricos de Schein (1985) que concebe os

valores como elemento fundamental da cultura organizacional, orientadores da vida da empresa, além de guiarem o comportamento de seus membros, delimitando suas formas de agir, de pensar e de sentir.

Os valores tanto na concepção de Collins e Porras (1998) quanto de Schein (1985) constituem uma espécie de ideologia que funciona como filtro, selecionando informações, guiando atitudes, bem como controlando relacionamentos e evitando confrontos com crenças contraditórias. Os estudos de Fossá resultam na proposta de um construto teórico e operacional para estudar a cultura de devoção em empresas familiares e visionárias. A autora elenca o sistema de valores (organizacionais e individuais), o contexto organizacional (formado pela cultura e subculturas), a comunicação organizacional, está capaz de fortalecer a identidade e a identificação do empregado com a organização, pela produção de sentidos compartilhados, são categorias responsáveis pelo comprometimento do tipo afetivo, que a autora denomina de cultura de devoção.

A cultura de devoção observada é fortalecida por elementos expressivos da cultura como as histórias, os mitos, os heróis, os ritos, os rituais, as cerimônias, os símbolos e a linguagem. Conhecer as relações conscientes e inconscientes pelas quais o indivíduo se liga à organização e compreender as políticas que reforçam essa ligação foi condição essencial para o conhecimento dos poderes e contrapoderes que tanto a organização como os indivíduos desenvolvem a fim de serem reconhecidos e legitimados como portados de valores e demandas legítimas. Assim, estudar os modos como a organização legitima os valores junto ao corpo funcional nos fez buscar bases teóricas e epistemológicas em obras de autores da área da Psicologia Social (SCHEIN, 1985; MOWDAY et al., 1982); Sociologia (BERGER; LUCKMANN, 1996; CERTEAU,

1994; Mucchielli, 1992); Antropologia (MORIN, 1981), Psicanálise (PAGÈS et al., 1990; DEJOURS, 1988; 1991; 1992; 1993; 1994; FREUD; 1976; 1997; LAPLANCHE; PONTALIS, 1976; ENRIQUEZ, 1997) Teorias Organizacionais (FLEURY, 1992; COLLINS; PORRAS, 1998; CHANLAT, 1992; ETZONI, 1975; HALL, 1984) Filosofia (MORIN, 1981), e Comunicação (MATTELART; MATTELART, 2001).

Alguns construtos teóricos, epistemológicos e metodológicos foram buscados na Antropologia, na Psicologia, na Comunicação, na Administração e na Psicanálise. Na Psicologia Social e nas Teorias Organizacionais, encontramos os subsídios para compreender o comprometimento e explicar as razões que levam à identificação e ao envolvimento de um indivíduo particular com os valores organizacionais. Já na Antropologia e na Comunicação buscamos fundamentos para entender os sentidos de valor compartilhado, comunicação entre os pares e produção de significados. Nas teorias sobre cultura organizacional amplia-se o conhecimento sobre os elementos formadores da cultura empresarial, os meios de difusão e como aquela reflete na orientação de comportamentos desejados e congruentes com os valores organizacionais. Na Psicanálise buscamos entender os motivos que levam os indivíduos a usar estratégias individuais e coletivas para ajustar, de forma menos contraditória possível, o sistema de valores individuais com os organizacionais.

A maneira como os valores organizacionais são incorporados pelo empregado dá origem ao processo de motivação, criatividade e satisfação de necessidades profundas, gerando um comprometimento do tipo afetivo, denominado por Fossá (2003) de cultura de devoção. Este, por sua vez, é reforçado pelos elementos formadores da cultura organizacional, tais como histórias, mitos, ritos, heróis, rituais,

comunicação, simbologias e linguagens utilizadas e importantes o processo de produção e reprodução de significados.

Assim, a contribuição do estudo, realizado por Collins e Porras (1998) e por Fossá (2003) aparece no construto teórico usado para relacionar o aspecto visionário de uma organização com a sua capacidade em manter inalterado um conjunto de valores básicos e objetivos essenciais, denominado pelos autores de ideologia básica. Os indícios que denunciam a existência de um vínculo são apontados por Collins e Porras como processos de doutrinação, rigidez de adaptação, sentimento de elitismo e, se aproximam muito do construto teórico denominado cultura de devoção por Fossá (2003).

Metodologia

O método escolhido foi o estudo de caso, voltado para a descrição de fenômenos, analisando-os em profundidade. Foram utilizadas várias fontes de evidência capaz de produzir uma história reveladora de uma rede complexa de fatos, sentimentos e sensações com vistas a traduzir, como bem salienta Lapierre (1992) realidades subjetivas e objetivas na busca de compreender fenômenos, bem mais fácil que explicá-los.

Para análise, selecionamos três empresas, pertencentes a um mesmo grupo familiar, formado por dez (10) empresas, com matriz no Estado do Rio Grande do Sul. Realizamos uma análise qualitativa intensiva e comparativa em três unidades de negócio do Grupo Empresarial. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, realizadas com dezesseis sujeitos de diferentes cargos, com diferentes tempos de serviço e pertencentes a três unidades de negócios do Grupo. As entrevistas foram semiestruturadas, abertas, respondidas em

uma situação de conversação, durante um período de 45 a 60 minutos e trabalhadas pela análise de conteúdo.

Os discursos provindos das entrevistas tiveram seus conteúdos analisados por tema, que, segundo Bardin (1979), são unidades de significação complexa, de comprimento variável, representada por alusões, afirmações ou negações a respeito de um assunto. A análise temática foi operacionalizada pelo recorte do texto e reagrupamentos com base na analogia semântica, em torno das seguintes fases cronológicas: a pré-análise, a exploração do material, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Na fase de pré-análise escolhemos os índices temáticos explícitos nos conteúdos das entrevistas e nos documentos analisados e procedemos a construção de indicadores. Feito isto, procedemos ao agrupamento progressivo de categorias iniciais para a produção das categorias intermediárias e destas para a produção das categorias finais. A última fase – a interpretação – consistiu em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos no material coletado (entrevistas e documentos).

Seguindo as recomendações de Yin (1994) elaboramos um protocolo com os aspectos relevantes do estudo e as fontes de evidências, assim como a problemática, a hipótese orientadora do estudo e as questões centrais que guiaram a coleta de dados.

A revisão da literatura, a observação sistemática e assistemática e a experiência profissional da pesquisadora foram responsáveis pela indicação de alguns prováveis conceitos orientadores do estudo, sem, contudo, esquecer de que, em função da natureza da pesquisa, outros conceitos poderiam emergir durante o seu desenvolvimento, assim como os conceitos primeiramente escolhidos poderiam ser substituídos.

Para fins desta publicação foram nomeados a priori como relevantes os conceitos de valores e significados compartilhados, comunicação e cultura organizacional e, para cada um destes construtos teóricos foram consideradas algumas prováveis fontes de evidência presentes nas práticas administrativas e comunicativas discutidas abaixo já como resultados da pesquisa realizada.

Resultados e discussão: as estratégias para reforço dos valores organizacionais

A cultura organizacional condiciona o comportamento das pessoas no ambiente organizacional. Inicialmente a cultura se forma pelos valores do fundador, que guia as ações por meio de seus princípios e crenças. Isto porque, ele tem uma visão do que a organização deve ser. Uma cultura é construída sobre um sistema de valores coesos, claros e orientados aos objetivos da organização. Hoje 80% das 100 maiores empresas da Fortune mostram seus valores publicamente, mas eles muitas vezes não representam nada além de um desejo ou uma frase bonita para colocar na parede.

Os valores podem diferenciar uma empresa da concorrência, esclarecendo sua identidade e servindo como ponto de referência para os colaboradores. Mas criar estes valores fortes e mantê-los, requer uma boa dose de coragem. Na verdade, uma organização que deseja criar uma cultura baseada em valores fortes, bem definidos, deve primeiro aceitar o fato de que, quando praticados de maneira certa, estes valores precisam não apenas serem frases bonitas e visíveis, mas sim serem autênticas e legitimadas por todos os sujeitos organizacionais. Uma cultura forte e bem definida é um filtro para as empresas terem sempre os talentos certos que se se identificam e se inspiram em entregar os melhores resultados.

Em geral, a grande maioria das empresas e líderes só tem consciência de sua cultura e o impacto dela quando os resultados são ruins.

Os valores organizacionais são transmitidos tanto pela rede formal quanto informal de comunicação. O sistema de comunicação informal compreende a livre expressão e manifestação não controladas pela administração formal, enquanto a comunicação formal comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático. Os canais formais de comunicação são os instrumentos oficiais pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes, as quais visam assegurar o funcionamento eficiente da empresa.

A comunicação interna compreende entre outros aspectos, a liberdade de expressão e a oportunidade de sugerir e criticar. A comunicação interna na empresa, privilegiada por meio de reuniões de comunicação, internet, intranet, quadros de avisos, jornais, boletins, painéis e conversas informais. A clareza e a abertura na comunicação interna adquirem relevância para o comprometimento no trabalho, uma vez que, com a reestruturação produtiva, todo o processo deve ocorrer de forma mais ágil, atendendo à velocidade das mudanças que se impõem às empresas do grupo.

Com a ampliação do sistema formal de comunicação, a empresa, ao invés de informações filtradas que predominavam no modelo tayloriano, viu fazerem-se necessárias ações de comunicação mais no sentido ascendente da linha hierárquica, de modo que sugestões, críticas e conflitos sejam aproveitados pela organização, para melhorar a qualidade dos produtos e serviços, aumentar a produtividade e atender adequadamente aos clientes e aos outros públicos de interesse, como

fornecedores, acionistas, comunidade, funcionários e seus familiares.

Na organização estudada, dos oito valores declarados, quatro deles são os que apareceram em todas as falas dos entrevistados. São eles: respeito e a valorização dos funcionários, satisfação dos clientes, honestidade, integridade e ética em todos os negócios, qualidade e a confiabilidade no produto. A seguir, vamos falar sobre cada um deles e que estratégias administrativas e comunicativas são empregadas para reforçar o valor e criar o vínculo com a empresa.

Respeito e a valorização dos funcionários é um dos valores fortemente acentuado pelos entrevistados e refere-se ao valor que a empresa dispensa ao empregado, e quais programas desenvolvidos pela empresa atentam para este valor e a como ele é percebido pelos sujeitos organizacionais entrevistados. Entre as ações que melhor sintetizam a preocupação das empresas do Grupo com o princípio homem valorizado e respeitado tem a ver com a qualidade de vida do empregado e está presente no programa “Viver de Bem com a Vida”. Trata-se de um programa de prevenção ao uso de drogas no trabalho e na família.

Além de estimular hábitos saudáveis, a empresa se preocupa em oferecer uma alimentação balanceada. O grupo dispõe de três restaurantes, com serviços terceirizados. Os funcionários podem optar por uma alimentação light, calórica ou por lanches. O padrão de qualidade da alimentação é avaliado mensalmente por uma comissão composta por funcionários e nutricionistas. Também a empresa realiza palestras sobre educação alimentar, maneira correta de combinar os alimentos a fim de prevenir doenças bem como obter maior disposição física.

Visando promover o bem-estar e a prevenção de doenças decorrentes da má postura, as empresas do Grupo

desenvolvem estudos de postos de trabalho com avaliação de *layout*, ergonomia do mobiliário, iluminação, entre outros. Nas áreas administrativas, já foi implantada a ginástica laboral como prática diária para evitar as lesões de esforço repetitivo.

A ideia de valorização humana emerge com o significado de que o respeito e a valorização do ser humano estão ligados com o crescimento pessoal e profissional. O desenvolvimento do funcionário através da educação constitui-se numa ação estratégica traduzida na política do aprendizado contínuo, com subsídios permanentes à educação, além de programa de (re)qualificação e desenvolvimento comportamental.

As empresas do Grupo também incentivam a cultura através dos Centros de Tradições Gaúchas, das Rodas de Chimarrão e do grupo de músicas italianas Ricardo D'Itália. Também projetos artísticos da cidade e região são apoiados visando ao fortalecimento da cultura regional.

Assim, com o objetivo de facilitar o acesso dos empregados a programas de educação permanente, integrar o aprendizado ao ambiente da empresa, dar suporte aos programas de construção de equipes, desenvolver lideranças, facilitar a elaboração e acompanhamento de projetos estratégicos, estender a atuação da organização como educadora das pessoas e empresas ligadas a ela e de criar ambiente favorável ao aprendizado, o Centro de Educação foi construído em 2001 e recebe o nome de um dos fundadores do grupo empresarial estudado. Com a implantação do Centro de Educação, os funcionários passam a aprender na empresa para aplicar na empresa, sendo que essa filosofia se materializa através de um Programa que existe em todas as empresas do Grupo, denominado "Aqui Você Pode Crescer".

O crescimento pessoal e profissional e a possibilidade de fazer carreira são referenciados por todos os entrevistados como sendo uma das práticas que materializa o princípio homem

valorizado e respeitado. Pelas muitas declarações dos entrevistados, pelo acompanhamento dos treinamentos realizados na empresa, pelas conversas informais e pela observação nos postos de trabalho, pode-se afirmar que a lealdade do funcionário para com seu empregador se deve em boa parte à possibilidade de aprendizado contínuo e progressão funcional na empresa.

Além dos programas e/ou atividades já referenciados anteriormente, também a promoção de eventos sociais, esportivos e recreativos, são lembrados pelos entrevistados como sendo ações que validam o princípio “homem valorizado e respeitado”. O convívio social e a integração entre empresas e trabalhadores são promovidos pela Sociedade Esportiva e Recreativa. Esta dispõe de uma sede campestre com uma área de 28 hectares, com quadras de vôlei, campos de futebol, quiosques para churrasco e ampla área verde.

Além da sede campestre, há uma Sede Social “CTG Velha Carreta”, localizada no pátio da empresa, onde são realizadas atividades relativas ao Centro de Tradições Gaúchas e também fica à disposição dos funcionários para realização de festas de interesse pessoal. A Sociedade Esportiva e Recreativa realiza convênios com diversas empresas comerciais e de prestação de serviços. Também dentro da área física da empresa há estabelecimentos para facilitar a vida dos funcionários, como lava-carros, loja com artigos esportivos e escolares, um banco e uma agência de viagens.

O princípio homem valorizado e respeitado é atendido também na medida em que a empresa oferece uma equidade salarial interna e externa, benefícios, recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas, condições físicas seguras, jornada de trabalho flexível, oportunidade de desenvolver carreira, segurança no emprego, segurança e confiança na gestão, orgulho do trabalho e da empresa, clareza

e abertura na comunicação interna, integração social no trabalho, educação com ênfase à educação profissional, valorização e incentivo à lealdade.

O princípio **a satisfação do cliente** tem como objetivo identificar as práticas que a empresa realiza para manter o cliente satisfeito e as possíveis transformações por que este princípio tem passado principalmente em função da implantação das ISOs. Hoje, sabe-se que os clientes exigem atendimento rápido, alta qualidade e valor para o seu dinheiro. Para atender esse consumidor da melhor forma possível, a empresa oferece produção personalizada em massa, serviços telefônicos gratuitos e gerentes obcecados em ouvir e atender prontamente as suas requisições. E a própria qualidade reflete essa perspectiva de que a qualidade é o que o cliente diz que é.

Pelo depoimento dos funcionários, observa-se que atender os clientes tanto internos quanto externos, da melhor forma possível, é um dos princípios das empresas do Grupo analisado. O objetivo é atender o cliente com qualidade, com preço justo e com prazos de entrega. Atualmente, a satisfação do cliente é constantemente divulgada e cobrada até porque as empresas do Grupo trabalham com a ISO e passam por frequentes auditorias. Hoje, então, é um valor que está muito presente no cotidiano dos empregados, sem com isso deixar de reconhecer que a atenção ao cliente é um valor instituído desde a época da fundação e que tem marcado fortemente a ideologia da empresa.

A satisfação do cliente se concretiza no lançamento de programas visando aproximar as empresas com seus fornecedores, distribuidores e clientes, buscando otimizar o uso de matérias-primas e oferecer as melhores soluções para o transporte. O intercâmbio dinâmico das informações resulta na concepção de novos modelos de produtos e processos dentro das modernas técnicas de engenharia. Esta integração tem

resultado em produtos e serviços que, além de atender às necessidades dos usuários, antecipam tecnologias e tendências.

O programa “Portas Abertas ao Cliente” existe desde 1992, com o objetivo de intensificar o contato direto com o cliente, ampliando conhecimentos sobre seu perfil, necessidades e expectativas, resultando ainda em dezenas de melhorias nos produtos e serviços. Outra estratégia para manter o cliente satisfeito são as pesquisas que detectam informações e orientam a gestão empresarial, incrementando ações específicas para melhorar os pontos fracos e cristalizar os pontos fortes.

A empresa realiza pesquisas para saber o quanto o cliente está satisfeito com os seus produtos. A pesquisa de satisfação de clientes visa avaliar a visão do cliente em relação ao produto, à qualidade, à engenharia, ao suporte técnico, ao desenvolvimento de novos produtos, à assistência técnica, ao serviço de pós-venda, à atuação de vendedores e gerentes de venda, à administração dos pedidos, ao atendimento, às entregas e à imagem de modo geral.

Através de pesquisas internas e externas, a empresa procura identificar as necessidades e expectativas dos clientes e identificar o nível de comprometimento do cliente com a empresa. O comprometimento é percebido quando o cliente recomenda a empresa a outros clientes potenciais, pela continuidade de uso dos produtos da empresa e pelo aumento de negócios junto a ela.

Além das pesquisas de satisfação, a empresa possui um sistema interno para atender às reclamações de clientes. Também os dirigentes das empresas do Grupo, os engenheiros, os supervisores reúnem-se periodicamente com os clientes para dar acompanhamento e identificar insatisfações e desejos. Além disso, a empresa possui o programa de “Visitas de Clientes à

Empresa". Somados a todos estes programas, também a empresa possui os programas "Portas Abertas" e "Casa do Cliente", que visam atender ao princípio de cliente satisfeito. E se o cliente não quiser se valer de nenhum destes programas ou demonstrar a sua insatisfação por meio das pesquisas realizadas, pode utilizar a linha 0800 e fazer a sua reclamação gratuitamente.

Outro princípio percebido pelos entrevistados refere-se à **honestidade, integridade e ética em todos os negócios.** Este valor sinaliza as ações que a empresa e seus funcionários têm realizado a fim de capitalizar a boa vontade em relação à causa social, ampliar os aliados e colaboradores e mobilizar a sociedade para efetivar mudanças e transformações da realidade.

O grau de aperfeiçoamento da estrutura organizacional, sua eficiência e capacidade de crescer, as condições de trabalho, o controle da poluição, a preservação ambiental, o treinamento e desenvolvimento profissional das pessoas, a satisfação dos trabalhadores são exemplos de patrimônio coletivo, produzido pelo desempenho da função social da empresa. A empresa precisa se integrar aos problemas sociais e buscar soluções conjuntas. O exercício da função social cria um ativo social que transcende os limites da propriedade privada para incorporar-se ao patrimônio de toda a comunidade.

O Projeto Florescer, instituído em 2001 surge em decorrência do processo de responsabilidade social interna e externa da empresa. O Projeto Florescer tem por público de interesse alunos de uma escola estadual e outra municipal, localizadas no mesmo bairro onde está instalada a empresa. O projeto também visa atender os filhos de funcionários da empresa. A empresa disponibiliza ônibus para transporte das crianças como também as suas instalações para a prática de esportes, dança, teatro, informática, domínio de línguas e reforço

escolar. O aproveitamento das crianças na escola é acompanhado por empregados voluntários, e toda a criança que apresenta alguma dificuldade de aprendizagem é acompanhada por profissionais da empresa, como psicólogos, assistente social, médicos, dentistas, nutricionista, etc.

A organização quer através do Projeto Florescer, investir na formação de crianças e adolescentes; incentivar a participação voluntária dos empregados nas questões sociais; colaborar na prosperidade econômica, social, política e ecológica do planeta; ser exemplo de responsabilidade social, incentivando as outras empresas a investir também; obter dos funcionários maior motivação de modo que possam contribuir com mais qualidade nos serviços e resultados da empresa e também para ter reconhecimento da comunidade.

Os entrevistados também citam a comunicação ampliada em todos os sentidos hierárquicos como uma forma da empresa ser ética. A ética passa pela tomada de decisões associadas às relações com colegas, clientes, fornecedores, comunidade, que, por sua vez, requer informações precisas e atualizadas. As chefias mais e mais estão percebendo que as decisões devem ser mais rápidas e passam a atuar como canais de informação, ou seja, coletam informações das mais diversas fontes para, em seguida, compartilhá-las com os membros da sua unidade.

Atualmente, dados contábeis e financeiros são regularmente apresentados a todos os funcionários, que passam a aprender a analisar e a interpretar os demonstrativos e a definir orçamentos para a sua unidade. É evidente que alguns diretores, gerentes, supervisores estão encontrando dificuldades em renunciar ao controle da informação. Alguns se sentem ameaçados em dividir o poder, porém estão percebendo, - alguns mais rapidamente do que os outros -, que o desempenho é melhorado pelo compartilhamento da informação e, quando isso acontece, todos são tidos como mais eficazes. Também a

ética está presente na qualidade, na garantia, na confiança que os clientes têm nos produtos.

Outro tipo de responsabilidade social é explicitado por alguns depoimentos, ou seja, ética e responsabilidade social vista como uma prática de caridade, visão que até então prevaleceu na maioria das empresas. A responsabilidade social nas empresas é um conceito que toma força a partir dos anos 90, evolui da filantropia (doação em dinheiro das empresas para entidades ou causas sociais) para uma filosofia de gestão das empresas. É uma decisão voluntária calcada não na legislação, mas na ética, nos princípios e valores da empresa. Atualmente, a prática de responsabilidade social se amplia em empresas ligadas ao movimento mundial de Qualidade. Após o foco no produto, chega-se à preocupação com o homem, o homem funcionário, o homem da e na comunidade.

A **qualidade e a confiabilidade no produto** é outro valor percebido pelos entrevistados. Pela declaração deste valor é possível verificar a importância dele no cotidiano dos sujeitos organizacionais entrevistados, se é um compromisso de cada um e se está relacionada com o produzir, com o comprar, com o entregar, com o vender, com o se relacionar.

Os entrevistados afirmam que o princípio qualidade nos produtos e serviços tornou-se uma obrigatoriedade a partir da implantação das ISOs. Antes, era algo pessoal do fundador e hoje este princípio está nas normas. As ISOs vieram sistematizar processos, mas isso não quer dizer que a qualidade não tenha sido preocupação dos fundadores. Por tudo o que se tem observado, percebe-se que a qualidade é um princípio básico das empresas do Grupo e praticado por todos os empregados.

Pelos depoimentos pode-se perceber que o termo cliente ultrapassa a definição operacional para incluir todos os que interagem, seja interna ou externamente, com os produtos e/ou serviços da organização e por isso abrange funcionários e

fornecedores, bem como as pessoas que compram os produtos e/ou serviços da organização. A filosofia da qualidade não se relaciona apenas ao produto, mas a tudo o que a organização faz. Assim, ela se preocupa com o modo como a organização trata as entregas, como responde às reclamações, com a atenção e a presteza com que as solicitações dos clientes são atendidas.

As certificações ISOs adquiridas pelas empresas do Grupo trouxeram uma série de benefícios aos fabricantes, ao exportador, ao governo e ao consumidor. Aos fabricantes, a certificação garante a implantação eficaz dos sistemas de controle e garantia de qualidade nas empresas, diminuindo a perda de produtos e os custos da produção. A certificação aumenta a competitividade, a satisfação do cliente, facilita a venda de produtos e a introdução destes em novos mercados, uma vez que são comprovadamente projetados e fabricados de acordo com as expectativas do mercado consumidor.

Quando a certificação é feita por um Organismo de Certificação Mundial, como no caso das empresas do Grupo estudado, a certificação é reconhecida em outros países e evita a necessidade de certificação pelo país de destino e assim protege o exportador de barreiras técnicas ao comércio nacional e internacional. Em relação ao governo, a certificação pode oportunizar que ele crie uma infraestrutura técnica adequada que auxilie o desenvolvimento tecnológico, melhorando o nível de qualidade dos produtos industriais nacionais.

Também a certificação auxilia o desenvolvimento de políticas de proteção ao consumidor. Em relação ao consumidor, o produto certificado dá maior confiança e é um meio eficaz através do qual o consumidor pode identificar os produtos que são controlados e testados conforme as normas nacionais e internacionais. A certificação assegura uma relação favorável entre qualidade e preço, proporciona a garantia de troca e

consertos e permite a comparação de ofertas, auxiliando a escolha dos produtos por parte dos consumidores. Se a marca é conhecida e procurada, evita-se a competição desleal, impedindo a importação e consumo de produtos de má qualidade.

As entrevistas recuperam a ideia de que a qualidade é um princípio muito antigo na empresa e praticado mesmo antes da implantação dos programas de qualidade. O *Total Quality Management* (TQM) é uma filosofia administrativa orientada para a satisfação do cliente mediante o aprimoramento contínuo de todos os processos organizacionais. É importante salientar que muito provavelmente os fundadores não sabiam deste movimento todo em torno da qualidade. Deming, Juran, Crosby eram nomes desconhecidos. Mas se não ouviram falar de Deming e outros gurus da qualidade total, por certo escutavam muito bem o seu cliente. Tinham como princípio a honestidade. Nada que eles fizessem poderia abalar o nome de família. Traziam este princípio de berço. Ser honesto, para os fundadores, era satisfazer o cliente, produzir um produto útil, bom e barato. Agir eticamente é uma maneira que a empresa escolheu para obter retorno do capital investido.

Valores e significados circulantes na empresa em estudo

Em concordância com Antunes (2000, p. 143) de que o trabalho, depois da família e da escola, é o lócus do aprendizado de relações interpessoais e de superação de desafios cognitivos e psicológicos, entendemos que o significado do trabalho na vida das pessoas é suporte da própria formação da identidade do indivíduo. Neste sentido, o trabalho não é somente espaço onde se constroem relações de sobrevivência, mas é também o locus da própria formação e expansão da identidade individual e coletiva dos sujeitos organizacionais. Neste mesmo sentido

Morin (1981) infere que a identidade é a relação entre os sujeitos, individual ou social, e os padrões criados por eles próprios. Afirma ainda, que a identidade resulta de uma correlação entre a cultura constituída de valores, normas, crenças, regras. mitos, símbolos, ritos, rituais, imagens e, os indivíduos que já estão estruturados por estes elementos formadores da cultura.

A organização em estudo, é uma empresa cinquentenária, conserva empregados antigos, que formam uma constelação de “pratas da casa”, ao redor dos quais se vai moldando uma cultura de sólidos vínculos com o passado, difícil de ser penetrada por elementos do presente. Velhos costumes e uma sensação de ambiência familiar estão introjetados em muitos indivíduos obstando muitas vezes o avanço das mudanças.

Analisando os registros de pessoal, observamos que há empregados antigos, alguns aposentados e que continuam trabalhando, outros mais trabalharam unicamente na empresa, muitos começaram como aprendizes e tiveram oportunidade de progressão funcional. Estes empregados que possuem a sua vida e a sua história profissional ligada à empresa são considerados os “pratas da casa”. São pessoas que construíram uma história na empresa, começaram em posições baixas na hierarquia organizacional e escalaram postos de trabalho mais altos. Estimados pela administração superior, percebem a empresa como uma extensão do lar. Gostam imensamente da “casa” e de seus dirigentes, são exemplares na conduta profissional e “vestem a camisa” da organização em qualquer circunstância.

Os veteranos, ou os também chamados “pratas da casa”, por sua condição de conhecimento e integração ao chamado “espírito da casa”, irradiam opiniões, geram influências, exercem liderança, ditam muitas vezes as regras do jogo e em outras

vezes interpretam essas regras de acordo com suas conveniências e aspirações, exercendo assim um poder sobre o tecido organizacional. Os veteranos criam uma aura de segurança e tranquilidade sobre os setores, imprimem uma forte característica integrativa, realçada pelo famoso dito popular "é necessário vestir a camisa da empresa", estabelecem laços intergrupais e interpessoais importantes e reforçadores do sentimento de solidariedade e trabalho integrativo.

Em épocas de crise, os "pratas da casa" participam ativamente, motivados a dar o máximo de si para reerguer as forças produtivas. Ao lado desses aspectos positivos, os "pratas da casa" contribuem na cota de aspectos negativos tais como a passividade e a acomodação decorrentes do longo período que trabalham na empresa. Muitas vezes capazes de se considerarem tão donos de si e dos seus cargos, não se preocupam em desenvolver a criatividade ou aumentar a eficiência. A empresa em estudo reconhece a expressiva contribuição que os veteranos exercem na solidificação de valores, mas também procura oportunizar-lhes treinamentos a fim de motivá-los para novos desafios profissionais de modo a revitalizar a cultura organizacional.

Por ser um grupo empresarial que atua no ramo de metalurgia, as unidades de negócios fazem lembrar características masculinas como trabalho viril, máquinas pesadas, matéria bruta, além de que a maioria dos empregados é do sexo masculino. A presença feminina na empresa, comparada com a masculina, é ínfima, apenas 9% e está mais presente nos setores administrativos. Também os cargos hierárquicos superiores são ocupados por homens e uma única exceção aparece no setor de Recursos Humanos, cujo gerente é uma mulher. Assim, a natureza técnica da empresa atrai pessoas do sexo masculino, acostumadas a trabalhos pesados

e desejosas de colocar a “mão na graxa” no sentido literal da expressão.

A preferência pelo sexo masculino também se observa na história contada por um entrevistado, que diz ter ingressado na empresa porque uma colega sua de trabalho havia se candidatado a uma vaga disponível e não foi aceita por ser mulher. A pessoa responsável pelo recrutamento e seleção havia dito: “se você conhece um homem habilitado para a função pode mandar preencher ficha de emprego”. Esse funcionário diz estar hoje na empresa mais em função do sexo do que propriamente pela sua competência profissional, visto que sua colega tinha mais experiência profissional do que ele. Da mesma forma, ao se observar um painel com uma foto dos funcionários afixado na parede de uma das empresas do Grupo, pode-se verificar o predomínio de funcionários do sexo masculino. Atualmente as mulheres são encontradas em setores administrativos e poucas na linha de produção. Também as mulheres, na sua maioria, não ocupam cargos de chefia.

Por conseguinte, não somente a natureza técnica, como também os valores pessoais dos fundadores são responsáveis pelo alto índice de trabalhadores do sexo masculino. A presença de mulheres é mais comum no setor administrativo, na área de embalagem de peças, na engenharia e em áreas que não envolvam movimentação de containers. O trabalho na fábrica requer força física e, por isso, há uma preferência pelo trabalho masculino.

As entrevistas de um modo geral evidenciam dois significados que caracterizam os valores culturais da empresa: o sentimento de família e o vestir a camisa da empresa. Os entrevistados identificam a empresa como sendo um bom lugar para o trabalho, em função do seu espírito agregativo, das oportunidades de carreira, do espírito de lealdade e do companheirismo. Essas constatações chamam a atenção para

o fato de que a empresa através da disseminação de seus valores e de políticas concretas para o seu atingimento, têm permitido um nível mais elevado de comprometimento dos empregados com a empresa e com o trabalho. O comprometimento organizacional é representativo do vínculo do indivíduo com o seu trabalho e com a sua empresa e tem se apresentado como um instrumento eficaz para que o funcionário "vista a camisa da empresa", conforme o ditado que se popularizou. Alguns funcionários chegam a dizer: "não apenas visto a camisa da empresa como a empresa está tatuada em meu corpo".

"Somos uma grande família" é outra expressão que aparece frequentemente nas entrevistas realizadas. A imagem de grande família é usada pelos entrevistados com o intuito de reforçar o clima de amizade e confiança que se estabelece entre os diferentes níveis hierárquicos e o comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Quando os entrevistados evocam esta imagem de grande família, na verdade, estão recuperando o processo de constituição da identidade do grupo organizacional. Pela reconstituição dos fatos que marcaram a vida da organização, pode-se perceber que a cooperação, a ajuda mútua, a solidariedade para vencer situações adversas foram importantes para a identificação do grupo enquanto grupo e para a formação de laços afetivos.

Por ser uma empresa familiar e pelo fato de o fundador ainda permanecer na empresa, existe um relacionamento pessoal muito forte tanto com a alta direção da empresa quanto com os funcionários de menor nível hierárquico. Os amigos, a convivência, os problemas partilhados os fazem sentir-se parte de uma grande família. Independentemente do nível hierárquico, os entrevistados dizem vestir a camisa da empresa, outros até acreditam que a camisa da empresa está tatuada no seu corpo tal é a ligação do empregado com a empresa.

A participação do empregado em convenções, congressos, reuniões com sindicatos, associações de classe, clientes e fornecedores, as constantes viagens de negócio, entre outras exigências, requerem dedicação em tempo integral. E, nessa imersão na empresa, o vínculo familiar fica prejudicado pela redução cada vez maior do tempo dedicado à família, aos amigos, ao clube, etc. Todavia, a empresa é "mãe generosa", abriga o funcionário e sua família e recompensa o sacrifício dos funcionários, dando-lhes um "colo" e oferecendo-lhes segurança e proteção através de um salário e de um plano de benefícios (SCHIRATO, 2000).

O modelo de gestão da empresa implantada pelos fundadores está fundamentado em valores que resgatam o compadrismo, o paternalismo, o assistencialismo, a solidariedade grupal, a amizade e até a garantia de estabilidade no emprego. Na empresa existe uma cultura de adesão e simpatia, os empregados gostam do seu ambiente de trabalho e o fundador ocupa um lugar de destaque no imaginário dos funcionários.

A maioria dos entrevistados evidencia o mito da grande família. Originalmente usado como forma de compreensão de fenômenos ocorridos nas sociedades tradicionais, o mito é definido por Enriquez (1997) como narrativa exemplar que pretende explicar a origem do mundo e seu funcionamento. De acordo com Pierre Ansart (1978), tanto as sociedades modernas, como as sociedades tradicionais, produzem seus imaginários sociais, seus sistemas de representações, através dos quais eles estabelecem simbolicamente suas normas e seus valores.

É compreensível, portanto, que a fim de entender os processos de criação simbólica - já que esses nem sempre são conscientes e racionais – o trabalhador faça uso de arquétipos. De acordo com Jung (1960), os arquétipos são estruturas

características da camada mais profunda do inconsciente: o suprapessoal ou coletivo. Essas estruturas, possivelmente, seriam sedimentos de experiências repetidas pelos homens ao longo do tempo. Não são experiências pessoais, mas de nossos ancestrais, coletivas, que dizem respeito a toda raça humana e que são herdadas por nós.

A figura do “pai” pode ser encontrada não só no fundador, mas também nas pessoas mais experientes, nas pessoas com mais poder e naquelas que cresceram profissionalmente dentro da empresa. Estes “pais” são os que protegem e se preocupam com os empregados e, na verdade, assumem a função de padrinhos. Mas o pai de todos os pais é o fundador.

Assim como na maioria das relações pai-filho, o pai protege e ampara o filho quando ele precisa, mas preserva sempre a relação de dependência, fortalecendo o binômio dominação/submissão. A figura paterna cria e reproduz um vínculo de dependência, porém as pessoas envolvidas neste processo não tomam consciência dessa relação. Assim, são obrigadas a respeitar todas as exigências impostas em relação a prazos de fabricação, prazos de entrega, controle de qualidade, cumprimento de metas, cooperação mútua, extrapolação de horário de trabalho, como sendo algo natural e corriqueiro. Também o temor das pessoas parece residir na ameaça da perda de reconhecimento que a organização tem pelo funcionário.

As histórias circulantes reforçam também a ideia da empresa como uma grande família. A hierarquia, a autoridade que o fundador outorga é muito parecida com a autoridade paterna: ao mesmo tempo em que há respeito, surge também o medo. A autoridade é respeitada pelos empregados ao mesmo tempo que ele é temido: os funcionários sabem o que ele gosta e o que não gosta. É também uma autoridade fisicamente mais próxima: o fundador está sempre circulando pelas empresas. E

isso é mais do que suficiente para gerar a aproximação entre as pessoas, uma vez que o fundador é gente que os funcionários podem odiar e admirar enquanto pessoa concreta, com virtudes e defeitos. Também, as estórias sobre as diversas situações difíceis passadas por entrevistados e colegas e o apoio que tiveram da empresa na solução dos mesmos servem para sinalizar o espírito de família que unifica os participantes das várias empresas que compõem o grupo em estudo.

A história da empresa volta, de tempos em tempos, não de forma planejada, mas espontaneamente. Os mais antigos como na família os avós, falam para os filhos e netos e estes para as gerações futuras. Os contadores de história desempenham papéis informais na rede de comunicação. Eles não apenas transmitem informações como também interpretam os significados das informações para os demais.

As histórias são geralmente persuasivas, rápidas e mais bem memorizadas que ideias abstratas e isoladas. As histórias contribuem na internalização de valores organizacionais e estes, uma vez internalizados, constituem-se em pressupostos básicos. As estórias, dentro do contexto organizacional, exercem as funções de script, de mapas e de símbolos (Wilkins, 1984).

Assim, sob a forma de um elenco de benefícios que a organização administra e prática em sua política de recursos humanos com vista de garantia ao acesso de certo padrão de qualidade de vida ao trabalhador, produz no imaginário do trabalhador um valor simbólico de representação do gesto protetor da mãe-empresa. A representação simbólica da empresa como mãe generosa perpassa o funcionário e penetra no seio da família, abrigando a todos e a todos protegendo, conseguindo desse modo capitalizar não apenas a força física e o tempo útil do trabalhador, mas também sua criatividade, seu poder de reflexão (SCHIRATO, 2000).

Neste sentido, a empresa protetora se apodera do intelecto do trabalhador, não apenas quanto à produção intelectual do trabalho, mas também quanto aos seus processos cognitivos, determinando suas prioridades. A empresa passa a ocupar o ideal do ego, ela é o ego ideal e, pela devoção, hipnotiza, absorve, ocupa todos os espaços de tempo, monopoliza o psiquismo, capitaliza os recursos pessoais do indivíduo, invade seu coração, programa sua vida, determina seu futuro, amortece sua crítica e mantém o empregado ligado à organização através de um forte vínculo afetivo, que representa o surgimento de uma cultura de devoção ou, na linguagem de Enriquez (1990), um "fascínio amoroso". Segundo Freud, *"o fascínio amoroso e a hipnose representam estados similares. Eles atuam nos mesmos mecanismos de submissão, de ausência de espírito crítico"* (FREUD *Apud* ENRIQUEZ, 1990, p.68).

Os Mitos, rituais, cerimônias e símbolos como reforçadores do vínculo

O vínculo dos empregados com a organização se produz por meio de uma série de elementos que constituem a cultura organizacional. Neste texto vamos tratar especificamente dos rituais, mitos, cerimonias e símbolos por considerarmos que são os de maior interesse para a comunicação organizacional.

Segundo Trice e Beyer (1985), os ritos constituem um conjunto de atividades elaboradas e executadas através de interações sociais e mensagens de conteúdo simbólico. Por meio dos ritos, as regras sociais são definidas, estilizadas e principalmente valorizadas. Os rituais foram observados pelo olhar do entendimento de que a existência humana é cíclica, assim como também é cíclica a vida profissional de um indivíduo. O fim de uma etapa remonta a uma nova etapa e leva a um

terceiro momento que é a rotina, a normalidade, até que ocorra outra passagem. A comemoração dos 25 anos de empresa é um rito que enaltece a mudança de um estado para outro. Se antes eram apenas diretores, gerentes, escriturários, supervisores, analistas, operadores, pintores, agora são considerados os "pratas da casa".

As entrevistas evidenciam que, ao entregar o troféu - réplica de uma bigorna - que em um dia muito distante o pai do fundador entregou ao filho como símbolo de que ele estava pronto para o exercício de uma profissão, repetindo o mesmo ritual, o fundador entrega a bigorna aos funcionários que completam 25 anos de empresa. O significado talvez não seja o mesmo, pois depois de 25 anos dentro de uma mesma empresa, não se pode dizer que o funcionário está pronto para exercer a profissão, mas talvez possa significar que tudo o que o funcionário sabe e conquistou profissionalmente até hoje ele deve à empresa que lhe forjou para ser um grande profissional e um grande homem.

A necessidade do ritual faz-se necessária para fazer a passagem de um momento para outro. Quando uma máquina antiga é substituída por uma mais moderna, os empregados experimentam a perda de sentido, o que gera desconforto psicológico. Para reagir a esse sentimento, os funcionários tendem a se agarrar ao passado para dar um sentido à vida à medida que novos símbolos são criados e outros quebrados, negados ou substituídos. Este sentimento de vazio, de estranhamento, de dor coletiva é próprio em situações de mudanças, mas que devem ser amenizadas por alguns rituais a fim de auxiliar as pessoas a lidar com a perda e também a transformar o antigo significado em um novo significado.

Um dos rituais planejados para fazer esta transição do antigo para o novo - principalmente no que se refere à substituição de máquinas manuais por informatizadas, de

trabalho humano por robôs - foi a criação de um Memorial. Segundo Terrence Deal (1985), o sentimento de dor e a sensação de perda demonstram que o indivíduo não é apenas uma vítima da mudança, mas também um reprodutor da cultura mudada, porém de forma inconsciente.

Na concepção de Deal e Kennedy (1982), o rito é a repetição de um gesto passado e realizado por um deus, por um antepassado ou um herói de uma cultura. A repetição dos gestos – o ritual – caracteriza a intencionalidade de repetir os gestos iniciais: o sagrado. O ritual de 25 anos na empresa repete o ato criador inicial de introduzir os empregados antigos no sagrado, no interior do mito.

Acontecimentos que integram o calendário empresarial, como festas de aniversários, homenagem por tempo de serviço, aposentadoria, festas de fim de ano, comemoração de datas especiais, entrega de prêmios e troféus requerem práticas litúrgicas e cuidados especiais na maneira de fundadores e dirigentes vestirem-se, sentarem-se, dirigirem-se aos participantes. A sequência temporal das ações, ambientação física e pequenos atos muitas vezes quase imperceptíveis que contêm certos rituais que promovem a aura psicológica do evento, o calor, o ritmo, a magia, o encantamento dos participantes.

As cerimônias e os símbolos utilizados pela empresa exercem poder sobre seus funcionários e reforçam a cultura organizacional, uma vez que empregam uma carga litúrgica que impregna os participantes com valores simbólicos de forte efeito integrativo. Medalhas de honrarias, troféus, festas sociais, agradecimentos de dirigentes, comemorações, inaugurações, discursos, láureas de mérito, prêmios, reconhecimentos, cenários decorados recompõem carências ditadas pela base psicológica do funcionário e conferem ao poder formal, efeitos mágicos e sagrados.

Na cerimônia em comemoração àquelas pessoas que completam 25 anos de empresa, o fundador entrega a bigorna, réplica de um instrumento de trabalho que fora do seu avô, em demonstração e agradecimento do quanto as pessoas foram e são importantes na história da empresa. As normas do cerimonial e de protocolo na festa de homenagem aos funcionários que completam 25 anos de empresa ostentam o prestígio e o poder que o fundador outorga aos “pratas da casa”, também conhecidos como os “velhos da casa”, ou “os veteranos”.

A homenagem por tempo de serviço é uma política que abrange todas as empresas do Grupo e objetiva reconhecer a contribuição e comprometimento dos empregados com o desenvolvimento da empresa. Nos 25 anos de empresa, o empregado recebe um troféu em forma de bigorna banhada em prata com inscrição referindo a homenagem e identificação do homenageado, viagem e 15 dias de férias. Nos 35 anos de empresa, o funcionário recebe uma joia de 18k e uma bigorna banhada a ouro, com inscrição. Nos 40 anos de empresa, o funcionário recebe uma carreta em miniatura banhada a ouro e um plano de saúde vitalício extensivo ao cônjuge. A solenidade de homenagem é realizada anualmente e consiste, na entrega dos presentes, troféus e leitura do currículo dos homenageados, seguido de um jantar com a presença dos homenageados, seus cônjuges, sua chefia imediata, diretores e gerentes das Empresas do Grupo.

Pelo discurso dos entrevistados e também pela observação das cerimônias realizadas, podemos inferir que a bigorna em forma de troféu, entregue aos empregados que completam 25, 30 e 35 anos de empresa é de extremo significado para quem a recebe. A bigorna significa o comprometimento dos empregados com a organização e auxilia a comunicar o reconhecimento desse comprometimento pelos

dirigentes aos demais membros da organização. A bigorna é um símbolo forte e traduz sacrifício, suor, esforço, labor, luta. É um símbolo usado para significar que projetos, planos ou sonhos se conquistam com muita luta, com muita persistência e com muita determinação**.**

O símbolo da bigorna entregue aos homenageados resulta da necessidade humana do fundador em partilhar o que pensa e sente dos empregados em relação à empresa. A bigorna como símbolo toma lugar do sentido de trabalho, devoção, vida dura, construção da empresa atual. Assim, o sentimento de posse de um instrumento rudimentar de trabalho torna visível e público que é possível sonhar e realizar. A bigorna é a representação tangível e observável de uma ideia intangível: devoção e amor ao trabalho.

Outro símbolo utilizado pela organização é a figura do girassol, que identifica o Projeto Florescer. Assim como o girassol, o idealizador do projeto quer que a empresa seja uma multiplicadora de ideias de comprometimento social, na comunidade local e na região. Como o girassol, que segue o trajeto do sol em busca da luz, da energia e da vida, o Projeto pretende formar seres flexíveis, dotados de uma incansável vontade de saber e capazes de realizarem seus sonhos.

O projeto Viver de Bem com a Vida é identificado pelo uso das cores verde, amarelo e vermelho e do pino-rei. A cor verde identifica a maioria dos trabalhadores, em diversos países, que não possuem problemas com as drogas; o amarelo é uma faixa intermediária em que empregados começam a ter problemas com drogas, mas que podem ser revertidos através de atividades que propiciem a adoção de condutas saudáveis. A cor vermelha representa empregados com dependência às drogas e com necessidade de tratamento especializado. Outro símbolo usado neste programa é o pino-rei, peça fabricada por uma das empresas do Grupo. A imagem do pino-rei é utilizada, para

demonstrar que, assim como o pino-rei é fundamental para a sustentação da carreta, o empregado é imprescindível para a empresa.

A logomarca é a representação, em uma só composição gráfica, do nome, símbolo visual e logotipo. No caso da empresa, sua logomarca usa o sobrenome de seus fundadores. Usa como símbolo visual um triângulo, que se assemelha às placas de veículos, representando assim, a imagem de veículos, transportes e, estradas**.** Pelo exposto, percebe-se que os símbolos, assim como as cerimônias, veiculam um significado vivo e subjetivo. O símbolo exerce no indivíduo uma poderosa atração e fascínio e atua como agente de liberação e de transformação da energia psíquica (ENRIQUEZ, 1997).

Considerações finais

A empresa, para manter o controle sobre os indivíduos, desenvolve uma relação dialética de recompensas/restrições e não é sem razão que o trabalhador desenvolve uma relação sadomasoquista com a empresa, ou seja, ao mesmo tempo em que busca recompensas materiais, promoções, crescimento profissional, prêmios, metas e, em função disso, desencadeia um processo interno de angústia e stress; de outro lado, sente prazer pelo reconhecimento que a organização faz de sua potencialidade e do seu esforço, satisfazendo dessa forma o desejo de ser amado (PAGÈS, 1990).

Assim, o treinamento através de programas de formação gerencial, o uso de técnicas de dinâmica de grupo, o treinamento de lideranças, os jogos simulados, bem como as técnicas de administração participativa como trabalho em equipes, CCQ, TQM, procuram o controle dos trabalhadores, especialmente no que diz respeito aos seus valores, seus pensamentos e seus sentimentos.

Ao manter a ordem, através da padronização de valores, crenças, sentimentos e necessidades, garante os objetivos maiores da empresa como lucros, manutenção do poder, conservação de privilégios estabelecidos, sejam eles econômicos, políticos, socioculturais ou educacionais. Os indivíduos perdem sua identidade e se massificam, conferindo a um grupo reduzido o direito de decidir e pensar por eles inclusive o que pensar, o que sentir e como viver.

Significa, portanto, que os indivíduos, uma vez condicionados por recompensas salariais, incentivos emocionais, internalização de valores organizacionais pelos processos de socialização, ritualizações, cerimônias, treinamentos, comunicação e por outros elementos da cultura organizacional, passam a se comprometer com a empresa, sentindo, pensando e agindo da forma que a empresa quer.

A organização dá-se o direito de exigir de seus funcionários que assumam os valores definidos por ela, bem como tenham sentimentos coerentes com aqueles por ela desejados. Da mesma forma, exige um pensamento único, o "credo" da organização, conjunto de princípios tomados como invioláveis, define em que se deve fundamentar o pensamento e a ação de seus membros. A empresa assume o papel de mãe, protetora e controladora, exigindo de seus membros um compromisso de lealdade em relação aos seus objetivos, mesmo e especialmente quando não houve participação dos funcionários na sua definição e tampouco quando não usufruem dos benefícios gerados com sua "colaboração". Os indivíduos moldam-se à organização e pouco ou quase nada dos funcionários é solicitado quanto às suas mentes e seus valores.

Pelo discurso dos entrevistados, percebe-se que o que faz um empregado engajar-se e participar de maneira produtiva na vida organizacional diz respeito a uma série de atividades voltadas para a segurança e a qualidade de vida dos

funcionários. Estas atividades têm se mostrado capazes de formar um sistema de compensações de natureza material e psicológica. O sistema normativo orienta os rumos do grupo, as grandes metas e, através de um sistema de comunicações ágeis, transparentes, fluentes em todos os sentidos hierárquicos, gera um clima saudável e propício à participação.

Envolver os empregados com os valores requer fazer colapsar a antiga concepção tayloriana de separar o planejamento da execução para dar lugar ao conceito de que todos interagem com o mundo real e procuram significações e respostas para os fenômenos que observam nos vários contextos em que estão inseridos (econômico, político, social, tecnológico e cultural). Mas, para que a participação seja real, a comunicação precisa deixar de ser instrumental e assumir a função de diagnosticadora de problemas de realidade. Precisa desenvolver processos de interação e assumir uma postura dialógica, capaz de levar o trabalhador não apenas a desempenhar sua competência técnica como também a desenvolver a sua consciência de cidadão.

Assim, para assegurar o compromisso do empregado com a organização, através de um sistema bem planejado de comunicação, a empresa estabelece políticas para direcionar o relacionamento com os empregados e, em contrapartida, espera que eles trabalhem como parceiros da empresa, com lealdade e cooperação. Em resumo, são bons empregados àqueles que zelam pelo cumprimento das normas organizacionais e, para garantir a manutenção e a perpetuidade da empresa, lançam mão da iniciativa que consideram mais adequadas. Por conseguinte, esse movimento de mudar e conservar visa ao endosso da cultura existente na organização, quando a situação exige adaptabilidade e/ou continuidade ou, então, exige mobilidade quando há necessidade de respostas rápidas a estímulos externos que, de certa forma, ameaçam a

organização. São, portanto, dois os atributos essenciais que a comunicação promove para permitir a inserção e manutenção do indivíduo na organização: adaptabilidade e mobilidade. Em outras palavras, isso significa que o empregado se enquadra a comportamentos que lhe permitam estar com a empresa, estar nela como ela é e mudar com ela para a sobrevivência dela.

Referências

ANSART, P. **Ideologias, conflitos e poder.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho:** ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Editora Boitempo, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1979.
BLUMER, H. **Simbolic Interacionism:** perspective and method. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1969.

HANLAT, A.; BEDARD, R. **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias, 5ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

DEAL, T.; KENNDEDY, A. **Corporate culture:** the rites and rituals of corporate live. Massuchusets: Addison-Wesley, 1982.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho.** São Paulo: Atlas, 1994.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

FLEURY, M.T. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1992.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologia e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREUD, S. A dissolução do complexo de Édipo. *In*: **Obras Completas**. São Paulo: Makron Books, 1976.

FREUD, S. Totem e Tabu. *In*: **Obras Completas**. São Paulo: Makron Books, 1976.

FREUD, S. Luto e melancolia. *In*: **Obras Completas.** São Paulo: Makron Books, 1976.

FREUD, S. Psicologia e análise do ego. *In*: **Obras Completas**. São Paulo: Makron Books, 1976.

FREUD, S. Inibição, sintoma e ansiedade. *In*: **Obras Completas**. São Paulo: Makron Books, 1976

FREUD, S. O mal-estar na civilização. *In*: **Obras Completas**. São Paulo: Makron Books, 1976.

FOSSÁ, M. I. T. **Cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias**: uma definição teórica e operacional. Porto Alegre, 2003. **Tese.** (Doutorado). UFRGS, Escola de Administração, 2003.

LAPLANCHE, J.; PONTALIS, J. B. **Vocabulário da Psicanálise**. 3ª ed. São Paulo: Moraes Editores, 1976.
MATTELART, M.; MATTELART, A. **História das teorias da comunicação**. 4ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2001.

MAZZILLI, C., LEMOS, A. M.; KLERING, L. R. Análise do trabalho prisional: um estudo exploratório. **Revista de Administração Contemporânea.** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

MAZZILLI, C.; LEMOS, L. F. A visão dejouriana do sofrimento humano das organizações. Porto Alegre: **Revista Executivo**, v. 17, n. 1, out-nov.1995.

MEAD, G. H. **Mind, self and society**. Chicago: University of Chicago Press, 1994.

MORIN, E. **Cultura de massas no século XX.** V. 1, Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1981.

MONDAY, R. T; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 14, 1979, 224-227.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bassm 1985.

SCHIRATO, M. A. R. **O feitiço das organizações.** São Paulo: Atlas, 2000.

TRICE, H.; BEYER, J. Studying organizational cultures through rites and cerimonials. **Academy of Management Review**, v. 9. n. 4, 1984.

YIN, R. K. **Case study research.** Thusand Oaks- USA: Sage, 1994.

A IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA, PÚBLICA E ESTRATÉGICA

THE IMPLEMENTATION OF THE COMMUNICATION POLICY FOR THE DEVELOPMENT OF INTEGRATED, PUBLIC AND STRATEGIC COMMUNICATION

Solange Prediger

Resumo: considerando a comunicação como processo intrínseco às organizações e as Universidades como organizações formais e complexas, compreendemos que é importante pesquisar as práticas comunicacionais desse ambiente, de forma a entender a comunicação como estratégica. Nosso foco de estudo são as Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras. Buscamos compreender como os processos de comunicação estão estruturados e são desenvolvidos, a partir da implementação de sua Política de Comunicação, aqui considerada como estratégica para o desenvolvimento de uma comunicação organizacional integrada, pública e estratégica. Para isso, desenvolvemos uma pesquisa bibliográfica sobre o tema abordado. Esta etapa é aqui apresentada e serve de base para o desenvolvimento do estudo de Doutorado em Comunicação, cujo objetivo geral é propor um modelo operacional de implementação de uma PC organizacional integrada, pública e estratégica em uma IFES, a partir da experiência da UFSM.

Palavras-chave: Política de Comunicação. Comunicação Integrada. Comunicação Pública. Comunicação Estratégica.

Abstract: considering communication as an intrinsic process in organizations and Universities as formal and complex organizations, we understand that it is important to research communication practices in this environment, to understand communication as strategic. Our

focus of study is Brazilian Federal Higher Education Institutions. We seek to understand how communication processes are structured and developed, based on the implementation of its Communication Policy, considered here as strategic for the development of integrated, public, and strategic organizational communication. To do this, we developed a bibliographical research on the topic covered. This stage is presented here and serves as the basis for the development of the Doctorate study in Communication, whose general objective is to propose an operational model for implementing an integrated, public, and strategic organizational Communication Policy in an IFES, based on the UFSM experience.

***Keywords**: Communication Policy. Integrated Communication. Public Communication. Strategic Communication.*

Introdução

A comunicação como um processo dialógico e de conexões entre as pessoas está presente no nosso cotidiano e faz parte da rotina do ser humano; é parte intrínseca às organizações, já que elas são formadas por pessoas que se comunicam entre si. As organizações, por sua vez, mantêm-se integradas através da comunicação. As universidades, sejam públicas ou privadas, são entendidas como organizações formais e complexas: formais, por possuírem suas regras, seus regulamentos e sua estrutura hierárquica; e complexas, devido ao tamanho e à natureza de suas operações. Logo, é importante entender, estudar e pesquisar as práticas comunicacionais desse ambiente, de forma a entender a comunicação, mais do que nunca, como estratégica.

Nosso foco de estudo são as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras. Assim, buscamos compreender como os processos de comunicação estão estruturados e são desenvolvidos, a partir da implementação de sua Política de Comunicação (PC), aqui considerada como

estratégica para o desenvolvimento de uma comunicação organizacional integrada, pública e estratégica.

Para isso, desenvolvemos uma pesquisa bibliográfica sobre o tema abordado, ou seja, comunicação organizacional integrada, pública e estratégica, estratégias de comunicação, bem como políticas de comunicação das universidades. Como mostra Stumpf (2008), esse processo é necessário para estabelecer as bases em que vamos avançar, sendo importante conhecer o que já existe, o que foi estudado e revisar a literatura, de forma a evitar desperdício de esforços.

Essa etapa foi desenvolvida e apresentada ao longo deste artigo, que serve de base para o desenvolvimento do estudo de Doutorado em Comunicação no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFSM, cujo objetivo geral é propor um modelo operacional de implementação de uma PC organizacional integrada, pública e estratégica em uma IFES, a partir da experiência analisada na Universidade Federal de Santa Maria.

Comunicação Organizacional

Os estudos da comunicação organizacional iniciaram nos Estados Unidos e ganharam força após a crise de 1929, quando o forte movimento sindicalista exigiu que as empresas realinhassem-se estrategicamente e comunicassem-se melhor. Porém o auge só ocorreu por volta de 1945, graças à expansão tecnológica, que elevou o consumo de bens não-duráveis. Isso gerou nova visão para a comunicação empresarial. Nesta época, os estudos estavam centrados na comunicação descendente, ou seja, da alta direção das organizações para os demais integrantes (KUNSCH, 2009).

A partir da década de 80, este olhar muda. A organização passa a ser entendida como espaço de disputa entre classes

dominantes e classes oprimidas (trabalhadores, mulheres, negros, etc). Isso exige das organizações e dos gestores de comunicação um novo comportamento e uma disponibilidade para ouvir os diferentes públicos e compreender as mudanças contextuais que interferem no ambiente organizacional (KUNSCH, 2009). Antes o foco eram as organizações, e a comunicação que acontecia nelas era algo à parte. Depois desse período, a comunicação passa a ser analisada como constitutiva do processo. Ou seja, a comunicação também faz a organização (KUNSCH, 2009).

Neste contexto, a comunicação organizacional passa a ser entendida como "conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse" (BUENO, 2009, p. 3-4). Para o autor, a comunicação não é realizada somente pelos profissionais da área, mas por todos que integram a organização. Está ligada, principalmente, à gestão da organização e, por isso, à cultura organizacional. Sem entender isso, não se pode pensar em uma comunicação integrada e estratégica.

Na mesma linha, Scroferneker (2006, p. 48) definiu que a comunicação organizacional "abrange todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos". Assim como ela, Curvello (2012) também destaca o papel da comunicação organizacional na aproximação e integração dos públicos aos princípios e objetivos centrais da organização, no momento em que a CO é um elemento vital para a construção de um universo simbólico, aliado às políticas de administração de recursos humanos e principalmente de gestão organizacional.

Baldissera (2008) vai além e diz que a comunicação organizacional não pode ficar restrita aos processos de circulação de informações, que normalmente acontecem no sentido vertical e autoritário, de cima para baixo, assim como não se reduz à comunicação planejada e oficial. Para ele, “a ideia de comunicação organizacional dá conta dos fluxos multidirecionais e, mesmo, dispersivos; admite o confronto, o conflito entre as forças em relação, mediadoras da/na construção e disputa de sentidos” (BALDISSERA, 2008, p. 27). Percebe-se, assim, que, a partir de 1980, a preocupação com a comunicação organizacional volta-se às pessoas no processo comunicacional, para a relação e não simplesmente para a troca da mensagem. A partir desse período, a comunicação organizacional passou a se preocupar com a comunicação humana e as diversas perspectivas que permeiam o ato comunicativo dentro das organizações (KUNSCH, 2009).

Contudo, somente nos anos 90, a comunicação empresarial/organizacional passou a ser estratégica e pensada de maneira integrada: um “processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse” (BUENO, 2009, p. 9). Assim, a comunicação organizacional passou a preocupar-se muito mais com o contexto em que estão inseridas as organizações e com as mudanças pelas quais passa a sociedade. Como mostra Kunsch (2006a), as organizações são afetadas pelas mudanças e, assim, sua comunicação assume outras formas de atuação: “deixa de ter uma função apenas técnica e instrumental para ser estratégica. As ações de comunicação precisam ser muito mais bem pensadas estrategicamente e planejadas com base em pesquisas científicas e análise de cenários” (KUNSCH, 2006a, p. 172).

Tal perspectiva aplica-se também às IFES. O profissional de comunicação que atua nessas organizações deve estar

permanentemente atento às mudanças e transformações ocorridas dentro e fora delas, a fim de agir estrategicamente para promover uma relação harmoniosa entre as instituições e seus diferentes públicos. É a partir disso que se estabelece uma comunicação organizacional, de fato, integrada e estratégica, baseada no diálogo entre organização e sujeitos e nos princípios da comunicação pública.

A comunicação organizacional integrada

Segundo Kunsch (2003), existe uma tendência irreversível de uma efetiva comunicação organizacional integrada, entendida por ela de forma ampla e abrangente, que compreende: comunicação institucional, mercadológica, administrativa e interna (KUNSCH, 2003). Todas elas são identificadas também nas IFES. Trazemos aqui como exemplo a Universidade Federal de Santa Maria.

A comunicação institucional refere-se à construção e formação da imagem e identidade da organização. É a comunicação que busca difundir informações de interesse do público sobre a instituição, como sua missão, visão, valores, suas práticas e seus objetivos. Está presente na divulgação de ações diversas da UFSM, projetos de ensino, pesquisa e extensão, bem como em rankings da Universidade. Além disso, está no desenvolvimento de eventos que buscam divulgar a UFSM para o público em geral.

A comunicação mercadológica é responsável pela produção comunicativa baseada nos objetivos mercadológicos da organização, através da divulgação publicitária dos produtos e serviços oferecidos. No caso das IFES, por exemplo, a UFSM, podemos dizer que se baseia nos fins: pesquisa, ensino e extensão. Ainda que não haja como objetivo a arrecadação de recursos financeiros, a Universidade passa a preocupar-se mais

com a valorização financeira de sua marca e imagem, com a propagação do seu trabalho com e pela sociedade e com a divulgação de suas ações desenvolvidas nos âmbitos da pesquisa, do ensino e da extensão.

Já a comunicação administrativa refere-se à comunicação que se processa dentro das instituições e que organiza o fluxo e as redes de informações, promovendo o intercâmbio de informações. Na UFSM, pode ser representada, principalmente, pela comunicação da reitoria com seus gestores e dos gestores com suas equipes, por meio de reuniões semanais, informes por *e-mail*, memorandos circulares, ofícios e outros documentos relativos à redação oficial da Universidade. Além disso, no que se refere aos processos de comunicação especificamente, podemos citar o caso dos diversos sites dos setores, grupos, departamentos, que foram padronizados tanto no layout quanto na distribuição das informações.

A comunicação interna refere-se às ações planejadas para promover a interação entre a organização e seus servidores, de forma que todos compartilhem uma mesma identidade social e busquem os mesmos objetivos. Na UFSM, podemos citar algumas ações desenvolvidas pela equipe de comunicação, como campanhas em defesa da instituição (como a #SouUFSM[1]), como ações promovidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (como a semana do Servidor Público, com palestras e jogos para integração dos servidores).

São essas diferentes formas de comunicação que fazem com que as organizações relacionem-se com seus públicos distintos e com a sociedade em geral. Conforme Curvello (2010), este modelo de comunicação integrada consolidou-se como padrão nas grandes organizações, devido ao sucesso que evidenciou na gestão da comunicação. O autor afirma que é um erro perceber comunicação como resultado da soma individual das atividades de comunicação, dificultando a construção de

uma gestão unificada e a integração de ações as quais devem ser planejadas estrategicamente, a partir das funções de cada eixo. Na UFSM, como veremos adiante, a PC foi essencial e pioneira para o desenvolvimento, ainda em curso, de uma comunicação integrada.

Nesse sentido, Kunsch (2009) destaca que a comunicação organizacional é complexa, deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica. Ou seja, “ela precisa agregar valor às organizações, devendo ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário (...)” (KUNSCH, 2009, p. 80). A autora ressalta ainda que as ações de comunicação devem ser guiadas por “uma filosofia e uma política de comunicação integrada que considerem as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade” (KUNSCH, 2009, p. 80). Por isso, deve haver integração entre a comunicação da organização, na busca de benefícios para a empresa e para a sociedade com um todo.

Bueno (2009) destaca que o mix da comunicação integrada na organização deve ser definido por uma política comum, com valores, princípios e diretrizes baseados em um planejamento central, ainda que muitas atividades sejam desenvolvidas de forma descentralizada (RP, assessoria de imprensa, marketing, etc). O autor entende que a comunicação integrada representa articulação, tanto das atividades de comunicação quanto destas com o processo de gestão, planejamento, marketing, etc., sendo que todos deveriam obedecer a uma política e diretrizes comuns (BUENO, 2005).

No contexto das IFES, Bueno, em 2005, dizia que a universidade brasileira não praticava uma cultura de comunicação. Que ela não assumia o exercício da comunicação

como estratégico e, como consequência, não estava capacitada para acessar ou ser acessada por muitos de seus públicos de interesse. Esse cenário mudou bastante considerando que as Universidades dispuseram-se, ou até mesmo obrigaram-se, a estabelecer novos vínculos com a sociedade, exigindo um redimensionamento do seu perfil comunicacional. Isso significa que as Universidades passaram a valorizar ainda mais sua interação com os distintos públicos de interesse, priorizando sempre os relacionamentos. Ademais, "sem perder os seus objetivos básicos – pesquisa, ensino e extensão – precisa capacitar-se para exercê-los plenamente a partir de uma nova proposta de comunicação, que privilegie a transparência, o diálogo, o compartilhar saber e a responsabilidade social" (BUENO, 2005, p. 51), ou seja, sob princípios da Comunicação Pública, como descreveremos a seguir.

A comunicação pública

No Brasil, o conceito de comunicação pública (CP) ganhou força após o regime militar (1964-1985), quando as instituições democráticas estavam sendo recuperadas e o conceito de comunicação governamental não era suficiente para demonstrar a responsabilidade do Estado brasileiro na difusão das informações e no reestabelecimento das relações com a sociedade. A população estava acostumada com uma comunicação persuasiva e coercitiva, com censura permanente. Nesse processo, a comunicação pública como comunicação exigida pelas democracias, ganhou força (WEBER, 2017). A autora defende, a partir do conceito da esfera pública habermasiana, a comunicação pública como um "debate público, acionado por temas de interesse público provocados a partir dos poderes da República, de instituições, sistemas de mídia ou redes de comunicação capazes de gerar disputa de

opiniões, ações coletivas, associações, mobilizações consequentes ou não" (WEBER, 2017, p. 29).

Essa definição vai ao encontro do que define Jaramillo (2012). Ele entende que a CP desenvolve-se na esfera pública e é do interesse dos diferentes atores da sociedade, que se envolvem no debate.

> Comunicación pública, pues, es la que se da en la esfera pública bien sea para construir bienes públicos (política); para incidir en la agenda pública (mediática); para comunicar a las entidades del Estado con la sociedad (estatal); para construir sentido compartido al interior de la organización (organizacional) o como resultado de las interacciones propias de los movimientos sociales (de la vida social) (JARAMILLO, 2012, p. 7).

Esteves e Escudero (2015) entendem que indivíduos de diferentes classes sociais, estratos políticos e grupos culturais estão incluídos, de forma democrática, no debate público. Nesse espaço, o público é ator principal e o seu sujeito é coletivo. Os autores compreendem que a cidadania é que define o membro da esfera pública, o qual tem a liberdade de discutir e expressar suas opiniões sobre os problemas da vida em comum. Através da esfera pública, o cidadão pode participar ativamente da sociedade e é nela que a CP está presente. Quanto mais a CP for democrática, mais força ela terá enquanto espaço da cidadania.

É neste contexto que nos questionamos sobre o papel das IFES no processo todo: estão desenvolvendo uma comunicação pública? Estão promovendo o debate e a participação cidadã? De que maneira a PC pode contribuir com a promoção de uma comunicação pública e, mais especificamente, como isso vem acontecendo na UFSM?

Compreendemos, assim como Esteves (2011), a CP como "um médium por excelência de cidadania, colocada à

disposição do conjunto da sociedade – dos destinatários em geral dos atos de governação, ou seja, de todo e qualquer indivíduo que apresente condições para fazer uso da própria razão" (ESTEVES, 2011, p. 202). Entendemos, assim, que, por meio da Comunicação Pública, as IFES podem e devem ser, por excelência, o espaço do debate, da livre exposição de ideias e da formação cidadã. Mais do que informar, as IFES devem promover a interação da Universidade com a sociedade, seja através da extensão universitária, seja através de projetos de ensino e pesquisa. O diálogo com todos os setores da sociedade, buscando a participação ativa do cidadão, é, igualmente, um dos objetivos no desenvolvimento da CP. E a PC pode contribuir para normatizar algumas práticas e orientar ações e estratégias com vistas ao desenvolvimento de uma CP.

Como nos lembra Kunsch (2012), temos que partir do pressuposto de que a razão de ser do serviço público e, portanto, das IFES, é o cidadão e a sociedade. Assim, temos que estar atentos sempre para a comunicação desenvolvida e a importância que ela tem como meio de interlocução com os diversos atores sociais e em defesa da própria cidadania.

Se considerarmos as finalidades da CP, apresentadas pelos teóricos do tema, percebemos que o documento da PC da UFSM destaca algumas delas como princípios da comunicação a ser desenvolvida pela instituição. Isso vai ao encontro do que diz Zémor (1995), quando destaca que as finalidades da comunicação pública não devem estar dissociadas das finalidades das instituições públicas, ou seja, informar, prestar contas e valorizar; ouvir as demandas, as expectativas, as interrogações e o debate público; contribuir para assegurar a relação social e promover um sentimento de pertencimento ao coletivo, bem como a tomada de consciência do cidadão enquanto autor; e acompanhar as mudanças, tanto as comportamentais quanto as da organização social.

Compreendemos, assim, que a PC prevê o desenvolvimento de uma comunicação pública na instituição.

Baseamo-nos também no que a PC da UFSM entende por Comunicação Pública:

> constitui-se na circulação de temas de interesse coletivo e na particularidade de mensagens, técnicas e objetivos de Comunicação, os quais devem primar pelo interesse público, transparência e diálogo, através do relacionamento entre instituição, gestão e sociedade (públicos) (POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA UFSM, 2018).

E verificamos que os princípios da comunicação pública previstos na PC da UFSM alinham-se a três das cinco diferentes áreas de conhecimento e atividade profissional em que o conceito de CP é utilizado, apontadas por Brandão (2007). Uma delas trata a comunicação pública como comunicação organizacional. Refere-se à área que analisa a comunicação das organizações (públicas ou privadas) com seus diferentes públicos, tratando essa relação de forma estratégica e planejada, buscando melhorar a imagem e a identidade da organização. Preocupa-se em mostrar o papel da organização, seus projetos e ações, ou seja, é aquela baseada em estratégias comunicativas que visam a um planejamento para o benefício de uma imagem organizacional favorável.

Outra área apresentada por Brandão (2007) é a comunicação pública identificada com comunicação do Estado e/ou Governamental. Essa concepção é associada às IFES no momento em que elas são cada vez mais responsáveis por estabelecer um fluxo informativo e comunicativo com os cidadãos, construindo uma agenda pública e direcionando seu trabalho para uma prestação de contas, bem como estimulando o engajamento da população nas políticas adotadas e provocando o debate público (BRANDÃO, 2007). Isso foi o que

presenciamos na UFSM quando, em 2019, diante dos ataques orçamentários do Governo Federal, criamos a Campanha #SouUFSM, desenvolvida pela equipe de Comunicação Social da Universidade. Essa CP passa a ser a forma pela qual a Universidade faz sua prestação de contas junto à comunidade, divulgando projetos e ações de iniciativas que estão a serviço da população e, muitas vezes, são desconhecidos. Busca aproximar, assim, o cidadão da vida pública, como ator social.

A última, das três áreas apontadas por Brandão (2007, p.3), é a comunicação pública identificada com a comunicação científica, que busca integrar a ciência ao dia a dia das pessoas, despertando o interesse e a curiosidade.

> A produção e a difusão de conhecimento científico incorporaram preocupações sociais, políticas, econômicas e corporativas que ultrapassam os limites da ciência pura e que obrigaram as instituições de pesquisa a estender a divulgação científica além do círculo de seus pares (BRANDÃO, 2007, p. 4).

As IFES passaram a ter que divulgar seus conhecimentos para toda a população, já que surge a premissa de que a informação científica é fundamental para a construção da cidadania. Isso foi presenciado em grande escala, ao longo dos últimos dois anos, em que a pandemia de Covid-19 assolou o mundo. As universidades, nesse contexto, passaram a contribuir de diferentes maneiras na produção e difusão do conhecimento sobre o coronavírus, seja diretamente na produção de vacinas, seja no desenvolvimento de projetos de apoio, como produção de respiradores, equipamentos de proteção individual, álcool em gel, entre outros. Essas ações levam a comunicação científica a ocupar cada vez mais o espaço público, estando ao acesso de todos. E também é uma forma que as IFES encontraram para legitimar sua atuação perante a sociedade, despertando o interesse da opinião pública, dos políticos e da mídia.

Entendemos, assim, que as IFES possuem um papel fundamental no desenvolvimento de uma comunicação pública eficiente, já que são responsáveis pela tradução de dados e estudos de interesse da sociedade em geral. Assim, entendemos a PC como uma importante estratégia para orientar as ações de comunicação, as estratégias e os produtos com vistas ao desenvolvimento de uma comunicação pública eficiente com os diversos públicos da organização.

A comunicação estratégica

A comunicação estratégica prevê um planejamento, a sistematização de atividades, a organização de fluxos, metas e objetivos para a obtenção de resultados específicos, dentro de um prazo determinado. Entendemos que, nas Universidades, é necessário trabalhar com uma comunicação, de fato, estratégica. Para isso, adotar uma PC é fundamental. Antes de desenvolver essa ideia, precisamos definir o que entendemos por estratégias de comunicação.

Mintzberg et al (2007) afirma que a origem da palavra estratégia tem relação com a guerra e passou a ser usada pelas organizações, possibilitando que empresas e instituições pensassem suas ações de forma mais programada e sistematizada. O tero está ligao ao planejamento e, desde seu surgimento, envolve aspectos militares, políticos e econômicos. “A estratégia elabora o plano da guerra, delineia o rumo proposto para as várias campanhas que a compõem e prevê as batalhas a serem travadas em cada campanha” (NASSAR, 2005, p. 2).

Em sua obra, Mintzberg et al (2007) afirma que o termo pode estar relacionado com cinco conceitos, tratados como 5 Ps: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, sendo que a definição de estratégia enquanto plano é a que mais se alinha ao que desenvolvemos neste estudo. Nesta perspectiva,

estratégia é considerada "algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação. (...)" (MINTZBERG et al, 2007. p. 24). A partir disso, as estratégias teriam duas características essenciais: são criadas antes das ações para as quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente. Entendemos a PC enquanto estratégia fundamental para o desenvolvimento de uma comunicação estratégica (com o perdão da redundância), já que ela reúne diretrizes, objetivos e ações para lidar com a comunicação organizacional da instituição.

> Como plano, a estratégia trata da maneira como os líderes tentam estabelecer direção para as organizações, colocando-as em cursos de ação predeterminados. Estratégia como plano também levanta a questão fundamental do conhecimento – como as intenções são criadas inicialmente no cérebro humano, na verdade, o que as intenções significam de fato" (MINTZBERG et al, 2007, p. 28).

Exatamente o que se espera na construção e implementação de uma PC: um plano/estratégia, pensada e esquematizada pelo público interessado de dentro da organização, para colocar em curso ações para a área de comunicação. Como mostram os autores,

> uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem-formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes (MINTZBERG et al, 2007. p. 29).

Como mostram Fossá e Pérsigo (2011), embora o termo estratégia seja utilizado desde a antiguidade, seu sentido atual foi muito influenciado pela teoria dos jogos e dos modelos matemáticos de decisão que simulavam a realidade organizacional e ensinavam como as pessoas deveriam se comportar diante de competidores. E com as mudanças sociais, econômicas e políticas, que definem o ambiente das organizações, aumenta a necessidade de desenvolvimento de opções que direcionem e redirecionem os caminhos destas organizações (FOSSÁ, PÉRSIGO, 2011).

Nesse contexto, entra o conceito de estratégia, popularizado no meio empresarial na década de 60, segundo as autoras. A partir de então, o conceito de estratégia passou a estar associado ao planejamento focado no alcance de resultados. A partir da análise de pontos fortes e fracos, a organização passou a estabelecer e corrigir cursos de ação em longo prazo, atuando, assim, de forma estratégica. “O planejamento estratégico traz consigo novas formas de comportamento administrativo, além de técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação” (FOSSÁ, PÉRSIGO, 2011, p. 95).

Com a evolução da sociedade e as rápidas mudanças tecnológicas, o termo foi sendo usado cada vez mais nas diversas organizações. Nesse contexto, Bueno (2009, p. 55) conceitua estratégia como uma forma (ou até mesmo a arte) de “definir e aplicar recursos com o intuito de atingir objetivos previamente estabelecidos”. Ou seja, como diria Mintzberg et al. (2007), um plano. Quando Bueno fala da administração estratégica, refere-se ao conjunto de processos, ações e planos pensados estrategicamente para permitir que a organização obtenha resultados positivos de acordo com os objetivos e metas que ela traçou inicialmente.

Nas organizações estudadas aqui, ou seja, nas IFES, o conceito de estratégia também é destaque, já que, diante das mudanças atuais, cada vez mais as IFES necessitam pensar estrategicamente suas ações a fim de obterem o ganho pretendido que, no caso das instituições federais, representa o reforço da marca, a legitimidade das instituições perante a sociedade e, atualmente, representa também a busca por novos alunos, diante da crise econômica nacional e na dificuldade de manutenção dos estudantes no ensino superior, ainda que gratuito. Nesse sentido, é necessário pensar, também nas IFES, a comunicação como estratégica e a PC enquanto estratégia para organizar os fluxos comunicacionais e direcionar ações para a busca dos resultados pretendidos.

Sobre a comunicação estratégica, Bueno (2009) afirma que

> em princípio, admitimos que a Comunicação Estratégica (pelo menos no conceito em que a temos formulado) se afina melhor (ou está mais potencializada) com a teoria sistêmica de estratégia, já que ela maximiza a importância das condições sociais, dá ênfase à dimensão cultural e aceita o planejamento multifatorial - ou seja, não limita ou prioriza a vertente meramente econômica ou financeira (BUENO, 2009, p. 57).

Tanto a administração estratégica quanto a comunicação estratégica devem prever uma análise dos resultados e ajustes constantes para garantir o cumprimento dos objetivos e metas traçadas. Ambas referem-se a processos e não se reduzem a ações específicas, como demonstra Bueno (2009).

> Na expressão ‘Comunicação Estratégica’, há de se considerar que a palavra ‘estratégica’ é mais do que um mero adjetivo (como são adjetivos ‘importante’, ‘fundamental’, ‘relevante’): trata-se de um conceito. Se fosse percebida com essa intensidade e esse comprometimento, talvez o discurso da área

> não se apropriasse dela com tanta frequência (BUENO, 2009, p. 59 – grifos do autor).

Segundo Bueno (2009), definir uma estratégia para a organização é, geralmente, responsabilidade da alta administração. No entanto, ao tratar da comunicação estratégica entendemos que, além da gestão, outros setores (principalmente a área da comunicação) devem estar envolvidos. Como analisam Mortari e Castro (2014, p.274), “a comunicação estratégica pressupõe o alinhamento com a cultura e objetivos organizacionais e o planejamento de curto, médio e longo prazos, acompanhado de avaliações constantes”. Para que a comunicação estratégica efetive-se, é central que a organização assuma isso como prioridade, não apenas os profissionais da área. Significa alinhar o planejamento estratégico da comunicação com os objetivos e metas da organização. Significa também adotar uma PC, considerada aqui como a principal estratégia para o desenvolvimento de uma comunicação efetiva.

Entendemos, assim como Fossá e Pérsigo (2011), estratégias de comunicação como “todas as ações planejadas que visam ao estabelecimento e à manutenção de relacionamentos profícuos, à formação de uma imagem positiva e ao alcance dos objetivos gerais da organização” (FOSSÁ, PÉRSIGO, 2011. p. 98). A PC é compreendida aqui como uma importante estratégia no momento em que articula valores, objetivos, diretrizes e normas a fim de orientar as ações da organização com vistas ao desenvolvimento de uma comunicação estratégica, de relacionamento com seus diferentes públicos. E, nesse sentido, também a PC enquanto estratégia de comunicação das IFES deve estar alinhada às suas estratégias corporativas, sempre buscando atingir os

públicos de interesse da organização, como destacam Fossá e Pérsigo (2011).

Um fator que impossibilitava o desenvolvimento de uma comunicação estratégica, segundo Bueno (2009), era a falta de estruturas e de recursos para viabilizar a implementação das ações e a avaliação dos resultados. Não são muitos profissionais contratados e pouco tempo lhes resta para pensar a organização como um todo e avaliar o resultado de suas ações. Esta ainda é uma realidade observada nas Universidades. E exatamente por isso é que a implementação de uma PC pode ser bastante útil no momento em que direciona e dá respaldo aos demais colaboradores das IFES para o desenvolvimento de uma comunicação estratégica.

Concebendo que o cuidado que planejar uma comunicação estratégica exige, no que se refere à construção de cenários e à análise das mudanças que ocorrem na sociedade e no contexto da comunicação social, é necessário que os profissionais que atuam com a comunicação também estejam preparados e que levem em conta o contexto em que desenvolvem suas ações. Como alerta Torquato (1986, p. 111),

> o planejamento das estratégias, programas, projetos de comunicação empresarial requer uma minuciosa leitura do meio ambiente. Incorrem em grave erro os comunicadores e profissionais que planejam suas atividades sem atentarem para as oportunidades, riscos, ameaças e tendências do macro-ambiente.

Por isso, a comunicação estratégica deve admitir que os relacionamentos dependem de contextos sociais e culturais específicos: “cada público, cada país, cada sociedade exibe características peculiares em função de seu background, de sua trajetória e de sua forma de contemplar o mundo” (BUENO,

2009, p. 63). Ademais, a sociedade estrutura-se em redes que estão em constante transformação, como alerta o autor.

Além de estarem atentos ao contexto externo, os profissionais responsáveis pela comunicação estratégica devem atentar também para a comunicação interna, que passa a ser vista também como estratégica, e para a valorização da diversidade, considerando diferentes ideias, vivências e opiniões do público interno da organização (BUENO, 2009).

Compreendemos, por fim, que mais do que nunca "as organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação" (KUNSCH, 2006b, p.132). Apesar do amplo respaldo teórico sobre essa afirmação, não é sem resistências que a efetiva implementação de uma comunicação estratégica realiza-se nas organizações, entre elas, as IFES.

As IFES e a importância de uma comunicação organizacional integrada, pública e estratégica

Nosso foco de estudo são as IFES. Assim, buscamos compreender como esses processos de comunicação estão estruturados e são desenvolvidos na UFSM a partir da implementação de sua PC; buscamos, igualmente, trazer o contexto das IFES e da comunicação nesse processo.

Entendemos que o processo da educação do ensino superior nem sempre é compreendido. É essencial que a sociedade entenda o papel da ciência na construção dos avanços do país e, da mesma forma, a intervenção das universidades nesses processos. Talvez seja a falta de entendimento, essa lacuna de informação ou a pretensa falta de proximidade da universidade com a sociedade que faz com que

as exigências sobre a área da comunicação sejam tão grandes nos tempos atuais.

Com as reformas universitárias e a evolução do capitalismo, alterou-se fortemente o que se espera de uma universidade e, em especial, da universidade pública. Suas funções, seus objetivos e seu local de ação sofrem com a necessidade imposta às instituições de formar profissionais com qualidade, desenvolver pesquisa de ponta, inserir-se na sociedade através da extensão, mudar a realidade da região em que estão inseridas, entre outros. Se, na era medieval, o foco era o ensino de um pequeno grupo elitizado que poderia deter o conhecimento, agora, há o entendimento de que a universidade deve abrigar diversos grupos, com foco em criar espaços que antes não eram destinados simbolicamente (e muitas vezes, praticamente) às minorias. Não bastasse isso, parece ser necessário garantir que a comunidade universitária, em todos os níveis (estudantes, técnico-administrativos em educação e professores), assuma também um papel ativo na visibilidade de suas ações, de forma a legitimar sua atuação perante a sociedade.

É possível pensar: a universidade pública abrigará quais outros objetivos em seus pilares? Quais as responsabilidades, de fato, necessárias para sua existência? Refletimos sobre essas questões porque afetam diretamente o papel da comunicação organizacional das instituições, que passa a ser crucial dentro das instituições.

Vivemos em um momento de convergência tecnológica, em que é necessário fazer uso de todas as mídias sociais para divulgar ações e gerar visibilidade para a instituição. O desafio da área, nesse cenário, é criar diretrizes e normas para orientar as ações de comunicação voltadas para os públicos diversos da universidade. Como fazer a gestão dessa comunicação, se não através da implementação de uma Política de Comunicação?

Através dela, sugerem-se padrões, fluxos e processos que podem ser adotados e colocados em prática por toda a comunidade universitária, seja pelo indivíduo de forma isolada, enquanto aluno ou servidor, seja pelo núcleo ou setor em que ele atua. Evitamos a adoção de estratégias comunicacionais desencontradas e o retrabalho, a serem evitados em tempos de falta de servidores da área e recursos para a contratação de serviços terceirizados.

Nesse sentido, compreendemos que a aprovação e, principalmente, a implementação de uma PC é essencial, além de necessária, para o desenvolvimento de uma comunicação organizacional integrada, pública e estratégica, em uma instituição federal de ensino superior, como é o caso da UFSM.

A implementação da PC para o desenvolvimento da comunicação integrada, pública e estratégica nas IFES

Como já mencionado, desenvolver uma comunicação efetiva e estratégica dentro das organizações, entre elas, as IFES, exige a adoção de uma PC. Em 2009, a realidade mostrava que, no Brasil, as empresas não definiam as diretrizes gerais e específicas da comunicação a fim de trabalharem com uma PC (BUENO, 2009). Já em 2021, Bueno alerta que essa situação havia mudado, existindo um esforço, principalmente na área pública, para construir a PC a partir de um processo dialógico com o público interno das instituições. O autor demonstra que a aprovação de uma PC, por organizações ou empresas brasileiras, tem crescido no século XXI, principalmente na área pública, com destaque especial para as universidades, institutos federais e de pesquisa. No entanto, ela ainda não está presente na maioria das organizações brasileiras, conforme o próprio autor (BUENO, 2021).

A primeira empresa a passar por esse processo foi a Rhodia, em 1985, que implantou um Plano de Comunicação Social. O projeto, conhecido como “portas abertas”, era um misto entre um plano e uma política, pois definia valores, diretrizes e posturas (típicas de uma política) e indicava ações a serem implementadas (que constam normalmente nos planos). Isso marcou a comunicação empresarial brasileira, pois foi uma iniciativa pioneira. Antes dessa empresa, nenhuma outra havia sistematizado e tornado público o que pensava a respeito de sua comunicação. Segundo Bueno (2009, p. 9), esse foi o “primeiro case bem-sucedido de transparência e compromisso aplicados ao exercício da Comunicação Empresarial em nosso país”.

Desde então, diferentes autores tratam do tema. O principal a desenvolver estudos sobre PC é, sem dúvida, Wilson da Costa Bueno. Ele trata a política de comunicação como o

> processo articulado de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, que tem como finalidade orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização tendo em vista o seu relacionamento com os diversos públicos de interesse (BUENO, 2009, p. 310).

Silveira (2012) corrobora com Bueno, seu orientador, considerando a PC um processo articulado que orienta as ações e estratégias de uma organização, tendo em vista seus diferentes públicos de interesse. De maneira simples e direta, Hack e Pérsigo (2013) entendem a PC como um documento que facilita a vida das pessoas que trabalham, de alguma forma, relacionadas à área da comunicação dentro das organizações. Como afirma Kunsch (2003. p. 335), “o estabelecimento de políticas de comunicação nas organizações possibilita normalizar as ações comunicacionais de um departamento ou setor com os seus públicos”. Ainda que as ações não estejam

redigidas em um único documento (chamado de política) ou que não estejam explícitas e claras, a autora afirma que toda e qualquer organização possui diretrizes para suas atividades, ou princípios em que a comunicação institucional da empresa se fundamente. Tudo isso traçado a partir de um objetivo comum, de todos os setores da empresa, e contra a qual não existam argumentos.

Malta, Silva, Pinto e Figueiredo (2018, p. 2) consideram a PC a ferramenta mais importante da comunicação organizacional, pois fortalece a imagem e agrega valor às atividades da empresa:

> é nela que a instituição fundamenta seus conceitos e propostas de atuação de comunicação; regulamenta os canais oficiais e normativas de publicação; e estabelece processos, atribuições e responsabilidades de acordo com os objetivos traçados no planejamento estratégico (PE) da empresa (MALTA, SILVA, PINTO E FIGUEIREDO, 2018, p. 2).

Segundo os autores, a PC deve levar em consideração as reais necessidades da empresa, seja aumentar retorno positivo na mídia, possibilitar maior aproximação com públicos de interesse, consolidar uma imagem institucional ou facilitar a comunicação interna. Para Nassar (2005), uma PC deve expressar valores e crenças da organização. O posicionamento previsto na PC é que vai orientar os planos de comunicação, os quais vão estruturar as ações concretas, estabelecendo recursos materiais, prazos, processos, conteúdos, ferramentas de comunicação e de relacionamento, bem como pessoal que opera as ações.

Na opinião de Souza (2006, p. 96), a PC pode ser considerada como uma solução, ou, nas palavras dele, “terapêutica comunicativa para problemas detectados a partir de auditorias de comunicação realizadas nas empresas”. Além de

ser uma solução para problemas detectados e de nortear as ações do público interno, a PC também se mostra importante no sentido de dar transparência às atividades desenvolvidas pelas organizações.

> Na atual conjuntura econômica, onde os avanços da ciência e as inovações tecnológicas permeiam as relações políticas e comerciais, faz-se necessária a formulação de uma política de comunicação organizacional que assegure a qualquer organização a transparência de suas ações junto ao público-alvo, permitindo ao mesmo tempo se construir uma imagem favorável da mesma, tornando-a competitiva neste mercado de economia globalizada (CARISSIMI, 2001, p. 2).

A política não se refere apenas a uma simples intenção ou uma forma de demonstrar a boa vontade da empresa. Ela se constitui em um compromisso que a organização assume de melhor se relacionar com seus públicos. É uma filosofia adotada pela gestão da organização e deve estar comprometida com “a ética, a transparência, o profissionalismo, a proatividade e a cidadania” (BUENO, 2009, p. 310). Tem, portanto, importância estratégica para as organizações.

Assim, aprovar e implementar uma PC é considerar a comunicação como área estratégica para a gestão organizacional. Com isso, é preciso entender a necessidade de um planejamento de ações alinhado ao processo global de gestão da instituição e que auxilie na consecução dos objetivos organizacionais (MALTA; SILVA; PINTO; FIGUEIREDO, 2018). Kunsch (2003) lembra que, antes de se estabelecer uma PC, é necessário conhecer a política global da organização. Alinhadas, ambas serão estratégicas para o desenvolvimento das ações de qualquer setor dentro da organização, em especial, a área de comunicação, que terá, na PC, as orientações necessárias para a tomada de decisões no dia a dia da instituição. “Mais do que incorporar a comunicação à gestão, é necessário fazer a própria

gestão da comunicação. E isso deve ser feito a partir da construção de uma política de comunicação" (BELTRAME, 2014, p.27).

> Uma política de comunicação moderna incorpora as propostas de diversidade cultural, de responsabilidade social em sua plenitude (...) e assume de forma definitiva a comunicação como estratégica. Talvez por isso mesmo existam tão poucas políticas de comunicação autênticas, explicitamente documentadas: apenas em ambientes onde a comunicação tem papel estratégico real e está intrinsecamente ligada ao processo de gestão, inserta numa administração estratégica efetiva, é possível imaginar uma tentativa concreta de definir valores e diretrizes de comunicação e assumi-los de forma comprometida (BUENO, 2009, p. 312).

Para sua implantação de forma estratégica, é necessário, antes de tudo, vontade política por parte da gestão da empresa. De nada adianta uma equipe de profissionais de comunicação qualificada (com caráter multi e interdisciplinar, que não confundam a comunicação com a execução de tarefas) atuar no processo de criação de uma PC, se ela não for pensada e desenvolvida de forma conjunta pelos gestores da empresa.

> Uma política de comunicação funda-se, especialmente, em alguns pressupostos básicos, como o vínculo obrigatório entre comunicação e processo de gestão, entre comunicação e cultura organizacional, a existência de uma estrutura profissionalizada de comunicação e de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos e outros) para sua implementação e a vontade política para colocá-la em prática e exigir seu cumprimento (BUENO, 2009, p. 311).

Nassar (2005) afirma que a PC sempre deve partir do comando da organização, provocando diferentes percepções entre os distintos públicos. Kunsch (2003) também alerta para o fato de que, para se estabelecer uma PC, é importante o apoio

da alta direção. Isso não significa impor algo, mas sim apoio efetivo. E, mais do que isso, a PC exige o envolvimento de todos os funcionários da empresa. “Isto porque só se implanta uma política de comunicação com a coparticipação de todos os setores de uma empresa, levando-se em conta todos os seus públicos e a dimensão do seu papel social” (KUNSCH, 2003, p. 336).

Nesse sentido, corroboramos mais uma vez com Kunsch (1997), quando percebe esse esforço na construção de uma política global de comunicação empresarial como sendo a forma de estabelecer uma comunicação integrada entre os setores, visando uma coerência maior entre os programas da empresa, de uma linguagem unificada e de um comportamento homogêneo. “Os diversos setores trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais da organização e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada um” (KUNSCH, 1997, p. 115). Assim, mediante um documento norteador das ações da organização, de forma a facilitar o dia a dia de quem vive a instituição e suscitar soluções para problemas da organização, a PC pode atuar de forma estratégica, no momento em que se alinhar ao plano da gestão e ao planejamento de comunicação, com foco no desenvolvimento de uma comunicação integrada, estratégica e pública.

É importante ressaltar que o processo de discussão até a implantação/aprovação de uma PC na organização não é simples, nem rápido: “o processo exige vontade política, comprometimento de todos os setores e um esforço conjunto dos profissionais envolvidos. É por isso que são poucas as instituições que se dispõem a investir recursos em um projeto dessa natureza” (BELTRAME, 2014, p.27). Bueno (2009) também alerta para a necessidade do envolvimento de diferentes segmentos de públicos da organização na construção

da PC, bem como a necessidade do envolvimento da alta administração no processo.

Bueno (2009) sugere, inclusive, a contratação de um consultor, pois a elaboração da política provoca rearranjos internos, em que perspectivas, conceitos e relações de poder estão em jogo. A visão de alguém de fora também contribui para evitar vícios e rotinas, que passam despercebidos por quem está sempre acompanhando o dia a dia da organização. Isso torna a política mais plural.

Além disso, de nada adianta o alinhamento entre diferentes segmentos que atuam na construção da PC (profissionais da área de comunicação, consultor externo, gestão da organização, etc.), se a política não for transmitida e assumida por todo o público estratégico da organização, inclusive o público interno, que não pode ser menosprezado no processo (BUENO, 2021).

O autor destaca a importância de realizar auditorias de imagem, pesquisas e análises de percepção da organização pelos públicos de interesse, inclusive pelos meios de comunicação de massa, diagnósticos da comunicação, bem como considerar processos de avaliação, pesquisas e auditorias para mensurar o retorno do trabalho. Isso mostra que, além de ser transmitida para todos os públicos, a PC deve ser constantemente avaliada. “Políticas, em geral, devem ser atualizadas e acompanhar as mudanças internas e externas à organização. Conceitos, valores, diretrizes e procedimentos devem, portanto, adequar-se a novos cenários” (DUARTE; SILVA, 2007, p. 22). Como mostra Bueno (2015), o mercado, a sociedade e a comunicação estão em constante mudança. Então, a PC deve estar sempre atenta a tudo, se possível, antecipando-se aos acontecimentos, de maneira proativa em sua proposta e na sua execução.

Bueno (2009) destaca que a PC deve estar consolidada em um documento-síntese e que ele esteja ao alcance de todos os escalões da organização (público interno) e de seu público externo. Da PC, podem resultar outros documentos, como guias, manuais, auditorias, diagnósticos e programas de capacitação, sobretudo um plano de comunicação, com característica prática e operacional, que define ações de curto, médio e longo prazo, a fim de tornar a PC efetiva (BUENO, 2021).

De todos os autores citados, Bueno (2009) ganha destaque pelo envolvimento que tem com o tema - considerando atuar como consultor em diversas instituições que cogitam implantar uma PC - e pela quantidade de palestras e textos em que aborda o conceito. O autor cita uma série de etapas necessariamente articuladas que devem ser seguidas para a criação de uma PC. A partir destas etapas, desenvolvemos o que consideramos ser o modelo de Bueno para a aprovação/implantação de uma PC nas organizações:

Imagem 1 - Modelo para implantação de uma PC

Fonte: elaborado pela autora com base em Bueno (2009).

Em suas atualizações sobre o tema, Bueno (2021), inclusive, destaca dois formatos distintos de apresentação da PC. O modelo padrão e o modelo híbrido. O primeiro é mais básico, “apenas enuncia as diretrizes gerais, os princípios e os valores ou atributos da comunicação, os canais de relacionamento e as principais atividades que irão nortear o trabalho de comunicação” (BUENO, 2021, p. 99); o segundo apresenta uma concepção mais consolidada de PC, apresenta também, no documento, ações e estratégias voltadas para alguns temas específicos da comunicação organizacional. “Em muitos casos, esta proposta indica também produtos complementares a serem elaborados para a implementação da Política, como guias, manuais, pesquisas e metodologias de avaliação do trabalho de comunicação” (BUENO, 2021, p. 99).

> É comum, nesta proposta, que o documento da Política de Comunicação se faça acompanhar de um **Plano de Implementação da Política.** No modelo padrão, muitas vezes, a construção da Política de Comunicação fica sob a responsabilidade de um grupo restrito de pessoas (profissionais de comunicação e gestores de várias áreas); já na segunda alternativa, além de uma Comissão Central responsável por este trabalho, há o envolvimento dos públicos internos, muitas vezes mediante o sistema de consulta pública, estimulando a participação da comunidade interna no processo de elaboração da Política (BUENO, 2021, p. 99-100)

Apesar de o autor falar do Plano de Implementação da Política, ele não desenvolve como poderia ser tal Plano. Verificaremos, também, que, entre as nove IFES que possuem uma PC aprovada, nenhuma delas apresenta esse documento. Ou seja, apesar de algumas PCs serem híbridas e já considerarem a necessidade de criação de guias e manuais, nenhuma delas apresenta, de forma organizada e estruturada, estratégias e desafios para a implementação de uma PC em

uma IFES. Com foco nesta lacuna é que desenvolvemos a sequência deste estudo.

Ainda que as estratégias adotadas em cada organização variam em função de vários fatores, já que cada organização está inserida em um contexto socioeconômico, político e cultural diferente e com características específicas, a realidade geral das IFES é muito parecida. E, por isso, compreendemos que a implementação da PC, a partir de um modelo operacional (proposta da tese a ser desenvolvida a partir desta análise bibliográfica) pode servir de base para as IFES que ainda não aprovaram sua PC ou que ainda não a colocaram em prática. Assim, além de avançar nos estudos da área, demonstraremos na prática que a PC é uma importante estratégia para o desenvolvimento de uma comunicação organizacional integrada, pública e estratégica.

Referencias

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional: a democrática opção pelo dialogismo e pela recursividade. In.: MOREIRA, Elizabeth Huber; PONS, Mônica. P**erspectivas em Relações Públicas**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2008.

BELTRAME, Marcela Lin. **Política de Comunicação em Instituições de Educação Profissional Científica e Tecnológica**: proposta a partir da experiência do IFSC. Dissertação de Mestrado. UDESC, 2014.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de Comunicação Pública. In: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação Pública:** Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. São Paulo: Atlas, 2007. 1-33.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial no Brasil:** Uma Leitura Crítica. São Paulo: All Print Editora, 2005.
BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial:** políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Política De Comunicação:** Só Poucas Organizações Podem Ter. Artigo de 2015. Disponível em

https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/poltica-de-comunicao-s-poucas-organizaes-podem-ter/ acessado em 20 de setembro de 2022.

BUENO, Wilson da Costa. **A Política de Comunicação como instrumento estratégico de gestão para o Parlamento Brasileiro.** Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação da Câmara dos Deputados, v. 14, p. 95-109, 2021.

CARISSIMI, João. **Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelo Relações Públicas na construção da imagem organizacional.** In.: Congresso Brasileiro da Comunicação. 24ª ed, setembro, Campo Grande. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2001.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional.** 2ª ed. rev. e atual. – Brasília: Casa das Musas, 2012.

DUARTE, Jorge A. M.; SILVA, Heloiza Dias da. **Política de Comunicação e gestão empresarial:** a experiência da Embrapa. Revista Organicom. Ano 4, número 6, 2007.

ESTEVES, João Pissarra. **Sociologia da Comunicação.** Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2011.

ESTEVES, João Pissarra; ESCUDERO, Regina Célia. **O novo público da esfera pública e a reconceptualização do consenso como topos da comunicação pública.** VOL.10 Nº17 | 2015, Disponível em https://journals.openedition.org/cp/915, acessado em 15 de janeiro de 2023.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. PÉRSIGO, Patrícia Milano. **Estratégias organizacionais na noticiabilidade de eventos críticos:** uma contribuição teórico-empírica aos estudos de Comunicação Midiática. Revista Comunicação Midiática, v.6, n.3, p.91-108, set./dez. 2011.

HACK, Fernanda. PÉRSIGO, Patrícia Milano. **Comunicação Empresarial, Políticas de Comunicação:** Caso Fundação Luterana de Diaconia. XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – S. Cruz do Sul - RS. 2013.

JARAMILLO, Juan C. **Propuesta general de comunicación pública**. SMBR: volume 3(2); 2012, p. 1-17.

KUNSCH, Margarida M. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

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

KUNSCH, Margarida M. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006a, pp.167-190.

KUNSCH, Margarida M. (org). **Comunicação organizacional:** histórico, fundamentos e processos. Volume I. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. In.: MATOS, Heloiza (Org). **Comunicação Pública:** interlocuções, interlocutores e perspectivas. ECA/USP, 2012

MALTA, Luciana Gomes; SILVA, Guido Vaz; PINTO, Rafael Travincas; FIGUEIREDO, Marcia Feijão de. **A Política de Comunicação como Ferramenta Estratégica de Gestão Empresarial.** Anais do Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia. 2018

MINTZBERG, Henry; et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Artmed, 2007.

MORTARI, Elisângela C. M.; CASTRO, Aline E. de. Relações Públicas como função estratégica: um caminho a ser traçado. **Revista Matrizes**, São Paulo: USP, v.8, n.1, 2014. Disponível em: <http://www.matrizes.usp.br/index.php/matrizes/article/view/259/pdf>. Acesso em 15 jul. 2016.

NASSAR, Paulo. **Política e Comunicação**–A comunicação com pensamento. Reddircom [site na Internet]. Disponível em: http://www. reddircom. org/textos/nassar. pdf, 2005, acessado em 19 de setembro de 2022.

PÉRSIGO, Patrícia Milano; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Da caixa de sugestões às mídias digitais:** o fazer comunicacional pelo Boticário. Revista Rumores. Edição 7, volume 1, Janeiro-Junho de 2010.

Política de Comunicação da UFSM. Disponível em https://www.ufsm.br/comunicacao/politica-de-comunicacao-da-ufsm/, acessado em 20 de julho de 2022.

SCROFERNEKER, C. M. A. **Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional**. Revista FAMECOS, Porto Alegre, n.31, p. 47-53, dez. 2006.

SILVA, Magno Vieira da; BALDISSERA, Rudimar; MAFRA, Rennan Lanna Martins. **Discurso organizacional:** epicentro de (des) identificação e vestígio de experiências públicas. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (42.: 2019 set. 02-07: Belém do Pará). Anais [recurso eletrônico]. São Paulo: Intercom, 2019. 2019.

SOUZA, Jorge Pedro. A auditoria de comunicação organizacional na perspectiva das Relações Públicas. In: CESCA, Cleuza G. Gimenes. **Relações Públicas e suas interfaces.** São Paulo: Summus, 2006
SILVEIRA, Moisés Lemes da. **Política de comunicação para instituições educacionais:** o caso da rede metodista de educação. Tese (doutorado em Comunicação Social) --Faculdade de Comunicação da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2012.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa Bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2008.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

WEBER, Maria Helena; COELHO, Marja Pfeifer; LOCATELLI, Carlos (org). **Comunicação pública e política**: pesquisa e práticas. Florianópolis: Insular, 2017.

ZÉMOR, Pierre. **La communication Publique.** Trad.: Elizabeth Brandão. PUF, Col. Que sais-je? Paris, 1995.

Notas do capítulo

[1]A campanha #SouUFSM teve como objetivo principal a mobilização da sociedade em prol da manutenção da Universidade Pública e, consequentemente, da UFSM. Como objetivos específicos destacam-se: incentivo à mobilização em relação às políticas de contingenciamento no orçamento das Instituições de Ensino Federais; fortalecimento da imagem pública da UFSM, através da divulgação de ações de gestão pública, ensino, pesquisa, extensão e inovação desenvolvidas na Universidade; mobilização das lideranças políticas, influenciadores sociais, imprensa, coletivos e a comunidade regional em defesa da Universidade Pública e da UFSM; estímulo à integração de alunos e servidores, promovendo seu protagonismo comunicacional em prol da UFSM. A campanha buscou atingir diferentes públicos, entre eles servidores e alunos da instituição, ex-alunos da UFSM, lideranças políticas, econômicas, sociais e culturais da região e do Estado, imprensa, influenciadores sociais e comunidade em geral.

PENSANDO O MUNDO VIRTUAL A PARTIR DA COMUNICAÇÃO E DO TRABALHO: UM DESAFIO NECESSÁRIO

THINKING THE VIRTUAL WORLD THROUGH COMMUNICATION AND WORK: A NECESSARY CHALLENGE

Gibsy Lisiê Soares Caporal

Resumo: Pensamos o mundo virtual em seu aspecto articulador da comunicação com a tecnologia, entendendo que modificações profundas estão acontecendo na forma como estamos experimentando o mundo e tem sido assim desde que as tecnologias tomaram o formato de plataformas e foram inserindo mudanças nas relações dos indivíduos com as próprias tecnologias e sua maneira de comunicar, de participar tanto na sociedade, como no trabalho. O objetivo desse artigo consiste em articular conceitos que signifiquem o mundo virtual e das plataformas tendo como pano de fundo as relações da comunicação e trabalho, pois entendemos, por um lado, compreender teoricamente conceitos e autores que apresentem essas bases teóricas e, por outro lado, articular esses elementos conceituais sistematizando e alinhando essas teorias em um texto que possa servir de referência para os pesquisadores da Comunicação. Metodologicamente, consiste em um recorte conceitual da análise teórica que estou desenvolvendo para a na minha Tese de Doutorado, no Programa de Pós-Graduação em Comunicação, na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Como resultados apresentamos uma sistematização de conceitos para que se compreenda tal fenômeno em Lévy (2010, 2011), Gillespie (2010, 2020), Helmond (2015), Fucks (2017, 2018), Couldry e Hepp (2015, 2017), Van Dijck, Poell e Wall (2018), Poell, Niegborg, Van Dijck (2019), considerando que o fator econômico e organizacional faz emergir das empresas de tecnologia uma nova classe de trabalhadores do conhecimento, denominados de cibertrariado (HUWS, 2017).

Palavras-chaves: Virtual. Plataformas. Trabalho. Cibertrariado.

***Abstract**: We think of the virtual world in its articulating aspect of communication with technology, understanding that profound changes are happening in the way we are experiencing the world and it has been like this since technologies took the form of platforms and were inserting changes in the relationships of individuals with the technologies themselves and their way of communicating. to participate both in society and at work. The objective of this article is to articulate concepts that signify the virtual world and platforms against the backdrop of communication and work relations, since we understand, on the one hand, to theoretically understand concepts and authors that present these theoretical bases and, on the other hand, to articulate these conceptual elements systematizing and aligning these theories in a text to be a reference for Communication researchers. Methodologically, it consists of a conceptual excerpt of the theoretical analysis that I am developing for my Doctoral Thesis, in the Graduate Program in Communication, at the Federal University of Santa Maria (UFSM). As a result, we present a systematization of concepts to understand this phenomenon in Lévy (2010, 2011), Gillespie (2010, 2020), Helmond (2015), Fucks (2017, 2018), Couldry and Hepp (2015, 2017), Van Dijck, Poell and Wall (2018), Poell, Niegborg, Van Dijck (2019), considering that the economic and organizational factor makes a new class of knowledge workers emerge from technology companies, called cybertraried (HUWS, 2017).*

***Keywords**: Virtual. Platforms. Work. Cybertraried.*

Introdução

Entendemos que modificações profundas estão acontecendo na forma como estamos experimentando o mundo e tem sido assim desde que as tecnologias tomaram o formato de plataformas e foram inserindo mudanças nas relações dos indivíduos com as próprias tecnologias e sua maneira de se relacionar na sociedade, e também no trabalho. Nesse sentido, uma percepção do mundo relaciona os aspectos da sociedade com uma realidade singular e característica da Pós-Modernidade em sua concepção com a comunicação, a partir das plataformas e das múltiplas

conexões de trabalho que são estabelecidas em um mundo virtual, *on-line* e plataformizado.

A partir dessa concepção, o capítulo que apresento objetiva agrupar alguns conceitos que signifiquem o mundo virtual, *on-line*, as plataformas e uma percepção sobre as redes sociais englobando um entendimento teórico sobre esses conceitos e seus autores de referência, além disso, vinculando tais elementos constitutivos com as relações da comunicação e do trabalho, pois formulam uma análise econômica das plataformas e propondo o conceito de cibertrariado (HUWS, 2017).

Percebemos importante, por um lado, compreender teoricamente conceitos e autores que forneçam essas bases teóricas e, por outro lado, organizar esses grupos conceituais sistematizando e alinhando esses conceitos em um texto de referência para os pesquisadores da área e, dessa forma, contribuindo para a compreensão dessa realidade que ainda precisa de aprofundamento na área da Comunicação Organizacional.

Com esse entendimento, atualmente, desenvolvo a minha Tese de Doutorado, no Programa de Pós-Graduação em Comunicação, na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e esse texto é parte das minhas coletas teóricas e conceituais que sustentam a base para a minha pesquisa e que procuro divulgar e compartilhar nesse livro, como conhecimento científico organizado por mim e compartilhado pelo Grupo de Pesquisa Comunicação Institucional e Organizacional para colaborar com os demais pesquisadores interessados no tema.

Essa é, portanto, uma contribuição teórica e, metodologicamente, refere-se a um recorte conceitual, resumindo uma parte integrante da Tese Doutoral que estou desenvolvendo. Para organizar o texto, destaco três bases

referenciais, a primeira apresenta um agrupamento de conceitos que tenho utilizado para pensar o mundo virtual na atual concepção da comunicação, com a análise dos conceitos propostos por Lévy (2010; 2011) e trazendo colaborações de Flusser (2017), Couldry e Hepp (2015; 2017), Van Dijck, Poell e Niegborg (2019).

Logo, como consequência evolutiva, apresentamos os conceitos relativos às plataformas para isso elencamos os autores Helmond (2015), Van Dijck, Poell e Niegborg (2019), Van Dijck, Poell e Wall (2018), Poell, Nieborg e Duffy (2021), Gillespie (2010; 2020) e Fucks (2017; 2018), fazendo uma breve passada sobre a denominação de redes sociais nas ciências sociais em Mahon (2021).

Ao final apresento o conceito de Huws (2018) para cibertrariado e, como Fucks (2018), orienta a posição do trabalho no ambiente organizacional das plataformas, entendendo que precisamos posicionar a comunicação e trabalho como reflexão necessária, destacada por Fígaro (2021), para pensar o mundo virtual, no atual contexto da Pós-Modernidade e das grandes corporações de mídia.

Pensando o mundo virtual

Considerando as relações tradicionais, dos objetos conhecidos e ditos habituais da comunicação, revela-se uma complexidade introduzida pela tecnologia apontando para práticas e entendimentos que requerem significações porque incorporam uma virtualização do ser e do estar em sociedade, nas práticas do dia a dia, incluindo portanto, as práticas do trabalho, pois nelas se elabora um espaço de interesse social formando um ambiente de afetações nas relações sociais e projetando mudanças culturais, comunicacionais e de trabalho, consequências de uma dinâmica virtual na constituição do

conjunto desses fenômenos.

A dinâmica do ambiente virtual vai acontecendo de forma coadjuvante no mundo do real e, mesmo havendo uma compreensão de que não há dois mundos, se desenvolve uma configuração diferente e que ainda está sendo descoberta em muitos aspectos, pois é no espaço *on-line* e virtual de interações, que precisamos compreender e dar significado a concepções que precisamos nos apropriar e compreender sobre os fenômenos da comunicação.

No espaço *on-line* e virtual de interações comunicacionais, o mundo se apresenta em uma coreografia não estática, mais fluida, líquida e muito imaterial, apontada por Baumann (2021), onde os atores que participam são afetados e afetam socialmente ambos os espaços (SAFATLE, 2021; DEJOURS, 2015) em uma luta por reconhecimento (DUNKER, 2017), tendo em vista o ambiente econômico que rege essas relações de comunicação mediadas (SODRÉ, 2021).

Esse caminho de avanço tecnológico que partiu do desenvolvimento dos artefatos desenhou, retratou e configurou a imagem do mundo, para Flusser (2017, p. 22) e aponta o mundo material se sintetiza naquilo que guarnece as formas com estofo, sendo um recheio de formas, quando o mundo material se realiza à medida que se recheia e preenche e nisso se estabelece o materialismo como a realidade.

Essa realidade ganha informação que é ampliada pelo avanço da tecnologia, pela inteligência artificial e pela inserção e uso das plataformas, conduzindo a um impacto do desenvolvimento da técnica e dos dados que recuperou a ideia de “retornar ao conceito original da matéria como preenchimento transitório de formas atemporais” (FLUSSER, 2017, p. 22). A finalidade é “materializar essas formas”.

> Antigamente, o que estava em causa era a ordenação formal do mundo aparente da matéria, mas agora o que importa é tornar aparente um mundo altamente codificado em números, um mundo de formas que se multiplicam incontrolavelmente. Antes o objetivo era realizar as formas projetadas para criar mundos alternativos. Isso é o que se entende por cultura imaterial, mas deveria se chamar "cultura materializadora". O que se debate aqui é o conceito de informar, que significa impor formas à matéria. Esse conceito tornou-se muito claro depois da Revolução Industrial. (FLUSSER, 2017, p. 29).

Da Revolução Industrial até o primeiro computador pessoal e depois para a virtualidade das relações em rede se passaram alguns anos, mas foi o computador pessoal e os smartphones que passaram a ser percebidos como um avanço da tecnologia onde o cotidiano se transforma e as redes e o virtual se misturam aos aspectos materiais e virtuais, e deixando o segundo em evidência a partir desse século XXI.

Castells (2003) mostrava que o índice de difusão da internet em 1999 era tão grande no mundo inteiro que estava claro, já naquele momento, que o acesso generalizado seria a norma no século XXI, e que a comunicação mediada pela internet seria um fenômeno social importante porque favoreceria a criação de novas comunidades, comunidades virtuais e direcionaria as pessoas para um mundo de novos laços, em uma rede de interesses comuns, de comunicação interativa, em um âmbito global de relacionamento, com consequências culturais e de sociabilidades que pareciam sair do mundo real, inclusive do local de trabalho.

Diante desse avanço tecnológico e das redes globais de conexões, nos interessa definir o que é o virtual para compreendermos esse momento social e tecnológico que vivenciamos. Trazemos os conceitos de Lévy (2010; 2011) para estabelecer que o virtual deriva do avanço da sociedade que compreende as novas técnicas, alicerça-se nas promessas dos

avanços tecnológicos e na adoção das máquinas, hardwares, softwares e sistemas inteligentes, por trás dos equipamentos que engendram dados, combinam informações, conteúdos e interconexões entre e para os sujeitos.

Percebe-se com Lévy (2010; 2011) um ambiente virtual que vem deslocando as camadas do mundo sobre as quais a humanidade se constituiu, acrescentando uma nova ideia que tem como base a própria constituição do cotidiano e do significado das práticas sociais a partir da base na tecnologia (SIEGLE, 2008) que nos leva a um ambiente diferente do off-line. Estamos experimentando um mundo dual, onde a realidade constituída é tanto online e off-line, ou seja, por dentro e por forma das plataformas, como veremos a seguir.

Podemos dizer que vivenciamos um mundo de virtualidades e de ciberespaços (LÉVY, 2010; 2011), inserindo novos sentidos e modos de observar e interagir em uma sociedade que, até então, havia se constituído, se relacionado e trabalhado, totalmente no modo off-line. As relações a partir desse avanço tecnológico no modo online, acontecem com a constituição das empresas de tecnologia e na plataformização dos sistemas e, portanto, da sociedade. Em um primeiro momento, a Sociedade em Redes (CASTELLS, 2003) e logo, a Sociedade de Plataformas (VAN DIJCK; POELL; WALL, 2018).

Latour (2013) já anunciava que, a técnica não é figura de segundo plano, nem é por si só independente da realidade, ela é parte do sistema de redes que formata o ambiente da internet e assim, indica que as sociedades humanas estão dotadas de uma rede de interação e constituem, portanto, um ambiente complexo, interativo e onde cada parte atua para configurar uma realidade. A rede para Latour (2013, p. 25) aponta para uma transformação na qual as ações dos indivíduos passam de “localizável para alocável e o que era invisível torna-se visível, o que parecia autorreferente é agora amplamente

redistributivo". Assim, cada realidade, ao ser interativa, formata um eixo da realidade para um grupo social, seu conjunto constitui a sociedade.

Deste modo, se as técnicas são imaginadas, fabricadas e reinterpretadas durante seu uso pelos homens por meio da tecnologia, também é o próprio uso intensivo de ferramentas que constitui a humanidade como tal, explica Levy (2010). Por isso, se percebe a tecnologia cada vez mais imbricada na realidade social, onde a realidade está acontecendo tanto no modo online como off-line.

Para Lévy (2010), as imagens, as palavras e as construções de linguagem entranham-se nas almas humanas, fornecem meio e razões de viver aos homens e suas instituições, além disso elas criam a possibilidade das organizações de grupos instrumentalizados em reciclarem essas ideias. Dessa forma, alimentam os circuitos de comunicação e das memórias artificiais. Portanto, as três entidades – a técnica, a cultura e a sociedade – se enredam e de fato sua definição é apenas conceitual, pois não há independência entre elas.

A forte ligação entre esses fatores constitui a vida em sociedade, daí a pertinência de Couldry e Hepp (2017) aludirem a uma concepção de realidade social que se dá pelas formas comunicativas da era digital, em infraestruturas tecnológicas e processos de criação de sentidos mediados pelas novas mídias.

Para Couldry e Hepp (2020), o mundo está constituído por uma crescente interação entre as mídias e as tecnologias e foi a partir dessa constante interação que hoje se chegou à plataformização (VAN DIJK; POELL; NIEBORG, 2019) e à Sociedade de Plataformas (VAN DIJK; POELL; WAAL, 2018). Assim, tratar sobre os processos de midiatização na era digital e apresentar tais fundamentos teóricos, é importante para o

avanço dos nossos estudos na Comunicação.

De forma que entender o que é virtual, nesse atributo tecnológico foi o que permitiu a amplitude midiática desses tempos. Minha tese se associa à definição de Lévy (2011) para o que se constitui como virtual, transcorrendo sobre o uso corrente da palavra virtual no ambiente das tecnologias da inteligência, pois primeiro se percebe que há uma condição de emprego do virtual como uma designação pura e simples de ausência de existência, onde a "realidade" supõe uma afetação material, então, a realidade parte de tudo aquilo que é tangível, daquilo que é percebido como ter ou não posse de um objeto, a materialidade.

Logo, define-se virtual como "virtus em latim, ou seja, uma força e potência" (LÉVY, 2011, p. 6). O virtual ganha uma dinâmica através de um movimento intenso das potencialidades na construção da atualização dos fenômenos. "O virtual não se opõe ao real, mas sim ao atual" (LÉVY, 2011, p. 16). Entender a virtualização parte por compreender a atualização.

Como explica o autor, em uma situação de grupos de trabalho, a atualização resolve um problema que a situação confronta, "desqualifica certas competências, faz emergir outros fundamentos, desencadeia conflitos, desbloqueia situações, instaura uma nova dinâmica de colaboração [...]" (LÉVY, 2011, p. 17). Enquanto o real assemelha-se ao possível, à rigidez estrutural, o atual responde ao virtual (negrito da autora) com uma base dinâmica e com um movimento.

O virtual, portanto é o agora, a base dinâmica que sustenta na vida on-line e que tem seu pilar nas redes de internet, na infraestrutura disposta, nas conexões de dados, nos novos formatos de relações pessoais, nas afetações, na comunicação e nas plataformas como empresas que oferecem

serviços e produzem a mediação, são as potências do ser, nesse ambiente complexo de virtualidades.

No quadro 1, apresentamos uma síntese do conceito de virtual para Lévy (2010).

Quadro 1 - O virtual e a virtualização para Lévy (2010, 2011).

Virtual	Designação pura e simples da ausência de existência material.
	O atual corresponde ao virtual como uma passagem dinâmica, uma elevação de potência do ser.
	Para ser virtual precisa haver uma base dinâmica e um movimento associado de mudança.
Virtualização	Existe uma força de potência em um movimento interno das potencialidades na constituição de fenômenos.
	Acontece no que é atual, ou seja, na dinâmica das potências do ser.
	A virtualização não é uma desrealização, mas uma mutação de identidade, um deslocamento do centro de gravidade ontológico do objeto considerado.
	A virtualização gera uma fluidez às distinções constituídas, aumenta o grau de liberdade e amplia o vazio motor de todo o sistema constituído.
	Acontece em um modo de ser em outro, por isso, ela não está presente ou é objetiva, mas se caracteriza como uma dinâmica da virtualização onde enredam-

	se os fenômenos da vida social. Os fenômenos, consistem em uma vida social que se desprende do aqui e do agora, os seus elementos são nômades, são dispersos e ainda canalizam uma ampla distribuição agregada em diferentes lugares geográficos, tornando o espaço físico, as estruturas, as instituições e as organizações uma noção abstrata.
	A virtualização acontece em três amplos sentidos: a virtualização do corpo, do texto e da economia.

Fonte: elaborado pela autora.

Lévy (2011) vê nessa definição de virtualização não apenas uma maneira de ser, mas como uma dinâmica, uma passagem do atual ao virtual, em uma elevação de potência da entidade considerada. “A virtualização não é uma desrealização, mas uma mutação de identidade, um deslocamento do centro de gravidade ontológico do objeto considerado” (LÉVY, p. 18). Dessa forma, a virtualização gera uma fluidez às distinções constituídas, aumenta o grau de liberdade e amplia o vazio motor de todo o sistema constituído. Essa virtualização, segundo o autor, acontece em três amplos sentidos: a virtualização do corpo, do texto e da economia.

Para que se possam entender os sentidos como objeto desse estudo, situamos em Lévy (2010, 2011), um fundamento teórico importante e que se reconhece como base teórica, virtualização acontecendo em um “modo de ser em outro” (p. 13) e, por isso, ela não está presente ou é objetiva, mas se caracteriza como uma dinâmica da virtualização onde enredam-se os fenômenos da vida social.

Esse fenômeno consiste em uma vida social que se desprende do aqui e do agora, os seus elementos são nômades, são dispersos e ainda canalizam uma ampla distribuição agregada em diferentes lugares geográficos, tornando o espaço físico, as estruturas, as instituições e as organizações uma noção abstrata, Lévy (2011) inclui desnecessária, pois o conjunto de códigos e operações que geram a virtualidade são acontecimentos de atualização textual, de navegação e de leitura.

Uma comunidade virtual pode, por exemplo, organizar-se sobre uma base de afinidade por intermédio de sistemas de comunicação telemáticos. Seus membros são reunidos pelos mesmos núcleos de interesse, pelos mesmos problemas: a geografia, contingente, não é mais nem um ponto de partida, nem uma coerção. Apesar de “não-presente”, essa comunidade está repleta de paixões e de projetos, de conflitos e de amizades, explica Lévy (2011).

A virtualização não tem lugar estável, é móvel, uma cultura nômade ganha espaço pela virtualização, fazendo surgir um meio de interações entre seus indivíduos, entre grupos e atores sociais que ganham espaço em um ambiente de interações sociais sem um suporte rígido, dependente, sem lugar comum fixado, sem um enraizamento espaço-temporal preciso, onde o que se experimenta na vida social como realidade social passa a ser um mundo contemporâneo de virtualidades da tecnociência, das finanças, dos meios de comunicação, dos dados e das empresas.

“O trabalhador clássico tinha sua mesa de trabalho” (LÉVY, 2011), mas a virtualização da empresa abre espaço para a virtualização do trabalho, uma alteração da gênesis e das características do trabalho se dá nesse aspecto da troca, mesmo que parcial, de um ambiente público para um ambiente privado de trabalho. No que tange ao pertencimento à empresa,

essas relações estão passando de um membro assalariado para outras formas de contrato que seguem a lógica da mesma virtualização, como são a flexibilidade, a passividade, a dinâmica e o não pertencimento ao lugar territorial.

Os atores humanos envolvidos se caracterizam pelo seu desdobramento civilizatório nessa rede social virtual. Onde o social da vida se formata em uma rede de computadores, de dispositivos de discursos eletrônicos, uma articulação simbólica do humano na articulação do ser nas redes buscando encontrar sentido para abrigar-se e conectando-se intrinsicamente com a tecnologia e com as mídias. Portanto, o mundo virtual é a dinâmica do atual, que se dá sob a estrutura disposta pela tecnologia, em um contexto de comunicação, na infraestrutura permitida pela internet, nas bases daquilo que a tecnologia permite acontecer *on-line*. Assim sendo, essa construção da realidade no momento atual está mediada pelas plataformas, que são também comunicação e tecnologia.

Os fenômenos sociais nesse ambiente de comunicação refletem de forma intersubjetiva as perspectivas desses diferentes atores que formatam o mundo em que vivemos. A mídia tem ofertado as possibilidades de comunicação ao longo do tempo e em diferentes espaços, contribuindo e dividindo uma ideia social do entendimento do mundo. É representada por esses vários aspectos das plataformas digitais que estamos usando para nos comunicarmos com nossos amigos e colegas, sustentando tais relações, onde, nesse caso, a comunicação forma a estrutura de conexões e figurações da atualidade (COULDRY; HEPP, 2017).

Dessa forma, Couldry e Heep (2017) nos apresentam quatro elementos que estão reconstituindo as práticas e os saberes do mundo social, que são os espaços de convivência *on-line* (*organization of space*), os tempos dedicados (*time of online media*) nessas mídias associados às interações

produzidas nos contatos gerando, e em contatos sequenciais, a configuração do *self,* com a construção de aparências sociais, o nível de coletividades (*level of collectivities*) e as organizações (*level of organizations*), que são as grandes corporações que estão dominando o mundo social.

O que insere tais reconfigurações, permitindo com a plataformização, a amplitude da promessa de Mark Zukerberg em fazer "tudo ser social", pois, conforme Couldry e Hepp (2017), mover o tráfego social para dentro das plataformas para gerar lucratividade, onde o objetivo econômico da virtualidade de Lévy(2010) aparece e merece ser sustentando quanto a comunicação e trabalho, se alinhando na perspectiva da virtualização do fenômeno social que passa pelo desenvolvimento das plataformas como negócios de tecnologia e de mídia, assim como veremos no próximo tópico.

As plataformas e seus conceitos

Ao definir a "*Web as plataform*", Helmud (2015) já revelava um movimento da tecnologia para um mundo virtual interagindo através de uma intersecção mediada de organizações de comunicação e mídia, nas redes de internet, denominadas de plataformização, plataformas e mais tarde Sociedade de Plataformas (VAN DJCKI; POELL; WAAL, 2018).

Voltamos em Helmond (2015) porque em seu texto ela destaca uma primeira concepção entendendo tecnicamente as plataformas como um conceito dominante para as empresas de mídia social à medida que abordavam os usuários, ofereciam destaque aos discursos e moldavam a participação e a sociabilidade das empresas e das pessoas no ambiente virtual, especialmente, os ambientes virtuais oferecidos para aqueles que participava, no caso, no *Facebook*.

Segundo Helmond (2015), as plataformas foram sendo

conceituadas em diferentes momentos. Por uma definição técnica, são infraestruturas por onde se constroem aplicativos em um significado basicamente computacional. Com a chegada da Web 2.0, as empresas de tecnologia amplificaram esse significado para um conceito de plataforma como um mercado-multifacetado por onde a tecnologia dá importância e participação dos usuários, anunciantes, profissionais-desenvolvedores que estão no mercado, organizando-os e chamando usuários para participar em uma rede de valor que aumenta à medida que cada um deles acessa e arrasta cada vez mais pessoas.

E assim, as plataformas também são entendidas como mercados multilaterais que se configuram como poder, pontos de controle em dinâmicas estruturais e investimentos em recursos cruciais para a sustentação dos discursos produzidos na internet (HELMOND, 2015).

Na imagem 1, procuramos sintetizar alguns dos conceitos relativos à plataforma e autores que discutem esse conceito, organizando os conceitos cronologicamente.

Imagem 1 - Conceitos chave de plataformas e autores

CONCEITO	DEFINIÇÃO	AUTOR
Plataformas	A rede como plataforma. São infraestruturas por onde se constroem aplicativos em um significado basicamente computacional. Mercados multilaterais que se configuram como poder, pontos de controle em dinâmicas estruturais, com investimentos em recursos necessários para a sustentação dos discursos produzidos na internet.	HELMOND (2015)
	São plataformas porque oferecem a oportunidade de comunicar interagir e vender.	GILLESPIE (2010)
	Conexão entre especificidades técnicas e culturas.	BOGOST E MONTFORT (2009)
	A infraestrutura de serviços de internet ofertada pelas cinco grandes empresas de tecnologia, Alphabet-Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft, de onde os serviços de infraestruturas são centrais para o designe geral do ecossistema e distribuição do fluxo de dados.	VAN DIJCK, POELL E WAAL (2018)
	São infraestruturas digitais (re)programáveis que facilitam a moldam interações personalizadas entre usuários finais e complementares, organizando-se através de uma coleta sistemática, em um processo algorítmico e monetizado de circulação e dados.	POELL, NEEIBORG E VAN DIJCK (2019)

Fonte: elaborado pela autora.

Outras definições de plataformas são apresentadas por Gillespie (2010; 2020), por onde os aspectos enfatizados são a participação e a ênfase econômica das plataformas sobre a sua dimensão computacional, assim, as plataformas são plataformas porque oferecem uma oportunidade de comunicar, interagir e vender. As plataformas passam a ser entendidas como tecnologias que mediam ativamente as relações, que abrigam e sustentam, através das regras e instâncias de uso, das políticas para os usuários e das interfaces gráficas, de modo que precisam ser preenchidas com dados para que seus conteúdos sejam publicados.

Nessa busca pelo entendimento do que são as

plataformas, Helmond (2015) sustentava uma perspectiva material-técnica e demonstrava que as plataformas de mídias sociais possuem um conceito que está relacionado à mídia social e que acontece pela inovação organizacional que nasce junto com o próprio *Facebook*. Há uma escalada de nomenclaturas que caracterizaram o destino do *Facebook* em três momentos diferentes e sequenciais, por onde a autora demonstra que há uma tentativa dessa empresa em adotar uma forma discursiva para conceber um conceito de si mesma, e nomear-se finalmente como plataforma.

Assim, primeiro, o *Facebook* se denominou "rede social" (*social network*), logo passa a adotar "utilidade social" (*social utility*), depois "diretório social" (*social directory*) e, por fim, em 2007, a nomenclatura plataforma (*the web as plataform*). Nesse momento, o *Facebook* passa a ser entendido como um lugar de colaboração e participação entre os seus usuários (HELMOND, 2015).

Como gigantes globais da internet, *Facebook, Youtube, Twitter Weibo, Wikipedia, Printest*, não são novidades nas redes, mas tem integrado várias formas de sociabilidades em suas ofertas de serviços, criando e compartilhando informações, comunicando e cooperando entre elas. No universo simbólico do *Facebook*, ele se define como uma plataforma *online* que quer dar o poder de compartilhar e fazer o mundo ser mais aberto e conectado. Usualmente, Zuckerberg mostra o *Facebook* como tendo seu valor amparado no compartilhamento, na comunicação e na sociabilidade (FUCKS, 2017).

Em 2020, a empresa *Facebook-Meta*[1], continua sua aposta nas pessoas e na sociabilidade para sustentar o seu negócio, e afirma que a humanidade vai buscar o metaverso através de um caminho natural proporcionado pelo compartilhamento e pela capacidade de criar e manter

relações, conectando as pessoas.

O conceito de rede social está relacionado à uma percepção de um grupo social determinado pela sua estrutura (a “rede”), que é geralmente oculta, enquanto que se manifesta apenas por suas interações no próprio grupo e no modo de apropriação que as pessoas fazem do *Facebook*, por exemplo, podendo desvelar redes que existem ou que estão baseadas em estruturas sociais construídas por essas pessoas e que pode, muitas vezes acontecer de modo diferente daquele previsto pela própria ferramenta (RECUERO, 2017).

Ao se perceber as interações sociais nas plataformas, por exemplo, com a situação do Facebook, essas ações em redes sociais, deixam de lado o fator econômico que estrutura as próprias redes. O objetivo dessas organizações midiáticas, como empresas que são, tem o seu interesse no processo social interacional virtualizado, onde, através de suas ofertas de infraestruturas de redes de internet e seus canais setoriais acontecem as interações, e a informação gerada pelas interações geram a lucratividade do sistema e mantém a lógica operacional na Sociedade de Plataformas, tal como denominaram Van Djcki, Poell e Waal (2018).

Nesse sentido, nesse artigo também nos propomos a orientar a nomenclatura nesse universo simbólico que reside na ideia de rede social e seu dispositivo comunicacional e linguístico. O que nos interessa aqui é mencionar que o uso do conceito “redes sociais” (que destaco) afasta a prerrogativa da ideia de plataforma e toda a concepção organizacional e econômica por detrás dela. Assim, ao definir as redes sociais como uma metáfora social onde se observam grupos sociais, seus atores e relações de modo que as interações entre eles geram laços sociais, conforme no apresenta os estudos de Recuero (2017), apenas verificamos o dispositivo das relações sociais, apagando a abrangência organizacional do campo de

percepção ontológica da comunicação.

O conceito de redes sociais se restringe ao campo das interações sociais, nela não estão abrangidas a realidade organizacional e de infraestrutura de rede que o conceito de plataformas abarca nos autores citados anteriormente como Helmond (2015), Poell, Nieborg e Van Dijck (2019) e, portanto, na minha Tese Doutoral pretendo explorar com maior atenção e detalhe.

A Sociedade de Plataformas (VAN DIJCK; POELL; NIEBORG, 2018), constitui-se como parte integral da sociedade já que as plataformas são empresas privadas que emergiram no Vale do Silício com a Web 2.0, e se inseriram profundamente nas relações de comunicação e de sociedade, de modo a criar uma ambiente sedutor sujeitando os indivíduos ao espaço digital e ao mundo virtual.

As trocas, portanto, estruturadas nesse espaço digital, segundo Marques e Martino (2021) funcionam como uma agência que alimenta ou restringe trocas discursivas, onde se aprofunda ou se combate condições de desigualdade e injustiça. No interesse privado das organizações e a construção do interesse coletivo está localizada uma densa rede de vulnerabilidades e conflitos que não necessariamente são ruins para o avanço dos objetivos produtivos da organização e nem tampouco para as relações de confiança que amparam as redes de relações organizacionais e, portanto, ajudam a sustentar lógica das plataformas.

Nesse sentido, as implicações das plataformas acontecem em um contexto organizacional e, por isso, apresentam e comprometem os indivíduos e seus coletivos assim, comunicação e trabalho são um tema necessário, pois nas condições de trabalho, nas escolhas em meio a uma gama sempre crescente de constrangimentos, de

reconhecimento e de nomeação, de desrespeitos que sejam impeditivos para a autorrealização e autodeterminação dos sujeitos, explicam Marques e Martino (2021), surge a necessidade de se refletir sobre como os espações de trabalho estão acontecendo na Sociedade de Plataformas.

A economia das plataformas reside na comunicação e trabalho

A economia das plataformas reside na comunicação e trabalho à medida que estamos preenchendo os vazios do sistema baseado em informação, muitas provêm dos ambientes de trabalho e conhecimento. E dois elementos mencionados anteriormente dão conta dessa ideia e ajudam a refletir sobre isso, a estrutura econômica do sistema, a economia também é virtual (Lévy, 2010) e as interações sociais possibilitadas pelas plataformas revelam um sistema organizacional que se alicerça em um formato de inserção de informações e conteúdo, na comunicação em um mundo virtual (GILLESPIE, 2010).

O modo de operação da economia se dá no trabalho produtivo e a partir do mais-valor e do lucro, elementos que sustentam a economia em um sistema capitalista, em Marx (2004). Muitas vezes, esse trabalho produtivo, não pode ser caracterizado apenas como trabalho material, há percepções quanto ao tipo de atividade que vai além da atividade de produção que caracterizou o trabalho industrial, próprio da Revolução Industrial.

Com a chegada da Sociedade Pós-Industrial, também se percebe um movimento na indústria da tecnologia e da informação que considera o conhecimento que atravessa muitas categorias profissionais e apresenta novos modelos de

subjetivação do trabalho, denominados por Gorz (2005) como trabalho imaterial ou do conhecimento.

Em pleno século XXI, em um contexto de trabalho e de plataformas, Antunes (2019) coloca que dadas as profundas mutações vivenciadas pela era digital-informacional-financeira, é decisivo que se ofereça uma intelectualização atualizada acerca do papel do trabalho nos serviços de criação de mais-valor, pois está acontecendo um rearranjo das pessoas e das coisas, que, segundo Sodré (2021), transforma a natureza do trabalho no sentido da imaterialização das forças produtivas, convertendo objetos físicos em objetos digitais.

> Que tipo de mercadorias está sendo criadas quando eles desempenham trabalho imaterial, afetivo ou livre e como o valor produzido por esse trabalho resulta em capital? São perguntas feitas por Huws (2017) que descrevem que o valor criado pelo trabalho “virtual” ou “digital” a partir de ideia de que é difícil conceituar um trabalho *on-line*, mas a teoria do valor trabalho define o trabalho apenas como produtivo ou não, no sentido de Marx, mas estaria ignorando a realidade de que há “uma quantidade considerável de trabalho não remunerado que produz valor diretamente ao capital sem contribuir para a subsistência dos trabalhadores” e nisso reside o conceito de cibertrariado (HUWS, 2107, p.324).
>
> Nesse sentido, interações, geração de informação, conexões e contatos da vida social e do trabalho estão conferindo uma nova gama de informações e comunicações, recheando o sistema operacional determinado pelo ambiente plataformizado e, para o qual, estamos continuamente colaborando a partir da inserção de informações e na geração de conteúdos. Como consequência, a vida social, e também a vida do trabalho, colabora para a economia do sistema da Sociedade de Plataformas.

Considerações finais

O tema proposto é desafiante e necessário, mas não se encerra nesse artigo, ele apenas abre caminho para publicar um recorte dos estudos da Tese de Doutorado que estou desenvolvendo e mostra como estão avançadas as discussões do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional e Institucional, da Universidade Federal de Santa Maria.

Apresentamos uma sistematização de conceitos que tentam dar significação a um mundo virtual e plataformizado no qual estamos todos submergidos e que precisamos, como pesquisadores da Comunicação, organizar conceitos de modo a perceber os constantes limites e avanços da área da Comunicação, além de termos um embasamento teórico coerente com nossos estudos e as propostas de pesquisa.

Como texto teórico, nele se elencou um conjunto de autores e conceitos que nos parecem chaves para as discussões da comunicação e trabalho, pensando o mundo virtual, a organização da informação e a intercorrência das atividades de trabalho como elemento de sustentação do estofo dos sistemas tecnológico provocados pelos sistemas de interconexões das organizações midiáticas, comandadas pelas plataformas, como empresas de tecnologia, corporações que comandas as conexões e relações globais na internet, das quais seus resultados estão aderidos ao trabalho material e de conhecimento desenvolvidos através das suas operações.

Percebemos que a análise teórica apresentada poderia haver sido ampliada se houvéssemos trazido estudos empíricos que dessem maior aderência à realidade contemplada pela teoria. Nesse sentido, na Tese de Doutorado que desenvolvo apresentarei, especificamente o trabalho dos jornalistas nesse ambiente virtual e plataformizado, contudo o objetivo desse artigo foi a sistematização teórica, deixaremos

os resultados empíricos da Tese que estou desenvolvendo para uma próxima publicação, mas consideramos que eles podem ajudar a complementar e elucidar a teoria que apresentamos nesse artigo.

Assim, os conceitos que entendemos importantes sobre as modificações profundas que estamos experimentando nesse mundo virtual e plataformizado foram descritos e sistematizados de forma que podem ajudar a pensar a Comunicação significando a sociedade e os seus efeitos quanto a comunicação e trabalho, nesse período de múltiplas conexões e virtualizações.

Referências

ANTUNES, Ricardo (org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil IV**. São Paulo: BOITEMPO, 2019.

COULDRY, Nick; HEEP, Andreas. **The mediated construction of reality**. Polity Press, Cambridge, 2017.

COULDRY, Nick; van Dijck, José**. Researching Social Media as if the Social Mattered**, Social Media + Society, July-: 1–7, December, 2015.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabaho**: estudos de psicopatologia do trabalho. 6ª ed. São Paulo, Cortez, 2015.

FÍGARO, Roseli. Não há trabalho sem comunicação. *In*. GROHMANN, Rafael. (Org). **Os laboratórios do trabalho digital:** entrevistas. São Paulo: Boitempo, 2021, p.45-51.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado**: por uma filosofia do designe e da comunicação. São Paulo: Ubu, 2017.
FUCKS, Christian. Teoria e análise do trabalho digital: das cadeias globais de valor aos modos de produção. **Trabalho e Educação**, v 27, n.3, p. 73-109, 2018.

FUCKS**,** Christian. Facebook, p. 428-444. In: **Global media giants**, BIRKINBIBE, Benjamin J, GÓMEZ, Rodrigo, WASKO, Janet, Routledge, (Org.), 2017.

GILESPIE, Tarleton, The politics of “platforms.” **New Media & Society**, 12, p.347-364. doi:10.1177/1461444809342738, 2010.

GILESPIE, Tarleton. Content moderation, AI and the question f scale. **Big Data & Society**, July–December: 1–5! The Author(s) 2020 Article reuse guidelines: sagepub.com/journals-permissions DOI: 10.1177/2053951720943234 journals.sagepub.com/home/bds, 2020.

GORZ, André. **O imaterial**: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

HELMOND, Anne. The plataformization of web: making web data plataforma ready. **Social Media + Society,** jul-dez, 2015, p. 1–11. DOI: 10.1177/2056305115603080. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/2056305115603080. Acesso em: 5 maio 2023.

HUWS, Ursula. **A formação do cibertrariado**: trabalho virtual em um mundo real. São Paulo: Editora Unicamp. 2017.

LEVY, Pierre. **Cibercultura.** São Paulo: Editora 34, 2010.
LEVY, Pierre. **O que é o virtual?** São Paulo: Editora 34, 2011.
LATOUR, Bruno. Redes, sociedades, esferas: reflexões de um teórico ator-rede. **Informática na Educação: teoria e prática**. Porto Alegre, v. 16, n. 1, p. 23-36, jan./jun. 2013.

MAHON, Ciarán Mc. **A psicologia da mídia social**. São Paulo: Blucher, 2021.

MARTINO, Luis Mauro Sá. **Teoria das mídias digitais**: linguagens, ambientes e redes. 2ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

MARX, Karl. **Manuscritos econômico e filosófico**. São Paulo: Boitempo, 2004.

NEGRI, Antonio. Trabalho imaterial. São Paulo: Editora 2001.

POELL, Thomas; NIEBORG, David; DUFFY, Brooke Erin. **Plataforms and cultural production.** Polity Press, Cambridge, 2022.

POELL, Thomas; NIEBORG, David; VAN DIJCK, José. Plataformization. **Internet Policy Review**. | Volume 8(4). November, 2019. DOI: 10.14763/2019.4.1425.

SIEGLE, Lee. **Being human in the age of the eletronic mob.** Nova York: Random House, 2008.

SILVEIRA, Sergio Amadeu. A hipótese do colonialismo de dados e o neoliberalismo. *In*: **Colonialismo de dados**: como opera a trincheira algorítmica na guerra neoliberal. São Paulo: Autonomia literária, 2021.

SODRÉ, Muniz. **A sociedade incivil**: mídia, iliberalismo e finanças. Petrópolis (RJ): Vozes, 2021.

VAN DIJCK, José; POELL, WAAL, Martijn De. **Plataform Society**. Cambridge Press, 2018.

Notas do Capítulo

[1]Entrevista dada por Zukerberg a Brownlee, no canal do Youtube talking tech, no ano de 2020.

SOBRE OS AUTORES

Ana Almansa Martínez

Profesora Titular en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga. Coordinadora del Máster Oficlal Dirección Estratégica e Innovación en Comunicación en la Univeridad de Málaga y coordinadora en esta misma universidad del Programa de Doctorado Interuniversitario en Comunicación. Editora de la Revista Internacional de Relaciones Públicas. Su línea de investigación se centra en la dirección de comunicación, las relaciones públicas y la comunicaciñon política. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0256-6369. E-mail: anaalmansa@uma.es

André Quiroga Sandi

Professor Associado da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) no Departamento de Jornalismo. Relações-públicas, graduado pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, mestre e doutor em Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), com estágio pós-doutoral junto à Universidad de Málaga. Foi vice-coordenador do Grupo de Trabalho: Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Associação Latino-Americana de Pesquisadores da Comunicação (ALAIC) e Coordenador da Divisão Temática: Relações Públicas e Comunicação Organizacional da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (INTERCOM). E-mail: quirogasandi@ufop.edu.br

Carolina Frazon Terra

Professora e pesquisadora da Universidade de São Paulo (USP). Líder do grupo de pesquisa INFLUCOM e Membro do grupo de pesquisa Com+, ambos da ECA-USP. Relações-públicas, graduada pela Universidade do Estado de São Paulo (UNESP), mestra e doutora em Ciências da Comunicação pela USP, com estágio pós-doutoral pela mesma Universidade. Já atuou em empresas como FIAT, Vivo, MercadoLivre, Agência Ideal, Garoto e Nestlé. Possui, ainda, uma consultoria de mídias sociais e RP Digitais. Autora dos

livros: Marcas Influenciadoras Digitais; Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais; Byung-Chul Han e a Hipercomunicação; Mídias Sociais e Agora?; e Blogs Corporativos. Também desenvolveu a metodologia REATIVA de influência organizacional digital e é editora do Blog RPalavreando. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4016-3747. E-mail: contato@carolterra.com.br

Fabio Frá Fernandes

Professor-colaborador na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e relações-públicas (cooperação técnica) na Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA). Relações-públicas, graduado pela Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ), mestre em Comunicação e Indústria Criativa pela Universidade Federal do Pampa (Unipampa) e doutor em Comunicação pela UFSM. Membro dos Grupos de Pesquisa: Comunicação Institucional e Organizacional (Gcinco/UFSM/CNPq) e Processos e Práticas nas Atividades Criativas e Culturais (GPAC/Unipampa/CNPq). Há dez anos trabalha com Comunicação e Relações Públicas em universidades públicas e comunitárias no Rio Grande do Sul. Autor do livro "Eventos, como fazer acontecer? 10 estratégias de Relações Públicas para inovar no planejamento e na organização de eventos no pós-pandemia", organizador do “Relatório Social UFCSPA” desde 2018 e idealizador do Periódico "Comunicação e Indústria Criativa: pesquisa, desenvolvimento & inovação", revista eletrônica do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Indústria Criativa da Unipampa. Pesquisa sobre Comunicação em Ecossistemas de Inovação, Midiatização em Ambientes da Indústria Criativa, Comunicação e Relações Públicas em contextos organizacionais emergentes, Ecologia da Mídia, a filosofia de Marshall McLuhan e Midiatização das práticas sócio-organizacionais. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2035-6832. E-mail: fabio.fra.fernandes@outlook.com

Francisco Javier Godoy Martín

Profesor en el Departamento de Marketing y Comunicación de la Universidad de Cádiz. Es licenciado en Periodismo por la Universidad de Sevilla y Doctor en Dirección Estratégica en Comunicación por la Universidad de Málaga. Su línea de

investigación se centra en estrategias, técnicas y herramientas de relaciones públicas, especialmente en nuevos medios y soportes. Antes de incorporarse a la carrera docente, ha trabajado para varias agencias de comunicación y publicidad nacionales e internacionales. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5284-2283. E-mail: franciscojavier.godoy@uca.es

Gibsy Lisiê Soares Caporal

Professora do Instituto Federal Farroupilha, campus São Vicente do Sul, na área de Comunicação e Marketing. Administradora, graduada pela Universidade Franciscana (UFN), mestra em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e doutoranda em Comunicação também pela UFSM. Integrante dso Grupos de Pesquisa: Comunicação Institucional e Organizacional (Gcinco/UFSM/CNPq) e Desenvolvimento Local e Inovação (IF-Farroupilha/CNPq). Pesquisa comunicação e trabalho na configurações midiáticas e estratégicas da comunicação organizacional. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7910-5312. E-mail: gibsy.caporal@iffarroupilha.edu.br

Larissa Conceição dos Santos

Professora Adjunta na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). Relações-públicas e administradora, graduada pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Mestra em Engenharia de Produção pela UFSM e em *Sciences de l'Information et de la Communication* pela Université Paris-Sorbonne. Doutora em *Sciences de l'Information et de la Communication* pela Université Paris-Sorbonne e em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP), com estágio pós-doutoral também pela USP. Pesquisadora vinculada ao Centro de Estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (CECORP) junto a Escola de Comunicação e Artes da USP e integrante do Grupo de Pesquisa t3xto (UNIPAMPA/CNPq). Conferencista e pesquisadora na *Red Latinoamericana de Investigación en Comunicación Organizacional-RedLAco* e no *Groupe d'études et de recherche sur les Communications Organisationnelles - Org&Co*.
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-18345547. E-mail: larissasantos@unipampa.edu.br

Liana Estela Merladete de Souza Pozeczek Koltermann

Professora na Faculdade de Direito de Santa Maria (FADISMA). Relações-públicas, graduada pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), mestra em Tecnologias Educacionais em Rede e doutora em Comunicação, também pela UFSM. Integrante do Grupo de Pesquisa em Comunicação Institucional e Organizacional (Gcinco/UFSM/CNPq), sócia-proprietária da agência Dois Atitude Criativa, Coach e Mentora credenciada pelo Instituto Holos, e Colunista na área de Tecnologia e Educação no Diário de Santa Maria. Foi Delegada do Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas 4ª região e colaboradora do Observatório da Comunicação Institucional. Pesquisa sobre Comunicação Organizacional, Educação a Distância, Organizações de Tecnologia Educacional, Plataformização e Tecnologias Digitais, Ecologia das Mídias e Estratégias de Comunicação e Visibilidade. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8105-1018. Email: liana@doisac.com

Manoel Marcondes Machado Neto

Professor associado da Faculdade de Administração e Finanças da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ). Relações-públicas, graduado pela UERJ, mestre em Comunicação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo e estágio pós-doutoral pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Cofundador e diretor-presidente da Sociedade Educativa Observatório da Comunicação Institucional. Foi líder dos Grupos de Pesquisa: Governança e Comunicação: construção de um método para auditoria de imagem institucional e aferição de índice de transparência organizacional (UERJ/CNPq), Gestão e Marketing na Cultura (UERJ/CNPq) e Empoderamento das marcas comerciais - um novo conceito: "powerbranding" - estudo dos aspectos institucionais, mercadológicos, econômicos e financeiros do "branding" (UERJ/CNPq). Foi secretário-geral do Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas 1ª região e conselheiro suplente Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas. Autor dos livros "Manual de Compliance para a Comunicação Corporativa", "Auditoria Funcional da Comunicação Organizacional", "8 Rs da Comunicação Funcional", "Marketing para as artes e RP para artistas", "Cultura e Marketing para as Artes", "The business of

transparency", "4 Rs das Relações Públicas Plenas: proposta conceitual e prática para a transparência nos negócios", "A transparência é a alma do negócio", "Marketing Cultural: das práticas à teoria", "Relações Públicas e Marketing: convergências entre Comunicação e Administração", "Economia da Cultura: contribuições para a construção do campo e histórico da gestão de organizações culturais no Brasil", "Marca: do marketing ao balanço financeiro", "105 anos de história das Relações Públicas no Brasil" e "100 Anos de Relações Públicas no Brasil: rumo à cidadania plena". E-mail: marcondesneto@yahoo.com

Marcela Guimarães e Silva

Professora Adjunta da Universidade Federal do Pampa (Unipampa), campus São Borja, atuando no bacharelado em Relações Públicas e no Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Indústria Criativa (PPGCIC). Relações-públicas, graduada pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), mestra e doutora em Extensão Rural pela Universidade Federal de Santa Maria, com estágio pós-doutoral em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas junto ao Center for research in communication, information and digital culture, da Faculdade de Letras (FLUP), da Universidade do Porto - Portugal. Líder do Grupo de Pesquisa Processos e Práticas nas Atividades Criativas e Culturais (GPAC/Unipampa/CNPq). Coordenadora do Observatório Missioneiro das Atividades Criativas e Culturais (OMiCult). Editora executiva do periódico "Comunicação e Indústria Criativa: pesquisa, desenvolvimento & inovação", revista eletrônica do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Indústria Criativa da Unipampa. Organizadora dos livros: "Comunicação e Transformações da Indústria Criativa: cinco anos do PPGCIC", "Comunicação e Indústria Criativa nas Universidades - Experiências no ensino Portugal e Brasil", "Comunicação e Indústria Criativa: políticas, teorias e estratégias", "Processos e práticas nas atividades criativas e culturais: reflexões e interfaces da comunicação e da indústria criativa", "Instituições Culturais: Região das Missões", "Comunicação Organizacional: dos fundamentos às práticas", "Breve história da Colônia Philippson, Itaara, RS" e autora dos livros: "Produção Cultural como estratégia de Relações Públicas: uma análise do Prêmio GPSNet de Arte no Muro", "Relações Públicas e Comunicação Interna: alguns apontamentos éticos",

"Conhecimentos Municipais: assistência social, comunicação, cultura e meio ambiente". ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9752-2571. E-mail: marcelasilva@unipampa.edu.br

Maria Luiza de Carvalho de Grandi

Jornalista, graduada pela Universidade Federal de Santa Maria. Mestra em Comunicação, também pela UFSM. Integrante do Grupo de Pesquisa em Comunicação Institucional e Organizacional (Gcinco/UFSM/CNPq). Ao longo de sua carreira, atuou no Jornal A Razão, Rádio Santamariense, Assessoria de Comunicação do Hospital Universitário (HUSM) e Assessoria da 8ª Coordenadoria Regional de Educação. Com formação como Analista de Marketing Digital para Mídias Sociais, Maria Luiza é colaboradora da Societá Magazine e Coordenadora de Comunicação da Ciência Rural. ORCID: https://orcid.org/0009-0002-4298-9470. E-mail: m.carvalhodegrandi@gmail.com

Maria Ivete Trevisan Fossá

Professora titular da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), atuando no curso de Comunicação Social e no Programa de Pós-Graduação em Comunicação. Relações-públicas e Administradora, graduada pela UFSM, mestra em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com estágio pós-doutoral na Universidad Nacional de Quilmes, Argentina. Vice-líder do Grupo de Pesquisa em Comunicação Institucional e Organizacional (Gcinco/UFSM/CNPq). Autora dos livros: "Das Ruas à Mídia: representação das manifestações sociais", "Manifestações da Cultura Organizacional em Empresas Virtuais", "TV Comunitária: estratégias comunicacionais de produção televisiva", "FACAS COQUEIRO: O segredo por trás da lâmina", e organizadora dos livros: "Comunicação organizacional e cidadania: olhares sobre a presença das corporações e da comunidade na mídia", "Rádio: Sociedade, Fronteiras e Educação", "Identidades Midiáticas", "Estratégias Midiáticas". Pesquisa sobre metodologias da comunicação, comunicação organizacional, relações públicas, cultura organizacional, comunicação estratégica, comunicação e

cidadania, e responsabilidade social. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6536-6714. E-mail: fossa@terra.com.br

Valmíria Antonia Balbinot

Relações-públicas, graduada pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e bacharela em Direito, graduada pelo Instituto de Medicina, Estudos e Desenvolvimento (IMED), hoje ATITUS Educação. Mestra em História pela Universidade de Passo Fundo (UPF) e doutoranda em Comunicação pela (UFSM). Integrante do Grupo de Pesquisa em Comunicação Institucional e Organizacional (Gcinco/UFSM/CNPq). Foi professora de Comunicação na UPF e, atualmente, é mediadora Judicial Cível e Familiar no CEJUSC da Comarca de Passo Fundo. Conselheira no Conselho Federal dos Profissionais de Relações Públicas (CONFERP), atuando também na Diretoria de Assuntos Acadêmicos, na Diretoria de Relações Governamentais e na Diretoria de Relações com o Mercado. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7212-350X. E-mail: valmiria.balbinot@acad.ufsm.br

Solange Prediger

Servidora pública - relações-públicas - da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), atuando desde 2020 como Assessora de Comunicação do Gabinete do Reitor. Relações-públicas, graduada pela UFSM, mestra e doutora em Comunicação pela mesma universidade. Integrante dos Grupos de Pesquisa: Comunicação Institucional e Organizacional (Gcinco/UFSM/CNPq) e Estratégias de Comunicação midiática em contextos de movimentos sociais e organizações comunitárias, públicas e privadas com foco no local, regional, comunitário e cívico/cidadão (UFSM/CNPq). Atuou nas áreas de Comunicação Social, Relações Públicas, Assessoria de Imprensa, Organização de Eventos e Cerimonial e Protocolo no Comando da 3ª Região Militar, em Porto Alegre/RS, no Instituto Federal Farroupilha, em Júlio de Castilhos/RS, e no Tesouro do Estado - Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul. Foi coordenadora do Núcleo de Imprensa da Fundação de Economia e Estatística (FEE), em Porto Alegre/RS, onde atuou por três anos. Trabalha como Mestre de Cerimônias e pesquisa sobre Política de Comunicação, Relações Públicas, Comunicação Integrada, Pública,

Organizacional e Estratégica, Estratégias de Comunicação e Eventos. E-mail: sol_prediger@yahoo.com.br

ESTRATÉGIAS DE **COMUNICAÇÃO** E **RELAÇÕES PÚBLICAS**

EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS EMERGENTES

A obra que você tem em mãos é fruto da colaboração de **catorze especialistas**, nacionais e internacionais, que exploraram de maneira inovadora temas essenciais para as **Relações Públicas** e a **Comunicação**. O livro busca mapear e analisar as dinâmicas do atual cenário sócio-organizacional midiatizado, influenciado por lógicas algorítmicas, plataformização e tecnologias de inteligência não-humana que impactam não apenas a construção das narrativas organizacionais, mas também a configuração de suas relações internas e externas.

Diante desse cenário dinâmico e complexo, a adaptação torna-se imperativa para o sucesso das organizações, exigindo estratégias flexíveis e inovadoras. Os autores, cientes dessa necessidade, não apenas examinam as complexidades do contexto sócio-organizacional midiatizado, mas também oferecem ferramentas e perspectivas para aqueles que buscam aprimorar suas práticas e estratégias de Comunicação e Relações Públicas em contextos organizacionais emergentes.

Organizado em três partes, o livro aborda: **novos olhares sobre as Relações Públicas**; **aplicações para a prática em cenários vulneráveis**; e a **intersecção entre Comunicação, ciência, cultura e trabalho nas organizações**. Sua abordagem diferenciada e atualizada visa não apenas compreender, mas também antecipar tendências, oferecendo *insights* valiosos para profissionais, pesquisadores e estudantes interessados em avançar nos estudos de Relações Públicas, Comunicação e sua intricada relação com o midiático-tecnológico.

Editora Poisson

poisson.com.br

editorapoisson editorapoisson

GRUPO DE PESQUISA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL & ORGANIZACIONAL
Universidade Federal de Santa Maria

ufsm.br/grupos/gcinco

gcinco.ufsm gcinco@ufsm.br