

# ORGANIZAÇÃO, MÍDIA E MERCADO

PERSPECTIVAS TEÓRICAS E EMPÍRICAS DE  
ESTRATÉGIAS MUDIÁTICAS E MERCADOLÓGICAS  
DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Elizabeth Huber Moreira  
Grazielle Betina Brandt  
Fabiana da Costa Pereira (Org.)



**ORGANIZAÇÃO, MÍDIA E MERCADO:  
PERSPECTIVAS TEÓRICAS E EMPÍRICAS DE ESTRATÉGIAS  
MIDIÁTICAS E MERCADOLÓGICAS DE COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL**



Reitora

*Carmen Lúcia de Lima Helfer*

Vice-Reitor

*Eltor Breunig*

Pró-Reitor de Graduação

*Elenor José Schneider*

Pró-Reitora de Pesquisa  
e Pós-Graduação

*Andréia Rosane de Moura Valim*

Pró-Reitor de Administração

*Jaime Laufer*

Pró-Reitor de Planejamento  
e Desenvolvimento Institucional

*Marcelino Hoppe*

Pró-Reitor de Extensão  
e Relações Comunitárias

*Angelo Hoff*

**EDITORA DA UNISC**

Editora

Helga Haas

**COMISSÃO EDITORIAL**

*Helga Haas - Presidente*

*Andréia Rosane de Moura Valim*

*Angela Cristina Trevisan Felippi*

*Felipe Gustsack*

*Leandro T. Burgos*

*Olgário Paulo Vogt*

*Vanderlei Becker Ribeiro*

*Wolmar Alípio Severo Filho*



Avenida Independência, 2293

Fones: (51) 3717-7461 e 3717-7462

Fax: (051) 3717-1855

96815-900 - Santa Cruz do Sul - RS

E-mail: [editora@unisc.br](mailto:editora@unisc.br) - [www.unisc.br/edunisc](http://www.unisc.br/edunisc)

Organizadoras:  
Elizabeth Huber Moreira  
Grazielle Betina Brandt  
Fabiana da Costa Pereira

**ORGANIZAÇÃO, MÍDIA E MERCADO:  
PERSPECTIVAS TEÓRICAS E EMPÍRICAS DE ESTRATÉGIAS  
MIDIÁTICAS E MERCADOLÓGICAS DE COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL**

Santa Cruz do Sul  
EDUNISC  
2015

© Copyright: Dos autores  
1ª edição 2015

Direitos reservados desta edição:  
Universidade de Santa Cruz do Sul

Capa: Alex Albers  
Editoração: Clarice Agnes, Julio Mello

O68 Organização, mídia e mercado: perspectivas teóricas e empíricas de estratégias midiáticas e mercadológicas de comunicação organizacional [recurso eletrônico] / organizadores, Elizabeth Huber Moreira, Grazielle Betina Brandt, Fabiana da Costa Pereira. – Santa Cruz do Sul : EDUNISC, 2015.

Dados eletrônicos

Texto eletrônico

Modo de acesso: World Wide Web: <[www.unisc.br/edunisc](http://www.unisc.br/edunisc)>

ISBN 978-85-7578-409-9

1. Comunicação midiática. 2. Comunicação nas organizações.  
3. Relações públicas. I. Moreira, Elizabeth Huber. II. Brandt, Grazielle Betina. III. Pereira, Fabiana da Costa.

CDD: 302.23

Bibliotecária: Edi Focking - CRB 10/1197

## Sumário

### PREFÁCIO

*Tassiara Baldissera Camatti* ..... 7

**INTRODUÇÃO** ..... 9

### **O processo de midiatização como matriz de práticas comunicacionais entre organizações e indivíduos: uma reflexão à luz da *Media Ecology***

*Eugenia Mariano da Rocha Barichello* ..... 12

### **A comunicação organizacional sob a perspectiva da midiatização social: uma proposta de reflexão**

*Daiana Stasiak* ..... 18

### **O paradigma narrativo nas organizações: *storytelling* no ambiente corporativo**

*Rodrigo Silveira Cogo* ..... 33

### **Articulações conceituais entre Max Weber e a teoria da excelência nas relações públicas**

*Tiago Costa Martins e Gisela Gonçalves* ..... 48

### **O profissional de Relações Públicas e o mercado cultural**

*Rogério Saldanha Corrêa e Flavi Ferreira Lisboa Filho* ..... 60

### **Interação estratégica: reflexões sobre o potencial do Facebook para as organizações**

*Daiane Scheid, Patrícia Milano Pérsigo e Tuane Nicola* ..... 71

### **Mídias sociais como estratégia de divulgação e relacionamento da marca: o caso da Chocolates Garoto**

*Carolina Frazon Terra* ..... 84

### **A comunicação organizacional na perspectiva de uma empresa transnacional: entre a padronização e a diversidade das formas comunicacionais**

*Grazielle Betina Brandt, Elizabeth Huber Moreira e Fabiana Pereira* ..... 96

### **O discurso jornalístico e a midiatização: a autorreferenciação como estratégia de aproximação com o leitor**

*Maria Ivete Trevisan Fossá e Fabrise de Oliveira Muller* ..... 106



<b>A midiatização dos produtos midiáticos jornalísticos: o caso Jornal Nacional na elaboração de estratégias de interação com o público</b> <i>Fabiane Sgorla</i> .....	118
<b>Tipologia das organizações baseada no seu nível de envolvimento com as mídias pós-massivas</b> <i>Marcello Chamusca e Márcia Carvalhal</i> .....	129
<b>Percepção de executivos colaboradores sobre o atendimento das demandas de reconhecimento, relacionamento, relevância no mercado e reputação das empresas em que atuam: um estudo de recepção da comunicação organizacional junto à média gerência na região sudeste do Brasil: uma análise qualitativa</b> <i>Manoel Marcondes Machado Neto</i> .....	139
<b>Autores</b> .....	175



## PREFÁCIO

O estudo da comunicação organizacional e das relações públicas tem se diversificado via perspectivas teóricas e empíricas que perpassam os campos do conhecimento e extrapolam para a sociedade. À medida que o mundo globaliza-se e transforma-se, percebemos a ampliação e até o aprimoramento dos modos de comunicação, o que torna as organizações e os públicos parte ativa do sistema social, onde se relacionam, estabelecem trocas e evoluem individual e coletivamente.

É nesse contexto, permeado de inovações e descobertas nos mais diversos segmentos, que algumas mudanças postulam novas ações, tendo como cenário o ambiente instável, complexo, diverso e hostil, abolindo a possibilidade de planejamento e mensuração de ações com base em prospectivas seguras e garantidas. O espaço já não é limitado mas extrapola barreiras geográficas e amplia-se. O tempo vai além de horas e segundos, possibilitando que novos padrões se instalem nas organizações como a valorização do conhecimento e de suas capacidades produtivas.

Nesse âmbito, a comunicação vai além de um esquema linear e programado, sem possibilidade de retorno e com atores definidos, mas configura-se enquanto processo ativo e envolvente, que traz os indivíduos à ação via multiplataforma e multimídias, articulando novas possibilidades para interagir e relacionar ideias e práticas. *Posts* nas redes sociais, comentários na *web*, compartilhamento de informações e fatos em tempo real, são exemplos do quanto o indivíduo está presente nos processos comunicacionais sociais não apenas como receptor, mas como produtor de conteúdo, formador de opinião e agente de comunicação.

Ser um meio instigante para a reflexão sobre as estratégias midiáticas e mercadológicas que envolvem o fazer da comunicação nas organizações é a proposta desta obra, que engloba artigos desenvolvidos por doutores e mestres da área que buscam refletir como as organizações atuam no mercado e se utilizam das possibilidades midiáticas disponíveis, destacando-se o livre acesso que leva à participação dos diversos públicos com os quais têm contato. Os textos, divididos em dois grandes blocos, focam inicialmente os aspectos teóricos e reflexivos da midiatização da comunicação organizacional, considerando algumas estratégias como *storytelling*, *media ecology* e a teoria da excelência nas relações públicas, para pensarmos a matriz do processo de midiatização para as práticas comunicacionais.

No segundo bloco o enfoque é nas produções concebidas com base em pesquisa empírica, nas suas mais diversas modalidades metodológicas. O destaque está no fato de apresentarem dados relevantes sobre o tripé organização, mídia e mercado, no que tange às suas práticas estratégicas, tais como, divulgação, relacionamento, padronização, diversidade, interação, autorreferência, aproximação e percepção. O resultado é uma obra repleta de descobertas midiáticas e mercadológicas para o pensar e o fazer estratégico na comunicação organizacional.



Mais do que refletir, somos levados a experimentar as possibilidades desta desafiadora perspectiva onde as relações, as interações e as conexões são caminhos para estabelecer, criar ou renovar vínculos entre as organizações e seus públicos. Aproveite a leitura!

*Tassiana Baldissera Camatti*  
*Doutora em Comunicação - PUCRS*



## INTRODUÇÃO

Os textos que compõem esta obra expressam a construção de diferentes olhares debruçados sobre temas de pesquisas e abordagens teórico-metodológicas envolvendo as questões de mídia, comunicação e mercado. Os autores que participam desta publicação abordam em profundidade o tema central proposto, trazendo reflexões pertinentes e evidenciando as principais tendências acerca das estratégias midiáticas e mercadológicas no contexto da comunicação organizacional.

Assim, gostaríamos que esta coletânea de textos apresentasse um expressivo leque de questões norteadoras para o que, atualmente, se pensa e se produz na área da comunicação organizacional. Trata-se, então, de uma composição que transita entre campos múltiplos na área da comunicação organizacional, construída, sobretudo, por resultados de pesquisas, mas também por experiências vivenciadas por organizações, oferecendo-nos contribuições significativas que perpassam o atual contexto organizacional e uma compreensão do *modus operandi* das estratégias de comunicação midiáticas utilizadas pelas organizações aqui analisadas.

O livro inicia com o texto de Eugenia Mariano da Rocha Barichello, que discute o processo de mediação da sociedade contemporânea e utiliza como vetor de análise o paradigma da Media Ecology. A partir de uma investigação que permeia, sobretudo, as práticas comunicacionais que têm como suporte as tecnologias digitais, a autora contribui para o alargamento da compreensão sobre a mediação técnica, a partir de um olhar em que a mediação extrapola a tecnologia, incorpora o social e, mais do que isso, onde a mídia passa a ser matriz de práticas sociais.

Na sequência, Daiana Stasiak busca estabelecer um olhar crítico sobre os fenômenos que surgem a partir das características da sociedade complexa. Busca, com o seu texto, estabelecer um diálogo com o leitor que parte do conceito de mediação, evidenciado enquanto suporte para discutir a condição da comunicação organizacional na atualidade. A comunicação organizacional é percebida, então, a partir da perspectiva complexa, analisada numa lógica que marca as transformações decorrentes do uso das novas tecnologias.

Já Rodrigo Silveira Cogo trabalha em seu texto o uso do storytelling no ambiente corporativo. Partindo de uma abordagem interpretativa, na qual a organização é percebida como um conjunto de significados construídos conjuntamente pelos seus membros e públicos, o autor apresenta o storytelling como um representante do paradigma narrativo nas organizações, o qual promove o uso de novos formatos de conteúdo e possibilita a atração de públicos estratégicos.

Tiago Costa Martins e Gisela Gonçalves refletem sobre a contribuição do pensamento de Max Weber na Teoria das Relações Públicas Excelentes. Enfatizam que as organizações buscam a sua legitimação a partir do estabelecimento de um modelo comunicacional que permite, ao mesmo tempo, levar em consideração os interesses e as necessidades de seus públicos e alcançar seus objetivos organizacionais.



Em seguida, Rogério Saldanha Corrêa e Flavi Ferreira Lisboa Filho trazem um olhar sobre o mercado da cultura e as perspectivas de atuação dos profissionais de Relações Públicas, buscando problematizar a relação com as áreas sociais, políticas e econômicas e as inúmeras possibilidades que se abrem nesse nicho.

O texto de Daiane Scheid, Patrícia Milano Pérsigo e Tuane Nicola procura fomentar o debate sobre as situações de interações no Facebook e sua utilização pelas organizações. A partir de tal cenário, aprofundam os conceitos de estratégia e interação, com o intuito de refletir sobre a noção de interação estratégica, a qual procuram, conseqüentemente, relacionar aos usos do Facebook pelas organizações.

Já o texto de Carolina Frazon Terra evidencia a relação entre as mídias sociais e a construção da marca. Construído a partir da utilização das mídias sociais como estratégia de divulgação e relacionamento da marca, o texto analisa o caso da marca “Chocolates Garoto”, que atingiu 10 milhões de fãs no Facebook em 2013, além de se destacar por sua presença digital e pelo seu relacionamento com os usuários de mídias sociais e de utilizar uma estratégia de construção da marca e de divulgação por meio do ambiente on-line.

As autoras Elizabeth Huber Moreira, Grazielle Betina Brandt e Fabiana Pereira analisam os fluxos, processos e instrumentos de comunicação desenvolvidos pela empresa transnacional do setor tabagista Alliance One. O foco do texto está em entender o processo comunicacional entre a sede mundial da empresa, que está localizada em Morrisville, Carolina do Norte (EUA), e a matriz no Brasil que fica na cidade de Venâncio Aires, no estado do Rio Grande do Sul.

Maria Ivete Trevisan Fossá e Fabrise de Oliveira Muller tratam, em seu texto, das estratégias de autorreferenciação presentes no discurso jornalístico, as quais interferem na relação de produção e de recepção dos discursos. O estudo analisa o site de notícias do Grupo RBS TV (RS) no ano de 2013, buscando identificar esse novo contrato de leitura que se estabelece, promovido pelas mudanças ocorridas na forma da narrativa jornalística.

Fabiane Sgorla debate acerca das estratégias de interação de empresas de comunicação e produtos midiáticos jornalísticos. O foco de sua análise recai sobre o telejornal, no sentido de compreender como esse atualiza seus modos de interação, adequando-se às novas demandas do público. A partir do telejornal Jornal Nacional (JN), enquanto produto midiático jornalístico da empresa de comunicação Organizações Globo, a autora busca compreender as novas lógicas midiáticas circulantes no panorama da midiaticização.

Já Marcello Chamusca e Márcia Carvalhal apresentam os resultados de uma pesquisa que empreenderam, no primeiro semestre de 2012, com 68 organizações de diferentes portes, tipos e ramos de atividade e com 502 profissionais das áreas de Administração, Comunicação e Relações Públicas, que atuam em Salvador e na Região Metropolitana de Salvador (RMS). A partir do resultado da pesquisa, os autores apresentam cinco tipos de organizações, com base no seu nível de envolvimento e de utilização das mídias pós-massivas.

E, para encerrar a obra, Manoel Marcondes Machado Neto traz os resultados de pesquisa inédita, de sua autoria, realizada entre cem executivos do mercado da região sudeste do Brasil, sobre o atendimento das demandas de reconhecimento, de relacionamento, de relevância no mercado e de reputação das empresas em que atuam. São profissionais da média gerência e que não possuem formação em Relações Públicas. A reflexão, que se deu no âmbito da Comissão Acadêmico-científica do Conrep 1ª Região, embasou o autor para propor um



construto didático-pedagógico - “4 Rs das relações públicas plenas” –, que sistematiza, em quatro instâncias (ou demandas), cada uma delas atendida por duas estratégias e, essas, apoiadas – cada uma – em quatro táticas de ação, num total de oito estratégias e dezesseis táticas para atingir-se uma “comunicação total”, ou uma ideal transparência de negócios – um modelo aplicável a qualquer personalidade física ou jurídica, conforme explica o próprio autor.

Enfim, as pesquisas, sejam teóricas ou empíricas, foram feitas no intuito de procurarmos entender cada vez mais a área da comunicação organizacional, ou pelo menos buscar conhecer as possibilidades instigadas a partir de observações do mercado e da teoria. Agora, resta aos leitores fazerem o aproveitamento que melhor lhes aprouver. Boa leitura.



# O PROCESSO DE MIDIATIZAÇÃO COMO MATRIZ DE PRÁTICAS COMUNICACIONAIS ENTRE ORGANIZAÇÕES E INDIVÍDUOS: UMA REFLEXÃO À LUZ DA *MEDIA ECOLOGY*

*Eugenia Mariano da Rocha Barichello*

Este texto discute o processo de midiática da sociedade contemporânea e utiliza como vetor de análise o paradigma da *Media Ecology*. A hipótese defendida é que o processo de midiática da sociedade atua como uma matriz de práticas sociais e comunicacionais, tornando difícil a separação entre mídia e cultura. Tenho trabalhado com o pressuposto de que as tecnologias de informação e comunicação e seus usos sociais têm alterado as possibilidades de ver e de ser visto, de interagir a distância, de representar e identificar o real; fenômenos esses que repercutem na cultura e nos processos de institucionalização e obtenção de legitimidade das organizações, incluindo as do próprio campo midiático. Diante dessas transformações, existe uma necessidade premente de mapear novas mídias, novos formatos e novas práticas de interação, com o intuito de fazer ampliar o alcance explicativo das teorias de comunicação (BARICHELO, 2008; BARICHELO e CARVALHO, 2012).

Em minha agenda de investigação, foco, especialmente, as práticas comunicacionais que têm como suporte as tecnologias digitais, cujos processos de circulação de informações são caracterizados pela superação das dicotomias entre emissor/receptor, meio/mensagem e pela presença de novos fluxos de comunicação, que parecem privilegiar mediação técnica e a individualidade. Teoricamente, procuro tensionar, diante do atual contexto, as noções de legitimação institucional (BERGER; LUCKMANN, 1997), e de visibilidade (FOUCAULT, 1986), procurando compreendê-las sob a perspectiva de uma nova ambiência e do processo de midiática da sociedade contemporânea (FAUSTO NETO, 2008; HJARVARD, 2012; SODRÉ, 2002), no qual as lógicas midiáticas parecem regular as interações sociais.

Acredito que os processos de visibilidade e legitimidade estão, hoje, perpassados por uma lógica midiaticizada, na qual podem ser identificadas inúmeras possibilidades interativas e fluxos comunicacionais, proporcionados pelas novas tecnologias de informação e comunicação, que se constituem em vigoroso *locus* de estudo para a área de comunicação e justificam esse posicionamento. Utilizo a abordagem da comunicação organizacional que propõe a prática de relacionamentos com os públicos por meio da negociação e de colaboração (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009), e não mais por meio de ações para a transmissão de mensagens.

Na lógica contemporânea de relacionamento, através das mídias digitais (SAAD CORRÊA, 2008), os indivíduos constroem relacionamentos com as organizações, e vice-versa, numa estrutura reticular e de convergência tecnológica, que possibilita novas formas de intercâmbio simbólico e sociabilidade.



O objetivo de meus esforços é contribuir para o alargamento da compreensão da mediação técnica, que no processo de midiatização extrapola a tecnologia, incorpora o social e, mais do que isso, pode-se dizer que a mídia passa a ser matriz de práticas sociais.

O texto está dividido em três partes. A primeira apresenta noções centrais para se entender o processo de midiatização da sociedade e das práticas sociais. A segunda aborda o paradigma da Ecologia da Mídia, que entende os meios como ambientes culturais. Ao final, são enumerados alguns dos desafios postos à comunicação organizacional no atual ecossistema midiático.

## O processo de midiatização da sociedade e das práticas sociais

Midiatização é um processo que tem merecido discussões ampliadas de pensadores dos campos da sociologia e da comunicação. Entre os pensadores brasileiros, destaco neste texto Sodré (2002) e Fausto Neto (2008), ainda que outros eminentes pesquisadores também se dediquem à questão. Dentre os europeus, trago Hjarvard (2012), pesquisador com extensa bibliografia sobre o tema. Centrar nestes três olhares torna-se aqui uma questão de método, já que permite restringir a três apostas sobre as peculiaridades de um complexo processo em curso.

Sodré (2002), em *Antropológica do Espelho*, teoriza a questão comunicacional sob o prisma do meio, entendido como ambiência e que poderíamos estender para a compreensão do meio como construtor de culturas. O meio é entendido por Sodré como uma ambiência que conforma um bios existencial próprio, em um processo sociotecnológico.

Fausto Neto (2008) preocupa-se com o estatuto dos meios de comunicação que superam o seu caráter representacional e de mediação em relação aos campos sociais, fenômeno que caracterizaria a sociedade midiática, e passam a organizar as relações sociais e a construir novas formas de interação, constituindo a sociedade midiatizada. Segundo Fausto Neto (2008, p. 99), “as mídias perdem este lugar de auxiliaridade e passam a se constituir em referência engendradora no modo de ser da própria sociedade e nos processos de interação entre as instituições e os atores sociais”.

O dinamarquês Hjarvard (2012) propõe o entendimento do processo de midiatização como um processo que ocorre a partir dos meios em seus aspectos tecnológico, institucional, cultural e social. Segundo ele, o processo de midiatização é um fenômeno histórico, observado a partir de determinadas condições sociotecnológicas, que trazem em seu bojo novas possibilidades de interação social.

Midiatização é um conceito-chave para a compreensão dos entrelaçamentos que atualmente ocorrem entre mídia, culturas e sociedade, quando a lógica da mídia é matriz de relações sociais. O sociólogo Thompson (1995) considera que o processo de midiatização é parte integrante do desenvolvimento da sociedade moderna e a invenção da imprensa é que teria proporcionado a institucionalização dos meios de comunicação de massa. Porém, adoto aqui a premissa de que o conceito de midiatização não se refere a todos os processos pelos quais a mídia exerce influência sobre a sociedade e a cultura, mas, como argumenta Hjarvard (2012, p. 61), caracteriza “uma determinada fase ou situação do desenvolvimento global da sociedade e da cultura na qual os meios de comunicação exercem uma influência particularmente predominante em outras instituições sociais”. Segundo o pesquisador da



Universidade de Copenhague, as principais características do processo de midiatização são a expansão das possibilidades de interação nos espaços virtuais e as transformações na forma de construir e perceber o real.

Para contextualizar o cenário de midiatização da sociedade, faço algumas diferenciações entre o que aqui é entendido por mídia e por midiatização. Entendo a mídia como uma forma de comunicação que possui como principal característica a utilização da mediação técnica, já a midiatização é entendida como uma ambiência que transpõe as características tecnológicas dos meios de comunicar, interferindo intensamente nas formas de sociabilidade. Considero aqui tanto o processo de midiatização da sociedade em um sentido amplo como os processos sociais específicos que passam a se desenvolver segundo as lógicas midiáticas.

A noção de mídia, aqui utilizada, segue a proposta de Muniz Sodré, que inclui nesse conceito tanto os meios quanto os hipermeios ou meios digitais, ou seja, “o conceito de medium entendido como canalização – em vez de inerte ‘canal’ ou ‘veículo’- e ambiência estruturados com códigos próprios” (2002, p. 20). Nesse ponto de vista, a mídia é compreendida não apenas como um dispositivo técnico, mas como um fluxo comunicacional acoplado a um dispositivo, de modo que a sua lógica de funcionamento pode tornar-se uma ambiência.

Ao se referir às transformações sociais viabilizadas pelas tecnologias, Muniz Sodré (2002) propõe que a mídia e as tecnologias de comunicação produzem transformações importantes no modo de presença do indivíduo do mundo contemporâneo. Ele aponta que a metáfora do espelho deve ser entendida como um ordenamento cultural da sociedade e, dessa forma, o espelho midiático não é simples cópia ou reflexo, mas implica uma forma nova de vida, um novo espaço e, portanto, outros parâmetros para a constituição das identidades pessoais e coletivas. Esse pensamento justifica o potencial da mídia aqui destacado, qual seja, o de transformação dos modos de relacionar-se em sociedade e de modificação da própria realidade vivida. Para Sodré, a mídia implica uma nova qualificação de virtualização da vida, e seu desenvolvimento possibilita uma terceira natureza humana, que denomina *bios* virtual. As tecnologias comunicacionais são identificadas como dispositivos geradores de real, com ambiência própria, ao invés de meros canais de informação.

Utilizo esse entendimento da mídia não apenas como refletora dos demais domínios da sociedade, mas como uma ambiência que condiciona o que reflete. Esse posicionamento aponta para o reconhecimento do processo de midiatização ora em curso, no qual as lógicas midiáticas exercem influência e/ou são apropriadas nas práticas dos demais campos sociais.

## **Ecologia da mídia: os meios como ambientes culturais**

A tradição de estudos denominada *Media Ecology* ou Ecologia da Mídia tem, em sua origem, o pensador canadense McLuhan (1962,1964), autor do aforisma *o meio é a mensagem*, demonstrando que ele compreendia os meios como ambientes culturais, os quais, em conjunto, formam um ecossistema, indo além de sua materialidade técnica. Embora McLuhan tenha sido combatido nas décadas de 1970 e 1980, principalmente acusado de propor um determinismo tecnológico, suas ideias e, de uma maneira mais geral, as propostas dos “teóricos do meio”, voltam a aparecer em publicações da década de 1990 e 2000, quando as teorias e tradições, com base ideológica parecem não dar mais conta da ampliação da mediação técnica proporcionada pelas tecnologias digitais.



Segundo Scolari (2010), foi o pesquisador norte-americano Neil Postman que institucionalizou a Ecologia da Mídia como campo científico, durante uma conferência em Nova York, em 1968. Três anos depois, ele fundou o primeiro programa de estudos na área, na New York University. Em 1998, ex-alunos de Postman fundaram a *Media Ecology Association*, em Nova York (MEA, 2012), cujos postulados centrais permanecem nos estudos sobre as transformações dos meios de comunicação no atual ecossistema digital.

A Ecologia da Mídia centra-se no estudo dos meios como ambientes culturais. Segundo Postman (2000, p. 10), “[...] um meio é uma tecnologia na qual uma cultura cresce; quer dizer, ele dá forma à política, à organização social e aos modos de pensar de uma cultura”. Embora a formalização da perspectiva ecológica da mídia tenha sido proposta por Postman, os pensadores Harold Innis, Marshall McLuhan e Walter Ong são considerados fundadores desse paradigma.

Scolari (2010) resume os pressupostos da *Media Ecology* em duas ideias centrais: a) os meios de comunicação constituem um entorno (o *medium* como ambiência) que modifica nossa percepção e nossa cognição; b) os meios são as espécies que vivem em um ecossistema e estabelecem relações entre si e com os sujeitos que nele interagem (SCOLARI, 2010). Porém, Scolari (2013) complementa seu entendimento ao argumentar que não é uma ecologia que circunda os indivíduos (como públicos, leitores, ouvintes ou consumidores), mas um sistema de produção, no qual os indivíduos conformam este entorno.

A digitalização e a popularização das tecnologias de informação e comunicação, de uso personalizado, tornaram ainda mais complexo o ecossistema midiático, trazendo novas possibilidades de interação e fluxos comunicacionais. A tecnologia digital possibilita uma maior participação dos usuários, que passam a ter a oportunidade de produzir conteúdo e de ocupar espaços que, no sistema midiático massivo, eram característicos do polo emissor. A emergência de novos espaços de interação, especialmente nos suportes digitais, amplia as possibilidades de resposta e a interpretação dos interagentes. Mais do que isso, as tecnologias digitais ampliam as possibilidades de proposição, pois não se trata apenas de um sujeito receptor, mas de um sujeito que possui condições de construir seus próprios espaços de atuação e, dessa forma, colocar em debate questões de seu interesse.

### **Considerações pontuais sobre a mídia como matriz de práticas sociais e comunicacionais no atual ecossistema midiático**

Atualmente, a lógica midiática tem perpassado os demais campos sociais num processo conhecido por mídiatização e, nesse processo, a comunicação das instituições e dos indivíduos cada vez mais se utiliza de lógicas e estratégias provenientes do campo da mídia. O ambiente mídiatizado cria novos fluxos de comunicação e novos formatos organizacionais para as instituições. Criam-se, também, novas mediações e interlocuções entre as organizações e a sociedade, nas quais a ambiência mídiatizada é peça fundamental e legitimadora de um processo permanente de construção identitária e cultural.

A reconfiguração do ecossistema midiático, trazida pela era digital, interfere nas lógicas pelas quais os indivíduos e suas organizações se comunicam, se constituem e se legitimam perante a sociedade. No atual ecossistema, é esperado das organizações que elas participem de um diálogo efetivo com os indivíduos e apropriem-se das potencialidades dos diferentes



meios tecnológicos, perpassando todas as esferas do ecossistema midiático, que passa a atuar como matriz de práticas sociais e comunicacionais.

A perspectiva ecológica pode auxiliar a compreender a interação comunicacional neste complexo ecossistema constituído por instituições sociais, atores individuais e coletivos, tecnologias de distribuição de informação, meios de comunicação interpessoal e coletiva.

O paradigma da Ecologia da Mídia pode permitir um novo olhar para o relacionamento com os outros, os interagentes da comunicação, que podem estar inseridos em novos fluxos e em novas possibilidades de interação. Atualmente, a questão posta é a ampliação das possibilidades interativas entre os sujeitos e a multiplicidade de fluxos de comunicação, proporcionados especialmente pela mídia digital, que levam a novos arranjos e ao estabelecimento de práticas colaborativas, que vão aos poucos sobrepondo as práticas da sociedade de consumo.

## Referências

BARICHELLO, E.M.M.R. Apontamentos em torno da visibilidade e da lógica de legitimação das instituições na sociedade midiática. In: DUARTE, E.B.; CASTRO, M.L.D. *Em torno das mídias*. Porto Alegre: Sulina, 2008. p. 236-68.

BARICHELLO, E.M.M.R; CARVALHO, L.M. O twitter como medium ambiência macluhaniano: o processo de apropriação dos interagentes na mídia social digital. In: VIZER, E. *Lo que McLuhann no predijo*. Buenos Aires: La Crujia, 2012.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1997.

FAUSTO NETO, A. Fragmentos de uma “analítica” da mediação. *Revista Matrizes*, São Paulo, v. 1, p. 89-105, 2008.

FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*. Petrópolis: Vozes, 1986.

GRUNIG, J. E. , FERRARI, M. A., FRANÇA, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

HJARVARD, Stig. Mediação: Teorizando a mídia como agente de mudança social e cultural. *Matrizes*, Revista do programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de São Paulo, ano 5, n. 2, p. 53- 91, jan.-jun. São Paulo: ECA-USP, 2012.

INNIS, H. Innis, Harold. *The Bias of Communication*. Toronto: University of Toronto Press, 1951.

MCLUHAN, M. *The Gutenberg Galaxy: the making of typographic man*. Toronto: University Toronto Press, 1962.

\_\_\_\_\_. *Understanding Media: the extensions of man*. New York: New American Library, 1964.

MEA. *Media Ecology Association*. What is media ecology? Disponível em: <[http://www.media-ecology.org/media\\_ecology/index.html](http://www.media-ecology.org/media_ecology/index.html)>. Acesso em: 16 jun. 2012.



ONG, W. J. *Orality and Literacy: The Technologizing of the Word.*, New Accents Series. London and New York: Methuen, 1982.

POSTMAN, N. *The Humanism of Media Ecology.* (2000). Disponível em: <<http://www.media-ecology.org>>. Acesso em: 16 jun. 2012.

SAAD CORRÊA, E. Reflexões para uma Epistemologia da Comunicação Digital. In: *Observatorio.* v. 2, n. 1, p.307-320, 2008. Disponível em: <<http://obs.obercom.pt>>. Acesso em: 16 jun. 2012.

SCOLARI, C.A. Más allá de McLuhan: hacia una ecología de los medios. In: RUBLESCKI, A. e BARICHELO, E.M.M.R. *Ecologia da Midia.* Santa Maria: FACOS-UFSM, 2013.

SCOLARI, C. A. Ecología de los medios. Mapa de un nicho teórico. *Quaderns del CAC*, vol. XIII, n. 1, p. 17-25, jun. 2010.

SODRÉ, M. Antropológica do Espelho: por uma teoria da comunicação linear e em rede. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

THOMPSON, J. B. *The Media and the Modernity.* Cambridge: Polity Press, 1995.



# A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA DA MIDIATIZAÇÃO SOCIAL: UMA PROPOSTA DE REFLEXÃO<sup>1</sup>

*Daiana Stasiak*

Nos estudos da comunicação organizacional encontramos pesquisadores com uma visão que consideramos inovadora sobre as perspectivas teóricas da área, pois entram em contato com conceitos que carregam em si propostas que vão além de questões lineares e transmissionistas que até então, estavam voltadas para a funcionalidade e para os resultados da organização, para lançar um olhar crítico sobre os fenômenos que surgem a partir das características da sociedade complexa. Esse olhar propõe as organizações enquanto atores sociais, que demandam um comportamento aberto, construído e guiado a partir da interação com os públicos (OLIVEIRA; PAULA, 2007; BALDISSERA, 2009; SCROFERNEKER, 2011; CURVELLO, 2009).

Os pesquisadores preocupam-se em compreender os aspectos do ambiente e em vincular a comunicação como uma estratégia contemporânea das organizações em busca de sua inserção social. Nesse sentido, trabalham com paradigmas que consideram uma perspectiva relacional e dialógica entre as organizações e seus públicos e propõem a importância de um olhar teórico mais aprofundado para legitimar a área dentro dos estudos da comunicação social.

Buscamos contribuir com essa linha de pensamento que se consolida na área inserindo nossa proposta de reflexão feita a partir do contexto do processo de midiatização social (VÉRON, 1997, FAUSTO NETO, 2006, 2008, 2010; SODRÉ, 2002). Esse olhar teórico prevê a influência mútua entre organizações, meios de comunicação e sujeitos e reflete sobre a autonomia de cada uma dessas instâncias a partir da evolução das tecnologias. Dialogamos com o conceito de midiatização acreditando que é um suporte coerente para discutir a condição da comunicação organizacional na atualidade.

## **Definindo organizações e comunicação organizacional**

A sociedade complexa, pelas suas características, abriga um número muito grande de organizações que colaboram para a manutenção da coesão social, uma vez que todos os seres humanos estão imersos nelas. As demandas sociais advindas, principalmente após a Segunda Guerra Mundial, demonstram uma revolução na produtividade e a melhora das condições de produção, bem como incentivos econômicos que consolidaram muitas organizações tanto de caráter público quanto privado.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho Comunicação em Contextos Organizacionais do XXII Encontro Anual da Compós, na Universidade Federal da Bahia, Salvador, de 04 a 07 de junho de 2013.



Para Margarida Kunsch (2003), o conjunto diversificado de organizações possibilita o funcionamento da sociedade, pois permite a satisfação tanto das necessidades básicas (alimentação, saúde, vestuário, transporte, segurança, habitação) quanto das sociais e culturais. Por isso, a autora entende como organizações as diversas modalidades de agrupamentos de pessoas que se associam intencionalmente para trabalhar, desempenhar funções e atingir objetivos comuns, com vistas a satisfazer alguma necessidade da sociedade. Para ela, as organizações precisam se comportar como sistemas abertos, sensíveis ao ambiente externo e aos anseios da sociedade, a fim de perceber as mudanças que ocorrem na ordem social, política e econômica e que são fatores fundamentais para a sua subsistência.

Já Onésimo Cardoso (2006) considera simplista que alguns autores pensem uma organização apenas como um corpo humano composto por especialistas que trabalham em um conjunto de tarefas comuns. Para ele, “uma organização é mais que isso: é uma unidade coletiva de ação formada para perseguir fins específicos, dirigida por um poder que estabelece a autoridade, determina o *status* e o papel de seus membros” (CARDOSO, 2006, p. 1125). Ressalta, ainda, que as organizações são atividades reguladas por decisões baseadas em uma filosofia e também devem ser consideradas como sistemas que expressam um conjunto dentro da história social.

A união das propostas de Kunsch (2003) e de Cardoso (2006) embasa nosso entendimento da organização como uma unidade coletiva formada por pessoas que trabalham a partir de uma filosofia para atingir fins específicos e que, para sobreviver, precisa agir como sistema aberto sensível ao ambiente e às transformações em todos os âmbitos sociais.

Neste trabalho, o nosso foco está sobre a área da comunicação nas organizações. Ressaltamos que ela não pode ser dissociada de uma ideia geral de comunicação. Entendemos que há uma defasagem em algumas abordagens quando a comunicação é vista somente como uma ferramenta de gestão, não considerando o caráter das relações e a complexidade do movimento de produção constante dos sentidos que atravessam a permanência das organizações na sociedade. Ao mesmo tempo também a vemos como um conceito em expansão que está sendo construído aos poucos e vai contra a “enorme sucessão de manuais que apenas reforçam a dimensão operacional e tarefa de fazer comunicativo” (PINTO, 2011, p. 85).

Aqui optamos pelo uso do termo comunicação organizacional, por ser o que nos parece mais adequado ao campo “já que o sufixo *al* exprime a ideia de relação com o substantivo organização, que origina o adjetivo *organizacional*” (LIMA, 2011, p. 117). Conforme a pesquisadora mencionada, a expressão imprime um significado em que a comunicação passa a ser entendida a partir da relação entre os interlocutores, não restrita a um local determinado, considerando a organização como um sujeito social complexo em interação com seus membros e com a sociedade.

### **Comunicação organizacional: uma perspectiva relacional e dialógica**

Dentre os conceitos da área da comunicação organizacional, escolhemos como um dos trabalhos, do que consideramos uma nova perspectiva, a obra *O que é Comunicação estratégica nas organizações?* (2007), das autoras Ivone de Lourdes Oliveira e Maria



Aparecida de Paula. Elas partem da tese defendida por Oliveira (2002), na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), para conceituar o que denominam como paradigma da interação comunicacional dialógica, a partir do qual a comunicação é vista como um processo plural de troca entre atores sociais, em que a própria organização é também um ator social.

A proposta envolve a gestão de relacionamentos e “ênfatisa oportunidades de interação e diálogo da organização com os atores sociais, planejadas e conduzidas de forma sistematizada e monitorada” (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 47). Essa natureza dialógica nos interessa, pois é um dos pressupostos que nos indica que o paradigma clássico, envolvendo as figuras estáticas de organização, enquanto emissor ativo e público como receptor inerte, não prosperam mais. Numa sociedade que se desenvolve com o progresso tecnológico, o surgimento da comunicação em rede, a facilidade de troca de informações, a publicação de opiniões e a abertura de espaços de interação entre os sujeitos são fatores a serem considerados;

Se antes se pensava na possibilidade de controlar os sentidos a partir de estratégias de comunicação, na atualidade, diante das grandes transformações, as organizações se deparam com a necessidade de considerar o imprevisto, as tensões e as rupturas nas suas estratégias. (OLIVEIRA; PAULA; MARCHIORI, 2012, p. 9).

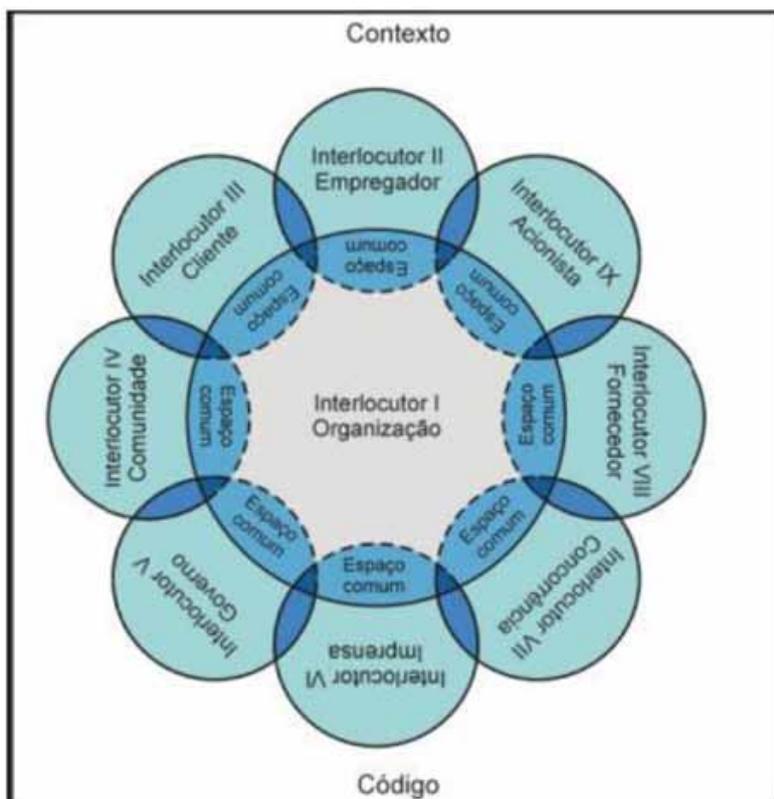
Pensar a área sob o viés da dimensão estratégica pressupõe que a comunicação seja exercida como um processo através da combinação e da articulação entre a publicação de informações e a construção de fluxos relacionais. As organizações precisam, pois, compreender “a necessidade de se relacionarem de forma intencional e estruturada com a sociedade, prestar contas da sua atuação e reconhecer o papel e a ação dos atores sociais (OLIVEIRA; PAULA, 2006, p.5).

Nesse sentido, o paradigma relacional parece-nos um olhar coerente com a realidade, pois considera emissor e receptor enquanto interlocutores, além de pensar na influência dos contextos econômico, político e histórico, entre outros, que envolvem a organização e também de reconhecer o papel da mensagem e dos meios envolvidos, sejam eles de grande alcance como os de comunicação ou de pequeno como as situações face a face.

As autoras defendem um modelo em que “a comunicação organizacional engloba políticas e estratégias elaboradas a partir dos valores e objetivos da organização, numa dimensão articulada à gestão, às expectativas e às demandas dos atores sociais com os quais interage” (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 21). A seguir, apresentamos a figura que ilustra o modelo proposto pelas autoras:



Figura 1 - MODELO DE INTERAÇÃO COMUNICACIONAL DIALÓGICA



Fonte: Oliveira e Paula (2007, p. 27)

Conforme percebemos na figura, a organização é reconhecida como um dos interlocutores. O mais importante a ressaltar é que “o modelo volta-se especialmente para a autonomia do receptor, introduzindo o componente do espaço comum” (*ibidem*, p. 27), um ambiente no qual todos argumentam, dialogam e relacionam-se diante de um interlocutor ou de vários que compõem o circuito em que se insere a organização.

Segundo as autoras, no Brasil, “até o final da década de 1980, a área da comunicação nas organizações tinha uma atuação marcadamente tática, associada à produção de jornais internos e a ações esporádicas de comunicação externa” (*ibidem*, 2006, p. 3). Do mesmo modo, essa área era estritamente dividida em ações de jornalismo, publicidade e relações públicas de modo desarticulado e sem um direcionamento que garantisse seu tratamento processual.

Mas, após essa época, com a estabilidade democrática e a ampliação dos direitos civis, as organizações passaram a definir novas posturas, pautadas no planejamento e na visão estratégica da área. Para Oliveira e Paula (*ibidem*, p. 12), “os movimentos decorrentes das exigências da sociedade contemporânea enfatizam a importância da gestão dos relacionamentos da organização com os atores sociais”. Essas transformações, dessa forma, passam a solicitar novos papéis a serem desempenhados pelas organizações.

Pensamos nessa visão teórica com interesse especial, pois considera que as organizações buscam a legitimação através de negociações e compromissos com todos os grupos afetados por suas políticas e ações. Essa interlocução com os demais pressupõe argumentação, troca de informações e diálogo, uma perspectiva além da linearidade e de



conceitos que consideram que haja o predomínio de ideias do emissor sobre o receptor. “Nessa articulação, os interlocutores passam a ser vistos não apenas como receptores, mas como sujeitos de comunicação e agentes de interpretação, significação e ressignificação dos discursos” (OLIVEIRA; PAULA; MARCHIORI, 2012, p. 8).

É interessante refletir sobre como essas negociações entre organização e seus interlocutores são realizadas através dos meios de comunicação, em especial da internet. Corroboramos com as autoras quando expressam que “nesse espaço os atores sociais constroem discursos e buscam, através deles, legitimar sua atuação a partir da visibilidade midiática.” (OLIVEIRA; PAULA; MARCHIORI, 2012, p. 6).

Desse modo, as organizações inserem-se, cada vez mais, na lógica midiatizada e suas ações são baseadas na busca pela visibilidade e pela interação através das novas tecnologias, que se tornaram, também, eixos da construção das rotinas dos sujeitos. A partir disso, entendemos que a perspectiva relacional e dialógica é coerente com o cotidiano de transformações na autonomia que os sujeitos têm em manifestar sua opinião sobre os produtos e serviços das organizações.

### **Contratendências da comunicação organizacional: a visão dos autores sob o olhar da complexidade**

Não podemos ignorar que as propostas atuais ainda convivem com outra parte que concebe a comunicação como uma ferramenta movida pelas demandas do cotidiano e acionadas de forma instrumental. Ressaltamos, no entanto, que a ideia do nosso estudo é trabalhar com autores que busquem novos paradigmas.

Nesse contexto, destacamos Cleusa Scroferneker (2011), que realizou um estudo no qual retomou diversos autores que trabalham o conceito de comunicação organizacional, unindo as abordagens que denominou como contratendências. “A expressão deixa claro que esses novos olhares buscam alternativas paradigmáticas às tendências predominantes atreladas ao paradigma funcionalista, estabelecendo outros contornos para a comunicação organizacional” (SCROFERNEKER, 2011, p. 2).

Para a referida autora, as teorias contemporâneas da comunicação organizacional não excluem nem negam as abordagens existentes e sim estimulam outros movimentos e olhares que trazem novas opções para avançar e fortalecer o conhecimento. Scroferneker (2011) cita a abordagem de Oliveira e Paula (2007) sobre a perspectiva relacional, que concebe a comunicação organizacional como um processo de construção conjunta entre interlocutores, a partir de discursos e do contexto. Para ela, a abordagem ocasiona um avanço significativo nos trabalhos de investigação empírica porque evidencia a comunicação como um processo multirreferencial, sempre renovado a partir de articulações entre as instâncias da emissão, da circulação e da recepção.

O trabalho de João Curvello (2009) também é visto como uma contratendência na área, pois o autor realiza seus estudos sob a abordagem sistêmico-comunicacional de Niklas Luhmann, em que este autor propõe que o pensamento complexo extrapola os limites do pensamento linear e mecanicista do mundo, partindo do pressuposto de que não é possível reduzir a multidimensionalidade do ambiente organizacional, que hoje sofre profundas transformações.



Juntos, Curvello e Scroferneker (2008) publicam um trabalho que traz a análise da comunicação organizacional a partir das perspectivas da autopoiese de Luhmann e da complexidade de Morin. Nesse trabalho destacam que os modelos de gestão marcados pelo controle e pela normatização, que consideravam a organização como um todo e suas partes, passam a ser substituídos pelas diferenças entre sistema e entorno que estão mais centradas nos ruídos e na complexidade, advindos das relações com todos aqueles envolvidos em seus processos. “Para as organizações contemporâneas isso implica confrontar-se, no seu cotidiano, com realidades, situações e acontecimentos não mais tão previsíveis e tangíveis, ressignificando as suas ações e práticas” (CURVELLO; SCROFERNEKER, 2008, p. 7).

Consideramos que a facilidade em produzir mensagens e interagir através dos dispositivos tecnológicos da internet leva as organizações a entrarem em contato com o que os autores denominam “um enfoque mais interacional, circular e sistêmico em oposição ao pensamento simplificador, reducionista e linear” (*ibidem*, 2008, p. 15). Essa é uma postura mais coerente com a atualidade, pois investe em pressupostos não somente de imagem e representação, mas também de construção conjunta, em busca da reputação diante dos públicos vinculados a ela.

As mudanças do ambiente, inicialmente, são quase imperceptíveis até irem ganhando corpo e emergirem como transformações qualitativamente diferenciadas. Nesse sentido, a postura das organizações diante das tecnologias é um exemplo, pois sua inserção foi acontecendo de maneira lenta até se tornar algo imprescindível para sua existência.

Rudimar Baldissera (2011) enfatiza que a sociedade se constrói de forma cada vez mais complexa e precisamos compreendê-la como uma teia simbólica que é tecida pelos sujeitos através das relações. Numa perspectiva hologramática, considera que as organizações são subsistemas que fazem parte do todo social e “caracterizam-se por serem da qualidade do relacional, do interdependente e atualizarem-se em interações e inter-relações” (*ibidem*, p.154).

Ele propõe que a comunicação não se restringe a espaços físicos e sim a fluxos de sentidos compostos por diversas qualidades de conteúdo e forma, por isso precisa ser trabalhada a partir do respeito à diversidade e do entendimento do conflito como uma possibilidade de criação. Entre as características mais relevantes do autor está a proposta do planejamento estratégico como um norteador e não como uma certeza, pois a cultura organizacional se reconstrói a partir das relações.

Quantificar os anúncios, avaliar o aumento das vendas, verificar os acessos ao *site*, ou a valores de mídia espontânea são ações possíveis e que movimentam a organização. Porém, não se pode pensar que a comunicação é reduzida somente a esses processos. “Importa observar que assim como existem intenções no pólo da produção e proposição também existem intenções nos interlocutores” (BALDISSERA, 2009, p. 118).

Os autores supracitados, que trabalham a comunicação organizacional a partir da perspectiva complexa, incluem conceitos que dizem respeito às transformações decorrentes também a partir das novas tecnologias. Por isso, sustentamos a ideia de que as organizações encontram-se diante do processo de midiatização no qual a complexidade pode ser compreendida como a qualificação do cenário diante do qual constroem suas rotinas.

Acreditamos que a escolha de Morin (2006), para embasar alguns autores da comunicação organizacional, justifica-se por ter sido ele um dos primeiros pensadores a



refletir sobre a cultura de massa, e com base na proposta da complexidade, ter repensado a sociedade a partir de uma visão em que articulou diversos campos como física, biologia, psicologia, economia, arte, ciência, tecnologia e comunicação. A abordagem de Morin, feita a partir dos anos de 1960, demonstra o entendimento de que a sociedade é um sistema aberto em constante transformação. Essas mudanças culminam no século XXI, quando percebemos que os campos estão cada vez mais interconectados, principalmente através das tramas das novas tecnologias.

Dessa forma, os paradigmas simplificadores, que reduzem a comunicação organizacional a um instrument, precisam ser reestruturados. Nesse sentido, a busca da área pela renovação, vista nas falas dos autores escolhidos, demonstra que estão em curso novos pensamentos que envolvem a complexificação da teia social, algo fundamental para seu firmamento enquanto uma área estratégica.

Nesse sentido, consideramos que está em vias de consolidação um movimento crítico com base nos fenômenos contemporâneos de formação de uma base teórica para a área da comunicação organizacional. Nesse olhar renovado, a interação entre a organização e todos os interlocutores ligados à sua existência é um ponto fundamental. A nossa colaboração aponta a perspectiva da midiatização social como um subsídio teórico que pode colaborar com o desenvolvimento dos estudos da área na atualidade, conforme demonstram os subtítulos a seguir.

## A proposta de esquema para análise da midiatização

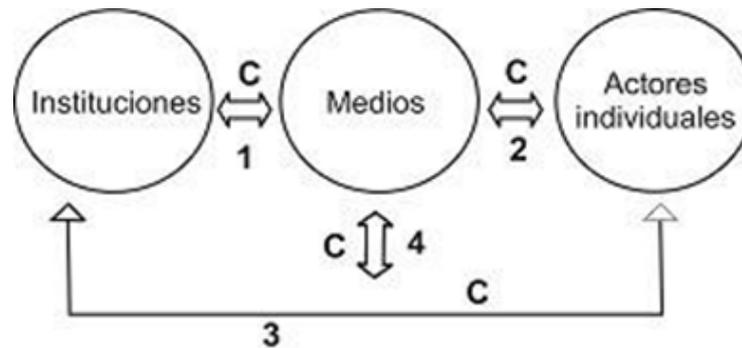
O argentino Eliseo Verón foi um dos primeiros a trabalhar com a midiatização enquanto tema de estudo, por isso é utilizado como fonte de grande parte dos pesquisadores brasileiros. Em seu texto *Esquema para el análisis de la mediatización* (1997), o autor postula que, enquanto a comunicação midiática resulta da articulação entre dispositivos tecnológicos e condições específicas de produção e recepção, a midiatização surge como processo decorrente da acelerada evolução tecnológica, bem como das demandas sociais, as quais fazem com que o ser humano aspire a novas formas de comunicação, diferentes daquelas possíveis através dos meios de massa.

Para Verón (1997), o termo midiatização foi adotado no início dos anos 1990, tanto na Europa quanto na América Latina, pelos pesquisadores que trabalhavam com as tecnologias da comunicação. Particularmente, cita uma conferência na Universidade de Paris VIII, onde se discutiu a hipótese de que as sociedades pós-industriais estariam entrando em uma nova etapa denominada por alguns como hipermediatização, sobremodernidade, multimeios, todas denominações que consideravam a hipótese da exacerbação da modernidade.

Para discutir os múltiplos aspectos que envolvem esse fenômeno, o autor propõe um esquema no qual identifica fluxos que compõem a midiatização, onde são encontradas características como a complementaridade entre emissor e receptor, a horizontalidade na troca de mensagens e a presença do *feedback*. Ponderamos que o esquema de Verón (1997) vai além do sistema tradicional, pois pensa na autonomia de cada parte no processo comunicacional a partir da influência das novas tecnologias.



Figura 2 - ESQUEMA PARA ANÁLISE DA MUDIATIZAÇÃO,



Fonte: Verón (1997).

No esquema ilustrado, o círculo denominado “instituições” designa os múltiplos ordenamentos organizacionais da sociedade. Já os meios ocupam a centralidade que se justifica pelos pressupostos da midiatização. Por fim, os atores são designados como individuais para se excluírem as possibilidades de coletivo e caracterizá-los como sujeitos, membros inseridos em complexas relações sociais. As flechas duplas explicitam as operações através das quais se constroem os coletivos a partir da interação.

Em C1 temos a relação entre meios e instituições. Nesse artigo em específico, Verón (1997) exemplifica o campo político como uma instituição e considera que nos países democráticos os meios de comunicação são capazes de transformar os modos de gestão dos governos. Como exemplo, o autor refere-se ao episódio em que o ministro da economia foi demitido pelo presidente argentino por meio de um programa de rádio.

Num acontecimento mais recente, ocorrido no Brasil, o prefeito de João Pessoa demite seu secretário através do *Twitter*. No mês de junho de 2012, podemos visualizar uma situação semelhante, porém ampliada pela própria evolução do dispositivo tecnológico, que agora é a internet.

Figura 3 - DEMISSÃO DE SECRETÁRIO MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA VIA TWITTER<sup>2</sup>

Fonte: Matéria Estadão On-line

<sup>2</sup> Disponível em <http://blogs.estadao.com.br/radar-politico/2012/06/22/prefeito-de-joao-pessoa-demite-secretario-pelo-twitter/>. Acesso em: 12 mai. 2012.

O fato destacado designa a influência das tecnologias da comunicação sobre as rotinas das organizações. Quando o prefeito utiliza uma rede social, provavelmente, tem a pretensão de dar visibilidade instantânea à sua decisão. Ao mesmo tempo, torna-se vulnerável a uma resposta pública feita a partir do tipo de interação proporcionada pela mídia social, pois o secretário demitido tem no mesmo espaço a oportunidade de mencionar o nome de seu chefe e questionar sua atitude e integridade, como o faz.

Já na relação entre meios e atores individuais (C2), o autor entende que o aumento do consumo das produções midiáticas, nos últimos 30 anos, influenciou todos os âmbitos da vida dos sujeitos agindo sobre o que consideravam, por exemplo, família, corpo, sentimentos, preconceito, uso do tempo livre, entendimento sobre saúde, economia, meio ambiente, entre outros temas. Do mesmo modo, o comportamento e a preferência dos sujeitos influenciaram os assuntos veiculados e os tipos de programação que foram sendo desenvolvidos nos meios ao longo dos anos.

Ao avaliar o fluxo entre instituições e atores individuais (C3), o autor mencionado pensa sobre as mudanças que ocorreram no ambiente organizacional a partir da multiplicação de veículos de comunicação. Para ele, a cultura interna é transformada no momento em que colaboradores veem circular mais informações do seu trabalho e da própria organização. Esse aspecto nos interessa porque Verón (1997) considera as instituições como ordenamentos organizacionais e reflete sobre a troca de mensagens entre elas e os sujeitos.

Por fim, a flecha em C4 significa a influência das regras midiatizadas sobre os processos de comunicação tanto das instituições quanto dos sujeitos. O exemplo utilizado por Verón para descrever esse fluxo é o de um colaborador que tem contato com um escândalo sobre sua empresa através dos meios de comunicação e as consequências que esse fato teria sobre sua relação e identificação com ela. À época (1997), esse exemplo até poderia ser válido como um processo de influência da lógica dos meios sobre as demais instâncias, mas, na configuração atual, torna-se interessante pensarmos esse fluxo a partir do desenvolvimento da internet, que oferece as possibilidades tecnológicas para que sujeitos e organizações ajam segundo lógicas semelhantes aos meios de comunicação.

Hoje, por exemplo, esse mesmo colaborador poderia ter acesso não somente às informações sobre sua empresa publicadas em jornais, mas também ver opiniões dos sujeitos que expressam seus sentimentos e preferências, elogiam ou reclamam sobre os acontecimentos. Recentemente, vimos casos como o da marca Arezzo<sup>3</sup>, com o uso de peles em sua coleção e também do Greenpeace<sup>4</sup> contra a Nestlé pelo trabalho com fornecedores que desmatam florestas para a produção de óleo de dendê, utilizado na fabricação de produtos da multinacional. Esses acontecimentos demonstram mudanças no sentido da autonomia em publicizar algo e tornar essas informações referências, sem passar, necessariamente, pelos meios de comunicação tradicionais.

Consideramos o esquema de Verón (1997) como o princípio de algo diferente daquilo que encontramos nos conceitos tradicionais, onde as lógicas de comunicação e os fluxos estabelecidos entre organizações, meios de comunicação e públicos são contemplados

3 <[www.economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/arezzo+recolhe+pecas+com+pele+de+animais+apos+polemica+no+twitter/n1300082648150.html](http://www.economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/arezzo+recolhe+pecas+com+pele+de+animais+apos+polemica+no+twitter/n1300082648150.html)>. Acesso em: 25 nov. 2012.

4 <[www.greenpeace.org/brasil/pt/Noticias/Nestle-financia-destruicao-de-floresta-e-poe-orangotangos-no-rumo-da-extincao/](http://www.greenpeace.org/brasil/pt/Noticias/Nestle-financia-destruicao-de-floresta-e-poe-orangotangos-no-rumo-da-extincao/)>. Acesso em: 25 nov. 2012.



a partir de uma proposta não linear, que aponta para as possibilidades de influência e interação entre todas as instâncias no processo de comunicação. A seguir, trabalhamos com autores brasileiros que desenvolvem o conceito da midiatização a partir da realidade do nosso país.

## O processo de midiatização social no Brasil: um conceito contemporâneo

Antônio Fausto Neto (2006; 2008; 2010) e Muniz Sodré (2002; 2006) estão entre os pioneiros da construção de um conceito de midiatização social no campo da comunicação do Brasil. Em suas abordagens, encontramos a preocupação em ampliar o entendimento da comunicação para algo além dos efeitos dos meios, na busca pela compreensão de uma perspectiva sociotécnica<sup>5</sup>. Assim, o primeiro autor nos traz ideias sobre o que denomina como a passagem de uma sociedade dos meios para uma sociedade em vias de midiatização, enquanto o segundo caracteriza o *bios* midiático como um quarto âmbito existencial vindo com o avanço tecnológico.

Para Fausto Neto (2006; 2008; 2010), a constituição e o funcionamento das práticas e das lógicas da sociedade estão atravessados e permeados por pressupostos do que se denomina a cultura da mídia. A convergência tecnológica torna as fronteiras entre os campos permeáveis de modo que as lógicas midiáticas expandem-se para as práticas sociais de todos os campos que se apropriam, cada um à sua maneira, das estratégias antes restritas aos meios de comunicação.

O autor sugere que “não se trata mais da existência do campo midiático como um lugar protagonista, mas a expansão para toda a esfera da organização social de referências da cultura das mídias, como operações tecnossimbólicas” (FAUSTO NETO, 2010, p. 115). Essas características são encontradas nas práticas discursivas dos demais campos como: política, religião, educação, saúde, justiça, economia, entre outros, que se moldam a partir de estratégias midiáticas e redesenham a maneira pela qual buscam o reconhecimento na esfera pública.

Está em curso a transformação da “sociedade dos meios” para a “sociedade em vias de midiatização”, com novas estruturas e relações dinâmicas entre produtores e receptores de discursos. Uma das principais características dessa transformação é o receptor ser resituado em outros papéis na própria arquitetura comunicacional emergente, que ocasiona uma mudança de sentido das funções de cada parte no processo (FAUSTO NETO, 2008).

Já o pesquisador Muniz Sodré, em sua obra *Antropológica do Espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede*, publicada em 2002, aborda a experiência do advento das novas tecnologias e coloca em discussão questões sobre a transformação de interesses e costumes, novas referências simbólicas em educação e política, transformação dos processos de construção da realidade e normas e valores de sociabilidade. Em sua essência, propõe que a obra sugere pensar “uma antropologia ético-política da comunicação, o que equivale a dizer, uma teoria do processo constitutivo do *bios* midiático ou realidade virtual e seu relacionamento com as formas de vinculação social” (SODRÉ, 2002, p. 221).

5 Para os autores da midiatização, sociedade e tecnologia não podem ser dissociadas.



A ideia de *bios* virtual é apresentada como um quarto âmbito existencial, onde existe uma tendência à virtualização ou à telerrealização das relações humanas. Nele se configura um novo modo de vida que coloca o indivíduo diante de outras formas de sociabilidade realizadas, principalmente, através da tecnointeração, ou seja, a interação através de meios técnicos. A globalização é o pano de fundo que denomina como um sinônimo para a “teledistribuição mundial de pessoas e coisas” (SODRÉ, 2002, p. 12). Considera que esse fato é um pressuposto para compreender a passagem da comunicação de massa (centralizada, vertical e unidirecional) à dimensão tecnológica do virtual.

O autor aponta um novo regime de visibilidade pública, onde as pessoas vivem fragmentadas e dispersas em termos de contatos humanos e políticos, embora se encontrem sistematicamente conectadas. Essa proposta nos ajuda a pensar no modo como as estratégias podem ser dirigidas na atualidade, quando a presença física não é determinante para a existência da interação, conforme foi, por muitos anos.

O autor acredita que as características da midiatização precisam fazer com que o saber comunicacional reescreva a realidade tradicional pelo viés das novas tecnologias de modo a repensar o relacionamento dos sujeitos através do mundo virtual para compreender criticamente o sentido ético-político de seus modos de presença na sociedade. Desse modo, o campo precisa compreender como essas transformações atuam em termos de influência na construção da realidade social desde o primeiro jornal impresso até as redes sociais.

Para Sodré (2002, p. 23), “a maior parte das pesquisas até agora realizadas, tem levado à convicção de que a mídia é estruturadora ou reestruturadora de percepções e cognições, funcionando como uma espécie de agenda coletiva”. As tecnologias trazem novos sentidos para o campo da comunicação, onde as mudanças individuais, em aspectos como a sociabilidade e a interação, realizadas pela grande maioria da população, caracterizam um comportamento coletivo que precisa ser entendido em sua essência, pois está diretamente relacionado ao nosso campo de estudo.

### **A comunicação organizacional sob a perspectiva da midiatização: novos paradigmas para a reflexão**

Neste trabalho defendemos que as ideias-chave presentes no conceito de midiatização social podem ser imbricadas às teorias da comunicação organizacional, pois características apontadas nesse conceito, como, por exemplo, a complementaridade entre as ações do emissor e do receptor, a horizontalidade na troca de mensagens e a presença constante do *feedback* demonstram processos que estão em curso a partir do desenvolvimento das tecnologias e podem ser levados em conta nas abordagens teóricas da comunicação organizacional para que sejam mais coerentes com a realidade.

Conforme vimos, o conceito reflete sobre a comunicação na contemporaneidade e entende que as tecnologias de informação e comunicação (TICs) constroem um novo ambiente no qual meios, sujeitos e organizações influenciam-se mutuamente, uma concepção que vai em direção à quebra de sentido da fórmula linear Emissor-Canal-Receptor (E - C - R), característica única, por muitos anos, também nos estudos da comunicação organizacional.

No âmbito da lógica midiatizada, as organizações estão inseridas em um ambiente complexo que demanda uma gestão estratégica. Nesse sentido, Cardoso (2006) ressalta



que a informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes nas ações que buscam a evolução da organização, e, na atualidade, ocupam um papel relevante para ampliar e integrar as estruturas e garantir a manutenção de suas ações, bem como da própria existência. O autor considera que as organizações são o resultado de um processo dialógico com o meio ambiente e, por isso, a área da comunicação necessita desprender-se de alguns padrões tradicionais e ser incorporada por todos os setores com o objetivo de construir uma gestão estratégica.

Quando Verón (1997) indica que o cotidiano está sendo moldado pelas tecnologias em que as regras midiatizadas influenciam nos processos de comunicação tanto das instituições quanto dos sujeitos, percebemos que a simples possibilidade de um consumidor reclamar de uma organização através das redes sociais interfere diretamente na postura que ela irá adotar para resolver esse problema<sup>6</sup>. Entendemos que isso já faz parte da esfera pública, onde acontecimentos como esses são indicadores de que as rotinas e experiências das organizações estão sofrendo transformações.

Aqui visualizamos uma proposta diferente da que encontramos na estrutura tradicional, pois a relação não é apenas linear e vertical, uma vez que também pode se iniciar pelo sujeito. Antes configurado apenas como receptor, hoje o consumidor utiliza o meio para dar visibilidade à sua opinião. O *feedback* da organização indica que se estabeleceu um diálogo e todo o processo encontra-se sob as novas possibilidades de visibilidade estratégica, tanto do sujeito, que entende que publicizar o fato vai lhe beneficiar, quanto da organização, que precisa estar no meio para manter sua imagem e reputação nessa esfera pública de novas possibilidades.

Oliveira (2009) traz uma consideração adequada a esse contexto, quando propõe que a economia globalizada exige que as organizações revejam sua postura diante da sociedade. Por isso, elas passam a incorporar discursos que valorizam práticas responsáveis e a criação do capital social, ampliando sua capacidade interativa em busca da reputação, considerada um diferencial, “pois a credibilidade e a respeitabilidade conquistadas determinam se a organização permanecerá ou não na sociedade e estabelecem sua legitimidade pública” (OLIVEIRA, 2009, p. 7).

Essa concepção pode ser vinculada à ideia de Sodré (2002), quando defende que na esfera midiatizada não basta a visibilidade pura e simples das organizações na mídia através da excessiva exposição de sua imagem na tevê ou nos jornais. É preciso que se apele para todo um arsenal de identificações entre a imagem e a audiência, a fim de se obter efeitos, não mais apenas projetivos, e sim de reconhecimento narcísico de si mesmo no espelho tecnocultural.

## Considerações finais

Os autores mencionados ao longo do texto refletem sobre o conceito de midiatização social enquanto um fenômeno que gera mudanças em toda a sociedade. Nesse contexto, entendemos que as organizações sofrem de maneira mais intensa essas transformações,

6 Esta reportagem é um bom exemplo da mudança de postura das organizações na atualidade. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/tec/989698-redes-sociais-sao-mais-ageis-que-sac-como-canal-de-reclamacao.shtml>>. Acesso em: 10 mai. 2012.



justamente pelo seu papel de troca constante com os indivíduos. Nesse sentido, os conceitos da área da comunicação organizacional trazidos para a discussão possuem uma visão pertinente à realidade em que nos encontramos porque consideram uma perspectiva dialógica e relacional que compreende o cenário de complexidade no qual as organizações estão inseridas.

Corroboramos com Eugenia Barichello (2008) quando aponta que um novo conhecimento deve substituir o anterior no qual as organizações realizavam a comunicação com base em postulado de linearidade, sem levar em conta os sujeitos e pressupunham que as mensagens seriam consumidas de modo quase automático, sem considerar a instância interpretativa da recepção.

Na sociedade de ambiência midiatizada a proposta da instituição pode ser modificada pelos sujeitos. A emergência de novos espaços de interação, especialmente na internet, amplia as possibilidades de resposta e a interpretação desses sujeitos que possuem condições de construir seus próprios espaços de atuação e, dessa forma, colocar em debate questões de seu interesse. (BARICHELLO, 2008, p. 244).

Procuramos aqui a construção de uma visão estratégica que justifique a inserção das organizações na sociedade complexa em que atuam. Dessa forma, acreditamos que refletir sobre a perspectiva da midiatização, junto aos estudos da área, colabora para o que denominamos como um paradigma contemporâneo que contribui para o entendimento de fenômenos baseados na interação entre sujeitos e organizações e, principalmente, na descentralização e na autonomia para a publicação e para a visibilidade de informações e de opiniões através da mídia.

## Referências

BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *ORGANICOM. Revista Brasileira de Comunicação organizacional e Relações Públicas*, São Paulo: Ano 6, Edição especial, Números 10 e 11, 2009.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: uma reflexão possível com base no paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011.

BARICHELLO, E.M.M.R. Apontamentos em torno da visibilidade e da lógica de legitimação das instituições na sociedade midiatizada. In: DUARTE, Elizabeth Bastos e CASTRO, Maria Lília Dias (Org.). *Em torno das mídias: práticas e ambiências*. Porto Alegre: Sulina, 2008.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista Administração Pública [on-line]*. 2006, vol.40, n.6, pp. 1123-1144. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2012.



CURVELLO João José Azevedo; SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. *E-compós*. Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação. Brasília, v.11, n. 3, set./dez. 2008.

CURVELLO João José Azevedo. *Os estudos de Comunicação Organizacional e as novas abordagens sistêmicas*. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Anais. Curitiba, PR, 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2012.

ESTADÃO. Prefeito de João Pessoa demite secretário pelo Twitter. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/radar-politico/2012/06/22/prefeito-de-joao-pessoa-demite-secretario-pelo-twitter/>>. Acesso em: 12 mai. 2012.

FAUSTO NETO, Antonio. *Midiatização, prática social-prática de sentido*. Seminário sobre midiatização, Rede Prosul, Anais. São Leopoldo: UNISINOS, 2006.

\_\_\_\_\_. Enunciação, auto-referencialidade e incompletude. *Revista Famecos*. Porto Alegre, n. 34, 2007.

\_\_\_\_\_. Fragmentos de uma «analítica» da midiatização. *Revista Matrizes*, São Paulo, n. 2. abril, 2008.

\_\_\_\_\_. As bordas da circulação. *Revista Alceu*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 20, Jan./jun. 2010.

KUNSCH, M.K. *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. 17ª Ed. Summus Editorial, 2003.

OLIVEIRA, Ivone. Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política. IX Congresso latinoamericano de investigación de la comunicación. Estado de México, 2008. *Anais...* Disponível em: <[http://alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com\\_org\\_yRP/ponencias/GT2\\_16Oliveira.pdf](http://alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_16Oliveira.pdf)>. Acesso em: 18/01/2012.

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

OLIVEIRAI, L.; M, A, PAULA; MARCHIORI, M. Um giro na concepção de estratégias comunicacionais: dimensão relacional. Encontro do Fórum Iberoamericano de Estratégias de Comunicação. *Anais...* República Dominicana, 2012. Disponível em: <[http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/fisec\\_2012\\_painel\\_texto\\_final\\_130712.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/fisec_2012_painel_texto_final_130712.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2012.

PINTO, J. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, I. L; SOARES, A. T. N. *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011.

SODRÉ, Muniz. *Antropológica do Espelho*. Por uma teoria da comunicação linear e em rede. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

SCROFERNEKER, C. M. A. Contra tendências paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea no Brasil. XX Encontro da Compós, *Anais...* Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2011.



VERÓN, Eliseo. Esquema para el análisis de la mediatización. In: *Diálogos de la Comunicación*. Lima: Felafacs, 1997.



## O PARADIGMA NARRATIVO NAS ORGANIZAÇÕES: *STORYTELLING* NO AMBIENTE CORPORATIVO

*Rodrigo Silveira Cogo*

Com ênfase desde o início da década de 90, vários pesquisadores (EISENBERG; GOODALL, 1995; DANIELS et al., 1997; PUTNAM et al. 1987) estão centrados na análise do fenômeno da Comunicação Organizacional sob impacto das interações humanas, seja no interior das organizações ou na influência de fatores externos, e como elas integram, desenvolvem-se ou determinam as organizações. Há diversas perspectivas de pesquisas realizadas, formatando modelos para agrupamento dos esforços teóricos e das experiências práticas neste mundo corporativo, partindo do princípio, como dizem Eisenberg e Goodall (1995), de que os seres humanos se apoiam na linguagem como um meio de se relacionar com e controlar seu ambiente físico e social. Isso expõe a preponderância da comunicação na experiência do homem, pulverizada no contato com múltiplas organizações e marcada por políticas, procedimentos, expectativas, costumes e hábitos.

Segundo Echeverría (2003, p. 20), antes da invenção do alfabeto, os seres humanos viviam na “linguagem do vir-a-ser”. A linguagem e a ação estavam unidas, as histórias narravam as ações dos atores e, dessa maneira, aprendia-se. Contudo, o alfabeto separou o narrador da linguagem e da ação, e o surgimento do texto escrito produziu a mudança para a linguagem das ideias.

Como “uma organização é literalmente o comportamento humano” (DANIELS et al., 1997, p. 5), definida pela união das ações de seus membros, os autores coincidem em concordar que a liga que reúne diversos esforços humanos, compatibilizando-os, controlando-os ou os fazendo dialogar, é a comunicação. Kunsch (2010) entende que é preciso partir do princípio de que

as organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas. (KUNSCH, 2010, p. 48).

Como assinala Baldissera (2010, p. 73), constituir-se em organização pressupõe articular subjetividades, objetivos e, portanto, tensionar diversidades de interesses, culturas e imaginários. Diz Putnam et al. (1987, p. 20, tradução nossa): “comunicação é a cola que une membros, subunidades e organizações”. O grande desafio, observa ela, é adotar “as perspectivas que cercam mais variáveis de comunicação e mais complexidade na compreensão do processo de mensagem [produzindo] o maior valor prático no gerenciamento de problemas de comunicação” (PUTNAM et al. 1987, p. 21, tradução nossa).



Em geral, aplica-se foco em alguns elementos comuns, variando sua primazia ou conexão, como mensagem, canal, transmissor-receptor, transmissão, codificação-decodificação, significado, *feedback* e efeitos.

A comunicação organizacional tem dois interesses dominantes: as habilidades que tornam os indivíduos mais eficientes na comunicação em seu trabalho, e os fatores que caracterizam a eficiência da comunicação no sistema inteiro (REDDING; TOMPKINS apud PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 79). E “passou a ser definida como o estudo das mensagens, da informação, do significado e da atividade simbólica” (PUTNAM; CHENEY, apud PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 131).

Eric Eisenberg e Goodall Jr. (1995) discutem quatro grandes abordagens para entender a comunicação organizacional: comunicação como a) transferência de informação; b) processo transacional; c) controle estratégico; e d) balanço entre criatividade e coação. Ao final, propõem uma quinta via julgada mais completa: o modelo de organização baseado na comunicação como diálogo. Por sua vez, Tom Daniels et al. (1997), no tratamento da comunicação como caracterizadora da vida nas organizações, trazem três perspectivas de abordagem: tradicional, interpretativa e crítica. Já Linda Putnam et al. (1987), baseada no trabalho de Aubey Fisher (1978), por representarem as estruturas mais estendidas e influentes da comunicação organizacional, identificam e propõem quatro bases conceituais do estudo da comunicação humana, ainda que reconhecendo sua incompletude: a) mecânica; b) psicológica; c) interpretativo-simbólica; e d) interação de sistemas. O ponto de análise mostra-se importante porque a visão particular da comunicação forma a maneira como as pessoas veem a comunicação nas organizações, o modo como elas a interpretam e como os estímulos são oferecidos, transitados e orquestrados, preferencialmente com um número e qualidade de vozes maior.

A corrente de estudo e pensamento denominada Escola de Montreal, a partir da pesquisa e das proposições do fundador e professor James Renwick Taylor, é outra vertente de importância na compreensão da relevância da área na contemporaneidade. A partir dela, pode-se transformar de maneira significativa a visão sobre a comunicação, posicionando-a em patamar estratégico e fundamental como amálgama de força estruturante nas organizações.

A perspectiva de Taylor e dos demais pesquisadores da instituição canadense busca ultrapassar o enfoque simplista da transmissão de informação para jogar luz sobre os processos de interação e organização social. À medida que estudiosos prestem mais atenção à dinâmica social, às novas tecnologias de informação, à globalização e ao encontro de diversas culturas resultante deste panorama interconectado, será consolidado o prisma de Taylor (2005, p. 9-15): analisar a linguagem para observar como a comunicação possibilita a emergência da organização, da produção de sentido. São conversações estabelecidas pelas pessoas cotidianamente nas relações pessoais e profissionais, com interpretações de realidade e de relacionamentos.

Esse favorecimento do lado linguístico da comunicação rebate as teorias mecanicistas, centradas nos canais e pensando a área como ferramenta técnica. Taylor propõe o raciocínio sobre uma linguagem entendida como tecnologia de comunicação e como produtora de significados, não somente como um suporte de codificação e decodificação de mensagens. Em suma, a Escola de Montreal propõe uma teoria comunicacional das organizações. Como diz a pesquisadora Adriana Casali (2005, p. 30), “suas investigações se voltam para a emergência das organizações pela comunicação [...] atribuindo igual valor a manifestações



linguísticas e materiais”. Ver a comunicação como um processo constituinte das organizações requer a superação de pontos de vista tradicionais em administração e em comunicação. Elas não são mais realidades dadas, mas sim construções plurais instituídas nas práticas cotidianas de seus membros, na forma como elas interagem e em seus processos simbólicos.

Afinal, como diz Smith (apud PUTNAM et al., 2004, p. 77), seria uma concepção de equivalência de processos, um não existindo sem o outro, sem as ideias de contenção e produção que podem trazer uma noção de sucumbência que não combina com a teoria de coorientação de Taylor. Esta teoria está baseada na coalizão entre as redes semânticas das pessoas e das organizações em torno de ações e atos considerados comuns. É uma renovação dos postulados de estudo na área:

Quando o campo da comunicação organizacional importou conceitos de outras disciplinas também importou a visão periférica da comunicação humana em organizações [...] A comunicação tornou-se mais uma variável que figurava na eficácia organizacional”. (DANIELS et al., 1997, p. 18).

Não serve mais a perspectiva tradicional da organização como objeto, com um comportamento comunicativo como atividade que pode ser medida, nomeada e classificada. É preciso uma abordagem interpretativa, em que os significados das palavras e ações “são dados simbolicamente através da mutualidade de experiências próprias, mais do que através da intenção do transmissor ou dos filtros conceituais do receptor” (PUTNAM et al. 1987, p.87, tradução nossa).

Este artigo busca lançar luz sobre essa perspectiva e inserir o *storytelling*<sup>1</sup> como representante do paradigma narrativo nas organizações em busca de novos formatos de conteúdo e atração de públicos estratégicos. É o que vai ser trazido nos itens subsequentes.

## Constatações sobre o paradigma narrativo nas organizações

As organizações são permeadas por processos de comunicação, pois a maioria das atividades diárias dos indivíduos nas organizações envolve comunicações. Além disso, partindo do pressuposto de que a comunicação é simbólica e subsimbólica, nas ações e nas interações diárias há geração coletiva de conhecimento dentro de contextos específicos. Conforme explica Taylor (2005), os contatos organizacionais são mediados por textos e realizados por meio de diálogos. A compreensão de um sistema depende do rastreamento das conversações, cuja análise deve ser dada por um modelo bidimensional com a compreensão do universo total de interações compartilhadas, sejam conversacionais ou não. Os textos são conversações cristalizadas e inscritas num discurso (palavras e frases coordenadas), por isso

1 Segundo estudos desenvolvidos por este autor no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP), sob orientação do professor-doutor Paulo Roberto Nassar de Oliveira, originando a dissertação de Mestrado intitulada “Da memória ao *storytelling*: em busca de novas narrativas organizacionais”, *storytelling* é uma lógica de estruturação de pensamento e um formato de organização e difusão de narrativa, por suportes impresso, audiovisual ou presencial, baseados nas experiências de vida próprias ou absorvidas de um interagente – ou ainda a partir de criações ficcionais, derivando relatos envolventes e memoráveis. Está disponível no link <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-05122012-171130/pt-br.php>>.



se compreende que os textos são a organização formal e as conversações são os aspectos informais, ambos constitutivos da comunicação organizacional (CASALI, 2005, p.36).

Putnam (2008) dá importante contribuição, constatando que alguns gestores da comunicação já estão cientes da importância de práticas discursivas nas organizações. Para ela:

a maioria deles percebe que suas palavras e ações importam na vida organizacional [...] e sabem que a forma com que orquestram mensagens de e para *stakeholders*<sup>2</sup> e seus padrões de falar e ouvir possui um grande impacto. (PUTNAM, 2008, p. 224).

Nesse sentido, a pesquisadora aposta no que chama 'Ciências da Linguagem' para ajudar a comunicação organizacional a revelar aspectos relacionais, capturando o fluxo das alterações de visão de mundo, numa perspectiva pós-moderna de estudo das organizações.

Sunwolf (2005, p. 305) não tem dúvida: seres humanos são criaturas que contam histórias. As pessoas têm necessidade de possuir símbolos que as ajudem a entender e a interpretar o mundo. O ser humano pode ser mais bem entendido como *homo narrans*, por organizar sua experiência em histórias com tramas, personagens centrais e sequências de ação que trazem lições implícitas e explícitas. As pessoas busariam, instintivamente, uma lógica narrativa (FISCHER apud SUNWOLF, 2005, p. 305). As histórias estão entre as unidades mais básicas de comunicação, porque o homem é socializado pela narratividade, embora possa ser educado pela racionalidade. O papel das histórias, sob uma perspectiva social, foi analisado em campos tão diversos como psicologia, sociolinguística, ciências políticas, história, antropologia, direito e comunicação.

É importante pensar nos modos de funcionamento cognitivo, que Jerome Bruner (1997, p. 14) divide em lógico-científico (ou paradigmático) e narrativo. O primeiro busca gerar conhecimento com base na verificação da veracidade ou falseamento de hipóteses, adotando uma descrição e explicação formais e objetivadas do contexto que as geram, com argumentos racionais e consistentes, que buscam dar ou requisitar prova a partir de uma análise do tipo *top-down*. O modo narrativo, por sua vez, consiste em contar boas histórias, dramas envolventes e relatos críveis e trata de intenções e ações humanas – mesmo paradoxais, valorizando a experiência do significado e a intuição com inspiração a partir do *bottom-up*. A abordagem, neste segundo caso, concentra-se em compreender o particular, em buscar os significados que as pessoas constroem, baseando-se em suas histórias, sejam elas orais ou escritas – para tanto, envolve o mito para transpor tensões coletivas geradas pela passagem do tempo e pela ambiguidade do comportamento.

É o que propôs Pink (2007, p. 23) ao analisar os hemisférios do cérebro. O hemisfério esquerdo lida com lógica, sequências, literalidade e análises. O direito cuida da síntese,

2 *Stakeholders* não tem tradução literal para a língua portuguesa. O uso do termo é relativamente recente e começou a ser difundido na literatura de administração e governança corporativa a partir da publicação, em 1984, da obra '*Strategic Management: a stakeholder approach*', de Edward Freeman. A intenção desse autor era propor uma visão mais ampla e inclusiva do papel e do propósito das empresas na sociedade do que a doutrina até então vigente, e com isto levantar duas questões: de quem são os interesses que estão sendo atendidos e os de quem deveriam ser atendidos.



da expressão emocional, do contexto e da visão de conjunto e de simultaneidade. Um dos motivos de uma emergência do lado direito seria a época de abundância que a sociedade vive, com múltiplas ofertas de bens e serviços onde os apelos das necessidades racionais, lógicas e funcionais são ineficientes – entra na decisão uma nova ordem de coisas subjetivas, como o *design*, as causas, o espiritual e o transcendente. Outro ponto de base para admitir que o lado direito do cérebro ganhe alguma preponderância diz respeito à extensa automação dos afazeres de trabalho – que seguem lógicas ordenadas de programação, com alta produtividade, mas não têm espaço para a sensibilidade e a intuição.

Carrascoza (2004) analisa, a partir de Nietzsche<sup>3</sup> e na mesma linha de Pink (2007), a existência de dois tipos estruturantes de discurso – em sua obra, focados na abordagem publicitária, mas aqui perfeitamente adequados à reflexão sobre as retóricas da comunicação organizacional. Ele fala num estilo apolíneo, marcadamente descritivo, racional, argumentativo e fechado em sua interpretação; e também no modelo dionisíaco com exploração dos sentidos e dos sentimentos num território de encantamento que deixa sentenças abertas para complementação dos interagentes.

Vale referir, conforme atesta Boyce (1996, p. 5, tradução nossa), que estudos sobre *storytelling* organizacional nos Estados Unidos foram construídos sobre uma base de pesquisa multidisciplinar, envolvendo, entre outros pontos de vista, correntes de construtivismo social, simbolismo organizacional e teoria crítica. A perspectiva interdisciplinar tem pontos fortes e fraquezas inerentes. Os pontos fortes da perspectiva são: o reconhecimento de todos os membros organizacionais como fabricantes de significados; a visão dos símbolos como expressando significado; a constatação de múltiplas realidades, perspectivas e vozes dentro de uma organização; a visualização da dinâmica de poder utilizada para sustentar as ideologias dominantes, e emancipação como um aspecto permanente e essencial da democracia. O ponto fraco básico é a falta de objetividade, ainda mais num cenário que requer precisão científica.

De fato, “a realidade que nós coletivamente experienciamos tem sido construída por nossas interações sociais” (BOYCE, 1996, p. 5, tradução nossa). Na medida em que os indivíduos se envolvem na construção do seu significado pessoal, os coletivos envolvem-se na construção de uma realidade social. A pesquisadora aponta, então, aspectos proeminentes que explicitam o *link* entre construção social, histórias e organização nas pesquisas: as histórias são úteis para a socialização de novos membros e para geração de compromisso; a familiaridade com histórias organizacionais dominantes pode ser um indicador de adaptação; a história pode ser um veículo para o controle social; e o significado pode ser desenvolvido de forma consciente ou inconsciente.

Então vem tomando fôlego o paradigma narrativo (CAMPBELL, 2009; PERELMAN, 1996; BOJE, 1995; FISHER, 1987; CZARNIAWSKA-JOERGES, 2004; GABRIEL, 2000), que apresenta uma espécie de “filosofia da razão, do valor e da ação”, nas palavras de Fisher (1987, p. 64, tradução nossa), e fornece uma lógica para avaliar as histórias, explorando

3 O filósofo alemão Friedrich Wilhelm Nietzsche, no livro ‘O nascimento da tragédia’, datado de 1872, cunha as expressões ‘apolíneo’ e ‘dionisíaco’, relativas aos deuses Apolo e Dionísio. Ele faz um paralelo entre o espírito da ordem, da racionalidade e da harmonia intelectual, representado por Apolo, e o espírito da vontade de viver espontânea e extasiadamente, representado por Dionísio. Para Nietzsche, o ser humano e tudo o que o rodeia trazem esta dualidade não excludente. No Brasil, a obra foi traduzida por James Guinsburg e publicada em 1992 pela Companhia das Letras.



como se endossa ou aceita histórias como base para decisões e ações. A nomeação como “paradigma” decorre do fato de implicar uma visão filosófica da comunicação humana. Este autor explica:

O mundo como nós o conhecemos é um conjunto de histórias que devem ser escolhidas para podermos viver a vida em um processo de contínua recriação [...] como meios pelos quais os seres humanos percebem sua natureza. (FISHER, 1987, p. 65, tradução nossa).

O paradigma narrativo reconhece a capacidade das pessoas em criar novas histórias para melhor compreender suas vidas ou o mistério da vida. Basicamente, é a compreensão de que as histórias são uma forma fundamental pela qual as pessoas expressam valores e conseqüentemente apoiam suas decisões. Esse entendimento, como assinala Boyce (1996, p. 14, tradução nossa), é conduzido por diversas áreas do conhecimento: folcloristas, antropólogos, teóricos de comunicação, sociólogos, filósofos e teóricos críticos. Cada área confere ênfase a aspectos diferentes do processo, mas de maneira geral histórias compartilhadas podem expressar a experiência organizacional dos membros; confirmar as experiências e significados compartilhados entre membros da mesma organização; orientar e socializar novos membros; desenvolver, aperfeiçoar e renovar o senso de propósito dos membros da organização; preparar um grupo para o planejamento, planos de aplicação e tomada de decisão em consonância com os propósitos compartilhados; e cocriar visão e estratégia.

Claro que os membros de uma organização não criam sentido em seus mundos somente a partir de termos narrativos, mas eles certamente avalizam as narrativas que são consistentes com suas expectativas e valores (CZARNIAWSKA, 2004, on-line). O paradigma narrativo, vale ainda registrar, não deixa de levar em conta a possibilidade de a prática estar conduzindo aspectos de controle social, mas também de perspectiva participativa, emancipatória e cocriativas.

Como diz Boyce (1996, p. 21, tradução nossa), a aplicação de histórias nos processos organizacionais “pode ser socialmente dominante ou participativa. Contar histórias é um exemplo de processo que pode nutrir e criar significado ou reforçar o controle e manipular significado”. E Weick (1995) é definitivo ao dizer que:

O que é necessário para fazer sentido? A resposta é algo que preserve plausibilidade e coerência; que é razoável e memorável; que encarna a experiência adquirida e as expectativas; que ressoa com outras pessoas; que pode ser construído a posteriori, mas também pode ser usado prospectivamente; que permite o embelezamento para caber esquisitices atuais, que é divertido ou traz contraste. Em suma, o que é necessário para construir sentido é uma boa história (WEICK, 1995, p. 60-61, tradução nossa).

Para melhor fixar o ponto de vista conceitual do presente artigo, apresenta-se a partir de agora uma coletânea de definições do *storytelling* e sua inserção no ambiente corporativo.



## Storytelling como processo narrativo organizacional

A aprendizagem da comunicação organizacional com o *storytelling* reside exatamente na positiva contaminação da retórica racional da razão pura com o enlevo das emoções e o arrebatamento da imaginação livre. Trata-se da credibilidade atribuída pela identificação com um relato, e não validada pela matemática e pelo produtivismo. A pesquisa sobre narrativa organizacional acelerou consideravelmente desde a década de 1990, quando as histórias começaram a fazer aparições “como ‘dados’ para a análise organizacional, parecendo abrir janelas para a vida cultural, política e emocional das organizações” (GABRIEL, 2008, on-line, tradução nossa). Este autor lista vários usos a que *storytelling* foi submetido pelos teóricos das organizações: 1) histórias como parte do aparato de construção de sentido de uma organização; 2) histórias como aspectos cruciais do funcionamento cognitivo individual; 3) histórias como característica da política organizacional, das tentativas de controle e de resistência; 4) histórias como artefatos simbólicos expressando arquétipos mitológicos; 5) histórias como performance retórica destinada a influenciar corações e mentes; 6) histórias como meio de compartilhamento e disseminação de conhecimento e aprendizagem; e 7) histórias como forma vital de construção de identidades individuais e de grupo.

*Storytelling* organizacional, segundo Pink (2007, p. 103), tem como objetivo conscientizar as empresas das histórias que existem dentro delas, utilizando-as em prol das metas. Seria como reconhecer que o conhecimento no ambiente corporativo está nas histórias circulantes. É neste pensamento que escrevem Kaye e Jacobson (1999), ao referir que

porque as histórias podem ser vívidas e memoráveis, elas nos ajudam a compreender as coisas de maneira significativa e relevante. Porque contar histórias é um ato coletivo, incentiva-nos a compartilhar significados e estabelecer uma coesão que poderia estar além do nosso alcance. (KAYE; JACOBSON, 1999, p. 1, tradução nossa).

Boje (1995, p. 1000, tradução nossa) define *storytelling* organizacional como um “sistema coletivo de *storytelling* no qual a performance das histórias é uma parte chave da construção de sentido por seus membros” e significa permitir a eles incrementar suas memórias individuais com a memória institucional. Lembrando que as mais ricas histórias organizacionais são as que captam a essência da identidade da organização – tanto ‘quem somos’ quanto ‘quem nos tornaremos’ – e também “contêm ambiguidade suficiente, fronteiras desgastadas, tramas não resolvidas e metáforas para que haja ainda muito significado para os membros da organização descobrirem” (HUTCHENS, 2009, on-line, tradução nossa).

Falando sobre uma realidade norte-americana, Denning (2006, p. 12) é eufórico e acredita que “a narrativa é um modo cada vez mais aceito para se atingirem os objetivos da empresa”. Putnam (2009, p. 53), baseada em Yannis Gabriel, aponta que histórias e narrativas são “cadeias atemporais de eventos inter-relacionados, caracterizados por enredos complexos, personagens dinâmicas e emoções intensas”. E complementa afirmando que essas narrativas mostram valores e legitimam mudanças, sendo que histórias servem, portanto, para uma imensa variedade de funções organizacionais, incluindo identificação de subculturas, afirmação de relacionamentos de poder e adaptação a mudanças. Esse



pensamento é semelhante em Gabriel (2008, *on-line*, tradução nossa), ao dizer que as “histórias podem revelar os mais profundos sentimentos das pessoas sobre suas organizações, suas ambições, frustrações e ressentimentos”. Kaye e Jacobson (1999, p.2, tradução nossa) reforçam apontando que histórias podem ser “veículos para capturar as experiências das pessoas e comunicá-las de forma que se relacionem às tradições de uma organização e seus valores, crenças e prioridades”. Histórias também podem criar e manter um senso de comunidade entre diversas pessoas em uma organização, e podem incentivar a compreensão ampla das sutis realidades culturais e políticas da vida de uma organização.

Carvalho et al. (2007) explicam como essa prática ocorre nas empresas:

As histórias nas organizações são contadas para lembrar algum momento, de forma espontânea ou deliberada, enfatizando alguma ação que se deseja ver perpetuada. Grande parte dessas histórias baseia-se em fatos reais, ocorridos ou não dentro da organização. Essas narrativas de histórias vêm sendo usadas no contexto das equipes, departamentos e mesmo organizações como um todo, que buscam mudanças profundas e/ou transferência de atitudes, formas de encarar desafios e/ou métodos para lidar com situações complexas. (CARVALHO et al., 2007, p. 23-24).

Gabriel (2008, *on-line*) aponta que histórias em organizações tendem a ser de multiautoria, concisas, fluidas, polissêmicas e frequentemente inacabadas, com espaço para interpretações dos interagentes. Segundo Echeverría (2003, p. 263), qualquer que seja o problema enfrentado por uma organização, este sempre poderá ser examinado em sua estrutura conversacional. E apresenta algumas tipologias de conversações: a) de orientação, conversas à base de declarações fundamentais sobre o futuro desejado da organização, princípios, valores, políticas nutridas pelas ações de diferentes equipes; b) de desenho, conversas à base de declarações sobre como se estrutura a organização, definição de processos, papéis e atribuições, especulação de futuro e conversações de estratégias; c) de implementação, conversações de compromissos, identificação de objetivos, pedidos, ofertas, negociação e implementação das ações, assim como a abertura de maiores redes de colaboração e soluções de problemas; e d) de aprendizagem, conversações de avaliação, na qual surgem as perguntas sobre como se está estruturando a organização sobre o próprio fluxo conversacional e a rede de relacionamentos que a constitui. A partir do correto manuseio dessas tipologias, uma narrativa pode ser fraca, sem impacto no contexto, ou poderosa quando faz sentido para outros, gerando consequências, significados, mundos e novas possibilidades de ação, enriquecendo a compreensão dos fenômenos. O empoderamento da narrativa acontece ainda quando o público-alvo pode tornar-se uma espécie de coautor, ao ser consultado de antemão sobre o enredo a ser desenvolvido; ou ser atuante na trama narrada em tempo real, quando, então, ele vive a trama, enquanto ela se desenrola (DOMINGOS, 2008a, *on-line*). Por trama, Micoczky e Imasato (2005, p. 84) definem como maneira como se decide ordenar a narrativa, inclusive com esquecimentos que buscam, com o silenciar, dar ênfase a outras partes da história.

Uma história numa organização não é um texto comum, sendo formada por elementos estruturais particulares, como se vê no estudo de Migon e Silva Junior (2007, *on-line*) sobre *Group Storytelling* como técnica de utilização de histórias em grupos de pessoas como



método de comunicação para compartilhamento de conhecimento. Esses elementos são a divisão em eventos, a causalidade, o início, meio e fim, uso de personagens e linguagem única. Cada história precisa ser analisada sob o ponto de vista de sua aplicação para cada situação, tempo disponível e público. Os autores retomam a questão dos participantes colaborem na trama, significando ajudar também na identificação de possíveis problemas no ambiente de trabalho – que podem ou não ser reais e apontam gargalos pequenos ou críticos, redundâncias, exceções, atalhos, excessos, falta de informação.

Ziemer (1996), ao tratar da necessidade de consideração da dimensão subjetiva nas organizações, mostra a importância da eclosão e da análise de histórias. Ele entende que o diagnóstico do comportamento humano na empresa passa por “imagens, metáforas, discursos, *slogans*, símbolos e histórias individuais e organizacionais” (ZIEMER, 1996, p.155). Seriam elementos para que os funcionários pudessem reconhecer sua visão de mundo e seus modelos de interpretação da realidade. Os atores organizacionais utilizam em suas narrativas símbolos e metáforas que, como dizem Waiandt e Davel (apud MARCHIORI, 2010):

Impregnam as interações, estimulando-as ou refreando-as e, assim, elas vão modelando as interpretações dos significados [...] Orientados pelos discursos, modificam parte de suas referências e de seus papéis (WAIANDT; DAVEL apud MARCHIORI, 2010, p. 142).

Por isso, para Domingos (2008b, *on-line*), “o *storytelling* é uma tentativa de humanização do espaço de interação”. Em outras palavras, segundo Joe Lambert (apud LEO, 2008, *on-line*), o “*storytelling* tem um papel importante nas sociedades contemporâneas, pois ouvir, coletar e compartilhar histórias de vida são elementos críticos dentro do processo de democratização”. As narrativas tratam de assuntos diversos, como a vida dos grandes empreendimentos, ou mesmo narrativas ficcionais que possam servir para exemplificar um estado de espírito capaz de colocar toda uma empresa em interação comunicativa. O objetivo é formar uma atitude pragmática e viva, nas relações de trabalho, acrescido de forte valor não só intelectual, mas também ficcional. As personagens podem tornar-se suportes vivos de histórias vivas, onde se concretizam e encarnam ideias que, mesmo que complexas, podem se tornar acessíveis a todos. Não se trata, portanto, de qualquer narrativa de entretenimento, mas sim aquela que tem também o objetivo de formatar pensamentos e veicular significações. Este pesquisador complementa:

São textos narrativos que produzem efeitos diretos nos grupos que as praticam, de modo individual ou até mesmo global, nas dinâmicas de mudanças, de inovação, ou de clima relacional nas organizações e sociedades em rede. Produtos puros da imaginação, embora sempre baseadas nas experiências com o real. (DOMINGOS, 2008b, *on-line*).

Servin (2005, *on-line*, tradução nossa) aponta alguns benefícios no uso do *storytelling*, como o fato de repassar conhecimento tácito, de difícil articulação porque são histórias contadas com emoção; constituir um excelente canal para aprendizagem e para transferência de conhecimento; facilitar a gravação na memória e a reprodução do conteúdo no futuro;



humanizar os esforços de comunicação das organizações com emprego de linguagem mais cotidiana que amplia os relacionamentos interpessoais no mundo do trabalho.

Domingos (2008c, p. 97) formaliza que *storytelling* é “uma antiga arte de transmitir fatos, reais ou ficcionais, em diferentes tipos de suporte, de modo verbal ou não, a fim de emocionar e informar grandes públicos”. O *storytelling*, na esteira de pensamento de Mota (2007, *on-line*), é um formato *crossmídia* e de *marketing* desenvolvido pelas organizações, notadamente de mídia em seus núcleos de dramaturgia. É um processo que resulta de uma prática recuperadora do passado como alvo de inspiração e de recriação argumentativa, na proposta de estabelecer um trampolim para manter diálogos produtivos com diversos públicos no presente e até obter vantagens sobre concorrentes no futuro. Para Terra ([s.d.]), *storytelling* é

o ato de contar histórias de forma deliberada e sistemática como forma de transferir conhecimentos, cultura e valores. E também inspirar, gerar coesão social e conectividade emotiva entre os indivíduos. (TERRA, [s.d.], *on-line*).

Na visão de Yannis Gabriel, *storytelling* diz respeito a

narrativas com enredos e personagens, gerando emoção em narrador e plateia, através de uma elaboração poética de material simbólico - pode ser um produto da fantasia ou da experiência [...] implica conflitos, impasses, provações e crises que exigem escolhas, decisões, ações e interações. (GABRIEL, 2000, p. 239, tradução nossa).

As histórias no ambiente de negócios têm esta potência de comunicar a um público específico exatamente o que é preciso, “em uma linguagem que todos entendam [...] cuja mensagem traduzida e individualmente apropriada na medida certa, a partir de sua experiência, seu ouvido pessoal e único” (FLECHA, 2010, p. 1). Há uma função múltipla nas histórias, envolvendo motivar e integrar pessoas, instigá-las sobre os desafios de um novo projeto, conscientizar sobre metas, dentro de um entendimento de que

os contos tradicionais e as histórias criadas com a finalidade de atender às necessidades da organização são hoje uma ferramenta imprescindível na gestão do conhecimento, na construção da memória organizacional e na humanização do ambiente de trabalho. (MATOS, 2010, p. 3).

Através das histórias, seria possível estudar políticas organizacionais, cultura e mudanças e como elas são comentadas pelos membros. Não raro, elas agregam e disseminam uma sabedoria milenar com conteúdo de alto poder transformador. E com isso os valores da organização vivem nas histórias que são contadas, revividas e lembradas a cada momento. Convém destacar aqui que o texto organizacional não tem significado fixo, porque contém formas simbólicas, abertas a leituras múltiplas e ilimitadas. A contação de história, através da coloquialidade, procura estabelecer conexão, onde, como sinalizam Putnam et al. (2004,



p.108), “os atos do discurso e a análise conversacional, na metáfora do discurso, são ligadas a improvisações”. Segundo Denning (2006, p. 190), citando constatações de etnologistas, diz que a cultura corporativa é transmitida principalmente por histórias – anedotas, piadas, comentários, lições de moral, provérbios – que recontam sucessos ou fracassos das equipes em ambiente de trabalho, numa interpretação do senso comum. E complementa: “as histórias contadas e recontadas em uma organização são experiências de aprendizado – positivas ou negativas – para os participantes [...] Estão entre os principais meios pelos quais as pessoas são integradas à cultura da empresa” (DENNING, 2006, p. 191), pelo simples fato de traduzirem, em situações cotidianas e de fácil assimilação, os valores circulantes.

As histórias sistematizam as experiências na construção e no desenvolvimento de projetos corporativos, as soluções encontradas diante de obstáculos e os *insights* que podem contribuir para ocasiões futuras. Afinal, as histórias “cruzam as fronteiras da razão e se enraízam entre aqueles que as compartilham, criando laços de afeto e cumplicidade que reafirmam suas jornadas e desafios em comum” (MATOS, 2010, p. 79). Sem preocupar-se em diferenciar narrativas da experiência e histórias ficcionais, a autora postula que as histórias são eventos do território do imaginário, mesmo quando partem de fatos reais, porque serão inevitavelmente reconstruídas pelos ouvintes. Esse processo envolve a criação e o acesso a conteúdos internos de cada um, permitindo como se fosse uma experimentação do ato criador, a partir da conexão com emoções e significações próprias.

## Considerações finais

*Storytelling* faz parte de um processo de posicionamento, de expressão e de troca entre organizações e indivíduos e grupos. Trata-se de um recurso plenamente adequado a um panorama de reconhecimento da multiplicidade de vozes e do descentramento do sujeito corporativo – onde as instâncias de poder são flexibilizadas, onde um considerável aumento de conteúdos em circulação de diversas fontes e os ambientes de trabalho exigem relações mais humanizadas. Em cenários como esse, comunicação de mando e de produtivismo tem alcance reduzido a médio e longo prazos. Mais ainda, escolhas narrativas, impregnadas deste jeito tradicional de ver o mundo, podem conter simbolismos que boicotam esforços de cunho participativo ou dialógico.

Por isso, *storytelling* também constitui uma prova de existência de um espaço de democracia e de capacidade de escuta para além da polifonia ou do teor encantador e comprovadamente magnetizante de suas evocações: também pode ser visto como resultado da vontade de compartilhamento, da cumplicidade frente ao futuro e da consciência sobre a importância de cada um na conquista coletiva – mesmo entre agentes cujos objetivos nem sempre são e serão alinhados, dadas as contradições inerentes às relações de trabalho na operação capitalista.

Sem gráficos, sem palavreado erudito, sem percentagens, o *storytelling* acolhe um novo linguajar em que as sensibilidades são expressadas, e onde os protagonistas são mais verossímeis com os cidadãos do cotidiano, pessoas falíveis como todos os demais, e portanto mais genuínas e mais críveis. As organizações passam a conversar num tom que não existia antes, seja por simples interesse de sobrevivência ou então por clara atribuição de valor à opinião do outro num desenvolvimento integral.



Por esses fatores, considera-se o conhecimento, a compreensão e a absorção desta nova lógica comunicacional como fundamentais numa era marcada pela busca de relacionamentos sustentáveis. O *storytelling* pode ser a voz deste novo tempo: conversacional, inclusivo, colaborativo, afetivo, duradouro e memorável. Ou então virar uma ferramenta de fácil saturação e descarte, quando só recorrida por reforço de falseamentos, parcialidades e seduções gratuitas e instantâneas. Caberá aos comunicadores escreverem o desenrolar desta história.

## Referências

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010, p. 61-76.

BOJE, David. Stories of the storytelling organization: a post modern analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management Journal*. v. 38, n. 4, p. 997-1035, 1995.

BOYCE, Mary. Organizational story and storytelling: a critical review. *Journal of Organizational Change Management*. vol.9, n.5, MCB University Press, 1996. p. 5-26.

BRUNER, Jerome. *Realidade mental, mundos possíveis*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

CAMPBELL, Joseph. *O poder do mito*: com Bill Moyers. Trad. Carlos Moisés. 27. ed. São Paulo: Palas Athena, 2009.

CARRASCOZA, João Anzanello. *Razão e sensibilidade no texto publicitário*. 2.ed. São Paulo: Futura, 2004.

CARVALHO, Márcia Maria de; PACHECO, Ana Paula Gonçalves; SANTOS, Sabrina de Lima. *Plano de transferência de conhecimento tático e crítico entre os membros da equipe do Centro Nacional de Gerência de Telecomunicações da Petrobras*. 2007. 88 f. Dissertação (Pós-graduação em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial). Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <[http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7BA77F2D27-D6AF-40F3-BAEF-0D52234D3846%7D/MBKM\\_RJ14%20-%20Projeto%20-%20Petrobras%202007TCOM.pdf](http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7BA77F2D27-D6AF-40F3-BAEF-0D52234D3846%7D/MBKM_RJ14%20-%20Projeto%20-%20Petrobras%202007TCOM.pdf)>. Acesso em: 26 ago. 2011.

CASALI, Adriana. Comunicação organizacional: uma introdução a perspectiva da Escola de Montreal. *Estudos de Jornalismo e Relações Públicas*. São Bernardo do Campo: Fajorp-UMESP, a. 3, n. 6, p. 28-40, 2005.

CZARNIAWSKA-JOERGES, Barbara. *Narratives in social science research*. Thousand Oaks: Sage, 2004. Disponível em: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational\\_storytelling](http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_storytelling)>. Acesso em: 10 abr. 2011.

DANIELS, Tom D. et. al. *Perspectives on organizational communication*. 4a. edição. Dubuque: Brown & Benchmark, 1997. p. 2-19.

DENNING, Stephen. *O poder das narrativas nas organizações*: o guia para líderes sobre o uso da técnica de narrativas. Trad. Ricardo Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.



DOMINGOS, Adenil Alfeu. Storytelling: narrativas midiadas como fenômeno de comunicação institucional. *Jornada de Ciências da Saúde e Jornada de Ciências Sociais Aplicadas*, III, 2008, Bauru, SP. *Anais...* Bauru, SP: Faculdades Integradas de Bauru, 2008a. Disponível em: <<http://www.fibbauru.br/files/Storytelling-%20narrativas%20mediadas%20como%20fen%C3%B4meno%20de%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20institucional.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2010.

DOMINGOS, Adenil Alfeu. Storytelling e Mídia: a narração de histórias construindo o poder político. In: *Encontro da União Latina de Economia Política da Informação, da Comunicação e da Cultura*, II, 2008, Bauru, SP. Digitalização e Sociedade. Bauru, SP: Unesp, 2008b. Disponível em: <[http://www.faac.unesp.br/pesquisa/lecotec/eventos/ulepicc2008/anais/2008\\_Ulepicc\\_0392-0409.pdf](http://www.faac.unesp.br/pesquisa/lecotec/eventos/ulepicc2008/anais/2008_Ulepicc_0392-0409.pdf)>. Acesso em: 15 abr.2010.

\_\_\_\_\_. Storytelling: fenômeno da era da liquidez. *Signum: Estudos da Linguagem*. Londrina: Universidade Estadual de Londrina. v. 11, n. 1, p. 93-109, jul. 2008c.

ECHEVERRÍA, Rafael. *Ontología del lenguaje*. 6a. ed. Santiago, Chile: J.C.Saéz, 2003.

EISENBERG, Eric; GOODALL Jr., HL. *Organizational Communication Balancing Creativity and Constraint*. 2a. ed. New York: St. Martin's Press, 1995.

FISHER, Walter. *Human Communication as narration: toward a philosophy of reason, value and action*. Columbia: University of South Carolina Press, 1987.

FLECHA, Fausto Jiram. Prefácio. In: MATOS, Gislayne Avelar. *Storytelling: líderes narradores de histórias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. p. 1-2.

GABRIEL, Yannis. *Storytelling in organizations: facts, fictions, and fantasies*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

\_\_\_\_\_. *Story and storytelling in organizations*. 2008. Disponível em: <<http://www.organizational-storytelling.org.uk/research-resources/storytelling-in-organizations>>. Acesso em: 18 set. 2011.

HUTCHENS, David. Applications of narrative and storytelling as an organizational discipline. *David Hutchens*, 2009. Disponível em: <<http://www.davidhutchens.com/Biz%20Writing/articles/organizationalst.html>>. Acesso em: 24 fev. 2012.

KAYE, Beverly; JACOBSON, Betsy. True tales, tall tales: the power organizational storytelling. *Training & Development*, vol.53, n.3, p.44-50, mar. 1999. Disponível em: <<http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic960973.files/True%20Tales%20-%20organizational%20storytelling.pdf>>. Acesso em: 27 fev. 2012.

KUNSCH, Maria Margarida Krohling. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010, p. 41-60.

LEO, Ana. *Escute!* Dia Internacional das Histórias de Vida. 2008. Disponível em: <<http://www.overmundo.com.br/overblog/escute-dia-internacional-de-historias-de-vida>>. Acesso em: 22 abr. 2011.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação como expressão da humanização nas organizações da



contemporaneidade. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010, p. 139-157.

MATOS, Gislayne Avelar. *Storytelling: líderes narradores de histórias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MICOCZKY; Maria Ceci; IMASATO, Takeyoshi. Narrativas e histórias nos estudos organizacionais: um diálogo sobre referências e práticas. *Economia & Gestão*. Belo Horizonte: Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais da PUC-MG, v. 5, n. 11, p. 77-96, dez. 2005.

MIGON, Lilian; SILVA JUNIOR, Luiz Carlos. De histórias a processos: utilização da técnica de Group Storytelling para apoio à elicitação de processos de negócios. In: Brazilian Workshop on Business Process Management, I, 2007, Gramado, RS. *Knowledge discovery in business process*. Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007. Disponível em: <<http://www.ic.unicamp.br/~beatriz/wbpm2007/35314.pdf>>. Acesso em: 3 mai. 2010.

MOTA, Maurício. Transmedia Storytelling. *Coxa Creme*. 4.dez.2007. Disponível em: <<http://www.coxacreme.com.br/2007/12/04/transmedia-storytelling>>. Acesso em: 13 fev. 2010.

PERELMAN, Chaim; OLBRECHTS-TYTECA, Lucie. *Tratado da argumentação: a nova retórica*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

PINK, Daniel. *O cérebro do futuro: a revolução do lado direito do cérebro*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2007.

PUTNAM, Linda L. et al. Communication theory and organizational communication: multiple perspectives. In: JABLIN, F.M et. alli (Org.). *Handbook of organizational communication. In interdisciplinary perspective*. Newbury Parky: Sage Publications, 1987. p. 18-39.

\_\_\_\_\_; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais: ação e análises organizacionais*. vol.3. São Paulo: Atlas, 2004. p.77-125.

\_\_\_\_\_. Organizações e seus aspectos sutis. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Paulo, a. 5, n. 9, p. 218-226, 2.sem. 2008.

\_\_\_\_\_. Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. In: KUNSCH, Margarida. *Relações Públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009. p. 43-67.

SERVIN, Géraud. ABC of Knowledge Management. *National Library for Health: Knowledge Management*. p.1-69, jul. 2005. Disponível em: <[dgroups.org/file2.axd/79969285-660d-4c8d-a902-894b1ef31cc8/ABC\\_of\\_KM.pdf](http://dgroups.org/file2.axd/79969285-660d-4c8d-a902-894b1ef31cc8/ABC_of_KM.pdf)>. Acesso em: 23 abr. 2011.

SUNWOLF, J. Era uma vez, para a alma: uma revisão dos efeitos do storytelling nas tradições religiosas. *Comunicação & Educação*. São Paulo: Revista do Curso de Especialização em Gestão da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da USP, São Paulo, a.10, n. 3, p. 305-325, set./dez. 2005.

TAYLOR, James. Comunicação organizacional: uma ciência híbrida. [Entrevista concedida



a Adriana Casali]. *Estudos de Jornalismo e Relações Públicas*. São Bernardo do Campo: Fajorp-UMESP, a. 3, n. 6, p. 9-15, 2005.

TERRA, José Cláudio. Storytelling como ferramenta de gestão. In: *Biblioteca Terra Fórum*. São Paulo, [s.d.]. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/Storytelling%20como%20ferramenta%20de%20gest%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2010.

WEICK, Karl. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1995. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=nz1RT-xskeoC&pg=PA63&hl=pt-BR&source=gbs\\_toc\\_r&cad=4#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=nz1RT-xskeoC&pg=PA63&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false)> . Acesso em: 18 abr. 2012.

ZIEMER, Roberto. *Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas*. São Paulo: Atlas, 1996.



## ARTICULAÇÕES CONCEITUAIS ENTRE MAX WEBER E A TEORIA DA EXCELÊNCIA NAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Tiago Costa Martins  
Gisela Gonçalves

Em “*What is an effective organization?*” Grunig, Grunig e Ehling (1992, p. 65) defendem que as relações públicas tornam as organizações mais efetivas ao usarem programas de comunicação para construírem relações com os seus públicos estratégicos. Inspirando-se em diferentes teorias sociológicas, entre elas a de Max Weber, esses autores propõem-se explicar os fundamentos de uma visão estrutural-funcionalista das organizações. Ainda que apenas muito brevemente, e reportando apenas à visão burocrática das organizações, Weber é apresentado como um dos autores clássicos que inspirou a global e sobejamente conhecida Teoria das Relações Públicas Excelentes<sup>1</sup>.

Neste artigo, procuraremos explicar essa fundamentação refletindo sobre como uma visão weberiana nos permite afirmar que as relações públicas resultaram da racionalização peculiar do capitalismo moderno ocidental, no qual as organizações tentam legitimar a sua ação na sociedade através do estabelecimento de um modelo de comunicação em que existe reciprocidade de interesses com os seus diferentes públicos, tendo em vista alcançar objetivos previamente definidos.

O artigo divide-se em três partes principais. Em primeiro lugar apresentam-se três conceitos essenciais a uma análise das relações públicas a partir de Weber, a saber: ação social, racionalização e legitimação. Em seguida, discorre-se sobre a teoria da excelência das relações públicas de James E. Grunig, em especial, os modelos assimétrico/simétrico de relações públicas, estabelecendo-se pontes com a visão weberiana da sociedade. No final, espera-se ter contribuído para uma melhor compreensão do lugar das relações públicas nas organizações por meio da perspectiva weberiana e, sobretudo, a importância das relações públicas na constituição do tecido social.

---

<sup>1</sup> A Teoria da Excelência (*Excellence Theory*) é a expressão que descreve a primeira grande investigação coletiva na área das relações públicas, financiada pela *Research Foundation of International Association of Business Communicators (IABC)*, nos EUA, nos anos 90. Ao longo de 10 anos de estudo, a equipe de investigadores liderada por James E. Grunig, professor da Universidade de Maryland, produziu uma teoria geral das relações públicas, disseminada em numerosos artigos científicos e em três extensos livros: 1) *Excellence in public relations and communication management* (GRUNIG et al., 1992), que reúne uma vasta revisão bibliográfica multidisciplinar sobre relações públicas; *Manager's guide to excellence in public relations and communication management* (DOZIER; GRUNIG; GRUNIG, 1995), um manual especialmente direcionado para profissionais que expõe os resultados práticos da investigação implementada junto das organizações; e 3) *Excellent public relations and effective organizations – a study of communication management in three countries* (GRUNIG; GRUNIG; DOZIER, 2002), uma obra que alarga o estudo a outros países e contribui para o refinamento conceptual dos resultados da investigação.



## Ação social, racionalização e legitimação

Para articular os preceitos sociológicos de Max Weber com as relações públicas, parte-se de três compreensões pontuais na sociologia weberiana: ação social, racionalização e legitimação. A abordagem compreensiva de Weber tem como premissa fundamental as noções de ação social e relação social. Essas noções estão diretamente ligadas ao ponto de partida da abordagem e da metodologia weberiana: o indivíduo. Para ele, o comportamento humano revela conexões e regularidades, mas há algo “que é próprio somente do comportamento humano, pelo menos no seu sentido pleno: o decurso das conexões e das regularidades pode ser interpretado pela compreensão” (WEBER, 2001, p. 313-314).

Entender a sociedade e as suas instituições deve passar por uma análise do comportamento dos indivíduos, pois a sociedade, os grupos, as organizações são manifestações e objetivações de sentidos e significados oriundos da atividade dos homens. Assim, a sociologia na visão weberiana é a ciência que tem por objetivo a compreensão interpretativa da ação social de modo a buscar uma explicação de suas causas, das suas conexões e dos seus efeitos. Mas o que seria ação e ação social? Nas palavras de Weber (2002, p. 11),

[...] se designará toda a conduta humana, cujos sujeitos vinculem a esta ação um sentido subjetivo. Tal comportamento pode ser mental ou exterior; poderá consistir de ação ou de omissão no agir. O termo “ação social” será reservado à ação cuja intenção fomentada pelos indivíduos envolvidos se refere à conduta de outros, orientando-se de acordo com ela.

Para melhor apresentar a noção de ação social, Weber destaca algumas compreensões básicas para o termo que podem ser sintetizadas em: deve ser pensada como a ação, mas também estão inclusas a omissão e a aquiescência; está orientada no contexto do passado, presente e futuro de outros; os “outros” podem ser considerados os indivíduos conhecidos e desconhecidos, inclusive, dentro de uma quantidade indefinida de pessoas; está orientada à ação dos outros e às possibilidades calculadas (subjetivamente) para o êxito da própria ação (variando em racionalidade); e não é igual a uma ação uniforme de muitas pessoas, como o comportamento de uma multidão.

A configuração da ação social pode tomar diferentes formas e funções dentro do comportamento humano. Weber entende que a ação social é determinada pelos elementos da tradição, dos valores, da afetividade e das relações com os fins estabelecidos<sup>2</sup>. Os tipos de ação servem de base para a relação social e posteriormente para as formas de dominação

2 A ação tradicional é pautada na determinação dos costumes arraigados, direcionada para a imitação, mas neste caso é orientada para o(s) indivíduo(s) assim imitado. A ação social com relação a valores está determinada pela “crença no valor – ético, estético, religioso ou qualquer que seja sua interpretação – absoluto e inerente a determinado comportamento como tal, independente do resultado” (SELL, 2009, p. 115). A ação afetiva pode ser uma “reação desinibida a algum estímulo extraordinário” (WEBER, 2002, p. 42). Deste modo, envolve a satisfação de um impulso - como a vingança - condicionado por estados emocionais e afetos. Por fim, a ação social racional está articulada com relação a fins (quando envolve a devida consideração de fins, meios e efeitos, numa ponderação “calculista”), e com relação a valores, “ações baseadas em emoções atuais quer de natureza tosca ou sublime” (WEBER, 2002 p.45), mas que são racionalmente elaboradas.



e legitimação de poder, que contribuem essencialmente para a formação da estrutura social a partir da ação do indivíduo<sup>3</sup>. Aqui cabe dizer que o conceito de relação social é entendido como a conduta de vários indivíduos na perspectiva da recíproca orientação, dotada de significado e supondo que se agirá socialmente de certo modo. Nas palavras de Weber (2002, p. 45),

O termo “relação social” será usado para designar a situação em que duas ou mais pessoas estão empenhadas numa conduta onde cada qual leva em conta o comportamento da outra de uma maneira significativa, estando, portanto, orientada nestes termos. A relação social consiste, assim, inteiramente na probabilidade de que os indivíduos comportar-se-ão de uma maneira significativamente determinável.

O que está posto na concepção de relação social é a premissa da orientação mútua, ou seja, uma orientação da conduta exercida pelas partes. Pensa-se em termos de conteúdo, por exemplo, no conflito, hostilidade, atração sexual, amizade, intercâmbio comercial, etc. (em alguns desses casos pode envolver o cumprimento, o rompimento de um acordo, etc.). Mas, mesmo que ocorra essa ação mutuamente orientada, não quer dizer que haja, em necessário, o mesmo sentido subjetivo para a ação. Uma organização quer o intercâmbio comercial; já um determinado público quer o rompimento do acordo. Uma parte pode manifestar um comportamento diferente da de outra, mas existirá relação social. É dessa maneira que, no contexto das partes envolvidas, a conduta de cada uma compreenderá uma gama multidimensional de motivos, posições, significados, intenções para a relação social. Assim, essa será assimétrica por consequência.

Quer esteja ou não enganada em suas expectativas, isto pode, e geralmente resultará, de fato, num certo curso de conduta e terá consequências na forma da relação. Falando objetivamente, uma relação “simétrica” existe apenas se em suas expectativas este relacionamento significar o mesmo para todas as partes envolvidas. (WEBER, 2002, p. 46).

No entanto, o próprio Weber dirá que a atitude orientada de maneira completa e inteiramente recíproca é um caso marginal nas relações sociais. O que impera são relacionamentos na ordem assimétrica que colocam em jogo os interesses das partes envolvidas na conduta social. Eis a importância do individualismo metodológico, por exemplo, para compreender as peculiaridades de cada processo social.

Nesse mesmo sentido, mas com um foco nas organizações, o processo assimétrico é perceptível quando se evidencia o poder e a dominação. As organizações atuam como os

3 Weber define estes tipos de ações como tipos ideais. Estes são como réguas para medir a realidade em que estamos inseridos, de tal modo é possível que em determinados casos o indivíduo haja embasado por diferentes motivações. “A ação, sobretudo a ação social, só rarissimamente está orientada por um ou outro destes tipos. Estas formas de orientação também não podem, naturalmente, considerar-se de modo algum como classificações exaustivas dos tipos de orientação da ação, mas como puros tipos conceituais para fins sociológicos, dos quais a ação real se aproxima mais ou menos ou deles – o que é ainda mais frequente – está mesclada”. (WEBER, 2002, p. 47-48).



grandes portadores da ação social e agem pautadas por um acordo associativo (KALBERG, 2010). Dominação e poder não fogem às ações sociais estabelecidas pela organização no curso de suas atividades. No que concerne à dominação, esta é entendida como a probabilidade de obedecer a uma determinada ordem e está fundamentada em diversas razões de submissão. Pode ser determinada por considerações racionais, por costumes ou por afeto (WEBER, 2001, p. 349)<sup>4</sup>. “Poder é a probabilidade de impor a própria vontade (individual ou coletiva) numa relação social, mesmo contra a resistência de outros, seja qual for o fundamento dessa probabilidade” (KALBERG, 2010, p. 86). A força coercitiva ou a “obediência aceita”, em diferentes condições, são elementos potenciais para a manutenção e o estabelecimento de padrões de ação social.

Assim, no caso das organizações, há uma posição de manter a dominação tanto no seu ambiente interno quanto externo. Na disposição interna, a conformação da organização vai exigir que a vontade do dominador (por exemplo, o empregador) seja obedecida pelos dominados (empregados). Fora da organização, vai depender do apoio externo voluntário, como dos consumidores<sup>5</sup>. A condição da organização em não estar numa posição de impor sua vontade e, conseqüentemente, a busca por influenciar a conduta de outros a insere num conjunto de relações sociais estabelecidas, ou por estabelecer, com seus ambientes.

Baseado nos tipos de ação existentes e pautado no fato de que o indivíduo, de certo modo aplica tais ações, a fim de obter seus objetivos - tais objetivos normalmente são atingidos através das relações sociais -, Weber caracteriza as formas de legitimação do poder e da dominação em três tipos: poder legal, racional e carismático<sup>6</sup>. Assim, o terceiro ponto a ser destacado é a noção de legitimação. É preciso compreender esse conceito como um processo que leva à legitimidade. A ação de domínio e poder consiste no controle de vários indivíduos organizados diante de uma hierarquia e numa cadeia de relações sociais interdependentes. No entanto, o poder normalmente é efêmero, o que acaba por necessitar de estratégias que viabilizem a manutenção deste. Nesses termos, a legitimação consiste em conseguir manter os indivíduos acreditando que tal ação de domínio é a mais viável e oportuna.

Dentre algumas estratégias de manutenção de poder, Waeraas (2007) vai mencionar em Weber a criação de mitos. Mito consiste em uma estratégia de afirmar um senso comum, que procura agir nos indivíduos, como os subordinados, com a intenção de os tornar parte de algo maior, que tem uma história e um foco muito mais amplo. Leia-se, por exemplo, a organização.

4 Aliás, Weber “insiste que essa ‘lógica’ deve ser conceituada como capaz de exercer um efeito independente sobre os fatores econômicos, e analisa [...] muitas situações empíricas em que isso acontece” (KALBERG, 2010, p. 85). Nessa ordem, os fatores econômicos são reconhecidos como central, mas não podem ser determinantes das relações de dominação.

5 Num processo de troca comercial quando há o monopólio - a atividade da qual se atribui controle exclusivo, pode-se dizer que há o poder.

6 O carismático tem como foco a ação afetiva que deriva das características individuais de um líder. A liderança carismática tende a conseguir muitas vezes despertar em seus subordinados o estímulo extraordinário que a ação afetiva tende a despertar. A legitimação tradicional tem como principal pauta a fé, a santidade e os poderes senhoriais. Segue a perspectiva da dominação patriarcal. A legitimação legal está relacionada à ação racional (tanto a com relação a fins, quanto a com relação a valores). Tal forma de poder tem muita relação com a burocracia e com as legislações. “O tipo daquele que ordena é o ‘superior’, cujo direito governativo é legitimado pela regra estatutária, dentro de uma ‘competência’ objetiva, cuja limitação se funda na especialização segundo a teleologia objetiva e segundo as pretensões profissionais de desempenho do ofício” (WEBER, 1922, p. 02).



Acquiring legitimacy is therefore, according to Weber, a matter of influencing beliefs by gaining acceptance for the myth that the organization's existence is justified. Extending on Weber's ideas, we can understand legitimation as a strategic process whereby the organization justifies its existence to external audiences and attempts to "cultivate" the belief in its legitimacy. (WAERAAS, 2007, p. 282).

Essa crença numa legitimidade real é extensiva e tende a se difundir. Ações individuais se transformam em ações coletivas e em relações sociais, e assim sucessivamente. Além disso, um dos tipos ideais de ação social terá uma configuração de legitimação. Por exemplo, a organização que se baseia na dominação racional será estritamente burocrática; a legitimação que se basear na tradição cultivará continuamente crenças e tradições; e a que se basear no carisma se utilizará do caráter excepcional de líder.

Para que o processo de legitimação se efetive, é necessário que os ambientes acreditem que a organização é legítima, ou seja, que essa tem o direito de existir. Tal direito é reafirmado pelos que participam dessa e reconhecem-se como parte do todo. Dessa forma, o indivíduo deve ser tão importante para a organização quanto a organização é para o indivíduo – relação entre organização e públicos. A aprovação dos ambientes de trabalho é estritamente necessária, já que, se não houver reconhecimento de que tais ambientes constituem e reconhecem a legitimidade desta organização, esta pode perder sua posição, gerando crise no sistema organizacional. Isso caracterizaria uma falha na dominação e poderia incitar a resistência por parte dos subordinados.

O grande desafio consiste, então, em tornar a empresa cada vez mais "encantadora" aos olhos dos colaboradores. Decorre disso a presença de uma estrutura racionalizada com a participação de profissionais especializados em cuidar dos relacionamentos que incidem, por vezes, na criação e na manutenção dos mitos de legitimidade. Como sentencia Waeraas (2007, p. 284):

Weber's observation of this specific "state of grace of a social institution" fits well with the modern view that some organizations succeed because of their organizational personality, aura of magic, or "Midas touch" (Fombrun, 1996). It seems to be a shared belief that relationships based on trust and devotion to an attractive human-like organizational character is essential for organizational success and survival (Davies, Chun, Roper, & da Silva, 2003). Because of the decline of the rational order, organizations do not want to be perceived as rational machine bureaucracies, but rather as entities with exceptional and attractive organizational personalities. An organization is "born" with neither charisma nor a specific personality, but as it grows, engages in relationships, and communicates with its stakeholders, it may come to be perceived with specific qualities and traits that resemble those of a charismatic individual, and thus admired and perhaps even worshiped.

O toque da racionalização que se associa com legitimação está baseado na leitura das relações entre os homens cujo objetivo é organizar a vida, por divisão e coordenação das diversas atividades, através da ponderação dos instrumentos e meios adequados, com vistas



à maior eficácia e ao rendimento (FREUND, 2010). Por exemplo, na obra “A ética protestante e o espírito do capitalismo”, Weber procura discorrer sobre o controle austero e disciplinado da vida dos protestantes puritanos, um protestantismo ascético que “faz do trabalho diário e metódico um dever religioso, a melhor forma de cumprir, ‘no meio do mundo’, a vontade de Deus” (WEBER, 2004, p. 280)<sup>7</sup>.

Weber, que por vezes associava racionalização à intelectualização, entende que este processo é a consequência da especialização científica e da diferenciação técnica peculiar à civilização moderna. No cerne de sua análise está a racionalização do moderno capitalismo ocidental pelos princípios da calculabilidade e do racionalismo abstrato na orientação das decisões e na especialização técnica. “A sociedade ocidental refletia a tendência da racionalização em seu sistema – político, científico, legal e comercial, o que a fez despontar no mundo como uma sociedade moderna” (CARDOSO, 2008, p. 259).

Weber se apoia na ideia positivista de cientificação da realidade: a racionalidade ganhando espaço na sociedade através do conhecimento e da especialização técnica para servir como um modo de adaptação constante ao meio ambiente. Por essa ordem, os meios e os fins das ações e das relações sociais levarão à evolução técnica e à constante adaptação. Logo, é possível entender o processo racional como “a capacidade da ação social em sujeitar-se ao cálculo racional de seus meios e fins” (CARDOSO, 2008, p. 261).

### Leitura weberiana dos modelos de relações públicas

Tal como Botan e Hazleton (2006, p. 06), acreditamos que a produção científica encetada pela equipe do professor da Universidade de Maryland, James E. Grunig, ao longo de mais de 20 anos, “fez provavelmente mais para desenvolver a teoria e o saber em relações públicas do que qualquer outra escola de pensamento”. Na teoria geral da excelência em relações públicas (GRUNIG et al. 1992; GRUNIG, 2009) podemos encontrar ecos do processo de racionalização da sociedade capitalista, teorizado por Max Weber. Em especial, e como explicaremos de seguida, nos modelos de relações públicas bidirecional simétrico/assimétrico, pode-se identificar a eficiência teleológica central a esse mesmo processo de racionalização.

A investigação, levada a cabo por Grunig (1992, 1996, 2002) e pela “equipe da excelência”<sup>8</sup>, pretendia dar resposta à questão sobre qual o valor das relações públicas para a eficácia das organizações. O pressuposto era o seguinte: as organizações são mais eficazes quando atingem os seus objetivos. Como não estão sozinhas na sociedade, a sua eficácia depende da aceitação desses objetivos pelos diferentes públicos que são afetados pela organização. Tanto os colaboradores, como os consumidores, os investidores, os meios de comunicação social, os grupos de pressão, o governo, etc., são ou podem vir a ser públicos estratégicos de uma determinada organização. Ora, esses públicos estratégicos também têm

7 Embora o processo racional seja por si só um traço humano é na modernidade que a racionalização se desenvolve em diferentes dimensões, como a económico e a (na) cultural. Weber demonstra que a própria religião (nesse caso a calvinismo) cria uma prática racional e metódica de conduta. “A práxis ética do comum dos mortais foi assim despida de sua falta de plano de conjunto e sistematicidade e convertida num método coerente de condução da vida como um todo” (WEBER, 2004, p. 107).

8 Com a expressão “Equipe da Excelência” incluímos os seis investigadores principais que participaram no *Excellence Project*: James Grunig, Larissa Grunig, David Dozier, William Ehling, Fred Repper e Jon White.



objetivos próprios que não são necessariamente importantes para a organização – como, por exemplo, a segurança no trabalho, o consumo de produtos seguros, menor poluição – e fazem o que for preciso para influenciar a missão e os objetivos da organização. Por isso, as organizações mais eficazes serão aquelas que alcançarem objetivos relevantes para os seus próprios interesses, assim como para os interesses dos seus públicos estratégicos. Como afirma o próprio Grunig (2009, p. 41), “as relações públicas contribuem para a eficácia organizacional quando auxiliam na reconciliação dos objetivos da organização com as expectativas de seus públicos estratégicos”.

Assim, uma organização excelente será aquela que incorpore os objetivos dos seus públicos na sua própria missão. Caso contrário, corre o risco de ser ignorada pelos públicos ou mesmo alvo de represálias, por exemplo, na forma de boicotes ao consumo.

Pode-se então afirmar, tal como Weber defendia que na ação social o indivíduo determina racionalmente os objetivos da ação, calcula os meios adequados para perseguí-los e pondera os efeitos de suas escolhas – o “agir por interesse”; também Grunig (2009, p. 45) evidencia o papel das relações públicas na própria eficácia das organizações:

As organizações mais eficazes que estudamos confiavam nas relações públicas para auxiliar a estabelecer quais públicos de interesse lhes eram estratégicos e então auxiliar a desenvolver relacionamentos estáveis e dignos de crédito com esses públicos.

Mas o mais interessante da teoria grunigiana reside na defesa de que as relações públicas excelentes, além de terem valor para a eficácia de uma organização, também têm valor para a sociedade. O raciocínio adotado para provar o valor das relações públicas na sociedade pode ser equacionado de forma muito simples: quando uma organização ignora ou se opõe aos interesses dos públicos, estes organizam-se em grupos de pressão ou de ativistas que irão confrontar e desafiar a organização. O resultado é um conflito que contribui para criar desequilíbrios na sociedade. Pelo contrário, quando uma organização procura atingir os seus objetivos sem deixar de respeitar os interesses dos seus públicos exerce a sua atividade com responsabilidade (social, ambiental, laboral, etc.), contribuindo para a harmonia social.

Para que o valor das relações públicas na organização e, por consequência, na sociedade tenha tradução visível na realidade, Grunig defende a prática de um modelo de relações públicas *simétricas bidirecionais*. Ao contrário dos modelos de relações públicas unidirecionais (agência de imprensa e informação pública<sup>9</sup>) que podem ser vistos como um *monólogo promocional* da organização, no modelo simétrico bidirecional as relações públicas desenvolvem pesquisas para encontrar os melhores argumentos para promover o *diálogo* com os públicos. Mas não se trata de um diálogo egoísta, apenas na ótica da empresa, como aquele que é proporcionado pelo modelo assimétrico bidirecional, onde a pesquisa é desenvolvida apenas para identificar as mensagens com maior poder persuasivo e que permitam à organização impor a sua razão sobre a dos públicos. No modelo simétrico bidirecional, o estudo dos públicos é considerado fundamental para proporcionar um

9 Os modelos de relações públicas foram pela 1ª vez apresentados na obra conjunta de Grunig e Hunt, “Managing Public Relations”, em 1984.



diálogo em que a organização e os seus públicos negociam, tendo em vista o consenso e o compromisso sobre as decisões mais corretas a adotar. Apenas este modelo facilita a participação dos públicos nas negociações e discussões com a organização que os afeta. O princípio da simetria significa que os valores e problemas das organizações e dos públicos são ambos relevantes. Consequentemente, o diálogo promovido pelas relações públicas poderá contribuir para que a ação da organização seja olhada como legítima por parte dos seus públicos. Enfim, as relações públicas são vistas como um veículo para a cocriação de significados comuns aos públicos e à organização:

Acreditamos que as relações públicas devem ser praticadas para servir o interesse público, para desenvolver a compreensão mútua entre as organizações e os seus públicos, e contribuir para um debate informado sobre os problemas sociais. (GRUNIG, 1992, p. 09).

Lendo a teoria da excelência das relações públicas à luz da conceptualização de Weber, podemos então concluir que as relações públicas possibilitam a constituição de relações sociais “quando uma organização reconhece a legitimidade dos públicos, ouve suas preocupações e lida com consequências” (GRUNIG, 2009, p. 45). Mas, tal como Weber, Grunig percebeu que, nas relações sociais, nem sempre as partes manifestarão o mesmo sentido da ação, podendo a relação social ser assimétrica. Pelo contrário, uma relação simétrica existe apenas se o relacionamento tiver o mesmo significado para todas as partes envolvidas (WEBER, 2002). Ora, é exatamente nos casos em que a relação social é assimétrica que o papel das relações públicas ganha maior relevo. Através do desenvolvimento de estratégias de relações públicas, ambas as partes da relação social – a organização e os públicos – podem ser conduzidas para um lugar de interesse mútuo, uma zona “win-win”, recorrendo à terminologia da teoria dos jogos. Só assim, em última instância, a organização legitimará a sua ação no espaço público.

Por exemplo, no campo da produção cultural, o marketing cultural pode estar contido na política de comunicação institucional das organizações. Ao analisar empresas como a Companhia Cacique de Café Solúvel e a Petrobrás<sup>10</sup>, Marcondes Neto (2005, p. 99) vai posicionar o marketing cultural dessas empresas como uma ferramenta *sui generis* para o estabelecimento do relacionamento entre empresa e cidadão. Segundo o autor, sob a égide do modelo simétrico de James Grunig, é possível aquilatar “o nível de aceitação da atitude empresarial pela sociedade”. O que, trocando em miúdos, acaba por ser uma estratégia de legitimação organizacional.

Outro exemplo passível de análise é o caso *Brent Spar*, em 1995. Trata-se de um exemplo clássico de relações públicas exatamente por demonstrar o imperativo de as organizações se legitimarem no espaço público antes de tomarem decisões com impacto na sociedade. A batalha travada entre a Shell e a Greenpeace foi ganha por este grupo ambientalista ao conseguir o suporte da opinião pública internacional (boicotes ao consumo, manifestações) para forçar a Shell (e o Governo Britânico) a abandonar os planos de afundar a plataforma

10 O apoio da Petrobrás à cultura são reconhecidos pela quantidade significativa de recursos financeiros no incentivo à produção, difusão e circulação dos bens culturais e na formação de públicos e plateias. Informações pode ser obtidas em <<http://ppc.petrobras.com.br>>.



petrolífera no Mar do Norte. Esse e muitos outros casos, chamados de gestão de crise, vieram alertar as organizações para a questão de não poderem operar sem ter em consideração as outras partes interessadas (os *stakeholders*) e a opinião pública, ou seja, sem estarem legitimadas junto dos públicos, ou da sociedade em termos gerais. Desta forma, será mais eficaz que as empresas desenvolvam processos comunicacionais que lhes permitam alcançar e manter a confiança e credibilidade junto dos diferentes grupos de pessoas direta ou indiretamente interessadas nas suas atividades (trabalhadores, consumidores, fornecedores, líderes de opinião, meios de comunicação, etc.), assim como junto da sociedade em geral.

Se o agir racionalmente vai consolidar a organização moderna para uma forma de conduta, a necessidade de legitimação acabará por apresentar estratégias que darão condições de aceitação social a esta organização. Assim, o ponto nevrálgico é entender que as relações públicas correm por conta de um processo de racionalização, mas não se efetivam por uma legitimação puramente racional. Isso quer dizer que não ouvir a Greenpeace ou agir contra a opinião pública será errado, não apenas de um ponto de vista ético mas também porque não permitirá o bom funcionamento da própria organização, neste caso, a Shell. Ora, é exatamente neste ponto que podemos encontrar alguma divergência no que à teoria da excelência das relações públicas diz respeito.

O projeto da “Excelência em relações públicas” guia-se pelo objetivo de explicar como podem as relações públicas contribuir, enquanto função de gestão, para a eficácia global da organização (*the effectiveness question*). No entanto, como J. Grunig esclarece, não basta descrever e analisar o que acontece, mas é sobretudo importante definir uma prática normativa de relações públicas. Isto é, *como* devem comportar-se os departamentos de relações públicas eficazes (*the excellence question*). Nesse sentido, substituíram o conceito de eficácia, que se associa a métodos operativos, pelo conceito de excelência, que denota um âmbito normativo (GRUNIG, 1992, p.03). A substituição, em outros termos, vai expor que a busca por legitimação não está somente na ação calculada para se atingir os fins desejados, mas em outros fenômenos sociais, como aqueles viabilizados pelos públicos (consumidores, trabalhadores, sociedade civil, etc.). Na própria teorização do modelo simétrico, podemos constatar que a argumentação grunigiana evoluiu também para uma combinação ideal de uma teoria normativa e outra positiva:

Positivamente (descritivamente) [o modelo simétrico de RP] oferece um modelo sobre como as relações públicas, em departamentos excelentes, equilibram a lealdade para com a organização e para com os públicos. Normativamente, porque o novo modelo especifica as situações de relações públicas em que as organizações lutam para alcançar a zona de intersecção dos interesses de ambos os lados da relação. (GONÇALVES, 2013, p. 77).

Dessa forma, uma das contribuições de Weber para a teoria da excelência é reconhecer que as zonas de interseções entre organização e públicos dispõem de mecanismos sociais que vão procurar legitimar não só a ação organizacional, mas a ação dos públicos em igual teor – simetria. Afinal, a qualidade dos relacionamentos passa pelo reconhecimento da organização quanto à legitimidade dos seus públicos (GRUNIG, 2009).



## Interfaces conceituais

A questão principal da investigação no campo das relações públicas tem consistido em saber como é que as relações públicas trabalham, o que fazem nas e para as organizações e seus públicos, mas também para a sociedade em termos gerais. Na maior parte das vezes, essa investigação tem sido desenvolvida desde um ponto de vista instrumental, fato decorrente da necessidade de justificar o lugar das relações públicas nas organizações. Acreditamos, no entanto, que compreender o papel das relações públicas implica estudá-las também como um fenômeno social. Daí a importância dos ensinamentos de Weber para esse mesmo estudo. As interfaces conceituais entre Weber e a teoria da excelência parecem ser mais densas e importantes do que se poderia imaginar, mas pouco conhecidas e referenciadas nas relações públicas (WAERAAS, 2007). Na busca por articular a teoria social de Weber e as relações públicas é possível sintetizar alguns pontos:

**A organização age racionalmente com as relações públicas** – as organizações são agentes sociais que, em muitos processos sociais, determinam racionalmente os objetivos de suas ações e calculam os meios mais adequados para persegui-los, ponderando os efeitos de suas escolhas. As relações públicas são estratégicas por essa ordem. Operacionalmente, fala-se em planejamento estratégico, mas em termos conceituais busca-se estabelecer quais públicos de interesse são estratégicos e quais estratégias devem ser desenvolvidas para criar ou manter relacionamentos estáveis e dignos de crédito com esses públicos.

**As relações sociais são assimétricas e simétricas, portanto as relações públicas também o são** – Relação social é a conduta na qual os agentes levam em conta o comportamento dos envolvidos de uma maneira significativa, ou seja, há uma orientação mútua da conduta de cada um em relação à de outro (WEBER, 2002). A conduta pode manifestar diferentes sentidos na ação, várias formas e significados que tornam essa conduta assimétrica. Na relação simétrica, o que se estabelece é o relacionamento com o mesmo significado para todas as partes envolvidas. Nas relações públicas, o processo de comunicação no contexto assimétrico é realizado em duas vias, mas com efeitos desequilibrados na troca de significados sociais e, conseqüentemente, desequilibrados nas ações da organização e dos seus públicos. Por outro lado, a busca por simetria vai enfatizar os efeitos balanceados em busca de um entendimento mútuo dos significados e das ações realizadas pelas partes.

**A legitimação da organização passa pela efetiva ação das relações públicas** – para viabilizar e/ou manter sua aceitação social, a organização precisa criar mecanismos que justifiquem sua existência. As estratégias de relações públicas devem ser vistas como ações com finalidade de buscar o consentimento voluntário dos diferentes ambientes que se relacionam com a organização. Isso quer dizer desenvolver ações para os públicos na busca por “cultivar a crença” na legitimidade organizacional.

**A legitimação é um processo de duplo fluxo, também nas relações públicas** – o indivíduo deve ser tão importante para a organização quanto à organização é para o indivíduo. A simetria requer ações e efeitos balanceados em busca de um entendimento mútuo. Nessa ordem, quando há reconhecimento e ação sobre os significados dos públicos, se confere legitimidade aos públicos.

A principal pressuposição simétrica é que as relações públicas conduzem à compreensão mútua quando praticadas sob o imperativo moral da



reciprocidade – não faças aos outros o que não queres que te façam a ti (GRUNIG et al. 1992, p. 57).

Portanto, a articulação entre Weber e a teoria da excelência contribui para entender que as Relações Públicas são mecanismos, processos nos quais a organização, ao procurar agir com relação a fins determinados, tenta estabelecer uma reciprocidade mútua com os diferentes públicos por meio da legitimação de sua conduta e a dos seus públicos. Ao agir racionalmente, as Relações Públicas vão dispor e estarão sujeitas a diferentes mecanismos de relacionamento social para viabilizar a aceitação social da organização. Afinal, o fim último das relações públicas é adquirir e preservar a legitimidade organizacional (WAERAAS, 2007).

## Referências

BOTAN, C. H.; HAZLETON, V. (Ed.). *Public Relations Theory II*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 2006.

CARDOSO, Luís Antônio. O conceito de racionalização no pensamento social de Max Weber: entra a ambiguidade e a dualidade. *Teoria e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 2, n. 16.1, p. 256-275, jan./jun. 2008.

DOZIER, D.M.; GRUNIG, J.; GRUNIG, L. *Manager's guide to excellence in public relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 1995.

FREUND, Julien. *Sociologia de Max Weber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.

GONÇALVES, Gisela. *Ética das Relações Públicas*. Coimbra: MinervaCoimbra, 2013.

GRUNIG, James E. (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 1992.

\_\_\_\_\_. *Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas*. in: GRUNIG, J.E; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento*. São Paulo: Difusão Editora, 2009.

GRUNIG, Larissa A.; GRUNIG, James E.; EHLING, W. P. "What is an Effective Organization?". In: GRUNIG, J. E. (ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, p. 65-90, 1992.

GRUNIG, L. A.; GRUNIG, J. E.; DOZIER, D. M. *Excellent public relations and effective organizations – a study of communication management in three countries*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 2002.

KALBERG, Stephen. *Max Weber: uma introdução*. Rio de Janeiro, Zahar, 2010.

NETO, Manoel Marcondes Machado. *Marketing cultural: das práticas à teoria*. Rio de Janeiro: Editora Moderna, 2005.

SELL, Carlos Eduardo. *Sociologia clássica: Marx, Durkheim e Weber*. Petrópolis: Vozes, 2009.

VIEIRA, Luiz Renato. Racionalização e mudança social e Max Weber. *Educação e Filosofia*,



Uberlândia, v. 7, n. 14, p. 179-188, jul./dez. 1993.

WAERAAS, Arild. The re-enchantment of social institutions: Max Weber and public relations. *Public Relations Review*, LOCAL, v. 33, n. 3, p. 281-286, set. 2007.

WEBER, Max. *Economy and society*. New York: Bedminster, ([1922] 1968).

\_\_\_\_\_. *Metodologia das ciências sociais* (parte 2). 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. *Conceitos básicos de Sociologia*. São Paulo: Centauro, 2002.

\_\_\_\_\_. *A ética protestante e o “espírito” do capitalismo*. São Paulo: Cia das Letras, 2004.

\_\_\_\_\_. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: UnB, 2009.



# O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS E O MERCADO CULTURAL

*Rogério Saldanha Corrêa  
Flavi Ferreira Lisboa Filho*

Para Hall (1997), viver em sociedade é uma ação carregada de significados que são interpretados ou não por outros sujeitos; o que define e dota de sentido uma ação significativa são os códigos de linguagem partilhados. Tomados em seu conjunto, eles constituem nossas “culturas” e contribuem para assegurar que toda ação social é “cultural”, ou seja, que todas as práticas sociais expressam ou comunicam um significado e, neste sentido, são práticas de significação. De acordo com Canclini (2005), o consumo de bens e o consumo cultural dependem da relação estabelecida com o local, através dos valores dos indivíduos e de suas instituições. Embora o consumo da cultura se dê em nível individual, os mecanismos de regulamentação da produção cultural ainda estão bastante ligados às instituições e às nacionalidades.

Nesse contexto, desafiamo-nos a pensar o exercício da profissão de Relações Públicas – RP, que pode trabalhar tanto como “intermediário cultural”, profissional mediador entre o artista, o público, o Estado e o empresário, quanto como alguém que utiliza a “cultura” para sustentar ou criar uma imagem institucional ou, ainda, democratizando o acesso aos bens culturais.

Assim, este texto pretende contribuir com reflexões acerca do mercado da cultura e as possibilidades de atuação para o Relações Públicas. Buscamos discutir sobre o posicionamento do Relações Públicas no mercado da cultura; inicialmente, por meio de uma análise da definição do termo “cultura”, base conceitual deste trabalho, para então compreender o processo de funcionamento do mercado cultural, bem como a função e as características do RP inserido neste segmento. O estudo desenvolveu-se com o esforço de analisar o mercado da cultura de forma teórica e tensionar as oportunidades, desvantagens e vantagens para o RP atuar neste nicho. Para tanto, elencamos como protocolo de pesquisa a revisão bibliográfica de livros e artigos científicos, trazendo as temáticas de cultura, gestão cultural, mercado da cultura e relações públicas.

## **Sobre cultura**

O termo cultura tem sido amplamente explorado por várias áreas de conhecimento, como a sociologia, a antropologia e a psicologia. Porém, em nenhuma dessas áreas há uma definição consensual do que seja cultura, o que demonstra a complexidade e a riqueza da aplicação do termo. Dentro da antropologia, por exemplo, é possível encontrar uma diversidade de enfoques sobre o conceito: histórico, comportamental, normativo, funcional e simbólico. Ainda, cultura relacionada a um processo, como o cultivo, por exemplo, de



vegetais ou animais. E, por extensão, cultivo da mente humana, o termo se tornou em fins do século XVIII, segundo Raymond Williams (1992, p. 10), “[...] um nome para configuração ou generalização do ‘espírito’ que informava o ‘modo de vida global’ de determinado povo”. Assim, o conceito de cultura começa a se aproximar cada vez mais da noção de sociedade, tanto como procedente de uma ordem social diversamente constituída, quanto elemento importante de sua constituição.

Algumas definições de cultura partiam de um pressuposto biológico. Nessas condições, o indivíduo estava conectado a sua cultura pelos laços sanguíneos. Por exemplo, se herdariam dos pais características culturais além de traços fenótipos. Tais concepções não são defendidas atualmente. Como salienta Laraia (2001), apesar de algumas definições particulares, uma definição generalizada do conceito de cultura, sob uma perspectiva antropológica, refere-se ao conjunto de padrões de comportamentos e pensamentos aprendidos socialmente, compartilhados por uma dada sociedade, que são reproduzidos e transmitidos de uma geração para outra.

Quando os frankfurtianos, por exemplo, referem-se à cultura, eles utilizam o termo com um significado distinto do que lhe é conferido pelos Estudos Culturais. Para eles, cultura não significa comportamentos, hábitos ou modo de vida. Eles seguem a tradição alemã que tende a associar cultura com arte, filosofia, literatura e música. Nesse sentido, as artes expressariam valores que constituem o pano de fundo de uma sociedade. Adorno e Horkheimer (1985) dizem que a cultura é o conjunto de fins morais, estéticos e intelectuais que uma sociedade considera como objetivo de organização, da divisão e da direção do trabalho. Ela é um processo de humanização que deve se estender para toda a sociedade.

Adorno e Horkheimer (1985) apontaram um novo conceito com relação à cultura e à massificação da cultura. Na visão deles, a “cultura para a massa” problematizava questões de uma industrialização da cultura, ou seja, os usos da racionalidade técnica (meios tecnológicos) a serviço da dominação ideológica. Apontavam, assim, o conceito de Indústria Cultural, que direciona para um mecanismo de massificação da opinião, dos gostos e da necessidade de consumo.

A cultura pelo viés da Indústria Cultural passa a ser considerada mercadoria de troca, um produto a ser explorado comercialmente. A arte, a música e a literatura se transformam em artefatos com o objetivo de mercado. Para eles, cultura era separada entre “alta”, relacionada à música clássica e atos ligados a uma elite burguesa; e uma “baixa” cultura, relacionada ao popular.

Já nos Estudos Culturais, Williams (1979) retoma algumas teorias sociais com o intuito de construir a sua definição sobre cultura, esta que orienta este trabalho. Para o referido autor, a cultura não é apenas um modo de reprodução, mas, sim, uma força produtiva, vital na produção de nós mesmos e da sociedade. Cultura é um modo de vida que abrange todo o âmago da sociedade; é o campo que jamais pode ser desassociado do sujeito e da sociedade. Contudo, nem sempre a cultura teve o espaço central em relação aos fenômenos sociais e no campo epistemológico, segundo Hall (1997, p. 9).

Nas ciências humanas e sociais, concedemos agora à cultura uma importância e um peso explicativo bem maior do que estávamos acostumados anteriormente — embora a mudança nos hábitos de pensar sempre seja um



processo lento e desigual, e não sem poderosos ataques à retaguarda (tais como, por exemplo, os costumeiros ataques lançados contra os estudos culturais e da mídia elaborados pelas disciplinas tradicionais que se sentem um tanto contrariadas ou deslocadas pela sua existência). Apesar disso, uma revolução conceitual de peso está ocorrendo nas ciências humanas e sociais.

A mudança mencionada por Hall (1997), denominada de “virada cultural”, grosso modo, trata-se de dar destaque e importância aos fenômenos culturais, entendendo a cultura como instância formadora das relações sociais. A virada cultural teve seu processo iniciado com as mudanças de atitudes em relação à linguagem. Nesse sentido, a linguagem está além do sistema de reprodução, ela não somente reproduz o objeto material, mas o representa através de símbolos, que são dotados de sentido. Quando Hall (1997) discute os sistemas de representação, dando como exemplo uma pedra, que só é possível entender a pedra através de uma forma particular de classificar os objetos, quer dizer que os objetos existem na sua forma material, mas só podem ser definidos a partir de um sistema de classificação e linguagem, que o tornem representáveis.

A virada cultural, então, está relacionada à mudança de concepção em relação à linguagem e aos sistemas de representação. Para Hall (1997), cultura é a soma de diferentes sistemas de classificação e de diferentes formações discursivas, que recorrer à língua recorre a fim de dar significado. Com a virada cultural, há uma ruptura com algumas questões epistemológicas e sociais, tendo a cultura como alicerce da base social. Em outras palavras, há a centralização da cultura.

Dar à cultura um papel constitutivo e determinado na compreensão e na análise de todas as instituições e relações sociais é diferente da forma como a mesma foi teorizada por vários anos pela corrente dominante nas ciências sociais. De forma similar, a “virada cultural” tem sido, por vezes, apresentada como uma total ruptura no universo teórico das ciências sociais. Esta talvez seja uma visão muito apocalíptica. Sempre existiram tradições, mesmo na sociologia dominante dos anos 1950 e 1960, que privilegiaram questões de significado: tais como, o interacionismo simbólico, os estudos dos desvios, o interesse da ciência social americana pelos “valores e atitudes”, o legado de Weber, a tradição etnográfica, muito influenciada pelas técnicas antropológicas e assim por diante. (HALL, 1997, p. 22).

Entender os estudos da cultura a partir da virada cultural se faz importante para mapearmos um cenário teórico, que inicialmente não se fazia tão preocupado com o conceito de cultura, tampouco com a sua problematização. Atualmente, a cultura é tida como um dos eixos para o estudo dos processos sociais.

É importante salientar, conforme Hall (1997), que cada instituição gera e requer seu próprio universo distinto de significados e práticas, ou seja, sua própria cultura. Assim sendo, a cultura está contida em pensamentos, comportamentos e instituições. Por exemplo, uma organização é formada por diversos indivíduos, cada um deles partícipe de uma cultura específica. Por sua vez, eles compartilham um mesmo conjunto de significados e práticas



(aqui entendido como modos de vida) no ambiente da organização, ou seja, partilham de uma mesma cultura. De acordo com esse enfoque, todas as práticas sociais, na medida em que sejam relevantes para o significado ou requeiram significado para funcionarem, têm uma dimensão “cultural”. O sujeito não pode se abstrair de sua carga cultural, mesmo que esteja por um momento isolado, as influências culturais permeiam as relações e as direcionam, mesmo que, de maneira imperceptível. Portanto, o sujeito não é resultado de si, mas de uma soma de crenças, valores e ideologias, ou seja, da cultura que (com)partilha com os demais.

A abordagem dos Estudos Culturais britânicos permite pensar criticamente os estudos acerca da cultura e, especialmente, da comunicação, não os restringindo a um campo ou outro, mas procurando trazer todas as suas dimensões. Não há como pensar a mídia separada da cultura. Kellner (2001, p. 54) complementa ao afirmar que “[...] a nossa é uma cultura da mídia, que a mídia colonizou a cultura, que ela constitui o principal veículo de distribuição e disseminação da cultura”. Nesse sentido, toda cultura parece tornar-se um produto social; portanto, “cultura” serve de mediadora da comunicação e é por esta mediada, sendo comunicacional por natureza. Por sua vez, a “comunicação” é mediada pela cultura, diz do modo pelo qual a cultura é disseminada, realizada e efetivada. Não há comunicação sem cultura e não há cultura sem comunicação.

## Cultura e economia

Esta subseção aborda os conceitos de cultura relacionando-os à economia e a seu posicionamento no mercado. Atualmente, a cultura ocupa posição estratégica na economia, impulsionando os mercados de um determinado local ou sociedade. Mas, segundo Reis (2003), o relacionamento entre cultura e economia apenas iniciou a ser tratado como uma questão mercadológica em meados do século XX. Esta relação começou a ser explorada de forma mais consistente nos anos 1960, com o desenvolvimento de uma base racional, através de estudos e pesquisas, que justificou a manutenção dos recursos destinados à cultura, mostrando de forma real e mensurável que o capital repassado a este setor poderia ser claramente classificado como investimento.

Alguns estudos pioneiros, datados da década de 1970, analisaram as atividades culturais por meio de pesquisas sociais e econômicas. Como os relatórios públicos desenvolvidos pelo *National bendowment for the arts*, de 1977, que mediu o impacto das artes e das instituições culturais na economia da região de Baltimore, nos Estado Unidos<sup>1</sup>.

No Brasil, o primeiro levantamento abrangente sobre o impacto da cultura na economia do país foi o estudo “Diagnóstico dos investimentos na cultura no Brasil”<sup>2</sup>, desenvolvido, em 1998, pela Fundação João Pinheiro, sob encomenda do Ministério da Cultura. O estudo trouxe a conhecimento público o valor da produção cultural na economia brasileira, carregando em si dados importantes como a extensão dos gastos públicos com a cultura, a geração de empregos e um levantamento sobre os salários pagos no setor cultural.

Conforme a referida pesquisa, 1% do Produto Interno Bruto – PIB nacional corresponde ao mercado cultural. Quando aborda a questão da criação de empregos, concluía que para

1 <<http://www.neabigread.org/nea.php>>. Acesso em: 14/07/2014

2 <<http://www.ipea.gov.br/>>. Acesso em: 14/07/2014



cada R\$ 1 milhão investido no setor, o país gera 160 novos postos de trabalho diretos e indiretos, sendo o salário médio pago na área cultural quase o dobro da média do valor oferecido em outros setores da economia. Em 2007, segundo fontes do Itaú Cultural<sup>3</sup>, o mercado da cultura no Brasil movimentou cerca de 6,5 bilhões de reais, representando uma fatia muito interessante do PIB. Outro fator que merece destaque é o número de empregos, formais ou não, criados por um evento cultural como os festivais, por exemplo. Os hotéis ficam com a sua capacidade máxima de ocupação, os restaurantes operam em alta, serviços e comércio local são aquecidos com a vinda massiva de turistas; tudo isto sem levar em conta a gama de benefícios não mensuráveis trazidos por estes eventos, como o enriquecimento intelectual da sociedade, o fomento à criatividade, à tolerância e à análise crítica, além da difusão da imagem positiva da região na imprensa nacional e internacional, dentre tantos outros resultados positivos criados pelas atividades culturais.

Entre os benefícios monetários gerados pela atividade cultural, Reis (2003) os classifica como diretos, indiretos, induzidos e de tributos. Os benefícios diretos são os gerados pelo próprio projeto ou instituição cultural, envolvendo suas despesas na região na compra de produtos e serviços. Os indiretos compreendem os gastos do público participante com hospedagem, alimentação, transporte e compras. Já os induzidos envolvem todas as compras e as despesas em geral efetuadas pelas equipes de produção, artistas, assessores de imprensa e demais envolvidos no projeto. Finalmente os benefícios de tributos abrangem os impostos e as taxas pagos pelo projeto ou pela instituição aos governos municipais, estadual e federal.

É importante destacar que a presença de uma indústria cultural desenvolve também o financiamento de outros bens culturais que necessitam do incentivo governamental para serem produzidos e distribuídos. Essa definição de base economicista ressalta que o mercado cultural pode ser considerado como qualquer outro mercado, passível da intervenção de agentes econômicos segundo as leis de livre comércio. Por outro lado, ressaltamos que, com a intervenção do Estado e da sociedade civil de forma organizada, há mais possibilidades de democratizar o acesso à cultura e aos bens culturais.

## A gestão da cultura e o mercado cultural

A gestão cultural está relacionada a uma atividade que se caracteriza pela função gerencial dos processos de produção, disseminação e manutenção da cultura. Para Cunha (2014), a gestão cultural significa gerenciar serviços e processos que ganham forma (se materializam) a partir da cultura. Gerenciar a cultura demanda um planejamento que, muitas vezes, é alicerçado a partir de um conjunto de leis e políticas públicas culturais, que são regulamentadas pelo Estado, mas que também sofrem influência do mercado em que ocorrem.

O esforço de caracterizar a gestão cultural passa pela definição do conceito de gestor, que invariavelmente está conectado a um pensamento mais estratégico. A figura de um gestor cultural relaciona-se com a cultura de forma “sistemática”, mas, também, de maneira a reconhecer que existe o fator humano presente nesta atividade. Observa-se que a atividade da gestão possui uma dualidade, sendo para desempenhá-la, necessário um equilíbrio entre

3 <<http://novo.itaucultural.org.br/obsanalise/economia-da-cultura/>>. Acesso em: 15/07/2014



a “burocracia” (planejamentos, leis, regulamentações, normativas, etc.) e o “humanismo”.

O gerenciamento da cultura submete-se à lógica contemporânea do mercado que, em primeira instância, pode ser definido como o grupo de compradores reais e potenciais de um produto. “Esses compradores têm uma necessidade ou desejo específico, que pode ser satisfeito através da troca” (KOTLER; ARMISTRONG, 1999, p.07). Tal lógica funciona de acordo com o sistema de produção e circulação de bens e produtos culturais. Segundo Nussbaumer (2000), o campo de produção do mercado cultural localiza-se entre o erudito e o “grande público”. Portanto, as formas de disseminação dos produtos ocorrem de maneira própria em cada instância: o erudito se vale do reconhecimento de uma cultura feita para poucos, enquanto os produtos destinados aos “grandes públicos” atuam sobre a lógica da concorrência. Na sociedade atual, tanto cultura erudita como a cultura popular foram absorvidas pela indústria cultural.

Percebe-se que o mercado é baseado na relação produto e comprador. Seguindo a lógica da dualidade, o produto dá conta da necessidade do consumidor, na medida em que este possui os requisitos mínimos para obtê-lo. Ou seja, o mercado está relacionado à oferta, ao produto e ao desejo, de um grupo de compradores em potencial. O mercado é formado por consumidores aptos e que desejam realizar um processo de troca para suprir suas necessidades e desejos. Para Nussbaumer (2000), o mercado pode ser dividido entre o de bens materiais e o simbólico, onde ocorrem as trocas de bens intangíveis, ideias, desejos, costumes, ou seja, modos de vida, que caracterizam a cultura.

No mercado cultural, além do artista e do consumidor, também pode existir a figura do patrocinador, denominado incentivador cultural. Esse apoia o artista possivelmente para tentar obter um bem simbólico, uma imagem favorável, por exemplo. A busca por uma posição favorável na mente de seus clientes faz com que as empresas utilizem cada vez mais estratégias de marketing no campo da cultura. Outro ator desse esquema é o Estado, com as políticas culturais, leis de incentivo à cultura, entre outros, que ditam as normas que os “agentes da cultura” devem seguir. Nesse sentido, o Estado possui grande poder sobre o mercado cultural. Além disso, os “agentes culturais” também fazem a mediação das relações entre patrocinadores, artistas, Estado, público e, até mesmo, a mídia. Segundo Nussbaumer (2000 p. 21),

atualmente a produção e a circulação de bens e produtos culturais dão-se mediante um verdadeiro jogo de poder, representação e autoridade no meio. Um jogo no qual é necessário que cada um dos participantes esteja consciente de seu papel e de sua posição no campo, bem como do papel e da posição do outro.

Vale salientar que as indústrias culturais não atuam de maneira igual em todos os locais, mas, sim, de maneira assimétrica, como destaca Canclini (2008). Os desequilíbrios gerados pela indústria da cultura não ficam somente sob o prisma econômico, mas interferem também no social e, principalmente, no desenrolar histórico entre os polos afetados pela indústria. Segundo o autor:



A difusão de alguns livros, músicas e telenovelas em circuitos maciços das cidades grandes e médias coexistem em todos os países latino-americanos com o fechamento de livrarias e teatros, com o desequipamento de bibliotecas e com a queda de salários em todo o setor público. O entusiasmo que os shows ao ar livre às vezes geram nas capitais, as exposições que, graças ao marketing, recebem grandes públicos instantâneos não nos podem fazer esquecer da situação emergencial cultural e educacional em que quase todas as instituições foram mergulhadas pelos “ajustes financeiros”, pelo desinvestimento estatal e privado em muitos países latino-americanos. (CANCLINI, 2008, p. 69).

Essa perspectiva permite ponderar o quão positiva pode ser a atuação da indústria cultural se pudermos contar com gestores competentes na área. Precisamos de investimentos na cultura que propiciem o seu desenvolvimento, ao mesmo tempo em que são necessárias a manutenção e a preservação dos bens e produtos culturais de uma sociedade.

## O profissional de Relações Públicas e o mercado da cultura

A profissão de Relações Públicas foi regulamentada no dia 11 de dezembro de 1967, pela lei nº 5.377. Para Kunsch (2003), a profissão relaciona-se com a gestão das ações administrativas e de comunicação, de uma entidade pública ou particular interessada em estabelecer e manter diálogo através de um canal mútuo de comunicação. Segundo a autora, “o verdadeiro trabalho do Relações Públicas é aquele que além de informar, propicia o diálogo” (KUNSCH, 2003, p. 106).

Embora regulamentada e definida, a profissão de Relações Públicas sofre de um problema semântico, já muito discutido em diversos trabalhos, pois sua terminologia tem um caráter múltiplo e é utilizada sob diferentes formas. Segundo Simões (1995, p. 48), “Relações Públicas é um termo empregado para designar muitos objetos sociais, dificultando sobretudo o entendimento entre aqueles envolvidos no tema, tanto na comunidade profissional como entre leigos”.

Vale dizer que os diversos conceitos e atividades do profissional de RP são ainda muito discutidos, tanto sua função nas organizações privadas quanto governamentais. Neste trabalho, buscamos refletir acerca do profissional a partir de sua atuação no mercado da cultura. Como salienta Kunsch (1997), o trabalho na área de relações públicas não podia e não se volta apenas para as empresas e o governo, ele é múltiplo. Isto fica evidente através dos currículos das escolas de comunicação social e na literatura já existente. Ele estende-se a qualquer tipo de organização e também aos movimentos sociais.

No campo cultural, a atuação dos profissionais de Relações Públicas, ainda tímida, pode ser relacionada de duas maneiras: a primeira como agentes culturais a serviço da iniciativa privada. Tal ação é justificada, inicialmente, pelas semelhanças entre as atividades que fazem parte da função desses profissionais e as atividades exercidas e/ou necessárias para atuação no marketing cultural das empresas. Nessa perspectiva, o profissional de RP lida com a cultura, dando apoio aos “bastidores” do marketing cultural, utilizando de suas características para obter êxito através de uma relação entre organização e artista e



firmando, dessa forma, um contato proveitoso para ambos os envolvidos. As características deste profissional o credenciam para trabalhar com o marketing da cultura.

É de conhecimento público que, para alcançar sucesso na comunicação, é necessário atingir um determinado público. Para tanto, é fundamental tratar a matéria-prima da comunicação, a informação, e adequá-la aos diferentes meios e mídias. Num projeto cultural, essa situação não é diferente: afinal, também se faz necessário atingir um determinado público, uma vez que “a atividade de Relações Públicas se realiza junto a públicos” (PERUZZO, 1994, p. 41). Cabe ao profissional atuar estrategicamente, filtrando a informação, tratando-a de acordo com as especificações de cada ambiente dentro e fora da organização.

Outro fator relacionado à profissão diz respeito à mídia. Na área cultural, “A mídia, hoje, pode ser responsável pelo sucesso ou não de determinado produto cultural ao lhe acenar (ou não) com a possibilidade de seu conhecimento e reconhecimento pelo público” (NUSSBAUMER, 2000, p. 56). É principalmente a partir das mídias sociais digitais que o RP consegue atingir uma variedade maior de públicos e estabelecer uma comunicação mais direta, presente. As ações e os comportamentos nas mídias digitais devem obedecer a um modelo prévio, ou seja, a partir de uma proposta própria que promova a cultura da corporação e o que se deseja. Se pensarmos que a divulgação dos produtos culturais para diferentes sujeitos se dá, em sua maioria, a partir dos meios digitais, compete, então, ao RP, em conjunto com outros profissionais, utilizar essa oportunidade para facilitar o contato entre organização e seus públicos.

A segunda forma de vislumbrar o trabalho do Relações Públicas na área da cultura é pensá-lo através do desenvolvimento de projetos sociais. Desse modo, emerge o caráter participativo, no qual a informação é compartilhada de forma horizontal com a população de determinada comunidade, fazendo com que eles se sintam e realmente façam parte do processo.

Nesse sentido, o relações públicas pode assumir para si a função de gerar uma comunicação clara e sem ruídos, para que atinja a todos da mesma maneira, possibilitando uma interação entre os cidadãos, conforme previsto no projeto. Sendo assim, deve usar de formas e técnicas participativas para poder contar com os moradores de determinado bairro, por exemplo, visando a uma melhoria contínua desse espaço. Ou seja, o RP pode trabalhar diretamente com o projeto cultural, sem realizar intermediações entre organização privada e sociedade. Reis (2003, p. 5) aponta que a função do Relações Públicas, na área cultural, pode ser a de um tradutor, pois

ele entende as mensagens que o Estado gera através de sua política cultural e acompanha o direcionamento dado através de incentivos. Mergulha no contexto, entendendo o seu objetivo, seus recursos, públicos, perfil, mensagem a transmitir. Acompanha e participa do setor cultural, procurando a forma de manifestação que melhor atenda a esse objetivo cultural. E, finalmente, desenvolve um projeto, propõe sua adoção, implementa-o e avalia seus resultados.

Observa-se a grande polivalência do profissional inserido no mercado da cultura, não somente visando ao marketing cultural ou ao ganho de imagem para alguma empresa, mas,



sim, o retorno social, conectando mais uma vez cultura à política e à economia.

A partir da atuação do profissional de Relações Públicas no mercado da cultura, enxerga-se a possibilidade de democratização do acesso à cultura, tendo em vista sua ação voltada tanto às organizações quanto à sociedade. Dentre alguns modos e competências do profissional para democratizar o acesso à cultura, destaca-se o planejamento de eventos culturais, através de curadorias, peças teatrais, festivais de música e cinema, enfim, uma vasta gama de ações que buscam democratizar o contato com diferentes culturas.

Outro viés a ser explorado pelo RP é sua atuação na área pública, ajudando a estruturar leis e até mesmo políticas e planos de cultura. As oportunidades de atuação para o profissional no mercado cultural são muito amplas: as competências requeridas são diversas, assim como os desafios que se colocam na busca da democratização da cultura e do acesso aos bens culturais.

### Considerações finais

O mercado cultural mostra-se aberto para diversas áreas e “disponível” para profissionais com diferentes formações. Se, por um lado, as lógicas do mercado mostram-se bastante influenciadas pela Indústria Cultural, provocando o que Canclini (2008) chama de assimetrias de poder, por outro, propicia ações voltadas de forma horizontal, possibilitando a sociedade pode obter um retorno muito positivo a partir do mercado da cultura.

O Relações Públicas, por ser um profissional voltado às atividades de administração, de gerenciamento, de planejamento e de relacionamento com públicos, constitui-se com um perfil adequado para o trabalho requerido pela gestão cultural. Mas, para tanto, deve reconhecer suas competências e aprimorá-las, tendo como ponto de referência os produtos e os serviços circulantes no mercado da cultura.

Caso os profissionais de Relações Públicas optem por ocupar esse segmento, ainda pouco explorado pela profissão, é necessário que se encontrem preparados não apenas do ponto de vista teórico, mas também que assumam um posicionamento empreendedor na área cultural, estando conscientes dos desafios que a gestão cultural irá demandar. Se a profissão já ganhou destaque dentro das empresas, como planejador e pensador do marketing cultural, por que não tentar atuar do outro lado, inserindo-se no mercado cultural pelo viés de sua gestão?

Este trabalho buscou refletir acerca dos desafios e oportunidades para o profissional de RP no mercado da cultura, seja atuando a partir de organizações, buscando aliar interesses sociais a organizacionais, seja em órgãos públicos, contribuindo para a estruturação de leis e de ações voltadas à cultura.



## Referências

ADORNO, Theodor W; HORKHEIMER, Max. *Dialética do esclarecimento*. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

BENJAMIN, Walter. A obra de arte na era de sua reprodutibilidade técnica. In: *Obras escolhidas: magia e técnica, arte e política*. São Paulo: Brasiliense, 1987.

CANCLINI, Nestor Garcia. *Consumidores e cidadãos*. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.

\_\_\_\_\_. *Latino-americanos à procura de um lugar neste século*. São Paulo: Iluminuras, 2008.

COSTA, Belarmino César G. da Costa. Indústria Cultural e suas possibilidades de revelar ou ocultar a realidade. In: PUCCI, Bruno (Org.). *Teoria Crítica e educação: a questão da formação cultural na Escola de Frankfurt*. São Carlos, SP: Editora da UFSCar, 1994.

CUCHE, Denys. *A noção de cultura nas ciências sociais*. Bauru: EDUSC, 1999.

CUNHA, Maria Helena. *Gestão cultural: a profissionalização e a ampliação do mercado cultural*. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/passaporte/opinião/0824cun.htm>>. Acesso em: 22/05/2014.

GOLOBOVANTE, M. da C. Sustentabilidade, cultura e comunicação: triplo desafio para as organizações. *Revista FAMECOS*, Porto Alegre, v. 17, n. 2, p. 98-107, maio/ago. 2010 Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/7547/5412>>. Acesso em: 22/06/2014.

HALL, Stuart. *Da diáspora: identidades e mediações culturais*. Belo Horizonte/Brasília: Editora UFMG/UNESCO, 2003.

\_\_\_\_\_. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

\_\_\_\_\_. A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo. *Educação & Realidade*, Porto Alegre, v. 22, nº 2, p. 15-46, jul./dez. 1997.

KELLNER, Douglas. *Cultura da mídia*. Bauru, EDUSC, 2001.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7. ed. São Paulo: LTC, 1999.

KUNSCH, Margarida Maria K. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.

\_\_\_\_\_. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: um conceito antropológico*. 14. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

MALAGODI, Maria Eugênia; CESNIK, Fábio de Sá. *Projetos culturais*. 2. ed. São Paulo: Escrituras, 1999.



MARTÍN-BARBERO, Jesús. Globalização comunicacional e transformação cultural. In: MORAES, Dênis de (Org.). *Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder*. Rio de Janeiro: Record, 2003.

NUSSBAUMER, Gisele Marchiori. *O mercado da cultura em tempos (pós) modernos*. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2000.

PERUZZO, Cicilia Krohling. *Relações públicas no modo de produção capital*. São Paulo: Summus, 1994.

REIS, Ana Carla Fonseca. *Marketing cultural e financiamento da cultura: teoria e pratica em um estudo internacional comparado*. São Paulo. Pioneira, 2003.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. *Dos sentidos do marketing cultural*. Disponível em: <<http://www.ufba.gov.br>>. Acesso em: 03 jul. 2014.

SIMÕES, Roberto Porto. *Relações públicas: função política*. 3. ed. São Paulo: Summus, 1995.

WILLIAMS, Raymond. *Marxismo e literatura*. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

\_\_\_\_\_. *Cultura*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.



# INTERAÇÃO ESTRATÉGICA: REFLEXÕES SOBRE O POTENCIAL DO FACEBOOK PARA AS ORGANIZAÇÕES

*Daiane Scheid  
Patrícia Milano Pérsigo  
Tuane Nicola*

A comunicação consiste no relacionamento criado através da interação (PRIMO, 2007), e as organizações estão em busca de formas de relacionamento com seus públicos na internet, utilizando dos potenciais e das ferramentas que ela oferece para a promoção, a legitimação e o diálogo com seus públicos de interesse. Nesse sentido, no presente texto, procuramos refletir sobre o uso da rede social *Facebook* por organizações e a forma como a interação, através desse ambiente, constitui-se (ou pode se constituir) estrategicamente.

Para fomentar o debate, apresentamos, inicialmente, exemplos<sup>1</sup>, a fim de ilustrar algumas situações de interação no *Facebook* e a atuação de entidades nesse espaço, que é a principal rede social utilizada no mundo. A partir de tal cenário, aprofundamos os conceitos de estratégia e interação para refletir sobre a noção de interação estratégica, a qual procuramos, em seguida, relacionar aos usos do *Facebook* pelas organizações. Ao final do capítulo, fazemos algumas considerações sobre a temática debatida. No entanto, alguns questionamentos provocados pela reflexão são apresentados no decorrer do texto, evidenciando um caráter exploratório.

As empresas se inserem na rede do *Facebook* através da criação de páginas oficiais, as chamadas *fan pages*, na busca por tornar o público fã de suas marcas. Para que as pessoas recebam as publicações e atualizações, devem “curtir” a página e, assim, passam a interagir com as instituições, em várias formas e níveis, através das ações que elas realizam nesse meio. Como exemplo, estão as postagens que são publicadas nas *fan pages*, as quais possibilitam a criação de relações interdependentes e processos de negociação entre organizações e públicos (PRIMO, 2007). O indivíduo, interagente<sup>2</sup>, pode “curtir” o conteúdo, compartilhá-lo em sua própria página e deixar mensagens em cada uma das postagens. Assim, a empresa propicia o relacionamento e o diálogo com seu público. As publicações possuem vários

1 Para exemplificar as práticas organizacionais no Facebook, trazemos dados coletados em pesquisa empírica realizada por Tuane Nicola, sob orientação de Daiane Scheid. Com o objetivo de estudar a interação entre as empresas brasileiras do ramo de transporte aéreo Tam, Azul e Gol com seus públicos no Facebook como estratégia de Relações Públicas, a investigação contemplou análise qualitativa e comparativa. A coleta de dados realizou-se por meio das técnicas de pesquisa bibliográfica e observação, a qual foi realizada pela autora através do monitoramento das páginas do Facebook de cada empresa, no período de 28 de abril a 04 de maio de 2014.

2 Primo prefere substituir o termo “usuário”, devido à sua imprecisão e influência tecnicista e mercadológica, por “interagente”. Portanto, define o indivíduo como membro do processo interativo, ou seja, como alguém que possui presença ativa no processo interativo mútuo estabelecido entre os comunicantes (PRIMO, 2007).



formatos, como: fotos, ilustrações, vídeos, textos, *links* de outros meios, compartilhamentos. Também repassam conteúdos de caráter informativo, institucional, promocional, de estímulo ao diálogo entre os interagentes, dentre outros.

Para exemplificar, apresentamos a publicação do dia 29 de abril de 2014, feita pela companhia aérea Azul (Figura 1). Com caráter institucional, ela mostra o avião da empresa que faz homenagem aos 20 anos do legado de Ayrton Senna, ação que gerou 537 compartilhamentos.

Figura 1 – Publicação do Facebook da empresa Azul do dia 29 de abril de 2014.



Fonte: (NICOLA, 2014, p. 69)

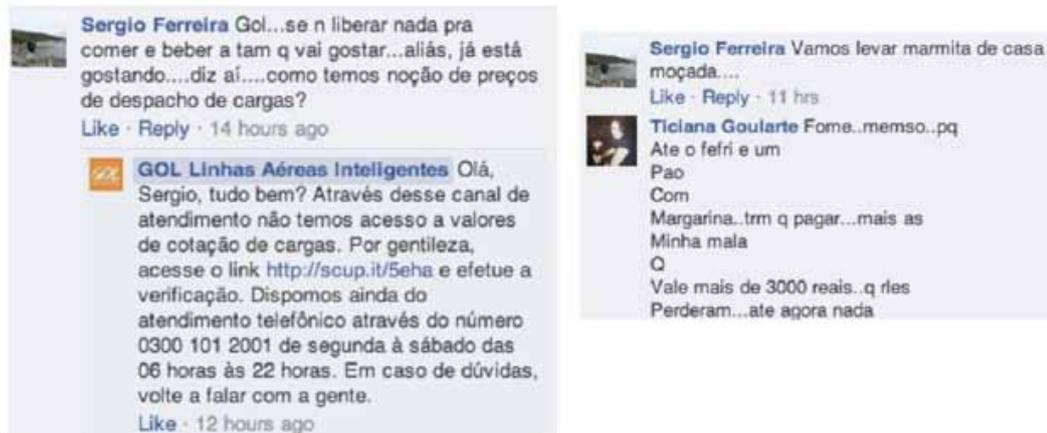
Outra forma de interação são as curtidas, forte característica do Facebook. É uma ferramenta que determina a quantidade de fãs, pessoas que “seguem” a empresa na rede social. Para Recuero (2009), esse é um laço fraco, pois é uma relação que depende somente de uma das partes para que aconteça. O ato de curtir também está presente nas postagens, identificando se a pessoa gostou de determinado conteúdo, o que reflete na interação reativa, proposta por Primo (2007), enquanto um estímulo – ou seja, um clique na palavra “curtir”.

Entendemos que os comentários dos públicos nas publicações e as respostas a eles, pelas organizações, são as formas de interação dialógicas mais fortes do meio, pois promovem um modo simétrico (GRUNIG, 2009) de relacionamento entre as partes. A estrutura de comentários das postagens é muito utilizada pelos interagentes em considerações sobre a informação ali veiculada e também para críticas, sugestões e esclarecimento de dúvidas de assuntos gerais. Assim, explicita-se um caráter de serviço de atendimento ao consumidor que o meio adquire.

Nesse sentido, observamos que os comentários são espaços nos quais os públicos interagentes também pautam assuntos diferentes dos propostos pelas empresas nas publicações. Assim, o usuário-mídia (TERRA, 2011) promove *feedback* sobre os serviços das empresas e utiliza os canais disponíveis como ferramentas para a comunicação. Tal situação pode ser observada na postagem do dia 28 de abril de 2014 da companhia aérea Gol (Figura 2). A publicação tratou dos serviços de cargas da empresa, mas também gerou comentários sobre um assunto diferente: a alimentação durante os voos.



Figura 2 – Print Screen dos comentários da Gol do dia 28 de abril de 2014



Fonte: (NICOLA, 2014, p. 76).

Os comentários e respostas refletem a característica dos laços relacionais dialógicos (RECUERO, 2009), pois cada interagente participa nessa troca de mensagem para construir o relacionamento, o que demonstra o caráter mútuo da interação dialógica (PRIMO, 2007). O Quadro 1, a seguir, contempla o comparativo de interações entre organizações e públicos interagentes, nas *fan pages* de três empresas aéreas nacionais, durante uma semana. Os dados indicam o quanto o número de respostas das organizações ainda é baixo, se comparado aos comentários realizados pelos públicos nas postagens feitas pelas empresas.

Quadro 1 – Comparativo semanal entre as companhias aéreas estudadas.

	Postagens	Curtidas	Compartilhamentos	Comentários	Respostas
TAM	11	14.772	686	526	70
AZUL	10	7.314	814	268	2
GOL	8	6.507	507	346	79

Fonte: (NICOLA, 2014, p. 95)

Os exemplos expostos apontam para algumas situações de interação possíveis entre organizações e públicos nas *fan pages*. Como pontos positivos, observamos que esses espaços possibilitam formas dialógicas de interação, estimulando a relação entre instituições e públicos interagentes; permitem que os públicos exponham a sua opinião sobre aquilo que é veiculado e pautem temas de seu interesse, na forma de comentários (fato que possibilita à organização agir em relação às demandas); oferecem às empresas uma oportunidade de *feedback* dos públicos, de forma rápida, por meio de curtidas, comentários e outros recursos, como enquetes; potencializam, através da estrutura em rede, as ações das organizações nesse ambiente, quando os usuários são ativos na divulgação das informações – em compartilhamentos e comentários, por exemplo –, expandindo a divulgação da empresa entre as demais pessoas conectadas a eles.



Não obstante, também identificamos fragilidades na interação realizada nas *fan pages*. Dentre elas, destacamos que: o “curtir” se constitui como um elemento-chave desse ambiente comunicacional. No entanto, como forma reativa de interação, acreditamos que o ‘curtir’ não promove uma relação efetiva entre público e organização: a não resposta aos comentários, por parte da organização, expõe as suas fraquezas comunicacionais, uma vez que a estrutura em rede, que potencializa as ações das organizações nesse ambiente, amplia também a circulação de comentários negativos sobre a organização entre os usuários.

## Interação estratégica

Para compreendermos a noção de interação estratégica e, assim, traçarmos características que possam ser observadas na prática, acreditamos ser necessário resgatar a essência dos termos. Portanto, trataremos, neste tópico, dos conceitos de estratégia e de interação, para, então, poder relacioná-los.

O termo estratégia tem origem grega, com uso primário no campo militar. O *estratego* (ou estrategista) era o comandante que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim determinado. Sun Tzu (2007), em seus escritos sobre a arte da guerra, referentes ao período 2.500 a.C., adiantou muitas das ideias de estratégias, referenciando o termo como a arte de enganar o inimigo, de tal forma que a jogada final somente fosse praticada quando ele, o inimigo, estivesse capturado, ao seu lado.

Maquiavel, na obra *O Príncipe* (1965), analisou a organização municipal e o poder da nação e tratou o indivíduo (Príncipe) como estrategista, indicando procedimentos, na concepção de estratégias, como artimanhas. Embora estratégia seja um conceito utilizado desde a antiguidade, seu sentido contemporâneo foi influenciado pela teoria dos jogos e dos modelos matemáticos de decisão que simulavam a realidade organizacional e ensinavam modos de comportamento diante de competidores e de outros fatores ambientais tidos como constantes.

Atualmente, as mudanças sociais, econômicas e políticas que definem o ambiente empresarial são cada vez mais velozes. Elas alteram não apenas as condições ambientais e a própria possibilidade de alcance dos objetivos e dos resultados esperados, como também o que é desejável tanto para as organizações quanto para seu público de interesse. Dessa forma, surge a necessidade de desenvolver opções que direcionem e redirecionem os caminhos da organização, com análises de grande escopo e maior prazo (PÉRSIGO, 2011).

Na década de 1960, o conceito de planejamento estratégico trouxe consigo novas formas de comportamento administrativo, além de técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação. As mudanças ambientais se acentuaram com grande velocidade, resultando em uma ambiência nunca antes conhecida. O presente, que se tornou volátil, e a competição global, aliada à imprevisibilidade, tornaram ineficazes os conceitos de racionalidade administrativa (PÉRSIGO, 2011). Nesse momento, passou-se a valorizar o planejamento como um processo emergente de um conjunto de ações que levem ao alcance dos objetivos organizacionais.

Mintzberg (1973) afirmava que, quando o ambiente não é complexo, o planejamento estratégico, no mínimo, não faz mal. Já em ambientes de alta complexidade e turbulentos, o planejamento é inócuo. Dessa maneira, atuar estrategicamente é saber levar em consideração



os valores compartilhados, as experiências anteriores, as demandas ambientais, a capacidade econômica e financeira, os produtos e os serviços, as formas de propriedade e de distribuição de poder, dentre outros elementos.

Gonçalves et al. (2006) salientam, sobre o conceito de estratégia, a importância do reconhecimento de que as organizações estão inseridas em uma realidade da qual fazem parte. Nesse sentido, não podem mais refletir sobre as suas ações sem a consideração das demandas ambientais. Por isso, compreendem a inter-relação entre organização e ambiente como essência da estratégia.

Porter (1999) é outro autor que trata de estratégia como uma posição exclusiva e valiosa. Sua obtenção envolve uma série de diferentes atividades. “Se houvesse uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. [...] A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais” (PORTER, 1999, p. 63). Diferentemente, Mintzberg (1973) salienta a importância de a estratégia ser entendida como algo dinâmico, já que forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são relativas ao momento em que se vive. Por isso, é importante considerar a estratégia a partir da noção de evolução.

No Brasil, vários autores, entre os quais destacamos Bordenave (1979), Evangelista (1983), Albuquerque (1983), Kunsch (1995) e Lupetti (2000), trataram do planejamento estratégico da comunicação como um campo de estudos e produziram obras importantes sobre o tema. Atualmente, quando a internet configura-se como central na vida dos indivíduos, enfoca-se o conceito de estratégias digitais, como

[...] o centro de um processo de planejamento dinâmico que exige contínuas reestruturações, em que não se pretende criar estratégias rígidas, e sim um ambiente favorável às mudanças, com poucas conexões ao processo tradicional centrado na técnica e que valoriza a criatividade e a intuição (SAAD, 2003, p. 48).

Para Saad (2003), o contexto contemporâneo, onde a informação se dissemina em alta velocidade e de forma global, seria um instante mais voltado ao aprendizado do que ao conhecimento em relação ao futuro. De outra maneira, é possível dizer que algumas estratégias serão fruto da configuração mercadológica de determinado momento. Dessa forma, tratar da elaboração da estratégia significa que “primeiro percebe-se o ambiente e o mercado diante da inovação e imediatamente a empresa deverá adequar-se ao mesmo” (SAAD, 2003, p. 50).

Essa ideia vem ao encontro do entendimento de Mintzberg (1987) sobre estratégia emergente, quando o autor elucida que a estratégia também é uma forma de a organização responder às mudanças do ambiente. Ele ainda complementa que a complexidade seja uma de suas características principais, já que ela é resultado de decisões internas e eventos externos ocorridos em uma sociedade. A partir dessas explicações sobre a origem e o desenvolvimento da estratégia percebemos que, por exemplo, a proposta de Porter (1980) aplica a economia à estratégia, afastando-a do elemento humano. Já no legado militar, temos o entendimento da necessidade de concentração de forças, de engano do inimigo e do efeito surpresa, o que nos leva a entender a estratégia como um campo de batalha. Será



que poderíamos aplicar essas propostas nos dias atuais? Em que momento elas integram a comunicação aos seus pressupostos?

Percebemos, a partir disso, que o entendimento de estratégia ainda se encontra muito refém de modelos normativos, essencialmente racionais, “*step by step*”, e com promessas de êxito garantido. Portanto, mostra-se urgente a necessidade de um modelo estratégico que responda de forma mais adequada ao contexto contemporâneo, considerando a iminente relevância dos processos comunicacionais.

Nesse sentido, Pérez (2012) abre a obra *Pensar a Estratégia* demonstrando a complexidade de sua proposta e a necessidade de uma visão mais integradora do contexto contemporâneo para a formulação estratégica. A dificuldade cresce quando buscamos refletir sobre estratégias de comunicação, questão confirmada pelo baixo número de referências na área que se dedicam ao pensamento em questão. Até hoje, diversos de seus pressupostos foram tomados por empréstimo das ciências administrativas, com modelos simplistas e de visões estreitas. Para o autor, em entrevista a Barbero (2007), o problema estaria na própria ambiguidade do termo comunicação. O que é comunicar? Que rede semântica é possível depreender a partir dessa palavra? Quais os elementos implicados a ela? Qual a sua correspondência com a sociedade atual? O que, inicialmente, pode significar um entrave à compreensão da estratégia nessa área, pode ser exatamente seu ponto de origem: o elemento humano.

Las estrategias de Comunicación están presentes en el ser humano desde su nacimiento, así como en todas las profesiones técnicas o no, más allá de la de la esfera de la empresa. Las estrategias de Comunicación cubren una franja temporal indeterminada y son algo incontrolables; no representan un momento preciso de fácil sujeción. (BARBERO, 2007, p. 176).

Dessa forma, temos que a Nova Teoria Estratégica (NTE) é aquela compreendida a partir da comunicação, a qual pode ser entendida como um processo relacional de encontro e interpretação entre os seres humanos. Nesse aspecto, reside a primeira diferenciação da proposta de Perez (2012). No enfoque convencional, a estratégia é fruto de um jogo de interesses, crenças e desejos confrontados, situação que, pela NTE, é entendida tendo os processos cognitivos e valorativos em primeiro plano.

Segundo Pérez (2006), a chave de toda teoria estratégica é recuperar o elemento humano que, durante tanto tempo, esteve atrelado às teorias administrativas do *Homo economicus* (ou ator racional). O homem, ao colocar-se no lugar do outro, torna-se a estratégia mais dialógica, negociante, cooperativa e consensual. Ao ocorrer essa consideração da alteridade se dá a retomada do caráter humano e relacional. Isto é, “[...] la nueva teoría estratégica permite la interpretación y la comunicación y al hacerlo se vuelve mas dialógica” (PÉREZ, 2006, p. 69). Ainda, sob essa perspectiva, acrescentando os fatores econômicos e reconhecendo que o mercado atual é mais flexível, está em mudança constante e é movido pela supremacia dos bens simbólicos, os profissionais se veem impelidos a adotar decisões de baixa incerteza que não requerem soluções prontas ou modelos pré-concebidos. Sendo assim, a NTE busca



[...] poner en evidencia em qué medida una serie de factores intangibles – y por tanto de difícil aunque no imposible medición – entre ellos, la comunicación, los valores y la cultura, juegan un papel activo y altamente relevante en nuestras vidas, en nuestras estrategias e incluso en nuestras economías. (PÉREZ, 2006, p. 69).

Dessa forma, temos claro que é imprescindível considerar o elemento humano, assim como sua característica inerente de relação e de comunicação na formulação da estratégia. Portanto, partindo do contexto de uma sociedade global, com mercado e informações em rede e fragmentada em comunidades desterritorializadas que compartilham de valores e aspectos culturais próprios, mostra-se premente articular o entendimento de conflitos e oportunidades, visando superar o entendimento de conflito para vê-lo como oportunidade.

No cenário contemporâneo, percebemos a necessidade de reajustes em planejamentos e comportamentos, tanto de indivíduos como de organizações/instituições. Ao resgatar o elemento humano à formulação estratégica, já atingimos um patamar de correspondência com os contornos do século XXI. Saímos de um paradigma fragmentado para a complexidade, onde temos uma mudança no sujeito da ação, que passou de ator racional a um ser relacional. Assim, percebe-se a organização da produção para a significação e a inovação, processo embasado numa mudança de perspectiva: do conflito à articulação e de uma matriz meramente econômica para a comunicacional. Dessa forma, todos os atores envolvidos no processo estratégico são considerados como agentes ativos e participativos.

Esse contexto também implica mudanças nas formas de interação. O desenvolvimento dos meios de comunicação, bem como a difusão dos produtos da mídia a partir do século XV, afetaram os padrões tradicionais de interação. Segundo Thompson (2008, p. 77), criaram-se “novas formas de ação e interação e novos tipos de relacionamentos sociais”, além do fomento de ações a distância. Para entender os tipos de interação, temos como referência a classificação criada pelo autor, que considerou o uso dos meios de comunicação e suas características, dividindo-os nas formas interação face a face, mediada e quase interação mediada.

Thompson (1995) deixa claro que sua proposição de três tipos de interação não esgota os possíveis cenários de interação que podem vir a surgir. Da mesma forma, cita que novos meios técnicos tornam possíveis o aparecimento de novas formas de interação, que “servem para reestruturar relações sociais existentes e as instituições e organizações das quais elas fazem parte” (1995, p. 296), como no caso da interação mediada por computador, classificada por Primo (2007).

Para refletir sobre essas transformações nas formas de interação, especialmente a mediada por computador, e pensarmos na comunicação entre organizações e públicos, enquanto ação interacional, resgatamos a perspectiva teórica do Interacionismo Simbólico. Os autores DeFleur e Ball-Rokeach apresentam três disciplinas baseadas no princípio de que os significados usados pelas pessoas são construções derivadas do social: a linguística, a antropologia e a sociologia, inserindo-se na última, a perspectiva da Interação Simbólica.

Dessa perspectiva nos interessa destacar, para esta reflexão, a ideia de ato social enquanto processo que engloba a sociedade, o eu e a mente, conceitos centrais apontados por George Herbert Mead, importante referência para o Interacionismo. Ato social é um



conceito abrangente, no qual podem se incluir quase todos os outros processos psicológicos e sociais. Ele se constitui como uma relação triádica que consiste em um gesto inicial do indivíduo, uma resposta a esse sinal por outra pessoa e uma resultante do ato, percebida ou imaginada por ambas as partes da interação (LITTLEJOHN, 1983). Assim, compreendemos a essência do conceito de interação como uma situação que implica dois ou mais indivíduos que, de alguma forma, afetam um ao outro no processo, pois o ato demanda respostas (reais e/ou ideais).

De acordo com Littlejohn (1983), a partir desse entendimento, a sociedade é apresentada como uma série de interações cooperativas, fundadas no uso de símbolos, os quais devem possuir um significado compartilhado pelos indivíduos. Aqui, a cooperação consiste em ler as ações e intenções da outra pessoa para respondê-las de modo apropriado. Ou seja, imaginar o que o outro pretende para atender às intenções da relação de comunicação.

O núcleo teórico da Escola de Chicago, liderada por Herbert Blumer, o qual cunhou o termo Interacionismo Simbólico, está no conceito de processo social. Estudar a sociedade significa investigar as sociedades, sendo a interação o desenvolvimento mais importante e base de todos os demais (VILA NOVA, 2004).

Littlejohn (1983) apresenta os três pontos de vista que Blumer propõe para entender o significado: inerente ao objeto; acrescentamento psíquico; ou produto da vida social. Nessa terceira concepção, observa-se, claramente, a perspectiva interacionista, pois o significado de alguma coisa para alguém seria resultado da interação entre os indivíduos.

Outras três premissas sobre a interação simbólica foram formuladas por Blumer. São elas: os indivíduos agem em relação às coisas a partir dos significados que eles conferem a elas; os significados derivam da interação social entre os indivíduos; os significados são modificados através de um processo interpretativo usado pela pessoa no trato com as coisas com que se defronta (LITTLEJOHN, 1983). Então, as significações que integram a sociedade emergem da interação. Desse modo, entende-se a contribuição da perspectiva do Interacionismo Simbólico ao se dar ênfase ao processo de interação entre os indivíduos como a base da construção social.

Das premissas apresentadas, concluímos que, na e pela interação, os indivíduos afetam-se mutuamente, criam significados para as coisas e atuam na construção social, sendo também influenciados por ela. Mas, de acordo com esse ponto de vista, como situamos a interação mediada por computador, em especial aquela que se realiza nas redes sociais digitais? E como as organizações são afetadas por esse cenário? Refletindo sobre as questões apresentadas, entendemos que a identidade das organizações passa a ser construída, ou seja, ganha significado para e pelos sujeitos que constituem seus públicos, através de processos interativos entre eles e também com a referida organização, o que ocorre, com frequência, pela mediação das tecnologias digitais. Sendo assim, quais as principais mudanças que essas tecnologias imprimem ao processo de interação?

Percebemos que a evolução dos meios técnicos de comunicação transformou as formas de interação, além de fomentar mais intercâmbio de informações e conteúdo simbólico do que a comunicação face a face. Com isso, as relações sociais passaram a se reestruturar pelo advento dos meios, o que



[...] estabelece novos contextos e formas de interação onde as pessoas estão rotineiramente engajadas na recepção e apropriação das mensagens mediadas pelos meios. As atividades de recepção de mensagens mediadas pelos meios são organizadas social, espacial e temporalmente. (THOMPSON, 1995, p. 296).

A partir disso, Thompson (1995) apresenta quatro dimensões do impacto interacional dos meios técnicos: 1) facilitam a interação através do tempo e do espaço; 2) modificam a maneira como as pessoas agem para os outros que estão distantes; 3) modificam a maneira como as pessoas agem em resposta aos outros (que estão em outros contextos); 4) modificam as maneiras como as pessoas agem e interagem no processo de recepção.

Diante do desenvolvimento dos meios técnicos, as pessoas puderam interagir através de distâncias temporais e espaciais, independente de um local físico comum, comunicarem-se de maneiras novas e se engajarem em formas de ação e interação (geradas como resposta). Além disso, o comportamento comunicativo dos indivíduos, bem como a autoapresentação, o contato, entre outras características, modificaram-se em consequência de fatores espaciais e temporais, como: meio técnico, aparelhos de difusão institucionais, contexto, condições de recepção e natureza e conteúdo das formas simbólicas transmitidas (THOMPSON, 1995).

A partir disso, destacamos a relevância de observar as transformações nos modos de interação, promovidas pelas tecnologias de comunicação, como novas formas de construção social por meio das relações estabelecidas entre os indivíduos e as organizações. E mais, salientamos a necessidade de refletir sobre a interação enquanto elemento-chave na construção dos significados e do ambiente social, e, portanto, um aspecto cuja relevância é estratégica para as organizações. Mas, como podemos definir a interação estratégica? Como a interação ganha caráter estratégico nas organizações?

Aproximando os conceitos de estratégia anteriormente abordados à ideia de interação, interpretamos que é possível imprimir o caráter estratégico na interação. Nesse sentido, podemos entender, a partir da perspectiva de que a elaboração da estratégia prevê a percepção do ambiente (SAAD, 2003), e que esta ocorre quando pressupõe uma análise do meio. Para as organizações, isso pode significar investimentos em pesquisas e diagnósticos que a permitam conhecer o mercado e os espaços nos quais buscam interagir com seus públicos.

Complementando essa percepção, também relacionamos a interação com a ideia de estratégia emergente (MINTZBERG, 1987), ou seja, a estratégia como forma de a organização responder às mudanças do ambiente. Nessa perspectiva, a interação é estratégica não só quando contempla a percepção do ambiente, mas também no momento em que é desenvolvida como forma de atender às demandas desse contexto. Por exemplo, se uma organização conhece o cenário e interage com seus públicos a fim de responder às demandas observadas, tanto mais estratégica é a sua interação.

Outra perspectiva que nos permite uma reflexão é a proposta teórica de Pérez (2006), segundo a qual a essência da estratégia está na centralidade do indivíduo. Nesse sentido, colocar-se no lugar do outro, tornando a interação mais dialógica e cooperativa, pode ser uma constituição estratégica. Assim, a partir dessa reflexão inicial, sugerimos que a interação estratégica entre organizações e seus públicos deve contemplar uma plena observação do



cenário, por parte da instituição, que a permita reconhecer as expectativas dos indivíduos em relação a ela, e o conhecimento do contexto comunicacional. Ou seja, a empresa deve estar atenta aos novos espaços de comunicação possibilitados pelas tecnologias para estudar seus recursos de interação e explorá-los de forma plena. Além disso, a interação entre organização e públicos precisa estar focada no aspecto humano. Portanto, a interação deve ser planejada e realizada com o intuito de promover uma ação dialógica, que se desenvolva a partir da cooperação dos públicos, os quais devem se sentir plenamente contemplados ao longo do processo de interação. Assim, quando uma organização procura estabelecer canais de comunicação efetivos, que permitam o diálogo com seus públicos, ela aproxima-se de uma interação de cunho estratégico.

### Interação estratégica entre organizações e seus públicos no Facebook

Segundo Oliveira e Paula (2006, p. 203), “a comunicação organizacional promove e organiza, por meio de trocas simbólicas e práticas, a interação comunicativa entre a organização e os grupos que a afetam e são afetados por suas ações”. Essa relação, por sua vez, é cada vez mais potencializada através da evolução da *web* e do surgimento de novas formas de comunicação e interação digital.

A internet desenvolveu-se com a característica de democratizar a informação, mas passou a dar espaço e liberdade aos indivíduos e a oportunidade de compartilhamento de informações e significados através da *web 2.0*, na qual tanto emissor quanto receptor perdem suas funções específicas e passam a ser igualmente interlocutores. Nesse âmbito, a comunicação ganhou outra dimensão, e as práticas organizacionais foram obrigadas a se adaptarem às novas formas de interação.

Compreendemos que as potencialidades e as características do ambiente comunicacional da internet moldam o relacionamento com os públicos de interesse, garantindo a capacidade de estabelecer relacionamentos interativos e respostas imediatas. O modelo classificado por autores como de comunicação mútua, dialógica, simétrica, de duas mãos, que permite uma comunicação todos-todos, através dos meios oferecidos, ganha ainda mais força com o surgimento de novas plataformas que promovem a interação: as redes sociais<sup>3</sup>, as quais reconfiguraram o cenário midiático, exigindo ainda mais adaptação das organizações.

Esse é o caso do *Facebook*, principal<sup>4</sup> rede utilizada pelas empresas no mundo. Ele permite apropriação, usos e manutenção dos conteúdos por parte dos usuários. Também propicia o relacionamento mais próximo e imediato com as organizações, de forma a estabelecer interações, ou, como coloca Primo (2007), relações interdependentes e processos de negociação entre empresas e seus públicos.

Para que o relacionamento entre os indivíduos e as instituições aconteça, é necessário que exista um espaço para as trocas. Nesse sentido, Oliveira e Paula (2006) propõem o modelo de comunicação organizacional que promove um meio de interação negociada e

3 Lista de todas as redes sociais ou quase todas. Disponível em: <<http://www.trianons.com.br/todas-as-redes-sociais-da-internet-lista-ranking-top-mundo-brasil-social-media-network/>> . Acesso em: 30 mar. 2014.

4 Pesquisa realizada pela Avanafe. Disponível em: <<http://anoticia.clicrbs.com.br/sc/noticia/2013/06/facebook-e-a-principal-rede-social-utilizada-pelas-empresas-no-mundo-4158231.html>> . Acesso em: 10 nov. 2013.



dialógica. Para as autoras, “a situação de diálogo oportuniza espaços de negociação, em que os interlocutores emitem opiniões que podem modificar o percurso das decisões da organização” (OLIVEIRA; PAULA, 2006, p. 206). Essa concepção aproxima-se da ideia, anteriormente proposta, de interação estratégica focada no diálogo, no elemento humano.

Para a comunicação com seus públicos, as organizações precisam, além de estarem inseridas, desenvolverem uma participação ativa através da criação de conteúdos. É essencial que a empresa tenha informações sobre os seus públicos, o mercado e os recursos interativos dos ambientes comunicacionais para, assim, atuar de forma estratégica em redes sociais. Nas *fan pages*, as organizações podem interagir com seus públicos por meio da publicação de postagens que permitam aos indivíduos interagentes relacionarem-se com ela através de curtidas na página e nas postagens, do compartilhamento de seus conteúdos e por mensagens deixadas na forma de comentários em cada publicação.

Essas ferramentas proporcionadas pelo Facebook demonstram a ideia de interação mediada, formulada por Thompson (2008), o qual afirma que, quanto mais meios técnicos e espaços de diálogo são desenvolvidos, mais formas de interação são criadas. Compreendemos que as novas maneiras de interação também reestruturam as relações entre as organizações e seus públicos e exigem adaptação das ações organizacionais, como forma de responder às demandas do meio. Identificar as demandas e conversar com os públicos a fim de atendê-los, como indicamos anteriormente, são ações que podem caracterizar interações estratégicas.

As redes sociais, como o Facebook, proporcionam às organizações uma forma de comunicação dirigida que pode ser o elemento-chave para o relacionamento eficiente com os públicos nesse meio. Porém, essa comunicação depende de estratégias para alcançar seu objetivo. Isso porque a linguagem utilizada precisa ser específica para o ambiente, além de que é necessário considerar o momento ideal para comunicar e a forma mais adequada. Utilizar estratégias para o alcance de uma relação efetiva e de mão dupla é importante para as instituições, já que, no meio digital, o público também é formador de opinião e expõe suas satisfações e insatisfações acerca de produtos e serviços e a sua percepção sobre as marcas. Acreditamos que a atuação estratégica das empresas nas redes sociais deve contemplar atenção ao elemento humano e ser norteada pela busca do diálogo. Ou seja, percebemos que é na interação que os significados, os quais dão sentido à organização, são negociados, reforçando, numa visão interacionista, a importância da relação que se estabelece no ato social.

### Considerações finais

A partir da discussão proposta neste texto, reforçamos ser fundamental discutir e investigar sobre a atuação das organizações nas redes sociais, a fim de encontrarmos caminhos para uma atuação comunicativa estratégica nesses ambientes digitais.

Observamos que o potencial estratégico do Facebook para uma organização está nas vantagens de ela analisar demandas, promover o diálogo, criar formas de engajar os públicos interagentes, mensurar resultados da interação na sua *fan page* constantemente e pautar suas ações a partir dos dados aferidos. Também percebemos que o uso inadequado desses espaços, quando a empresa não explora as possibilidades interativas, por exemplo, ao não fomentar a interação dialógica, pode acarretar em mais problemas comunicacionais



do que soluções. O posicionamento das empresas na rede diz respeito à sua comunicação organizacional. A presença institucional nesse meio reflete também os valores e objetivos da organização fora do ambiente digital. Por isso, a atuação das organizações nesse espaço precisa ser desenvolvida de forma estratégica.

Procuramos, ao longo do texto, explicitar nossos questionamentos a respeito da relação entre as noções de estratégia e interação e refletir sobre esses pontos no contexto da comunicação organizacional no Facebook. Nesse sentido, não finalizamos o texto com respostas, mas, por meio da discussão teórica, evidenciamos o quanto ainda há para se debater sobre a atuação mais efetiva das organizações, na rede social, em relação ao contato com seus públicos interagentes.

## Referências

ALBUQUERQUE, A. E. *Planejamento das Relações Públicas*. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 1983.

BORDENAVE, J. D.; CARVALHO, H. M. de. *Comunicação e planejamento*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

DEFLEUR, M. L.; BALL-ROKEACH, S. *Teorias da Comunicação de Massa*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

EVANGELISTA, M. F. *Planejamento de Relações Públicas*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1983.

GONÇALVES, C. A.; GONÇALVES F. C.; REIO NETO, M. T. *Estratégia empresarial: o desafio nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRUNIG, J. E. Uma teoria geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, N. A.; FRANÇA, FR. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 3. ed. São Paulo: Summus, 1995.

LITTLEJOHN, S. *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

LUPETTI, M. *Planejamento de comunicação*. São Paulo: Pioneira, 2000.

MAQUIAVEL, N. *O príncipe*. 14. ed. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 1990.

MARTÍN – BARBERO, S. [Entrevista concedida à RE-Presentaciones Periodismo, Comunicación y Sociedad]. Entrevistador: Rafael Alberto Pérez. Santiago: USACH, jan./jul. 2007.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. *California Management Review*, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

\_\_\_\_\_. Crafting strategy. *Harvard Business Review*, v. 65, n. 5, p. 66-75, 1987.

NICOLA, T. *Relações Públicas Digitais e estratégias de interação no Facebook: estudo das empresas Tam, Azul e Gol*. 2014. 50 f. Monografia (Graduação em Relações Públicas – Ênfase



em Multimídia)–Universidade Federal de Santa Maria, Frederico Westphalen, 2014.

OLIVEIRA, I. L. PAULA, C. C. F. de. Comunicação organizacional: processo de interação entre organização e interlocutores. In: PINTO, J.; SERELLE, M. (Org.). *Interações midiáticas*. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

PÉREZ, R. A. Estrategias de comunicación para las revistas científicas. In: CALLEJA, B. C.; ALBORNOZ, M. *Diálogos entre Editores Científicos Iberoamericanos*, Buenos Aires: CAYCIT, 2006.

\_\_\_\_\_. *Pensar la estrategia: otra perspectiva*. Buenos Aires: La Crujia, 2012.

PÉRSIGO, P. M. *Entre a crise e a notícia: estratégias organizacionais da Air France na construção do acontecimento “AF 447” na mídia impressa brasileira e francesa*. 2011. 158 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação)–Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.

PORTER, M. E. *Estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRIMO, A. *Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição*. Porto Alegre: Sulina, 2007.

RECUERO, R. *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina, 2009.

SAAD, B. *Estratégias para a mídia digital: Internet, informação e comunicação*. São Paulo: Editora Senac, 2003.

TERRA, C. F. *Mídias Sociais...e agora? : O que você precisa saber para implementar um projeto de mídias sociais*. São Caetano do Sul, RP: Difusão editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011.

THOMPSON, J. B. *A Mídia e a Modernidade*. Petrópolis: Vozes, 2008

\_\_\_\_\_. *Ideologia e cultura moderna. Teoria social e crítica na era dos meios de comunicação de massa*. (4. ed.) Petrópolis: Vozes, 1995.

TZU, S. *A arte da guerra*. São Paulo: Pensamento, 2007.

VILA NOVA, S. *Introdução à sociologia*. São Paulo: Atlas, 2004.



# MÍDIAS SOCIAIS COMO ESTRATÉGIA DE DIVULGAÇÃO E DE RELACIONAMENTO DA MARCA: O CASO DA CHOCOLATES GAROTO

*Carolina Frazon Terra*

As empresas de hoje se veem obrigadas a ser abertas e transparentes. Por isso, acabam criando canais de comunicação com a sociedade e prestando contas a ela. A organização não pode e nem consegue mais ficar restrita ao que se publica sobre ela nos meios de comunicação clássicos, uma vez que se tem atualmente uma multiplicidade de canais disponíveis, incluindo-se aí as redes sociais (*on* e *off-line*) e a diversidade de públicos, que não necessariamente clientes e funcionários. Também não basta o que a própria organização diga sobre si mesma.

A internet evidencia a trajetória e a reputação das organizações acarretando cobrança frequente e cuidados redobrados com a imagem corporativa, uma vez que, por um simples mecanismo de busca, é possível verificar o que uma organização diz sobre si própria e o que dizem dela.

O presente artigo tem por objetivo traçar um breve panorama da Comunicação Organizacional, sobretudo diante das novas necessidades impostas pelo ambiente digital e das mídias sociais. Além disso, é intenção deste trabalho apresentar o caso da marca “Chocolates Garoto”, que investiu na comunicação digital como forma de construção de sua marca, além de relacionar-se com seus consumidores, fãs e seguidores por meio das ferramentas de mídias sociais.

Para isso, o percurso se inicia com um histórico da Comunicação Organizacional nacional. Depois, partimos para esclarecimentos sobre a Comunicação Digital, a metodologia utilizada para a coleta das referências bibliográficas, a consequente exposição dos dados da marca de chocolates e, por fim, as considerações acerca da pesquisa empírica.

## **Comunicação Organizacional no Brasil – breve apanhado e dias atuais**

Kunsch (2003, p. 150) entende que o termo comunicação organizacional abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresentando maior amplitude e aplicando-se a qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, organizações não governamentais, fundações etc., não se restringindo ao âmbito empresarial privado. E para se relacionar com o universo de públicos ligados à empresa, Kunsch pressupõe que a comunicação deve ser integrada em um *mix* comunicacional, contemplando a comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa. Esse, para Saad Corrêa (2003), é o cenário que engloba a comunicação digital nas empresas, ocorrendo de forma estratégica e integrada ao composto comunicacional nas organizações.



Até o final da década de 80, a comunicação nas empresas era realizada pelos meios impressos ou audiovisuais tradicionais. Hoje, a comunicação organizacional utiliza, além dos meios tradicionais de comunicação, as tecnologias digitais como meio e instrumento para atingir seus objetivos.

A comunicação organizacional brasileira surgiu em decorrência do período militar ditatorial e pelas raízes históricas e, devido ao contexto de desenvolvimento democrático e de justiça social posterior a esse período, acabou por incluir conceitos de participação, engajamento cívico e sustentabilidade. (PUTNAM; CASALI, 2009, p. 643).

Kunsch (2005, p.11-12) considera que a comunicação organizacional, na forma em que se acha configurada hoje, é fruto de sementes plantadas no período da revolução industrial:

As mudanças na sociedade, na mídia, no trabalho, na economia, nas tecnologias e nos mercados estão comandando uma revolução nas organizações e, com isso, as atividades de comunicação tornam-se mais complexas, estratégicas e vitais para a sobrevivência da empresa numa economia movida a informação e conhecimento.

A comunicação organizacional dos anos 70, 80 e parte da década de 90 se resumia a fazer propaganda e boletins internos ou promover confraternizações entre os funcionários, festas de final de ano, celebrações e campeonatos internos. Ou seja, era tida e vista como assunto secundário.

Em função da redemocratização brasileira e do fim da ditadura militar, a comunicação organizacional nacional voltou-se para o momento histórico e político, alinhando-se a um novo momento da opinião pública e abrindo-se mais para a imprensa. Tal fato permitiu que a comunicação fosse além da propagação de produtos, passando a se focar na construção de uma imagem positiva frente aos públicos, o que incluía diálogo e transparência. Nassar (2007, p. 37) pontua que a Comunicação Organizacional entrava na “era da imagem”.

Nos anos 80, o Plano de Comunicação Social da Rhodia brasileira, parte de um programa de portas abertas da companhia, marca o início da fase “Comunicação Integrada” da Comunicação Organizacional nacional. Como formadora de imagem e de posicionamento organizacionais, nos anos 1990, a Comunicação Organizacional se apresentou como um dos agentes de destaque no desenho de políticas de relacionamento das organizações com a sociedade e com os diversos públicos.

No final dos anos 90 e início dos 2000, há uma perda de controle por parte das organizações, muito devido ao surgimento da internet e do conseqüente desenraizamento espaço-tempo que tornaram o controle ou regulação do processo de comunicação impossível.

Diante do mundo digital e de toda uma mudança de postura por parte dos consumidores e cidadãos, todos têm potencial de ser produtores ou, ao menos, compartilhadores, disseminadores de conteúdo. E tal cenário gera uma transformação significativa na Comunicação das Organizações: é preciso prever vias de mão dupla, desobstruídas, para se relacionar com os públicos de interesse. A comunicação unidirecional cede espaço a ambientes interativos.

Nesse sentido, Barichello (2009, p. 338) afirma que a essência da comunicação



organizacional é o estabelecimento de relações interativas com públicos específicos oportunizadas por estratégias de comunicação. Centra-se nos processos comunicacionais que incluem desde a proposta comunicacional estratégica da organização e o trânsito das mensagens por suportes midiáticos até a interpretação subjetiva dos diferentes públicos.

Kunsch (2012, p. 269) entende que as organizações evoluíram gradativamente dos modelos mecânicos de transmissão de informações para processos de comunicação mais interativos e simétricos.

Outra abordagem que destacamos aqui é a de Baldissera (2009, p. 117) que afirma “[...] reconhecer que a Comunicação Organizacional não se restringe ao âmbito da organização, à fala organizada, aos processos formais, à comunicação da e/ou na organização”. Assim, Baldissera analisa três dimensões da Comunicação Organizacional: a comunicada (são os processos formais, a fala autorizada); a comunicante (ultrapassa a dimensão comunicada e se dá quando qualquer sujeito estabelece relação com a organização); e a falada (refere-se aos processos de comunicação informal indiretos; realiza-se fora do âmbito organizacional, mas diz respeito à organização). Sobre essa última dimensão – a falada – entendemos que estão os comentários dos usuários nas mídias sociais sobre as organizações, seus produtos. Contudo, as mídias digitais também podem estar nas dimensões comunicada (quando a organização está presente por conta própria em seus perfis oficiais) e comunicante (quando os usuários estabelecem contato com a organização).

A fim de evidenciarmos a importância da Comunicação em ambiência digital, nos concentraremos a discutir a temática no próximo tópico.

## Comunicação Digital

A comunicação digital é a forma comunicativa da sociedade da informação. Mas é muito mais que comunicação de informação binária. É uma poderosa forma de comunicação, pois integra os indivíduos. Institui uma nova forma de comunicação afetando o conjunto das relações sociais, não apenas as estritamente comunicacionais, mas em todos os níveis, na comunicação, relações pessoais, interpessoais, no trabalho, nas instituições, na indústria. Não há hoje órgão produtivo que não esteja, direta ou indiretamente, vinculado a algum tipo de relação de comunicação digital.

Em um estudo empírico com 36 empresas, Kunsch (2012, p. 281) concluiu que os canais mais utilizados para a comunicação nas organizações são os meios *on-line*, em função da adoção de novas mídias e de novos meios digitais para a difusão de mensagens internas e externas. Tal pesquisa, embora apresente um resultado particular das participantes, já demonstra a importância do meio digital na comunicação das organizações.

A internet, por sua vez, da mesma forma que influi nos demais meios, recebe influência das mídias clássicas, seja maximizando ou transportando as características dos veículos tradicionais, seja buscando sua própria identidade midiática.

O pensador norte-americano, Clay Shirky (2012), discute a ideia de que as tecnologias de rede social permitem aos indivíduos meios para se organizarem sem a intermediação de empresas, partidos e outras instituições, de forma a compartilhar informações, produzir de maneira colaborativa e até planejar ações coletivas de grande porte.



Saad Corrêa (2008, p. 307) observa que, em função da necessidade, evolução e recência das novas mídias, precisamos definir seu modelo epistemológico e sistematizar estudos e pesquisas que descrevam e expliquem os fenômenos comunicacionais da realidade enquanto uma disciplina constituída a partir, mas não simplesmente transposta, do campo da comunicação. A autora (Ibid., 2008, p. 308) enfatiza que vivenciamos claramente um processo de construção temática.

A produção de conhecimento em mídias digitais, para Saad Corrêa (Ibid., 2008, p.309), decorre obrigatoriamente da tríade tecnologia, comunicação e sociedade. E, para constituir um modelo epistemológico para o estudo das mídias digitais, deveríamos aceitar a observação empírica e a abertura à correlação como elementos constituintes: “É deste processo de observação da prática, da associação dos significados que se produz o conhecimento” (SAAD CORRÊA, 2008, p. 312).

A comunicação digital interativa se vale da ruptura de duas condições clássicas de toda a comunicação: o tempo e o espaço. Na rede, a distância física e o tempo são elásticos e por isso a comunicação neste ambiente é polícronica e multidirecional. Porém, o ato de estar presente na rede, conectado, é condição *sine qua non* para a configuração do ato comunicacional digital.

Saad Corrêa (2009, p. 324) revela que alguns autores já apontam para a constituição de uma teoria de comunicação digital pelo fato de as tecnologias da informação, da comunicação e da internet serem espaços de mediação que acomodam diferentes modalidades comunicativas.

A comunicação organizacional digital exige a integração e ações coordenadas de áreas como Tecnologia da Informação, desenvolvimento e treinamento de pessoas, os diferentes negócios em seus níveis operacionais e a comunicação corporativa.

Construir uma estratégia de comunicação digital, para Saad Corrêa (2009, p. 333) se resume a integrá-la ao plano global de comunicação organizacional: representar a cultura, os propósitos e os públicos nas ambiências digitais; estabelecer um processo comunicacional fundamentado em hipermedialidade, interatividade e multimedialidade; oferecendo tudo isso por meio de um *grid* de sistemas e ferramentas específicos para o contexto digital.

Em tempos de tecnologias e ferramentas da web 2.0, a comunicação digital em redes sociais presume mais simetria entre emissores e receptores e constante troca de papéis entre eles, além da aceitação de diálogos, conversações e colaborações. Tudo isso obriga a organização a se posicionar estrategicamente em termos de comunicação, primando por uma comunicação *on* e *off-line* sistematizadas e sabendo que suas ações terão desdobramentos (podendo ser alvo de manifestações de usuários, consumidores, *stakeholders* em geral), sejam eles no meio físico ou digital. Basta ter acesso às comunidades em *sites* de relacionamento ou aos *microblogs* para provar a tese acima. Outro uso de destaque das mídias sociais é o quanto elas ajudam cidadãos em regimes repressivos a divulgar notícias reais, tentando contornar a censura, ainda que levemente, por exemplo. O fim da primazia do discurso por parte dos conglomerados de mídia acaba até por a natureza da política (SHIRKY, 2009, *on-line*).

Como necessitam de agilidade nas comunicações com seus mais diversos públicos, as organizações estão enxergando na comunicação digital uma alternativa para se comunicarem. No entanto, vale reforçar que não se pode posicionar a comunicação digital sem uma visão



de seu planejamento integrado e alinhado à estratégia global da organização.

A comunicação organizacional, ao decidir por uma estratégia ativa de participação nas redes sociais, deve definir objetivos que passam pela ampliação do contato com o público, expansão das fronteiras empresariais e a mensuração se este canal de relacionamento gera venda ou consolida a marca.

A fim de entender como a marca construiu sua presença digital por meio de estratégias de comunicação organizacional, usaremos a Chocolates Garoto como objeto de estudo a seguir.

## **Análise da presença digital da marca de Chocolates Garoto**

A Chocolates Garoto S.A é uma fabricante de chocolates sediada em Vila Velha, no Espírito Santo. Fundada em 1929 por um imigrante alemão e incorporada em 2002 ao grupo suíço Nestlé, é considerada pioneira na diversificação do mercado de doces no Brasil: lançou a primeira caixa de bombons sortidos do mercado, categoria em que é líder até os dias atuais, foi a primeira a iniciar a fabricação em escala industrial de ovos de Páscoa, além de possuir em seu portfólio o chocolate infantil mais vendido do Brasil, com a maior distribuição numérica: Baton. Sua entrada no meio digital, embora precoce (o primeiro *site* da marca foi criado em 1998), não se mostrou consistente, pela grande demora na adesão da comunicação e do monitoramento nas mídias sociais. A entrada da marca no Facebook se deu em fevereiro de 2012, com a criação de *fan pages* para suas marcas consideradas “pilares”: Garoto<sup>1</sup> (a marca corporativa, “mãe”), Serenata de Amor<sup>2</sup> (a marca “jovem”) e Talento<sup>3</sup> (a marca para paladares mais “requintados”). Após estabelecer uma linha editorial satisfatória e ter feito o lançamento das ferramentas para postagem, atendimento aos consumidores e monitoramento no Facebook, a marca iniciou sua expansão nas redes, investindo para atrair fãs e também estendendo sua presença para outros canais, como YouTube<sup>4</sup>, Instagram<sup>5</sup> e Twitter<sup>6</sup>. A *fan page* corporativa, que recebeu a maior parcela dos investimentos, alcançou a expressiva marca de 10 milhões de fãs em dezembro de 2013, e é considerada Socially Devoted<sup>7</sup> pelo SocialBakers, devido à excelência no atendimento *on-line*. Agora o desafio é ultrapassar os dois dígitos no quesito fãs, mantendo um bom índice de engajamento, e consolidar a presença nas demais redes, em que o número de seguidores é menos expressivo. As demais *fan pages*, Serenata de Amor e Talento, receberam um investimento em menor escala, e crescem a um ritmo inferior, de forma basicamente orgânica, possuindo, respectivamente, um milhão e 110 mil seguidores.

No ano de 2013, a Chocolates Garoto, terceiro *player* no mercado em participação

1 Disponível em <[www.facebook.com/garoto](http://www.facebook.com/garoto)>. Acesso em 10/01/14.

2 Disponível em <[www.facebook.com/serenatadeamor](http://www.facebook.com/serenatadeamor)>. Acesso em 10/01/14.

3 Disponível em <[www.facebook.com/chocolatestalento](http://www.facebook.com/chocolatestalento)>. Acesso em 10/01/14.

4 Disponível em <[www.youtube.com/garotochocolates](http://www.youtube.com/garotochocolates)>. Acesso em 10/01/14.

5 Disponível em <[www.instagram.com/garotochocolates](http://www.instagram.com/garotochocolates)>. Acesso em 10/01/14.

6 Disponível em <[www.twitter.com/garoto](http://www.twitter.com/garoto)> e <[www.twitter.com/sacgaroto](http://www.twitter.com/sacgaroto)>. Acesso em 10/01/14.

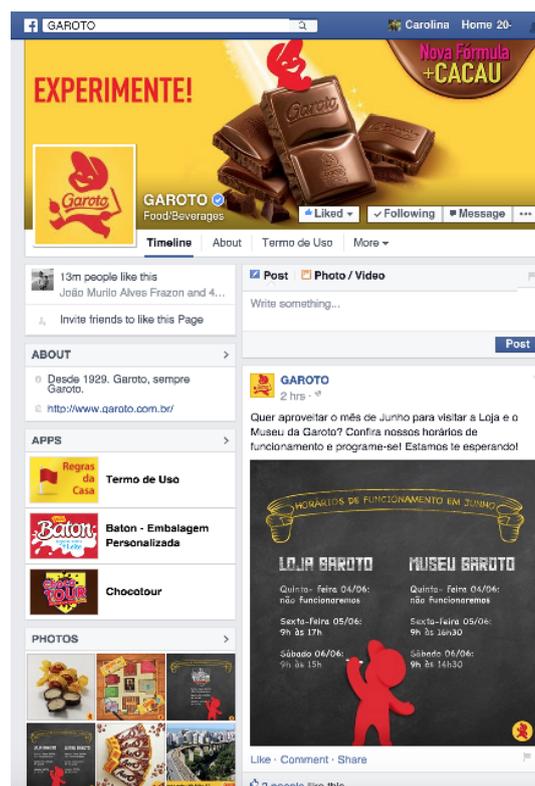
7 Ser uma marca socialmente devotada para o SocialBakers significa ter uma presença e relacionamentos dialógicos e taxas de resposta aos consumidores superiores a 70% dos contatos feitos.



(valor), recebeu o maior investimento de *marketing* de sua história e ampliou sua presença no meio digital, tornando-se a maior *fan page* de chocolates do Brasil, com mais de 10 milhões de fãs. A marca conquistou ainda reconhecimento de sua excelência no atendimento ao consumidor *on-line*, com o selo Socially Devoted do SocialBakers, já mencionado, e a conquista do Prêmio Época Reclame Aqui<sup>8</sup>. Porém, a companhia não conseguiu o mesmo feito com todas as suas marcas e ainda falta muito a percorrer para consolidar sua estratégia de presença *on-line*: aumentar a base de seguidores no Twitter, Instagram e melhorar sua atuação no Youtube. Tudo isso sem perder engajamento nas redes onde já conquistou uma base quantitativamente grande de seguidores.

Tendo em vista este cenário, a entrada da Garoto com maior força nas mídias sociais se deu de forma gradual e planejada, visando à construção da marca como um todo e não apenas à divulgação de promoções ou à lançamentos de produtos. Para isso, em 2012, foi criado o perfil da marca corporativa na principal mídia social da época – e que ainda reina soberana nos dias atuais, o *Facebook* – sendo decidido que, em um primeiro momento, este seria o foco de atuação.

Figura n. 1: Imagem da *fan page* atual de Garoto no *Facebook*.



Tendo em mente a importância de oferecer aos consumidores conteúdo relevante desde o início, houve uma preocupação em definir com clareza os territórios editoriais que seriam trabalhados na *fan page*, buscando um equilíbrio entre os temas de interesse dos consumidores e a aderência à marca Garoto.

Para a definição desses territórios, foi realizada uma análise profunda da essência da marca e de seu universo, envolvendo a equipe de *Marketing* e parceiros de Comunicação,

8 Disponível em <<http://premio.reclameaqui.com.br/>>. Acesso em 10/01/2014.

que culminou na criação de um “Brand Book Digital”<sup>9</sup>, livro que reúne as orientações da marca para atuação nas mídias digitais de forma geral. A equipe de *Marketing* também precisou passar por um processo de capacitação para trabalhar com mais segurança nas mídias digitais, por meio de cursos específicos e de palestras de especialistas e de veículos.

Figura n. 2 e n. 3: Imagens do *Brand Book* digital da marca.



Com o entendimento de que as mídias digitais são uma via de comunicação marcada fundamentalmente pela bilateralidade, a Garoto optou por manter sua *timeline* no Facebook totalmente aberta a comentários e a *posts* de terceiros. Para garantir a “ordem” em um local em que muitos ganham voz, é essencial estabelecer “regras da casa”: orientações gerais que norteiam a convivência nesse ambiente virtual, tanto na relação do consumidor com a marca quanto entre os próprios consumidores. As Regras da Casa ficam disponíveis para acesso aos consumidores em uma aba fixa na página, e deixam claro o horário para atendimento a reclamações e manifestações, e evitam conflitos na moderação de *posts* (o usuário pode ser direcionado às regras da casa para entender os motivos de um *post* seu ter sido deletado pelos moderadores, por exemplo), o que pode ser crucial para prevenir crises nesse meio tão dinâmico. Para o público interno (equipe de Marketing e Parceiros) foram criadas regras dentro do Brand Book Digital (*Do's & Don'ts*<sup>10</sup>) para cada uma das marcas, tanto para a criação de conteúdo quanto para interação com os consumidores, visando garantir que a marca tenha uma só voz nas redes e evitando dissonâncias na publicação de postagens. Um exemplo de “*Do*” para a marca Garoto é “tratar cada consumidor individualmente, chamando-o pelo nome” e “*Don't*”, “uso de linguagem excessivamente formal”.

Além disso, foi necessário criar também um guia de atendimento para o recém-criado SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) digital, estabelecendo procedimentos e indicadores de *performance* pensados especificamente para o meio *on-line*. Há o entendimento de que no meio virtual a informação se propaga de forma muito mais ágil, o

9 Livro da Marca Digital: trata-se de um documento que orienta parceiros, agências e terceiros no uso correto da marca, seus territórios de atuação, tom de voz, o que pode e não pode ser associado, entre outros itens. No caso digital, são situações e especificidades inerentes ao perfil do usuário da marca nesse ambiente.

10 O que pode e o que não pode ser dito em nome da marca

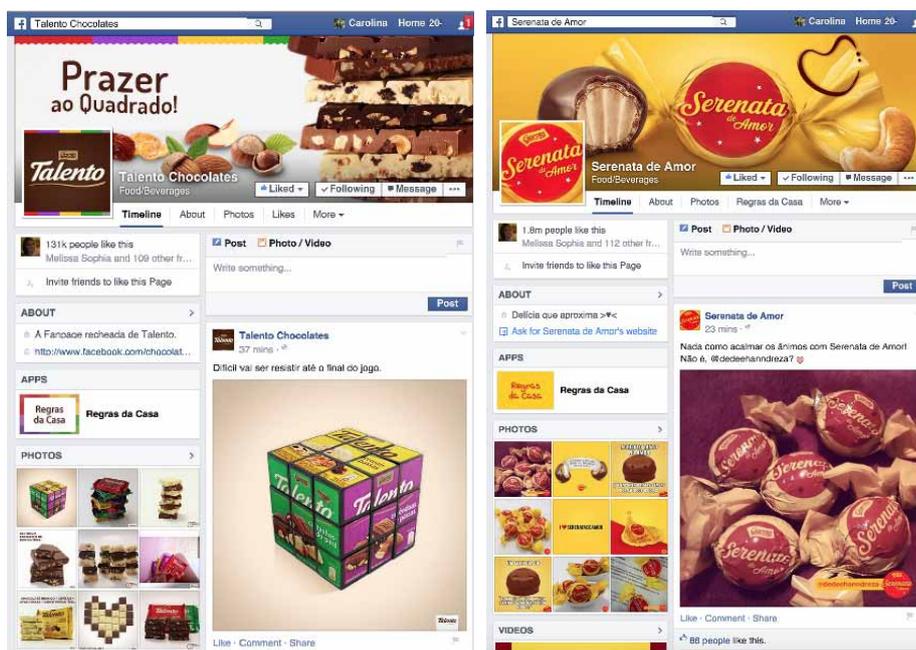


que, no caso de reclamações e críticas direcionadas à empresa, pode ser extremamente prejudicial se não tratado com a devida velocidade. A Garoto implementou um modelo de atendimento que leva em consideração o grau de criticidade de cada caso, emitindo alertas em tempo real para as equipes envolvidas e garantindo o cumprimento de um prazo máximo para atendimento de casos críticos, minimizando a possibilidade de ocorrência de uma crise.

Como o objetivo inicial era garantir a entrega de um conteúdo de qualidade aos consumidores, nos primeiros meses de atuação na nova mídia optou-se por investir quantias menores na divulgação da presença da marca na plataforma (Facebook Ads<sup>11</sup>), e, por isso, o crescimento da base de fãs foi mais lento, obtido de forma orgânica. Ainda assim, a Garoto encerrou o ano de 2012 com uma base de 500.000 fãs no Facebook.

Ao longo de 2012, outras duas *fan pages* foram criadas, com o objetivo de atrair os consumidores de Serenata de Amor e Talento, duas marcas pilares da empresa. Neste período foram realizados concursos culturais e promoções exclusivas para a mídia digital, incluindo o primeiro *show* de música com transmissão ao vivo via redes sociais: mais de 3.000.000 de consumidores foram impactados com a ação, gerando um crescimento de cerca de 70.000 fãs na página de Serenata de Amor.

Figuras n. 4 e 5: Imagens atuais das *fan pages* de Chocolate Talento e de Serenata de Amor no Facebook.

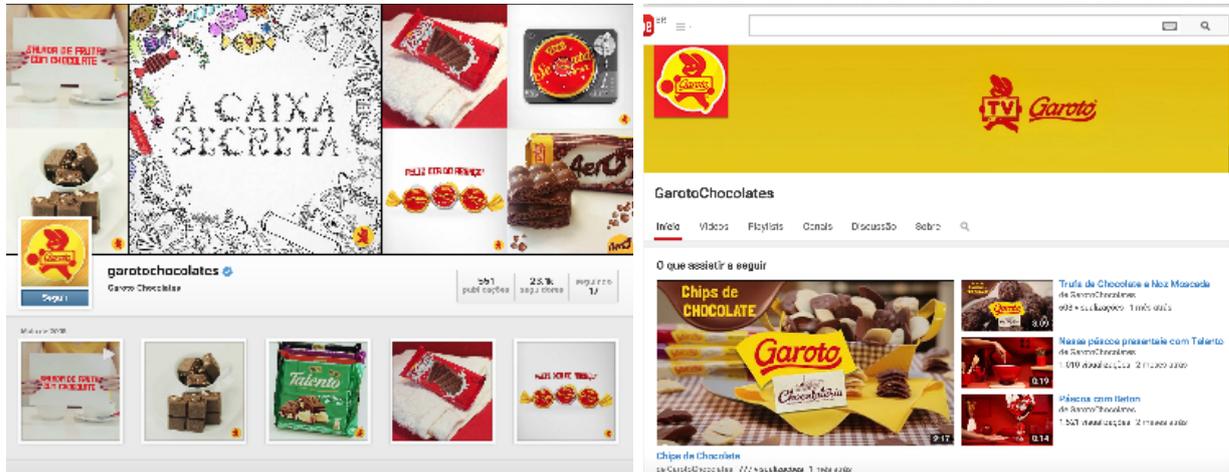


Já no início de 2013, após um intenso ano de aprendizados, com mais segurança no conteúdo oferecido no meio *on-line*, uma equipe capacitada e fornecedores preparados para o trabalho de monitoramento, e com maior domínio dos indicadores de *performance* a acompanhar (como, por exemplo, a taxa de engajamento), a Garoto começou seu processo de crescimento mais agressivo no meio digital com um incremento no investimento em publicidade. O meio digital passou a abocanhar a maior fatia do orçamento de mídia da

11 Anúncios feitos por meio do Facebook.

companhia e tornou-se o carro-chefe da comunicação institucional. Também chegou o momento de intensificar os esforços para que a marca Garoto estivesse presente em outras mídias sociais de destaque como o *Instagram* e o *Youtube*.

Figuras n. 6 e 7: Imagem atual do perfil de *Instagram* e do canal da marca no *Youtube*, respectivamente.



Em 2013, a Garoto anunciou ser patrocinadora regional da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™, o que significava receber o maior investimento em comunicação de sua história. As mídias sociais teriam um papel fundamental na construção da imagem da Chocolates Garoto como patrocinadora deste que é considerado o maior evento esportivo da atualidade em âmbito mundial. Foram desenvolvidas diversas ações para o meio *online*, visando diferenciar a marca de outros grandes competidores, com investimentos mais representativos em mídia de massa.

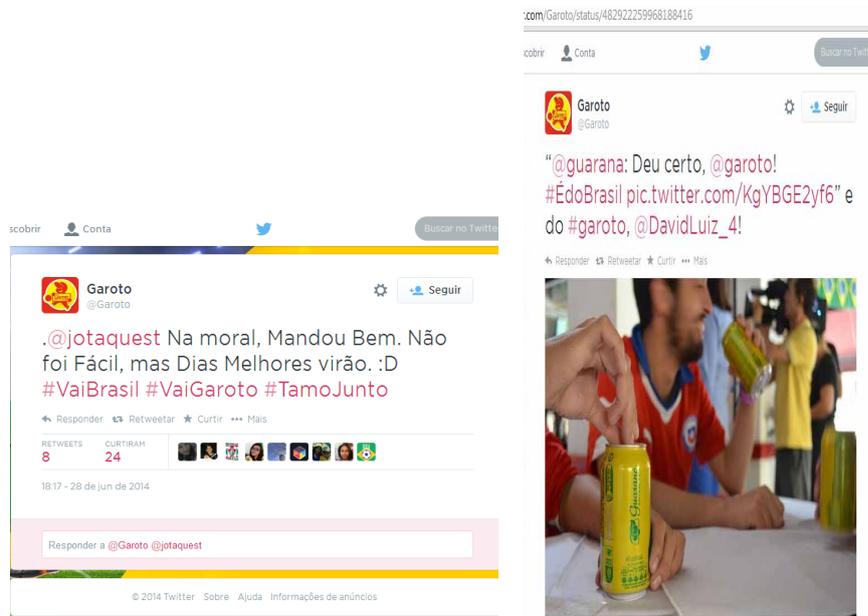
Levando em consideração que a grande característica da era do “prosumidor”<sup>12</sup> é a liberdade de produzir conteúdo, o foco das ações de promoção do patrocínio à Copa foi a cocriação e a valorização do conteúdo gerado pelos próprios seguidores da marca. Primeiramente, os consumidores foram convidados a ajudar a Garoto a criar um chocolate comemorativo para a Copa do Mundo da FIFA™. Trata-se de uma ação inédita mundialmente. Por meio de um aplicativo na *fan page* da Garoto, o consumidor podia escolher entre três opções de massa de chocolate (ao leite, branco e meio amargo) e seis ingredientes tipicamente apreciados pelos brasileiros para compor esse novo produto. Além disso, na etapa seguinte, os fãs puderam opinar sobre a embalagem para esse novo produto. Foram mais de 200.000 participações no total e cerca de 280.000 novos fãs para a marca no período da ação. O produto cocriado foi lançado em outubro de 2013 e foi distribuído até a Copa de 2014 em mais de 20.000 pontos de venda em todo o Brasil.

Outra campanha de cocriação realizada pela empresa foi um concurso para escolha da música da torcida Garoto. Mais de 700 compositores enviaram suas canções e 200.000 consumidores votaram para escolher a vencedora, que foi gravada por duas celebridades de expressão nacional.

12 Termo criado por Alvin Toffler (1980), na obra *A Terceira Onda*, que se formou pela junção das palavras Profissional e Consumidor, caracterizando o consumidor profissional que compartilha suas experiências, pauta tendências e contribui no processo de criação de produtos e serviços.

Durante a Copa do Mundo da FIFA™, a Garoto programou e realizou interações com outras marcas patrocinadoras do evento, com influenciadores *on-line* e ainda inseriu-se nesse contexto com conteúdos ligados a futebol e a brasilidade.

Figuras n. 8 e 9: Interações do perfil da @garoto no *Twitter* com a banda JotaQuest e Guaraná Antarctica.



Outras ações que são feitas com certa regularidade dizem respeito às relações com influenciadores *on-line*, como a que foi feita no dia internacional do leite, 25 de junho, em que foi enviada a algumas formadoras de opinião mães uma leiteira comemorativa com o chocolate Baton + Leite dentro para celebrar tanto a data quanto para falar da nova formulação do produto (ver figura n. 10 a seguir).

Figura n. 10: Perfil do *Instagram* da @GarotoChocolates replicando conteúdo postado por influenciadora *on-line* impactada por ação da marca.



O uso de pesquisas (*survey*) conduzidas através das mídias sociais também se tornaram prática dentro da companhia, seja para avaliar a força da marca em relação ao patrocínio da

Copa, ou, para entender os motivos que levam os consumidores a seguir a página da marca no Facebook, com a intenção de promover melhorias e ajustes no conteúdo e complementar os estudos formais de saúde de marca.

A valorização da interação com o consumidor é um dos aspectos que mais influencia a manutenção das taxas de engajamento da Garoto e o *page score*<sup>13</sup> da marca avaliado pelo SocialBakers. Atualmente a marca recebe mais de 100.000 menções nas redes sociais, com uma taxa de resposta próxima de 100%. Com relação ao sentimento das manifestações, observa-se que cerca de 50% são neutras e 28% são negativas.

## Considerações finais

O consumidor está crescentemente participando da produção de conteúdos dos meios de comunicação e das corporações das quais consomem informação, entretenimento, produtos e serviços.

A imagem das organizações é crucial para o processo de faturamento, para a venda de produtos e serviços e também para o crescimento dos negócios. Atentar-se, portanto, para expressões da marca/produtos/serviços na rede não é mais uma questão de escolha, mas de necessidade. Trata-se de mais um papel a ser assumido pelo comunicador: gestor da imagem nas redes sociais, sendo capaz de avaliar a presença da marca e propor estratégias que deponham a favor das organizações ou as evidenciem. No caso que apontamos como destaque – Chocolates Garoto –, vimos que a estratégia de construir uma presença massiva nas mídias sociais é um dos objetivos da companhia para evidenciar a marca junto aos seus consumidores, fãs e seguidores. Além disso, um plano de relacionamento com formadores de opinião *on-line* faz parte da estratégia de disseminação das mensagens-chave da marca e de dar visibilidade tanto à organização quanto aos seus produtos.

Para gerir esse processo de monitoramento, análise e proposição de ações, o comunicador tem de lançar mão de diversas estratégias: diagnosticar o estado da marca e de seus principais produtos e serviços nas redes sociais *on-line*; planejar e propor ações que inspirem os consumidores acerca do universo que envolve a empresa; engajar-se em fóruns que permitam a participação de usuários corporativos; estabelecer canais de comunicação sinceros, transparentes e ágeis com os públicos; alterar o paradigma do controle da informação e da marca; criar uma cultura interna de participação, colaboração e coletividade, a fim de refletir tais princípios externamente; entender a dinâmica de funcionamento deste universo e abrir-se para uma via de entendimento com consumidores.

13 Trata-se de um percentual composto por várias métricas de *performance* da *fan page*, tais como: taxa de engajamento, crescimento do número de fãs, tipo de conteúdo e qualidade dos *posts*.



## Referências

- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, a. 6, n. 10/11, p. 115-120, 2009.
- BARICHELLO, Eugenia M. M. da Rocha (2009). Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida M. M. K. (Org.). *Comunicação organizacional*. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 337-353.
- KUNSCH, M. M. K. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. *RBCC*. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 267-289, jul/dez. 2012.
- \_\_\_\_\_. Auditoria da Comunicação Organizacional. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus editorial, 2003.
- \_\_\_\_\_; NASSAR, Paulo. *The relationship between the academy and Professional organizations in the development of organizational communication*. *Management Communication Quartely*. v. 22, n. 4, p. 655-662, 13 mar. 2009.
- NASSAR, P. Aberje 40 anos: uma história da comunicação organizacional brasileira. In: *Revista Organicom*. Ano 4. n. 7, p. 30-43, 2º semestre de 2007.
- PUTNAM, Linda L.; CASALI, Adriana M. *A Brazilian Story on the Development of Organizational Communication*. *Management Communication Quartely*, v. 22, n. 4, p. 642-647, 2009.
- SAAD CORRÊA, Elisabeth Saad. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. M. K. (Org.). *Comunicação Organizacional*. São Paulo: Saraiva. p. 317-335, 2009.
- \_\_\_\_\_. *Digital Age 2.0: o dilema da superexposição da marca, do produto, da pessoa*. Blog Intermezzo. Disponível em: <<http://imezzo.wordpress.com/2008/10/07/digital-age-20-o-dilema-da-super-exposicao-da-marca-do-produto-da-pessoa/>>. Acesso em: 08 out. 2008.
- \_\_\_\_\_. *Estratégias para a mídia digital: internet, informação e comunicação*. São Paulo: Editora Senac, 2003.
- SHIRKY, Clay. *Lá vem todo mundo*. O poder de organizar sem organizações. Rio de Janeiro: Zahar editores, 2012.
- \_\_\_\_\_. *Clay Shirky: como a mídia social pode fazer história*. TED@State. Filmado em Junho de 2009. Acesso em 02/07/2014.



# A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DE UMA EMPRESA TRANSNACIONAL: ENTRE A PADRONIZAÇÃO E A DIVERSIDADE DAS FORMAS COMUNICACIONAIS

*Elizabeth Huber Moreira  
Fabiana da Costa Pereira  
Grazielle Betina Brandt*

A experiência global da pós-modernidade está ligada à penetração das organizações nos acontecimentos da vida cotidiana. Dessa maneira, empresas transnacionais formam um importante elemento da estrutura organizacional, perpassadas pela lógica dos mercados financeiros globais e dos blocos comerciais transnacionais. Em decorrência deste processo, as grandes corporações tornam-se os principais agentes da atividade econômica globalizada e das transformações sociais e políticas contemporâneas.

Tendo em vista que muitas transnacionais emergem com suas tecnologias e mercadorias, influenciando nas formas de organização social do trabalho, da produção e nas formas de sociabilidade dos sujeitos, a dimensão do estudo proposto tem como ponto de embasamento uma análise sobre as práticas de comunicação organizacional exercidas por uma empresa transnacional do setor tabagista. Ao ter como ponto de referência, para pautar a análise, uma discussão que transita entre globalização e realidade regional, será possível visualizar, através de uma abordagem exploratória, como estão estruturadas as práticas comunicacionais de uma empresa que estabelece relações com mercados globais e que busca, ao mesmo tempo, valorizar a diferenciação dos conteúdos comunicacionais presentes em territórios distintos.

A diversidade e a centralidade são características que revelam a plasticidade dos conceitos ao lidar com os contornos comunicacionais em contextos transnacionais. Há, atualmente, uma falta de consenso quanto às prerrogativas conceituais envolvendo o tema. Assim, as imprecisões vão construindo barreiras quanto ao exercício da comunicação organizacional numa perspectiva transnacional, que podem facilmente gerar desconfiança e contribuir para enraizar os preconceitos disfarçados em sociedades multiculturais ou em contextos organizacionais interculturais. Neste sentido, o *modus operandi* em relação às formas e às estratégias comunicacionais utilizadas pela empresa analisada pode contribuir para melhor compreender as similitudes e as diversidades de situações enfrentadas por organizações que operam em um contexto internacionalizado.

## **A comunicação entre o global, o regional e o local**

No âmbito das ciências sociais e políticas, é possível perceber que uma diversidade de pesquisadores tem se detido a estudar o fenômeno da globalização e seus impactos nas



sociedades. As narrativas construídas a respeito do tema variam entre autores. A respeito da globalização, o consenso entre os diferentes pesquisadores se traduz na relevância conceitual do tema, que tem servido de base para discutir as profundas transformações nas relações sociais, econômicas, políticas e culturais das sociedades contemporâneas. Sob esta perspectiva, a relação entre o global e o local passa a ser discutida neste rearranjo mundial dos cenários.

Esse local, para Bourdin (2001, p. 56), pode ser definido como “uma forma social que constitui um nível de integração das ações e dos atores, dos grupos e das trocas. Essa forma é caracterizada pela relação privilegiada com um lugar, que varia em sua intensidade e em seu conteúdo”. Nesse sentido é que propomos pensar nesse local num âmbito regionalizado, visto que as divisas físicas dos municípios não estabelecem mais os limites para a integração dos moradores de dada localidade, nem como reconhecimento de identidade cultural, e muito menos como espaço de produção econômica, política e social.

O próprio autor, ao abordar a relação entre mundialização e localidade, refere-se a um ordenamento do território em rede, onde as cidades se interligam a partir de relações econômicas e estruturais, tendo cada espaço uma função no cruzamento das redes mundiais. Há um fortalecimento da economia territorial e, a partir daí, ajustes sociais e culturais, como a oferta de mão de obra em dado espaço e a procura pela mesma em outro. Assim, o local ou regional estrutura-se pelas redes de relacionamento, sendo essas definições mutáveis e instáveis (BOURDIN, 2001).

Como afirma Hespanha (2002, p. 98), “em cada região a variabilidade das relações sociais centradas nas pressões dos fenômenos globais é produção de efeitos de convergência e divergência, de tensão e contradição, de assimetrias e desigualdades e de resistência oferecida pelos agentes locais”. A partir desse conceito, Beck (1997, p. 30) infere que, no processo de globalização, “há convivência entre as lógicas particulares da globalização da ecologia, da cultura, da economia e da sociedade civil que não podem ser reproduzidas nem reduzidas umas às outras e que devem ser consideradas uma a uma em suas relações de interdependência”. Num contexto mais amplo, diversos dilemas irrompem no cenário regional em função dos fenômenos globais, os quais iniciaram com a internacionalização dos mercados.

Conforme Mattelart (2000), a conquista do mercado internacional – internacionalização – foi o primeiro passo para o estabelecimento das relações comerciais das organizações além fronteiras, pois conforme o autor:

A presença da maioria das empresas de manufatura no exterior, estando ligada ao desenvolvimento de seus fluxos de exportação, os conceitos de ‘empresa internacional’ e de ‘internacionalização’ pareceram por muito tempo capazes de designar a expansão destas firmas fora de seu país de origem. Nos anos 60, tais noções já se mostraram inadequadas para abordar as personagens que alimentam os fluxos de investimento e implantação no exterior. Surge, então o conceito de ‘empresa multinacional’. (MATTELART, 2000, p. 100, destaque do autor).

Quando essas relações se estabeleceram para além do campo econômico, influencian-



do também o ambiente político mundial, há um novo entendimento de que essas empresas deveriam chamar-se transnacionais, visto que “multinacional daria a impressão que essas empresas eram ao mesmo tempo a soma de várias nacionalidades e cada nacionalidade em particular”, conforme define Mattelart (2000, p. 101). Ainda para o autor

o novo prefixo coloca em relevo a não-coincidência territorial e a gestão centralizada destas empresas. Buscando flexibilidade, razão do bom desempenho, a empresa transnacional aproveita-se de vantagens proporcionadas pelas condições favoráveis – naturais, financeiras, políticas e jurídicas – prevalentes em cada uma das nações hospedeiras ou, ao contrário, procura driblar as que são vistas como desfavoráveis a seus interesses. (MATTELART, 2000, p. 101).

As empresas transnacionais, que se movimentam em busca de uma integração global, não estão longe de conflitos com o entorno onde se instalam, visto os interesses que operam e a realidade local e regional que buscam desenvolvimento social e crescimento econômico. Para Mattelart (2000, p. 125), “a globalização é, primeiramente, um modelo de administração de empresas” e essas correspondem “à crescente complexidade do ambiente da concorrência, procede da criação e da exploração de competências em nível mundial, objetivando maximizar os lucros e consolidar suas fatias”.

A globalização oportunizou a realização das empresas-redes, interligadas entre diferentes espaços de criação, produção, comercialização e gestão, com a distribuição das tarefas acontecendo na relação entre o local, regional, nacional e internacional, onde cada espaço desenvolve um papel no contexto organizacional. Para Mattelart (2000), a palavra de ordem é integrar, buscando no público interno a base para a incorporação da empresa no contexto territorial, assim como no público externo o mercado segmentado para operar. Segundo o autor, “a estratégia da empresa-malha deve ser ao mesmo tempo global e local. É esta interface permanente que os teóricos japoneses da administração exprimem por meio do neologismo *glocalize*, contração de ‘global’ e ‘local’” (MATTELART, 2000, p. 126, destaque do autor).

A globalização exige das transnacionais flexibilidade e controle das suas ações comunicacionais, uma vez que a criação e o desenvolvimento destas ações promovem mudanças nos contextos locais de experiência social. Como relata Giddens (1990), “a modernidade é inerentemente globalizante”, o que faz com que o local, mesmo preservando a sua heterogeneidade sociocultural, opere dentro da lógica da globalização, e o global mantenha margem de realização ao nacional, regional e local.

A análise unificada em nível estratégico combina-se com as modalidades táticas de uma autonomia capaz de adaptar-se às reviravoltas de um território ou de um contexto particular. De um lado, a adaptabilidade das ferramentas de produção às demandas particulares graças às tecnologias flexibilizadas permite a produção de séries mais reduzidas de produtos, e portanto, de sua diferenciação, e permite acompanhar seu ciclo de vida cada vez mais curto. Por outro lado os ‘freios culturais’ da performance da firma são levados em consideração pelas gerenciadoras que não dissociam globalização e condições específicas do lugar. (MATTELART, 2000, p. 128).



Justamente a preocupação com essa integração entre a empresa global e o lugar onde está inserida tem tornado imprescindível o trabalho da comunicação social, transformando as ações de relações públicas, publicidade e assessoria de imprensa, entre outros, em atividade estratégica para a gestão da organização. Mais do que a integração cultural, as organizações globais devem estar preparadas para inúmeras outras interações que cruzam o mercado consumidor, como as mudanças de legislação, as questões ambientais, o relacionamento com o terceiro setor, etc. E assim, estar preparadas para agir nos diferentes níveis de inserção social.

## **A comunicação organizacional na perspectiva transnacional**

A globalização dos mercados vem exigindo novas demandas em relação às empresas que buscam aprimorar seus processos de internacionalização. Assim, entre as demandas emergentes, encontramos aquelas relacionadas às mudanças na cultura organizacional, à valorização da diversidade em contextos culturais, além da diversificação de ferramentas comunicacionais que auxiliem as organizações transnacionais a lidarem com questões ligadas a temas como a gestão da mudança e do conhecimento.

Nesse sentido, o aprimoramento das formas de comunicação organizacional que valorizem contextos interculturais pode corroborar para desenvolver a harmonia e promover a integração entre diferentes equipes. Ferrari (2012, p. 178) observa que, “atualmente, a gestão da comunicação intercultural emerge como um desafio na agenda das organizações que, cada vez mais, estão buscando novos olhares para lidar com os complexos problemas e conflitos contemporâneos”.

Fonseca (2011) reforça essa visão ao elucidar que a globalização tem levado as empresas a se comunicarem com culturas diferentes das suas em operações interdependentes. Em relação a interculturalidade, Ferrari (2012, p. 180) evidencia ainda que “o estudo da interculturalidade é essencial para compreender o relacionamento das organizações dentro e fora de suas fronteiras geográficas”.

Contudo, ao abordar a questão da interculturalidade presente nas organizações, é importante ter em mente que emissor e receptor possuem culturas diferentes. Para Auger (2005), a fim de melhor compreender os obstáculos enfrentados na área da comunicação organizacional em contextos transnacionais, é imprescindível considerar os elementos submersos na cultura, por oposição aos elementos visíveis, visto que são os primeiros que comportam as atitudes, crenças e valores. Ainda para Auger (2005), a identidade cultural de um indivíduo ou grupo revela uma tensão constante entre a busca de afiliação e de diferenciação. Dessa forma, a comunicação pode ter um papel preponderante na reivindicação identitária.

Faz-se mister salientar que, assim como os valores culturais, os meios e as formas de comunicação nos oferecem estratégias para melhor interpretar e avaliar a comunicação organizacional entre empresas que, nos seus processos cotidianos, vivenciam realidades sociais, culturais e econômicas distintas. Grunig (2009), ao elencar sua proposição para uma teoria das relações públicas, atenta para o desenvolvimento de programas que igualam as oportunidades na esfera da diversidade e das minorias, sendo esses pautados pelo modelo simétrico de relações públicas de mão dupla.



No Canadá, por exemplo, há serviços especializados para auxiliar o funcionário a manter a saúde física e mental no ambiente de trabalho. Esses serviços buscam levar em conta a comunicação interpessoal entre dirigentes e funcionários em contextos organizacionais marcados pelo multiculturalismo e pela diversidade cultural da população. Naquele país, como em grande parte dos países ocidentais, é normal esperar que um candidato, no momento de uma oferta de emprego, fale de suas qualidades e competências. No entanto, um candidato chinês ou japonês, por exemplo, se sentirá pouco à vontade com esse processo, pois considera que suas realizações profissionais são fruto de um esforço coletivo (*Services à la Famille, Programmes d'Aide aux Employés, 2006*).

As trocas e as diferenças culturais existentes entre grupos sociais não se constituem enquanto algo novo. No entanto, vale ressaltar que o ritmo de utilização das tecnologias de comunicação e informação (TICs) contribui para eliminar as barreiras geográficas que separam os indivíduos e revelam a multiplicidade de meios utilizados para estabelecer as trocas e contatos com o “outro”, evidenciando que os desafios relativos à comunicação intercultural aumentaram.

Nesse sentido, ao buscar implementar um processo organizacional pautado pela internacionalização, é importante que as empresas olhem atentamente para suas práticas de gestão, bem como para o planejamento adequado das formas e dos conteúdos comunicacionais. No planejamento de comunicação, as organizações podem desenvolver práticas comunicacionais que priorizem a diversidade cultural presente no ambiente organizacional, como possibilidade de fomentar a afiliação e diferenciação de seus funcionários.

## **Contexto da comunicação numa empresa transnacional: o caso da Alliance One**

### **Procedimentos metodológicos**

Com a finalidade de analisar os processos comunicacionais no contexto de uma empresa transnacional, foi realizada uma entrevista com a supervisora de comunicação e responsabilidade social da Alliance One, Deise Kanitz. A entrevistada formou-se em relações públicas, na Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc), no ano de 2011 e atua há 15 anos na organização.

O contato com a relações públicas (para agendamento da entrevista) foi realizado por *e-mail* no dia 13 de outubro de 2014, sendo agendada a entrevista para a tarde do dia 16 de outubro. Em função de compromissos de trabalho, a entrevistada não pôde comparecer nesse dia e nova data foi agendada.

A entrevista foi realizada no dia 28 de outubro de 2014, numa sala contígua à Livraria da Unisc, tendo iniciado às 16h30min e se estendido até as 17h15min. A entrevista seguiu um roteiro de perguntas semiestruturado, o qual foi ajustado conforme o seu andamento. As questões elaboradas abordaram aspectos sobre o processo de troca de mensagens dentro da empresa, entre a corporação e a operação brasileira localizada em Venâncio Aires, sobre os fluxos e os temas das mensagens, a autonomia para produção de mensagem aos públicos pela unidade local e a adequação das mensagens recebidas à cultura e ao perfil dos públicos locais. A entrevista foi gravada em áudio, com o consentimento da entrevistada,



que assinou um termo de consentimento de uso de seu nome e do nome da organização, assim como das informações prestadas em depoimento para os fins deste artigo.

## **Alliance One**

A Alliance One International é uma beneficiadora de tabaco. Foi criada no dia 13 de maio de 2005 a partir da fusão de outras duas fumageiras: a Dimon Incorporated e a Standard Commercial Corporation, que já atuavam com processamento de tabaco. A Alliance One não fabrica nem vende cigarro ou quaisquer produtos de tabaco para consumo. A empresa fornece os insumos e presta assistência técnica para a produção do tabaco, compra a produção contratada através do sistema integrado, beneficia e fornece a matéria-prima para fabricantes de cigarro e de outros produtos de tabaco (2014, <http://www.aointl.com/>).

A sede mundial da empresa está localizada em Morrisville, Carolina do Norte (EUA) e a matriz, no Brasil, situa-se na cidade de Venâncio Aires, no estado do Rio Grande do Sul, e é denominada de Alliance One Brasil Exportadora de Tabacos Ltda. Em Venâncio Aires está, portanto, o centro administrativo e uma das unidades de compra e processamento. Além dessas instalações, em Araranguá, Santa Catarina, a empresa possui a segunda unidade de compra e processamento de tabaco. Há, ainda, outros postos ou unidades que são, exclusivamente, de compra de tabaco. No Rio Grande do Sul, há um desses postos de compra na cidade de Camaquã. Em Santa Catarina há unidades em Rio do Sul e em Canoinhas. No Paraná, há uma unidade em Rio Azul. Há também um centro de pesquisa e treinamento em Passo do Sobrado e uma unidade de produção de sementes em Vera Cruz, além de uma fazenda de produção de lenha em Encruzilhada do Sul.

Com relação à comunicação, a organização possui um setor de Comunicação e Responsabilidade Social, onde atuam uma profissional de relações públicas, uma jornalista e uma assistente. A entrevista para constituição deste estudo, como já foi mencionado, foi realizada com a profissional de relações públicas. A empresa também conta com prestação de serviço externo, através de uma agência que atua com Assessoria de Imprensa, a Four Comunicação, e de uma agência de publicidade, a Elefante, além de uma consultoria em responsabilidade social.

## **Processos de comunicação na transnacional Alliance One: resultados da entrevista**

Iniciamos a entrevista questionando sobre o funcionamento do processo de troca de mensagens dentro da empresa, entre matriz (EUA) e filial (BR); sobre os fluxos e as frequências de trocas de mensagens; e também sobre os principais temas abordados. A entrevistada respondeu que, até duas semanas atrás, a comunicação da unidade no Brasil era pouco impactada pela corporação. Como o tabaco tem características diferentes em países diferentes, assim como são muito específicas as relações entre a empresa e os produtores em cada região, “as diferentes culturas caracterizam a empresa de diferentes maneiras, isso sempre foi muito respeitado pela corporação” (KANITZ, 2014). No entanto, segundo a entrevistada, na semana anterior à entrevista, foi designada uma profissional para o cargo de



gerente de comunicação e *compliance*<sup>1</sup>, na matriz nos Estados Unidos, que estará ligada ao vice-presidente de *compliance*.

Essa questão da comunicação, realmente, era bem local; local que eu digo Brasil. Nós administrávamos localmente. A estrutura de comunicação que a *Alliance* tem no Brasil ela não tem em nenhuma outra operação no mundo. É uma estrutura que foi sendo construída aos poucos e foi conquistando o seu espaço. (KANITZ, 2014).

Segundo a entrevistada, até o momento o fluxo de comunicação, entre matriz (EUA) e a sede da empresa no Brasil, sempre foi inverso, usualmente as informações saem do Brasil e seguem para a matriz.

Éramos sempre nós, Brasil, enviando informações e materiais. Tanto que, assim, nós é que produzimos o primeiro relatório de sustentabilidade [...] e encaminhávamos para a corporação. Então, nenhuma outra operação e nem a corporação globalmente tinha até o ano passado. Nós já estamos na nossa sétima edição e a corporação não tinha. Então sempre foi um fluxo inverso. Tanto que, cerca de sete anos atrás, mais ou menos, quando os presidentes globais, *CEO*, tinham que gravar algum comunicado global, eles aproveitavam quando eles estavam no Brasil, pela facilidade de organizar, porque tinha a estrutura no Brasil [...]. Não é algo que está desenhado globalmente 'cada operação tem que executar', para a *Alliance One International* não é assim. (KANITZ, 2014).

Esse processo diz respeito à comunicação da organização de forma geral. "Todo o material de comunicação interna e externa a gente define no Brasil. A gente define, aprova com a diretoria brasileira e institui para a empresa no Brasil, matriz e filiais brasileiras. Aí sim existe um alinhamento" (KANITZ, 2014). A entrevistada acredita que, com isso, a empresa pode ter percebido que precisa de um alinhamento global para os assuntos de comunicação. Por isso, a decisão de colocar uma profissional na área atuando na matriz.

Ainda a respeito do fluxo da comunicação, a entrevistada revela que ele se dá sempre pela demanda e em função do que a empresa quer comunicar. Então, é avaliado "qual é o público, como é que a gente quer se comunicar, o que a gente quer dizer para eles, ou o que a gente busca obter deles de informação e nesse sentido são produzidos os materiais" (KANITZ, 2014).

Existe na empresa um planejamento anual de comunicação, sendo que "o fluxo da comunicação no Brasil, tudo que entra e sai passa pela área de comunicação. Vai desde materiais até se comunicar com o governo, com órgãos, tudo passa pela área de comunicação, tudo" (KANITZ, 2014).

1 *Compliance* é uma área na empresa que busca garantir o cumprimento das normas legais e das políticas do negócio. Cabe a esta área tratar qualquer desvio às normas que algum setor da empresa possa estar cometendo.



As principais mídias que a organização utiliza para se comunicar com seus públicos são a televisão, os veículos impressos e o rádio. “Na plataforma *on-line* só comunicação interna mesmo, que é a intranet. Nós não temos um *site* no Brasil” (KANITZ, 2014). A corporação tem um *site*, em língua inglesa, voltado para a área de *compliance* e de relacionamento com o cliente. Até o momento da entrevista, este *site* era terceirizado. A matriz americana se envolve no direcionamento, mas a manutenção do *site* é realizada por uma agência terceirizada.

Segundo a entrevistada, a comunicação da empresa é separada em comunicação interna e externa. Com relação à comunicação interna, a empresa tem um jornal impresso que é exclusivo dos funcionários, tanto dos efetivos como dos temporários. O seu formato editorial é flexibilizado de acordo com a época do ano. São quatro edições anuais, sendo duas produzidas na época da safra, nas quais são mais trabalhadas as demandas dos temporários, como questões de segurança no trabalho e sua participação nos projetos e eventos da empresa. Já duas edições são produzidas no período fora da safra, que são as duas últimas do ano. Nessas são trabalhados os programas mais voltados aos funcionários efetivos.

Há também uma *news on-line* semanal, “que é só para quem tem realmente acesso a computador e e-mail. Ela fica hospedada na intranet, ela sai todas as sextas-feiras e aí, sim, é notícia, a gente pega realmente o que está bem fresquinho e publica em uma linguagem bem acessível, sexta-feira depois do meio dia ela é publicada, e é enviado um *link* para todos os funcionários” (KANITZ, 2014).

A empresa possui também um programa de comunicação voltado simultaneamente aos públicos interno e externo. É desenvolvido por meio de urnas distribuídas em diferentes pontos da empresa através das quais todos os *stakeholders* podem se comunicar. “Tem um ‘formulariozinho’ padrão, ele pode fazer uma reclamação, um elogio, uma sugestão... coloca no ‘envelopinho’ e põe na urna. Esse programa tem um fluxo, quem recebe dá o encaminhamento para a devida área a qual se destina o assunto e daí tem um comitê, se dá um retorno, se chama as pessoas para conversar” (KANITZ, 2014).

Outra ferramenta usada é o jornal de parede. São expostos um em cada unidade e há um formato padrão. Tudo que é exposto deve passar pela área de comunicação, para evitar a poluição visual, segundo a entrevistada.

Somente alguns colaboradores na empresa têm autorização para encaminhar e-mails para os diretores, para os gerentes, para os supervisores ou para todos os funcionários da empresa do Brasil. “Então, algumas pessoas podem encaminhar e isso também tem um certo padrão, não é para ficar toda hora mandando e-mail para todo mundo” (KANITZ, 2014). Também é realizado o serviço de clipagem, que será futuramente disponibilizado aos funcionários através da intranet, a fim de que todos tenham acesso.

Para o produtor de tabaco, considerado pela empresa como um público externo, são produzidas publicações como a revista do produtor e um informativo agrônomo. A revista tem duas edições anuais e, segundo a entrevistada, apresenta “um cunho mais social, traz cases, receitas, esse tipo de coisa. São duas edições anuais, porque é um público muito grande” (KANITZ, 2014). E o informativo agrônomo é uma publicação de caráter mais técnico, produzido a cada dois anos e distribuído para todos os produtores.

Anualmente, a Alliance One publica o relatório de sustentabilidade que, segundo a entrevistada, representa para a empresa uma espécie de prestação de contas para a



sociedade, para os públicos da empresa. Todas estas publicações são impressas e ficam disponíveis aos colaboradores na intranet.

Um cuidado que é tomado pelo setor de comunicação é o de evitar um acúmulo muito grande de materiais e de publicações. “A ideia é ter poucas coisas bem alinhadas, por isso a centralização [...] e não ficar pulverizando, não existe essa coisa de produção de *folders* e *flyers* e isso e aquilo toda hora, não tem, é bem limpo” (KANITZ, 2014).

Com relação à responsabilidade social, área que também fica sob a responsabilidade da entrevistada, existe um alinhamento global e o programa possui três pilares, que são produtores, pessoas e planeta. Mas no Brasil, há liberdade de desenvolver um planejamento local, que é de curto, médio e longo prazos. “Agora em 2015 vamos concluir um planejamento de sete anos que nós tínhamos de implantação de projetos nos três estados. Então a gente olha muito para o negócio, é muito focado no negócio, muito focado. Muito pouco se pulveriza, por exemplo, vou desenvolver projeto social, eu vou olhar quais são as principais demandas que impactam no nosso negócio” (KANITZ, 2014).

### Considerações finais

Com relação à comunicação, em um contexto de transnacionalização das empresas, é recorrente a indagação sobre como se processam os fluxos entre a matriz e as filiais. A inserção da empresa em uma realidade local/regional requer sempre uma atenção especial à cultura na qual se insere, assim como às demandas dos públicos locais. Nem sempre esta questão é percebida como necessária pelas corporações, o que pode acarretar em prejuízos para a eficácia da comunicação empresarial.

A partir da pesquisa realizada, percebemos que, no caso da Alliance One, os fluxos de comunicação entre matriz nos Estados Unidos e a filial no Brasil são inversos ao que tínhamos como hipótese. Os conteúdos são produzidos na filial e utilizados pela matriz. A unidade da empresa no Brasil possui uma estrutura de comunicação mais elaborada do que a própria matriz, que gera conteúdo e instrumentos de comunicação próprios e específicos aos interesses e necessidades dos públicos locais e muitas vezes servem de modelo para ações globais de comunicação da corporação.

A partir da entrevista realizada, foi possível perceber que a Alliance One Brasil preocupa-se com o alinhamento das ações e com a comunicação dirigida a cada público específico, em função de suas demandas de informação. A unidade brasileira da transnacional possui liberdade para criar estratégias adequadas à cultura local, pensadas para públicos específicos, o que é vital para a criação de vínculos efetivos com os públicos locais.

Cabe ressaltar que a proposta da pesquisa era entender como se processam os fluxos de comunicação entre a matriz e a filial de Venâncio Aires, assim como perceber se a unidade brasileira tem autonomia em relação à matriz, para trabalhar a sua comunicação.



## Referências

ALLIANCE ONE INTERNATIONAL. *Apresenta informações sobre a organização*. Disponível em: <<http://www.aointl.com/>>. Acesso em: 09 nov. 2014.

AUGER, Valérie. *La communication interculturelle et ses obstacles*. *Revue Interactions*. Vol. 9, no 1, printemps. 2005. Disponível em : <<https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/>>. Acesso em: 15 jul. 2014.

BECK, Ulrich. A reinvenção da política: rumo a uma teoria da modernização reflexiva. In: GIDDENS, Anthony (Org.). *Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna*. São Paulo: UNESP, 1997. p. 11-72.

BOURDIN, Alain. *A questão local*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

FERRARI, Maria Aparecida. Comunicação nas organizações: gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização. *Comunicologia – Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília*. v. 5, n. 1, p. 178-194, 2012.

FONSECA, Ana Pimentel Duarte da, *Comunicação intercultural em uma empresa transnacional: a visão dos brasileiros sobre sua comunicação com os norte-americanos*. *Cad. EBAPE.BR*, vol.9, n.4, Rio de Janeiro, dez. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512011000400010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000400010)>. Acesso em: 15 jul. 2014.

GIDDENS, Anthony. *As consequências da modernidade*. São Paulo: Editora UNESP, 1990.

GRUNIG, JAMES. Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: \_\_\_\_\_; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011. 440p.

HESPANHA, Pedro. Individualização, fragmentação e risco social nas sociedades globalizadas. *Revista Crítica de Ciências Sociais – Centro de Estudos Sociais, Coimbra* n.63, 2002, p. 21-33.

KANITZ, Deise. *O processo de comunicação na Alliance One*. Entrevistadoras: Elizabeth Huber Moreira e Grazielle Betina Brandt, 2014. Entrevista concedida à pesquisa A comunicação organizacional na perspectiva de uma empresa transnacional: entre a padronização e a diversidade das formas comunicacionais.

MATTELART, Armand. *A globalização da comunicação*. Tradução Laureano Pelegrin. Bauru: EDUSC, 2000. 192p.

RÈGLEMENT sur l'aide aux personnes et aux familles Services à la Famille, 2006. Disponível em: <[http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=3&file=/A\\_13\\_1\\_1/A13\\_1\\_1R1.HTM](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=3&file=/A_13_1_1/A13_1_1R1.HTM)>. Acesso em: 20 jul. 2014.



# O DISCURSO JORNALÍSTICO E A MUDIATIZAÇÃO: A AUTORREFERENCIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE APROXIMAÇÃO COM O LEITOR

*Maria Ivete Trevisan Fossá  
Fabrise de Oliveira Muller*

As estratégias de autorreferenciação presentes no discurso jornalístico, operadas e engendradas pela própria organização de mídia, inauguram novas formas de interação entre as estruturas de produção e recepção do discurso. Alguns recursos, como a autorreferenciação, passam a ser utilizados como estratégia pela imprensa com o propósito de aproximar as redações do público leitor. Trata-se de novos modos de inteligibilidade, de vínculo e de afetações entre instituições e os atores sociais que redesenham os contratos de leitura. Ao fornecer os meios para que as organizações e os atores se comuniquem, a imprensa assume um caráter independente dos demais campos (político, familiar, religioso, etc). E a busca por audiência faz com que os profissionais sintam-se no compromisso de agradar seus públicos.

A produção textual dos veículos de imprensa, especialmente os impressos, é o foco desta análise, em obediência a determinadas regras que visam, acima de tudo, à circulação e ao vínculo entre o jornal e o leitor. Para pensar sobre as estratégias de comunicação adotadas pelos veículos de comunicação, este texto se vale da “analítica da midiatização”, proposta por Fausto Neto (2008). A autorreferencialidade pode inferir-se, então, como uma estratégia discursiva utilizada pelo campo midiático para aproximar o dispositivo do público leitor, configurando-se em uma outra forma de enunciar dos jornais diante da ambiência midiatizada.

Entender tal questão envolve compreender a arquitetura e o posicionamento dos contratos de leitura e a relação dos processos de enunciação jornalístico, ressaltando as estratégias autorreferenciais como ‘pistas’ para pensar o vínculo entre emissor e receptor.

## **A mídia como organização independente**

No processo de midiatização, um dos reflexos mais evidentes é o modo pelo qual a mídia, enquanto campo social, representa, influencia e auxilia os outros campos e instituições sociais (HJAVARD, 2012). Assim, pode-se inferir que a mídia na sociedade contemporânea está presente nas relações como um todo e, de forma geral, nenhum campo está isento da onipresença dos meios de comunicação. Tal situação desperta, no meio acadêmico, um desafio aos pesquisadores: compreender até onde vai a importância da mídia na sociedade



moderna. Como pondera Hjavard (2012), os meios de comunicação não são apenas tecnologias que as organizações utilizam. Existe uma relação de submissão das instituições a esses meios. É uma instituição independente que se interpõe entre outras instituições culturais, sociais e coordena a interação (HJAVARD, 2012).

Hjavard (2012) considera que a mídiação não nos permite mais que distingamos o que é realidade ou o que é representação midiática da realidade, o que é fato e o que é ficção. E a realidade mediada passa a ser mais significativa do que a própria experiência vivida, onde as interações se dão através da internet.

Além disso, a lógica da mídia é determinante para as sociedades e, ao assumir o *status* de representação de outros campos, tem a possibilidade de alterar cada vez mais a produção do texto e as próprias relações entre as pessoas (HAJAVARD, 2012). Logo, a mídia fornece os meios para que as organizações e os atores se comuniquem, assumindo um caráter independente dos demais campos político, familiar, religioso, etc. A ideia de uma imprensa independente é reforçada quando Hjavard pondera o papel de dualidade da mídiação: influencia na interação entre as pessoas, grupos e, também, se institucionaliza como entidade autônoma e com lógica própria.

Mesmo que, como outras organizações, os veículos impressos se caracterizem por suas regras, é a disponibilidade de recursos que determinam em muito a autonomia dos jornais. “As instituições em sociedades modernas e complexas se distinguem por um elevado grau de orientação por regras, tanto implícitas como explícitas”, escreve Hjarvard (2012, p. 69). E por mais que algumas empresas declarem os princípios norteadores, muito da produção da mídia é regida pela audiência do veículo. A ênfase mercadológica direciona ao que Hjarvard (2012) classificou como orientação para o usuário, onde o centro está no que o público deseja ler, no que “vende” jornal, sendo essas características importantes na hora de definir as pautas. Existem espaços para matérias sobre ‘política’ ou ‘arte’, mas a tônica é a instrução para o público: as esferas de vida social podem se tornar matéria prima na elaboração do que é notícia. Assim, a demanda de mercado, o interesse dos leitores e o poder de compra influenciam a produção midiática.

A função da mídia na comunicação coletiva da sociedade, a importância dos meios de comunicação em todas as instituições e a redução do veículo ao interesse do mercado redesenham os contratos de leitura (HJAVARD, 2012, p. 74).

Contudo, há que se considerar que as organizações jornalísticas são produtoras de bem social e de mercadorias: as notícias. A credibilidade e a força desse meio, explica Faria (2007), sempre estiveram vinculadas ao interesse público para que atue em defesa da sociedade. No entanto, Bueno (2007) considera um erro a insistência em demarcar fronteiras entre os interesses públicos e privados, quando na prática o que prevalece é a sustentabilidade dos negócios. “Ainda que tal procedimento continue encontrando eco em alguns espaços (fóruns empresariais, veículos e editoriais de negócios), ele não faz sentido numa sociedade globalizada” (BUENO, 2007, p. 134). A disseminação rápida de informações, facilitada pelas tecnologias de comunicação, tem impactado o mundo do trabalho, das relações pessoais, da cultura, do consumo e do poder.

As organizações jornalísticas coexistem em um mercado competitivo e suscetível aos impactos das tecnologias. A elas, compete a produção de informação jornalística trabalhada (FARIA, 2007), quer dizer, uma combinação de técnica e ética, direcionadas aos interesses



gerais. Esse fato legitima a imprensa a expressar que atua em defesa do comum, da sociedade. E o capital simbólico é justamente o atributo do interesse público, e é através dele que os jornais, TVs e rádios têm suas ações legitimadas, a partir de como é reconhecida a “autoridade” da mídia.

Para Marshall (2003), o universo da comunicação vive uma crise em função do livre mercado, da livre competição, da marketização, estetização, virtualidade, ultraliberalismo, etc. As empresas jornalísticas são unidades de produção, em um processamento capitalista, sujeitas às lógicas de mercado, de audiência, de lucro, cenários que atingem a essência da imprensa, das notícias, das informações e dos próprios jornalistas. “As páginas dos jornais [...] incorporam as novas premissas e passam a relativizar os conceitos de verdade, de realidade, de conhecimento de informação, de saber” (MARSHALL, 2003, p. 17). Para o autor, a prática do fazer notícia está vinculada à espetacularização, à carnavalização, à mais-valia e, como ele mesmo define, a um “jornalismo cor-de-rosa”, onde a ideia de interesse público convive com as licenciosidades e com a manipulação.

E nessa busca por aproximação, os profissionais da área escrevem de acordo com o gosto do público, criam uma dependência da “ampla abertura às forças da sociedade” (MIRANDA, 2005, p. 119), onde duas lógicas afetam o campo diretamente. A lógica autônoma é quando a legitimação do campo é dada pelos pares (por outros jornais, veículos, profissionais com credibilidade) e a heterônoma quando a legitimação é dada pelo público, pela audiência, pelos leitores, sendo isso percebido especialmente pelas vendas do jornal, por exemplo. Logo, acaba sendo esta questão mercadológica que prevalece no campo jornalístico, pois ter audiência é uma condição fundamental, que garante o consumo da produção das editorias e sujeita as redações aos vereditos de mercado. Miranda (2005, p. 123) argumenta que a busca por audiência faz com que os profissionais sintam-se no compromisso de agradar seus públicos e os textos visam, então, a um leitor mediano. Com isso, as produções são cada vez mais objetivas, simples, com o lead em evidência, fazendo com que o leitor não necessite ler o texto completo.

## Os contratos de leitura

Um discurso jornalístico, ao ser construído, visa ao interesse social, por isso precisa de condições específicas de troca na relação entre quem escreve e quem lê. Pode-se, então, dizer que as mídias servem não somente para a construção da realidade, como, também, de referência aos indivíduos. O discurso da mídia pressupõe trocas sociais que acabam por constituir o valor simbólico da relação e nesse contexto surgem as “convenções e as normas dos comportamentos languageiros” (CHARAUDEAU, 2006, p. 67), ou seja, o discurso contém uma cointencionalidade. Essa, em outras palavras, indica que as partes conhecem as restrições da troca languageira e, a partir disso, estabelecem contratos de leitura ou contratos de comunicação.

Os contratos partem de dados internos e externos, esses mais estáveis e que, na enunciação da reprodução, configuram-se em quatro categorias. A primeira é a condição de identidade, onde o público deve ser identificado, quer dizer, para quem o jornal está escrevendo? Para quem este veículo se dirige? Quais as características sociais, econômicas e culturais do público ao qual o jornal deseja atingir? Outra condição é a de finalidade, que



indica que, ao produzir o discurso, o jornal possui um objetivo e, nesse caso, a pergunta seria: o jornal está aqui para dizer o quê? A resposta, confirma Charaudeau (2006), deve representar as “visadas”, que significam o desejo do jornal em incorporar o leitor na intencionalidade do jornal. Essas visadas estão contidas no momento da operação e tem um caráter prático, podendo atuar paralelamente em um mesmo texto, incorporando no discurso o “fazer fazer”, onde o jornal tenta levar o leitor a agir de um modo determinado. O “fazer saber”, que é a transmissão de conhecimento pelo impresso e o “fazer crer”, que como o próprio nome diz, é a condição de veracidade do jornal perante o leitor. Finalmente, a visada, o pathos, representa o “fazer sentir”, que pressupõe emoções positivas ou negativas no leitor. Ainda, nos dados externos, a terceira categoria é o tema macro do jornal, que deve ser definido para que a recepção fique ciente da linha de atuação do jornal. A última categoria é definida como dispositivos que são as circunstâncias materiais em que se desenvolve o discurso, a questão então seria: o ato de comunicação se inscreve em qual ambiente? Qual o canal de transmissão?



Fonte: autoria própria

A figura esquematiza os conceitos trabalhados por Charaudeau (2006) para os contratos de leitura. Ao contrário dos dados externos, que envolvem o comportamento dos indivíduos, os dados internos envolvem a esfera, o discurso, ou seja, “como dizer”, que formas verbais o jornal deve utilizar? A resposta à pergunta apontará para restrições discursivas envolvendo o espaço de locução, o espaço de relação e o espaço de tematização. Na locução, quem escreve indica que tomou a palavra, impõe-se, identifica quem é o destinatário. Essa relação envolve o fato de o produtor conquistar o direito diante do leitor. São estabelecidas relações de força e de aliança, de pertencimento ou de exclusão, constituindo o espaço de relação. O espaço de tematização é a organização do saber, dos temas, e o jornalista define como será o seu discurso particular, por exemplo, narração ou argumentação.

O contrato de comunicação então define a situação de troca, apresenta as restrições discursivas, como explica Charaudeau (2006, p. 71)

nenhum ato de comunicação está previamente determinado. Se é verdade que o sujeito falante está sempre sobredeterminado sobre o contrato de comunicação que caracteriza cada situação de troca (condição de socialidade do ato de linguagem e da construção de sentido), é apenas em parte que está determinado, pois dispõe de uma margem de manobra que



Ihe permite realizar seu projeto de fala pessoal, ou seja, que lhe permite manifestar um ato de individuação: na realização do ato de linguagem, pode escolher os modos de expressão que correspondam ao seu próprio projeto de fala. Contrato de comunicação e projeto de fala se complementam, trazendo, um, seu quadro de restrições situacionais e discursivas, outro, desdobrando-se num espaço de estratégias, o que faz com que todo o ato de linguagem seja um ato de liberdade, sem deixar de ser uma liberdade vigiada. (CHARAUDEAU, 2006, p. 71).

A ordem do enunciado tem relação e significação com o que é dito, a ordem do conteúdo. Já enunciação não faz relação com que é dito, mas com os modos de dizer. A relação se estabelece não pelo que é dito, mas pela relação do locutor ao que ele diz, confirma Verón (2005). Na imprensa escrita a diferença entre enunciado e enunciação pode ser percebida a partir dos dispositivos de enunciação. Este dispositivo é formado pela imagem de quem fala, ou seja, o enunciador. O produtor do discurso constrói o seu lugar quando escreve e, também, constrói o lugar do destinatário. E, por fim, a relação entre as partes já descritas é proposta tanto no discurso quanto pelo discurso. De acordo com o autor, todo o suporte de imprensa conta com o seu dispositivo de enunciação, que é justamente o contrato de leitura.

Para Verón (2005), estudar os contratos de leitura não é abandonar o estudo do conteúdo, pois um mesmo conteúdo pode ser enquadrado por modalidades de enunciação diferentes. Nos contratos, o que o enunciador diz configura-se em uma importante dimensão. Especialmente na imprensa escrita, onde um conteúdo pode ser assumido por diferentes dispositivos de enunciação.

A imprensa e seus suportes convivem com concorrências diretas, e o estudo do contrato de leitura pode indicar as especificidades do suporte e as diferenças de um jornal para outro. Para o autor, na multidão de suportes existentes, sobrevivem os que constroem contratos de leitura adequados, ou seja, “o sucesso (ou o fracasso) não passa pelo que é dito (o conteúdo), mas pelas modalidades de dizer o conteúdo” (VERÓN, 2005, p. 219). É o contrato que cria vínculos entre leitores e mídias. Por isso, uma alteração do quadro de assinantes pode ser causada por incoerências nos contratos.

## A mídiação alterando os discursos jornalísticos

O termo “analítica da mídiação” é apresentado pelo professor Antônio Fausto Neto (2008), a partir da observação do processo de transformação da sociedade dos meios para a sociedade midiática. Para ele, existe um modelo de fazer o jornalismo que se centra muito mais nas operações do que no discurso em si. A mídiação é entendida como a evolução de todos os processos midiáticos da sociedade, em que a mídia é o elemento central com poder de representação e produz inteligibilidade (FAUSTO NETO, 2008).

De modo objetivo, Fausto Neto (2008) aponta que o discurso de um veículo de comunicação, seja impresso ou eletrônico, sob a lógica midiática, assume significado próprio a partir de suas operações, de seu modo de escrever, de suas formas de linguagem.



O que caracteriza, hoje, o funcionamento das mídias é um determinado modelo de enunciar realidades e que se define como uma espécie de “ato analítico”, que é centrado em suas próprias operações, como possibilidade de produzir inteligibilidade sobre o real. Trata-se de um dispositivo interpretativo próprio que enfatiza mais as suas operações que realiza para construir leituras do mundo, do que levar em conta as ressonâncias de outras práticas de sentido. Analítica, neste sentido, porque se mostra, e se faz, através de um “programa de leitura”, cuja enunciação se faz a partir de uma forma de dizer que se engendra nas fronteiras do próprio sistema das mídias. Interessante é que “franjas” desta analítica ultrapassam as fronteiras do próprio campo que o engendra, na medida em que incidências de suas manifestações se disseminam nas diferentes práticas sociais, necessariamente não midiáticas, como as de natureza religiosa, política, educativa, associativa, familiar, etc. (FAUSTO NETO, 2009).

Com a mídiação da sociedade, observa-se uma nova ambiência interacional, cujas práticas sociais são atravessadas por fluxos, operações e relações técnico-discursivas, constituídas por fundamentos midiáticos. Surgem novos vínculos sociais e, conseqüentemente, novas formas de contato. Dentre as novas regras, uma delas, que é a produção, assume mais do que nunca a necessidade de “fazer sentido”. Também as formas de afetação, que provêm do relacionamento entre as instituições e os atores (FAUSTO NETO, 2008). O funcionamento desta analítica, somada às novas regras dos discursos na ambiência de mídiação, transformaram o processo de produção do discurso jornalístico.

Assim, os meios de comunicação deixam de ter função integrativa para os campos e passam a ser responsáveis por toda a interação entres estes. Logo, conforme infere Fausto Neto (2008), as mídias afetam o funcionamento das práticas sociais, viabilizando outros discursos com características de autonomia e de regramento único. Assim, na sociedade da mídiação, as mídias não estão a serviço de uma organização e, sim, tornam-se uma referência que altera a dinâmica da sociedade (FAUSTO NETO, 2008, p 93).

O conceito de «analítica da mídiação» está relacionado com as práticas discursivas da imprensa, onde se instituem outras formas de linguagem, de textos. Isso ocorre considerando a autonomia do campo midiático e o papel interpretativo da realidade assumido pelos meios. Fausto Neto (2008) apresenta a proposta metodológica de analisar os dispositivos midiáticos, a partir dos recursos da analítica, considerando os aspectos: as transformações da topografia jornalística, a autorreferencialidade do processo produtivo; a autorreflexividade sobre seus fundamentos teóricos e a transformação do *status* do leitor.

As transformações da topografia jornalística, como espaço organizador do contato, evidenciam-se quando o veículo conta ao leitor o funcionamento do jornal, como é o dia a dia no ambiente de trabalho. Uma tentativa de aproximar quem lê de quem produz, redige e edita. A ideia é que possa existir uma relação muito além da comercial (compra e venda do jornal). Os jornalistas são apresentados, demonstrando a proximidade, as semelhanças entre quem está produzindo e quem está lendo e, ao mesmo tempo, dando uma “cara” ao nome que assina a coluna ou editoria.



A redação e outros espaços da prática e das rotinas jornalísticas são visualizados ao leitor, na forma de várias construções, cujas estratégias visam apontar para o fato de que tais ambientes não devam se constituir numa referência longínqua, ou mesmo numa abstração. Imagens são introduzidas para explicar o modo de ser da redação e suas editorias, agora transformados em novos ambientes que aparecem visualizados com a descrição do que são, como funcionam e como neles estão instalados os Jornalistas [...] É preciso reformular o conceito desta cadeia produtiva, mostrar e descrever a configuração tecnofísico-simbólica não só como ela é. Mas o que faz e como faz e, especialmente o papel desses atores no fazer do jornal. (FAUSTO NETO, 2008, p. 97).

Outro operador de sentido que é utilizado nos discursos jornalísticos e que é inerente às suas rotinas e a seus processos diz respeito a autorreferencialidade. A diferença em relação à topografia jornalística é que, ao se auto referenciar, a ideia do veículo não é falar para o leitor, e sim, pontuar o que o jornal “sabe”, ou como “soube” antes e tudo o que produziu para construir a informação. Neste dispositivo, o jornal está falando de si mesmo, das “suas próprias operações, do “jornalismo personagem”, onde o destaque é para a operação, o desempenho e a enunciação”. Assim, completa Fausto Neto (2009), a nossa inteligibilidade fica restrita a compreensão das auto referências descritas pela mídia.

O terceiro item da proposta analítica é a autorreflexividade, que se constitui nas reflexões do fazer jornalístico. “São enunciações que refletem os desafios e os efeitos de um «modo de dizer», chamando atenção para as concepções de trabalho, e do seu processo produtivo”, conceitua Fausto Neto (2008, p. 101). Ao apostar nessa estratégia discursiva, a empresa de comunicação está presumindo quem é o leitor.

Finalmente, as estratégias de protagonização do leitor referem-se à aproximação entre o produtor e o receptor. O autor elucida que a lógica dominante prevê uma espécie de diluição entre as fronteiras que reúne produtor e leitor, afinal os receptores passam a fazer parte do sistema produtivo enquanto cooperadores de enunciação (FAUSTO NETO, 2008, p. 101). O campo das mídias estaria então vivenciando uma outra forma de protagonização e a inclusão do leitor indicaria uma das tantas alterações nos contratos de leitura<sup>1</sup>. Nesse caso, especificamente, o leitor passa a ser um cogestor de operações de sentido; é alguém que não faz parte da rotina do dispositivo, mas participa com suas sugestões de pautas, depoimentos e imagens.

### **A autorreferencialidade e a ‘inauguração’ de um novo contrato de leitura**

A imprensa sobrevive diante de uma disputa de audiência que influencia o fazer profissional, tendo como resultado um produto caracterizado pelo universo discursivo homogêneo, com fortes características de autorreferencialidade dos jornalistas. A autorreferência nas matérias jornalísticas é uma prática relativamente comum, confirma

1 Os contratos de leitura, que representam a relação do jornal com os leitores, podem evidenciar a relação complexa entre os atores. Esses contratos sinalizam “as regras, estratégias e políticas de sentidos que organizam os modos de vinculação entre as ofertas e a recepção dos discursos midiáticos, e que se formalizam nas práticas textuais, como instâncias que constituem o ponto de vínculo entre produtores e usuários” (FAUSTO NETO, 2007, p. 3).



LOPES (2007), e estão contempladas neste universo matérias jornalísticas que dizem respeito à categoria dos jornalistas, sendo os repórteres os personagens principais, na concepção de Lopes (2007).

Ao se autorreferenciarem, os jornalistas reforçam valores, constroem sua memória, apresentam-se à sociedade como detentores de um poder de fala, expõem características de seu trabalho que eles acreditam ser importantes, relembram fatos da memória coletiva envolvendo a categoria, colocam-se em oposição a outros grupos... Esse é, portanto, lugar de lutas pelo sentido da profissão, ou seja, local estratégico em que os atores buscam um consenso provisório sobre suas competências típicas e sua autoridade. (LOPES, 2007, p. 03).

Da mesma forma de Lopes, Fausto Neto (2008) define a autorreferencialidade como sendo as estratégias utilizadas no discurso jornalístico onde o autor é referencial, quer dizer, a mídia passa a ser o seu próprio objeto, fala de si, conta de suas operações e passa-se a ter o Jornalismo Personagem. Ou, então, define-se o processo como uma autocelebração, confirma Lopes (2007), onde os jornalistas colocam-se como mediadores entre o que é informação e o que o público lê. Elaborar-se nessa escrita uma autoimagem do jornalista, pois o profissional sinaliza o que é valorizado por ele. Desde questões ideológicas até *status* de poder, pelo qual os jornalistas legitimam o que escrevem, agendando as pautas que devem ser lidas pelo público, o que será comentado e lembrado.

Lopes (2007) pondera que, mesmo quando os jornalistas se autorreferenciam, eles não estão falando exclusivamente ao interior do próprio grupo e, sim, valendo-se de uma estratégia de negociação de autoridade, de construção de identidade, reforçando seus valores, evidenciando seu poder de fala e construindo a identidade do grupo.

A proposta deste capítulo é realizar o estudo em reportagens de jornal, com o objetivo de analisar a presença de um dos dispositivos analíticos de miatização: a autorreferência. A escolha por este dispositivo pauta-se por ser uma das estratégias mais comuns utilizadas pelos produtores do discurso (LOPES, 2007).

Para a análise, foram selecionadas as reportagens veiculadas no site do Grupo RBS, no ano de 2013. Optou-se pela versão *on-line*, considerando o acesso das pesquisadoras ao material, através do endereço [www.clicrbs.com.br](http://www.clicrbs.com.br). Na plataforma digital infere-se uma produção jornalística diferente da impressa, pois possibilita as edições 'minuto a minuto', a linguagem menos formal, adaptada ao meio *on-line* e, assim, o texto pode apresentar indícios mais frequentes da autorreferência.

No texto *on-line* de 24/06/2013, publicado às 11h41min, com o título "Jornalistas de Zero Hora divulgam manifesto sobre ameaças ao jornal", relata-se o fato de a sede do jornal estar recebendo ameaças dos manifestantes do movimento popular, em função do aumento de passagens, ocorrido em junho na capital gaúcha. Na produção, a autorreferencialidade pode ser observada no parágrafo<sup>2</sup>:

2 Disponível em <<http://zerohora.clicrbs.com.br/rs/geral/noticia/2013/06/jornalistas-de-zero-hora-divulgam-manifesto-sobre-ameacas-ao-jornal-4179488.html>>. Acesso em: 30 dez. 2013.



Nosso papel, neste momento, é noticiar, analisar, refletir as diferentes visões da sociedade sobre o que se vê nas ruas. Desde os protestos contra o aumento das passagens em Porto Alegre, Zero Hora tem dado espaço para múltiplas opiniões sobre o assunto, tentando refletir a pluralidade do movimento e contribuindo para que cada leitor se posicione diante dos acontecimentos. Ainda assim, uma minoria violenta e radical ameaça invadir nosso local de trabalho. Nesta Redação, trabalham quase duas centenas de profissionais. **Quem faz a Zero Hora que você lê são jornalistas que procuram atender ao interesse do público** (grifo nosso). Acertamos e erramos. Fazemos autocrítica e ouvimos com extrema atenção as críticas dos leitores porque sabemos que estamos sujeitos a errar. Trabalhamos, todos os dias, para sermos cada vez mais transparentes e para aperfeiçoarmos o produto que entregamos ao leitor. Acreditamos que, com todas as suas falhas, a imprensa livre é fundamental para a democracia. Calar a imprensa significa eliminar um canal de troca de informação e debate. Perde a sociedade e perde a democracia.

Na frase “*Quem faz a Zero Hora que você lê são jornalistas que procuram atender ao interesse do público. Acertamos e erramos.*”, o conceito da autorreferencialidade fica explícito, considerando que o jornalista protagoniza o fato, se explica ao leitor. O jornal Zero Hora passa a ser o próprio objeto da matéria, o profissional fala de si, observamos o “Jornalismo Personagem”. A exemplo desse jornalismo, no *site* do grupo RBS existe um *link* intitulado de *Núcleo RBS de Divulgação*<sup>3</sup>. Nesta interface são apresentadas temáticas de todos os veículos do grupo, sendo que todas celebram conquistas do meio ou dos profissionais. Pode-se perceber a autoimagem do jornalista em destaque, sinalizando o que é valorizado, como questões ideológicas, *status* de poder. O profissional se legitima com o seu texto, com o seu discurso e com sua produção. A autorreferencialidade ao jornal também se observa no trecho:

#### **Zero Hora revela como antiga direção do Grêmio repassava dinheiro para torcedores (10/12/2013)**

*Reportagem comprovou entrega de R\$ 1,1 milhão para líderes de torcidas organizadas*

Os leitores de **Zero Hora** (grifo nosso) acompanham nesta quinta-feira (12) o resultado da investigação jornalística que comprovou, pela primeira vez, o repasse de verbas de um clube gaúcho para líderes de torcidas. Os recursos, em média R\$ 45 mil por mês durante dois anos, deveriam ser destinados à contratação de ônibus para viagens das organizadas – no entanto, alguns integrantes da Geral do Grêmio pararam de trabalhar para viver às custas do dinheiro.

A reportagem apresenta documentos que atestam os gastos, além de entrevistas com ex-presidente do Grêmio Paulo Odone e com principal líder da Geral, Rodrigo Risdyk, o Alemão, que nega ter usado verba do Grêmio para fins pessoais. O autor do trabalho é o jornalista Paulo Germano, integrante do grupo de investigação jornalística de Zero Hora. A

3 Disponível em <<http://gruporbs.clicrbs.com.br/blog/category/institucional/>>. Acesso em 02 jan. 2014.



equipe, com representantes de todas as áreas do jornal, apresenta reportagens na página ZH Investiga, que facilita o contato do leitor com o time especializado.

Na data de 10/12/13, o jornalismo personagem fica evidente na matéria<sup>4</sup>:

### **Zero Hora está na África do Sul para o cortejo fúnebre de Nelson Mandela**

*Enviada especial Vivian Eichler desembarcou às 8h nesta terça-feira (10) em Joanesburgo para cobrir o histórico funeral do ex-presidente e Nobel da Paz*

A jornalista Vivian Eichler, de **Zero Hora** (grifo nosso), vai acompanhar as homenagens a Nelson Mandela desde a cerimônia oficial no estádio Soccer City, nesta terça-feira (10), com a presença de dezenas de chefe de Estado, personalidades e artistas, até o sepultamento na aldeia natal de Mandela, em Qunu, no domingo (15). Além de produzir reportagens multimídia para as edições impressa e *on-line*, Vivian compartilhará detalhes dos acontecimentos no país africano por meio das redes sociais. Vivian viveu em Springs, região metropolitana de Joanesburgo, na África do Sul, em 1994 e 1995. Graduada em Jornalismo pela Universidade de Passo Fundo (UPF), é mestre em Relações Internacionais pela Universidad del Salvador (Argentina), onde viveu por dois anos. Em 2005, viveu na Colômbia. Já foi correspondente de Zero Hora no município e repórter de Política. Desde 2011 é editora assistente de Mundo, tendo participado das coberturas da campanha presidencial e da segunda eleição de Barack Obama à presidência dos EUA, da renúncia do papa Bento XVI e da escolha do papa Francisco e da morte do presidente venezuelano Hugo Chávez, entre outras<sup>5</sup>.

O uso da analítica já se evidencia no título da reportagem, e no decorrer do texto com o detalhamento do trabalho e agenda da repórter enviada Vivian Eichler. Na data de 02/12/13, o veículo apresenta-se com um dos mais admirados nos Brasil. A auto rreferencialidade está presente no momento em que o jornal reforça os seus valores e constrói a memória do veículo. As caraterísticas são expostas porque o meio considera a sua importância.

### **Rádio Gaúcha e Zero Hora são destaque na pesquisa Veículos Mais Admirados**

*Ranking do Meio & Mensagem coloca a emissora em 3º na categoria Rádio e o jornal em 5º lugar entre os Impressesos*

A **Rádio Gaúcha** e o jornal **Zero Hora**, do **Grupo RBS**, estão entre os “Veículos Mais Admirados” do Brasil, segundo levantamento anual realizado pelo Grupo Troiano de Branding para o Meio & Mensagem. O objetivo do estudo, que está em sua 14ª edição, é avaliar a percepção de profissionais de comunicação sobre veículos de todo o país.

Os resultados de 2013 refletem a opinião de 888 profissionais do mercado publicitário em avaliações das categorias “TV aberta”, “Jornal”, “Revista”, “Rádio”, “TV por Assinatura” e “Internet”. No ranking das rádios, a Gaúcha

4 Disponível em <<http://gruporbs.clicrbs.com.br/blog/category/institucional/>>. Acesso em 02 jan. 2014.

5 Disponível em <<http://gruporbs.clicrbs.com.br/blog/2013/12/10/zero-hora-esta-na-africa-do-sul-para-o-cortejo-funebre-de-nelson-mandela/>>. Acesso em 02 jan. 2014.



figura na terceira colocação. Já Zero Hora figura entre os cinco jornais mais admirados, na quinta colocação.

A seleção dos veículos analisados na pesquisa é uma decisão dos editores de Meio & Mensagem com base em indicadores de audiência, circulação, análise de mercado e avaliação dos resultados de edições anteriores do estudo.

Com a utilização deste recurso, a mídia é o próprio objeto do texto, fala de si, se autocelebra e cria uma autoimagem dos jornalistas, como no texto que segue.



#### **Zero Hora recebe hoje o principal prêmio de jornalismo de sua história (04/12/13)**

*Reportagem Os arquivos secretos do coronel do DOI-CODI será destaque na cerimônia de entrega do Prêmio Esso de Jornalismo 2013*

Os *jornalistas* José Luís Costa, Humberto Trezzi, Marcelo Perrone e Nilson Mariano, de **Zero Hora** (grifo nosso), recebem na noite desta quarta-feira (4), no Copacabana Palace, no Rio de Janeiro, o prêmio principal da 58ª edição do Prêmio Esso de Jornalismo. Eles recebem a distinção pela reportagem “Os arquivos secretos do coronel do DOI-CODI”. O trabalho, publicado em novembro de 2012, revelou ao país episódios sombrios do período militar, como a confirmação da passagem do deputado Rubens Paiva pelos escritórios do DOI-CODI no Rio de Janeiro e a participação dos militares nas explosões do Riocentro. Esta é a primeira vez na história do prêmio que um veículo do Rio Grande do Sul recebe o reconhecimento.

A reportagem partiu de arquivos do coronel da reserva do Exército Julio Miguel Molinas Dias, chefe do DOI-CODI no Rio, nos anos 1980, morto em tentativa de assalto em Porto Alegre, em 2012. Ao comprovar pela primeira vez a passagem de Paiva pelo DOI-Codi, os jornalistas de ZH revelaram o que o Exército jamais admitiu sobre o sumiço do político cassado pela ditadura militar. As duas reportagens, sobre o Caso Rubens Paiva (<http://zerohora.clicrbs.com.br/rs/geral/pagina/caso-rubens-paiva/>) e o Caso Riocentro (<http://zerohora.clicrbs.com.br/rs/geral/pagina/caso-riocentro/>) estão em [zerohora.com](http://zerohora.com). A lista completa dos vencedores do Prêmio Esso de Jornalismo 2013 está disponível em [http://www.premioesso.com.br/site/noticias/release\\_2013\\_04.aspx](http://www.premioesso.com.br/site/noticias/release_2013_04.aspx).



## Considerações Finais

Na contemporaneidade, a mídia exerce um papel de mediadora entre o homem e o mundo e ocupa um lugar privilegiado para a produção da memória. A observação realizada neste artigo reforça as ideias de Borges (2003) quando diz que a mídia é quem constrói as identidades na sociedade e é a formadora e armazenadora da memória social.

Tendo um discurso próprio, os jornais promovem mudanças nas formas de narrativa e de atribuição de um sentido ao real. Com os novos modelos narrativos, há uma reordenação do espaço público. A própria lógica do mercado provoca mudanças nos padrões éticos, estéticos e culturais no universo da informação e conduz a prática jornalística a uma esfera de interesses comerciais.

A comunicação midiática pressupõe mudanças na produção da informação, passando o conjunto midiático a trabalhar cada vez mais no sentido de despertar o desejo do público em consumir os fatos e o receptor em assumir uma posição de gestor da produção. Assim, as ambiências miatizadas, que caracterizam as sociedades modernas, pontuam-se pela mercadologização, autonomização e protagonização. Um dos resultados mais evidentes desses processos é que os grupos de imprensa passam a fabricar uma enunciação unitária e homogênea do discurso. A unicidade do que é divulgado espelha a ideologia da empresa e é simples prever que a instância midiática como um todo influenciou no texto.

## Referências

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação, iniciativa privada e interesse público. In: DUARTE, Jorge. *Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público*. São Paulo: Atlas, 2007. cap. 9, p. 134-15.

CHARAUDEAU, Patrick. *Discurso das mídias*. Trad. Angela S.M. Corrêa. São Paulo: Contexto, 2006.

FARIA, Armando Medeiros de. Comunicação, iniciativa privada e interesse público. In: DUARTE, Jorge. *Comunicação pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público*. São Paulo: Atlas, 2007. cap. 11, p. 174-179.

FAUSTO NETO, Antônio. Fragmentos de uma “analítica” da miatização. *Matrizes*, Revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da USP, 2008, ano 1, n. 2, p. 89-105.

FERREIRA, Jairo. O jornalismo como campo: do homogêneo ao heterogêneo. *Revista Fronteiras* (UNISINOS), São Leopoldo, v. 04, n. 01, p. 81-94, 2002.

HJAVARD, Stig. Miatização: teorizando a mídia como agente de mudança social e cultural. *Matrizes*, Revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da USP, 2012, n. 5, p. 53-91.

LOPES, Fernanda Lima. *Auto-referência, discurso e autoridade jornalística*. Biblioteca On line de Ciências da Comunicação. <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/lopes-fernanda-auto-referencia-discurso.pdf>>.

MARSHALL, Leandro. *O jornalismo na era da publicidade*. Summus, 2003.



# A MUDIATIZACÃO DOS PRODUTOS MUDIÁTICOS JORNALÍSTICOS: O CASO JORNAL NACIONAL NA ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE INTERAÇÃO COM O PÚBLICO

Fabiane Sgorla

No contexto das teorias que estudam a *midiatização*, a partir da *midiatização da cultura e da sociedade* (HJARVARD, 2013) ou da *sociedade em vias de midiatização* (FAUSTO NETO, 2010), o presente artigo visa debater acerca das estratégias de interação de empresas de comunicação e de produtos midiáticos jornalísticos. De modo específico, esta discussão destaca a atuação dos produtos midiáticos jornalísticos, como é aqui o exemplo do telejornal, no sentido de atualizar seus modos de interação e adequar-se às novas demandas do público, que hoje se encontra influenciado pelas lógicas midiáticas e inserido no ambiente das novas mídias e redes sociais na *Internet* (RECUERO, 2009).

Destacamos para exame, as estratégias de interação do telejornal *Jornal Nacional (JN)*, como um produto midiático jornalístico da empresa de comunicação *Organizações Globo*. Há 46 anos no ar, o *JN* já passou por uma série de transformações em suas estratégias de contato com o público e, seguindo o que acontece com a empresa de comunicação que o mantém, ele é intensamente influenciado pelas novas lógicas midiáticas circulantes no panorama da *midiatização*.

Atualmente, o *Jornal Nacional* oferece variados espaços para estabelecer contato com o público que compreendem, por exemplo: a *Central de Atendimento ao Telespectador (CAT)* – através de ligações telefônicas ou do acesso ao *website* (<http://falecomaredeglobo.globo.com>); do envio de mensagem *on-line* pelo sistema *Fale Conosco* (<http://falecomog1.com.br>); do sistema *on-line VC no G1* (<http://g1.globo.com/VCnoG1/0,CMF0-8491,00.html>) - espaço preparado para receber materiais com informações de caráter jornalístico; do *Blog JN Especial* (<https://www.g1.globo.com/platb/jnespecial>); do perfil do *JN* no *microblog Twitter* (<https://twitter.com/JNTVGloboBrasil>); a página do *Jornal Nacional* no *site* de rede social *Facebook* ([www.facebook.com/jornalnacional](http://www.facebook.com/jornalnacional)), entre outros.

Por meio de uma pesquisa empírica, de caráter exploratório e de abordagem qualitativa, estudamos o caso da página do *Jornal Nacional* na rede social na *Internet* chamada *Facebook*. Com um olhar para a edificação dos discursos, buscamos por marcas das estratégias do telejornal na rede e também observamos se os discursos apresentados pelo *JN* emitiam sentidos que suscitam a interação com o público. Entre as variadas estratégias discursivas apresentadas pelo telejornal em sua página no *Facebook*, desde o período de sua inauguração até os dias de hoje, trazemos ao debate algumas delas que nos ajudam a compreender a reconfiguração da atuação do telejornalismo na *midiatização*.

A inserção deste debate no quadro dos estudos de *midiatização* se justifica pelo entendimento de que hoje vivemos em uma ambiência em que as várias formas de relações e



processos sociais apresentam uma tendência a ocorrerem através da comunicação midiática – como um processo interacional de referência (BRAGA, 2010). Assim sendo, o quadro da *midiatização* auxilia na compreensão de que as empresas de comunicação, os produtos midiáticos jornalísticos e o público (composto por indivíduos não necessariamente ligados a empresas de comunicação) estão inseridos em uma conjuntura cultural e social marcada e influenciada pela constante presença de lógicas midiáticas em seus vários processos (HJARVARD, 2014). Logo, os apontamentos que saltam desta proposição também vêm contribuir com reflexões acerca de que tipo de telejornal e de que tipo de público emerge de um contexto de *midiatização da cultura e da sociedade* ou de *sociedade em vias de midiatização* e de que modo as especificidades dos processos interacionais entre telejornal e público levantam características do momento em que vivemos.

Por outro lado, estudar as novas interações de empresa de comunicação e, de maneira especial, de produtos midiáticos jornalísticos (no caso o telejornal), tal como indicamos, torna-se um desafio ao darmos por conta de que o jornalismo, desde sua origem, sempre teve uma postura de pouca explicitação de seus mecanismos de trabalho e permitia um limitado acesso do público ao seu território. Segundo Rodrigues (1997), essa perspectiva teria como justificativa a autonomia conquistada historicamente pelo chamado *Campo dos Media* (campo das mídias), o qual possui um discurso legitimado socialmente. Desse modo, as novas estratégias dos telejornais, tal como a sua integração às redes sociais - que, em sua essência estrutural e dinâmica suscita a interação - causam também turbulências nas concepções das práticas jornalísticas tradicionais e ainda exibem novos cenários para os estudos da área da comunicação.

Para dar conta desta discussão, dividimos este documento em três momentos. Primeiramente, apresentamos uma discussão sobre “as empresas de comunicação e produtos midiáticos jornalísticos na midiatização”, a fim de entender as influências das lógicas midiáticas nas empresas de comunicação, nos próprios produtos midiático jornalísticos e nos comportamentos do público. A segunda parte refere-se ao “*Jornal Nacional* e a suas estratégias de interação com o público”, quando consideramos o contexto do noticiário, seus modos de interação e a especificidade do caso da página do *JN* no *Facebook*. A terceira parte está relacionada às estratégias discursivas tidas para a discussão neste artigo: a “estratégia discursiva de memória”, a “estratégia discursiva de replicação e de ‘catapultagem’”, a “estratégia discursiva de retorno ao televisivo”, e a “estratégia discursiva específica para a rede”. Nas considerações finais, retomamos algumas das principais questões levantadas e apresentamos análises de fechamento.

## **As empresas de comunicação e produtos midiáticos jornalísticos na midiatização**

Novos comportamentos comunicacionais, recorrentes dos usos das novas tecnologias de comunicação convertidas em meio, têm provocado mudanças nas sociedades atuais, especialmente, nos últimos 25 anos. Como efeito da globalização, do gradativo barateamento e popularização das tecnologias, notamos que a habilidade de atuar através de dispositivos midiáticos sai do domínio exclusivo dos especialistas, passando pelo âmbito empresarial e daí para os diversos indivíduos que não necessariamente são ligados a empresas de comunicação. É nessa paisagem que os pesquisadores identificam a intensificação e a aceleração do uso de tecnologias transformadas em meio, que consolidam os debates sobre



as influências da presença de lógicas midiáticas no dia a dia de todos e que começam a chamar esse conjunto de fenômenos de processo de *midiatização*.

De acordo com o pesquisador dinamarquês Stig Hjarvard (2013), a *midiatização* é o processo pelo qual elementos centrais de atividades sociais ou culturais tornam-se influenciados e dependentes das mídias. Nesse ambiente, os indivíduos, as mídias tradicionais de massa, as instituições e a sociedade como um todo estabelecem relações que perpassam por processos midiáticos, o que repercute em seus modos de sobrevivência, gerando um conjunto de afetações, as quais muitas ainda estão sendo rastreadas. Ao reconhecer esse cenário, Eliseo Verón (2001, p. 15) argumenta que uma *sociedade em vias de midiatização* “é aquela onde o funcionamento das instituições, das práticas, dos conflitos, das culturas, começa a estruturar-se em relação direta com a existência das mídias” (tradução nossa).

Após apresentar o que compreende *midiatização*, torna-se necessário discorrermos acerca das empresas de comunicação e dos produtos midiáticos jornalísticos inseridos no panorama da *midiatização*. Gomes (2004) entende que as empresas de comunicação são, ao mesmo tempo, instituições que exercem um bem público e empresas comerciais regidas por leis do mercado, da concorrência e da necessidade de lucro para sobreviver. Elas possuem objetivos de comunicação, entretenimento, jornalismo, etc. e carregam consigo tanto a responsabilidade de serem mediadoras das sociedades, como atuam também sob uma ordem mercadológica. “Essas duas dimensões (*pública e comercial*) convivem dialeticamente e condicionam-se reciprocamente, fazendo com que seus processos internos sejam extremamente complexos” (GOMES, 2004, p. 21). Esse argumento nos auxilia a apreender que um produto midiático jornalístico, como um telejornal (integrado a uma empresa de comunicação), além de sua função jornalística, está inserido em determinado âmbito mercadológico e tem de se relacionar e interagir com o que está ao redor para existir.

As empresas de comunicação e os produtos midiáticos jornalísticos sofrem afetações das novas lógicas midiáticas que se movimentam na *sociedade em vias de midiatização* e, ao mesmo tempo, por trabalharem essencialmente com o midiático, emitem novas lógicas midiáticas à circulação e promovem novas afetações nos processos sociais recorrentes em seu entorno – seja nas relações interpessoais, seja nas relações institucionais ou nas próprias mídias tradicionais. Por conseguinte, inseridos na *sociedade em vias de midiatização*, os telejornais sofrem afetações de diferentes formas, mas um de seus principais reajustes está nas estratégias de interação com quem os rodeia.

Esses reajustes dos noticiários se realizam através de dispositivos e de práticas de convergência tecnológicas, de meios e de culturas, no sentido de promover adaptações aos novos comportamentos e às necessidades do público – imerso na *midiatização*. Uma das principais expressões dessas mudanças está na expansão dos fazeres do telejornal para *Internet* e *Web*, na ampliação do espaço de publicação e de contato.

Na lógica da convergência, os ambientes das redes sociais na *Internet* têm sido bastante explorados pelas empresas de comunicação e pelos diferentes produtos midiáticos jornalísticos. As redes sociais funcionam como *sites* na *Web* que apresentam estruturas e dinâmicas que suscitam a interação entre indivíduos ou instituições. A partir do envio e da circulação de mensagens, as redes sociais criam uma área de convívio midiático e conversações que são tematizadas de acordo com os interesses dos participantes. Não há um consenso sobre o conceito de redes sociais na *Internet* e em que medida elas se diferenciam, ou não, das chamadas mídias sociais. Para Recuero (2009, p. 24), uma rede



social é como “um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais)”.

As redes sociais são hoje habitadas por muitos que têm interesse em trocar informações e conteúdos e interagir. Por sua vez, o público do telejornal já está instalado nessas redes sociais na *Internet*, já possui a prática de utilizar os mecanismos e ferramentas disponíveis e está ávido pelo acesso aos conteúdos jornalísticos e pela interação. Para dar conta dessa contingência, dessa injunção disparada com base em novos hábitos comunicacionais de seus públicos, os telejornais também se arrastam para as redes e montam suas estratégias nesses espaços midiáticos.

Tendo em vista o fenômeno do deslocamento dos telejornais para as redes sociais na *Internet*, abordaremos a seguir o caso do *Jornal Nacional*, da empresa de comunicação *Organizações Globo*, no momento em que ele cria uma página na rede social *Facebook*.

### O *Jornal Nacional* e suas estratégias de interação com o público

O *Jornal Nacional* foi ao ar pela primeira vez em 1º de setembro de 1969 e foi o primeiro telejornal do Brasil a apresentar imagens ao vivo, transmitidas por satélite e que propunha tratar de fatos com enfoque nacional e internacional. No decorrer de seus 46 anos de história, o *JN* atingiu altos picos de audiência, obtendo prestígio e tornando-se um dos telejornais por mais tempo no ar no mundo. Hoje, o *JN* continua sendo o produto jornalístico “carro-chefe” da *Rede Globo* e em seu *website* se considera um telejornal “ágil e objetivo”.

O *JN* sempre foi alvo de muitas pesquisas acadêmicas e artigos de especialistas que discutem questões amplas como, por exemplo, a importância do telejornal na identidade nacional brasileira, a estética das imagens transmitidas, as técnicas de narração das reportagens e até questões relacionadas aos bastidores do noticiário, como as influências da vida privada dos apresentadores na conformação dos sentidos do telejornal. A sua história foi publicada em dois livros: *Jornal Nacional: modo de fazer* (2009), escrito por William Bonner, editor chefe e atual apresentador do programa, e o livro *Jornal Nacional: a notícia faz história* (2004), produzido pelo núcleo memória das *Organizações Globo*.

Historicamente, os apresentadores do *Jornal Nacional* utilizam uma fala direta, em busca por representar credibilidade e seriedade, e suas estratégias de contato seguiam uma lógica de um tipo de jornalismo que guardava certo distanciamento de seu público e os discursos que convidavam a audiência para alguma forma de interação eram infrequentes. Nos últimos anos, o telejornal passou por várias mudanças em seus discursos, linguagens e estratégias e vem sofrendo influências políticas, turbulências econômicas, evoluções tecnológicas, observando as características do público em cada época.

Acompanhando as tendências de um contexto de *midiatização*, o *JN* foi um dos primeiros noticiários no Brasil a inserir em suas edições elementos de interatividade na *Web* e hoje se observa uma série de modos com que o telejornal monta e dinamiza espaços de interação com seu público no ambiente digital e *on-line*. Segundo Coutinho (2010, p. 13), os telejornais possuem uma necessidade de construir seu público e nesse aspecto o *Jornal Nacional*:

(...) defende-se que por meio do *site* do *JN*, do *Blog JN Especial* e de outros suportes, como os perfis da rede social *Twitter*, a emissora busca construir



caminhos para a aproximação do telespectador, assim como estabelecer com ele uma relação de maior cumplicidade e/ou incorporação.

Para este artigo, investigamos a interação proposta pelo *Jornal Nacional* na rede social *Facebook*. O *Facebook* é um site de serviço de rede social que foi lançado em 4 de fevereiro de 2004 por Mark Zuckerberg, Eduardo Saverin, Dustin Moskovitz e Chris Hughes, alunos da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos. Segundo *Statistic Brain*, (pesquisa realizada em 7 de janeiro de 2014), a rede *Facebook* possui 1,31 bilhões de usuários que a utilizam pelo menos uma vez por mês. O *Jornal Nacional* inaugurou sua página na rede social *Facebook* em outubro de 2011 e, atualmente, conta com mais de 6,1 milhões (<https://www.facebook.com/jornalnacional>) de “curtidas” - ou seja, perfis de usuários dessa rede que solicitaram receber as informações publicadas pelo telejornal em sua página e que têm possibilidade de publicar mensagens nesse espaço.

Uma das principais especificidades de uma página no *Facebook* é a estruturada na lógica das postagens, comentários, “curtidas” e compartilhamentos. As postagens aparecem como mensagens elaboradas pelos proprietários da página e que apresentam conteúdos que seguem seus objetivos e as estratégias de cada proprietário. Os conteúdos podem relacionar, por exemplo, informações jornalísticas, entretenimento, propagandas, texto que motivem a interação com os usuários da rede etc.

Já o sistema de comentários, localizado abaixo das postagens, permite que os usuários do *Facebook* e assinantes das páginas publiquem seus discursos como se estivessem enviando mensagens aos proprietários da página ou conversando com os demais comentaristas. O proprietário da página também tem acesso ao espaço dos comentários e pode também publicar mensagens em texto e imagem ou até mesmo regular a participação de comentaristas, por exemplo, apagando seus comentários. Toda essa dinâmica é explícita em uma página no *Facebook*. Entretanto, não é possível saber se algum comentário foi apagado. Assim, quando o *Jornal Nacional* se desloca para um ambiente de rede social na *Internet*, tal como o *Facebook* (que, pela sua estrutura e dinâmica, suscita a interação), podemos inferir que o noticiário apresenta intenções de interagir com seu público e entrar no jogo da cultura das redes sociais.

A seguir, apresentamos uma pesquisa exploratória realizada na página do *Jornal Nacional* na rede social *Facebook*, que buscou pelos diferentes formatos discursivos presentes nas postagens. Com base nesta investigação, destacamos para a discussão neste artigo quatro estratégias de formatos discursivos: a “estratégia discursiva de memória”, a “estratégia discursiva de replicação e de ‘catapultagem’”, a “estratégia discursiva de retorno ao televisivo” e a “estratégia discursiva específica para a rede”.

### **Estratégia discursiva de memória: a recuperação da história do telejornal**

As primeiras postagens do *Jornal Nacional* em sua página no *Facebook* apresentam operações discursivas que relatavam partes da história do telejornal. Por exemplo, a Figura 1 ilustra a primeira postagem do *JN* na rede social que descreve alguns dados como: data da primeira transmissão, falas dos apresentadores no início e na finalização do primeiro programa, sinalização de quem foram os primeiros apresentadores etc.



Figura 1 - Estratégia discursiva de memória.



Fonte: JORNAL NACIONAL. Página do JN no Facebook, 2014. Disponível em: <<https://www.facebook.com/JornalNacional/photos/s.255868441169096/258195230937537/?type=1&theater>> Acesso em: 27 de julho de 2014.

Na sequência, observamos postagens acerca de outros momentos considerados marcantes pelo telejornal nas décadas de 70, 80, 90, 2000 até o ano de 2010. Através da estratégia discursiva de trazer elementos de memória, inferimos que o telejornal explicita que sua existência é anterior à rede social e se revela como produto midiático jornalístico já reconhecido pelo seu público desde suas primeiras transmissões.

### Estratégia discursiva de replicação e de “catapultagem”

As primeiras postagens na página do *JN* no *Facebook*, realizadas sobre o período atual (a partir do dia 18 de outubro), e simultâneas às situações vivenciadas, explicitam estratégias discursivas de replicação do que o *Jornal Nacional* disponibiliza em outros de seus ambientes midiáticos. Essa replicação acontece principalmente devido à disponibilização de *links* que possibilitam acessos diretos aos conteúdos prometidos, os quais podem estar depositados no portal G1 – o qual congrega outros produtos midiáticos das *Organizações Globo* (<http://g1.globo.com/index.html>); no *website* do noticiário *Jornal Nacional* (<http://g1.globo.com/jornal-nacional/index.html>); no *Blog JN Especial* (<https://www.g1.globo.com/platb/jnespecial>) etc.

Através dessas marcas discursivas, observamos que o telejornal opera no sentido de fazer um chamamento, um convite ao público para que se desloque do *Facebook* e seja

“catapultado” a outros lugares de maior domínio do telejornal e da empresa de comunicação que o mantém, com a promessa de um algo a mais. Especificamente, na Figura 2, que apresenta o enunciado “Veja o que vai ser destaque no JN desta quarta-feira”, percebemos o caso em que o discurso da postagem, através da linguagem fática, convoca o público a buscar a informação completa no *site* do *Jornal Nacional* - o que é sinalizado através do *link* que conecta um vídeo.

Figura 2 - Estratégia discursiva de replicação e de “catapultagem”.



Fonte: JORNAL NACIONAL. Página do JN no Facebook, 19 de outubro de 2011. Disponível em: <<https://www.facebook.com/JornalNacional?fref=ts>> Acesso em: 27 de jul. 2014.

### Estratégia discursiva para o retorno: o telejornal quer de volta sua audiência

Outro modo de contato do telejornal com o público que é assinante de página na rede social *Facebook* é revelado através da estratégia discursiva que busca o retorno ao ambiente televisivo. Como exemplo, temos o caso da Figura 3 que apresenta a postagem: “Boa noite! O JN está no ar!”.

Figura 3 – Estratégia discursiva para o retorno ao televisivo.



Fonte: JORNAL NACIONAL. Página do JN no Facebook, 9 de dezembro de 2013. Disponível em: <<https://www.facebook.com/JornalNacional?fref=ts>>. Acesso em: 27 de jul. 2014.



A postagem, que é disposta alguns minutos antes da transmissão ao vivo do telejornal, surge como um aviso, um lembrete, para que os que estão na rede não esqueçam de que o noticiário iniciou. Com isso, o telejornal desprende a intenção de que quer convocar o público - conectado à página do *JN* no *Facebook* – para que ligue a televisão e continue sendo parte da audiência televisiva do programa, além de estar conectado com o noticiário pela rede social.

### Estratégia discursiva específica para rede: o telejornal produz para a rede

Notamos que, a partir de fevereiro de 2014, o telejornal começa a elaborar discursos mais específicos para a sua página no *Facebook* e esses discursos já estão contaminados por singularidades da linguagem e da estética da comunicação desta rede social, os quais há algum tempo já vêm sendo reproduzidos pelos demais usuários. Como marca dessa tipificação discursiva, sinalizamos a imagem associada ao texto escrito e o texto sobre a imagem, como é possível observar na Figura 4.

Figura 4 – Estratégias discursiva específicas para a rede.



Fonte: JORNAL NACIONAL. Página do JN no Facebook, 27 de julho de 2014. Disponível em: <<https://www.facebook.com/JornalNacional?fref=ts>> Acesso em: 27 de jul. 2014.

Uma associação desse tipo de postagem, porém, pode ser feita também à estética da tela da televisão, ao mostrar a logomarca do *Jornal Nacional* na parte superior da imagem e a chamada de manchete da notícia a ser veiculada na parte inferior da imagem. Logo, a produção discursiva do telejornal no *Facebook* manifesta uma espécie de fusão de elementos do televisivo e elementos emergidos da cultura das redes, revelando uma imbricação entre as velhas e novas estratégias e a influência das lógicas das diferentes mídias na composição das mensagens – típico de um processo de *midiatização* das sociedades.



Outro ponto a ser observado é a logomarca do telejornal que, juntamente com a expressão “Deu no *JN*” (Figura 4), remete à ideia de que o telejornal já apresentou o seu conteúdo em sua edição televisionada, mas que quem não assistiu ao programa, ou quer acessar novamente aquelas informações, pode ainda fazê-lo – o que prolonga a conexão telejornal-público. Entretanto, para acessar as informações suscitadas pela postagem, o público é convidado novamente, através de um *link*, a se deslocar da rede social para o *website* do telejornal, campo de maior controle da empresa de comunicação do qual o produto jornalístico está agregado.

## Considerações finais

De modo breve, este artigo discutiu algumas das estratégias de interação de empresas de comunicação e de produtos midiáticos jornalísticos no contexto dos estudos sobre *mediatização*, através do caso do telejornal *Jornal Nacional*, pertencente às *Organizações Globo*, e sua página na rede social *Facebook*. Destacamos quatro estratégias discursivas presentes na página do *JN* no *Facebook* para a reflexão neste texto, as quais seguem: a “estratégia discursiva de memória”, a “estratégia discursiva de replicação e de ‘catapultagem’”, a “estratégia discursiva de retorno ao televisivo” e a “estratégia discursiva específica para a rede”.

A “estratégia discursiva de memória” é encontrada quando o *Jornal Nacional* inicia a sua atuação no *Facebook* e não faz alusão à sua rotina diária, mas, sim, enfoca questões ligadas à história do noticiário, emitindo sentidos de que sua existência e relevância na sociedade brasileira são anteriores à presença na rede. A “estratégia de replicação e de ‘catapultagem’” revela que, através das primeiras postagens em tempo real, o telejornal busca com prioridade pela transferência do público para outro território de maior domínio da empresa de comunicação que o mantém, como, por exemplo, o *website*. Através dessa ação, o telejornal parece ter o objetivo de acompanhar a atuação do público que já se encontra armado na rede, mas, ao mesmo tempo, quer trazê-lo para outra estrutura midiática a que o telejornal possui um controle maior.

A “estratégia discursiva para o retorno” mostra o interesse do telejornal em convocar o público para que ele volte ao ambiente televisivo e continue sendo audiência do telejornal em sua transmissão ao vivo. E, por fim, a “estratégia discursiva específica da rede” desponta quando as postagens na página do *Jornal Nacional* no *Facebook* assumem características de apresentação de conteúdo que nasceram no próprio ambiente de redes e que já estão dissipadas pelos usuários e por outras páginas (ex.: páginas institucionais, páginas profissionais, páginas de marketing etc.). Vale lembrar que até as estratégias discursivas mais atuais ainda carregam *links* para que o público assinante da página do *JN* no *Facebook* se encaminhe para outras estruturas midiáticas do telejornal.

Um discurso fático, que provocasse a interação do público na própria página do *JN* no *Facebook*, entretanto, não é visto de modo explícito nos casos analisados. Assim, o incentivo à interação entre telejornal e público, ou mesmo a provocação para a conversação entre os componentes do público, não aparece na forma discursiva, mas está implícito nas estruturas e dinâmicas da rede social em questão, que compreende a sistemática dos comentários.



A partir das discussões apresentadas sobre a postura do telejornal no contexto da *midiatização*, é possível refletir sobre que tipo de telejornal temos hoje? Qual é o telejornal característico da *sociedade em vias de midiatização*? O que vemos é uma espécie de renovação do telejornal tradicional sob novas condições em que ele é imerso em um ambiente em que as várias formas de mídias (mídias de massa, redes sociais, mídias interpessoais etc.) acabam por inter-relacionar-se entre si e que tanto o público quanto telejornal estão envolvidos nas complexidades desse ambiente e se afetam mutuamente. Logo, o telejornal de hoje, de uma conjuntura *midiatizada*, é um outro telejornal, um novo telejornal, pois acompanha a complexidade das novas mídias e redes sociais; ao mesmo tempo, tende a conservar algumas das características da mídia tradicional; dá conta das alterações nos comportamentos do público e ainda propõe novas estratégias de interação. Esse raciocínio encontra sustentação na reflexão sobre a televisão do ambiente da midiatização de Hjarvard (2014, p.265): “a televisão que temos hoje, de alguma forma, também é uma nova mídia, pois é fundamentalmente diferente da televisão que tínhamos há 30 anos”.

Novas pesquisas podem dar sequência para as questões indiciadas neste artigo, no sentido de colaborarem com o campo de investigação sobre mídia e comunicação. Apontamos dois vieses para novos olhares: (1) viés dos estudos de jornalismo, ao passo que as novas estratégias de interação de produtos jornalísticos de mídias tradicionais geram reajustes significativos nos modos de produtivos já consagrados e o (2) viés das relações públicas, quando entendem que as empresas de comunicação e os seus produtos midiáticos jornalísticos (como o telejornal) necessitam elaborar relacionamentos específicos e estratégicos, a fim de estabelecer vínculos com seus públicos.

## Referências

BRAGA, José Luiz. *Sobre mediatização como processo interacional de referência*. In: 15º Encontro Anual da Compós, 2006, Bauru - SP. Anais do XV Encontro Anual da Compós - Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, 2006. v. 1. p. 1-16.

BONNER, William. *Jornal Nacional: modo de fazer*. São Paulo: Globo, 2009.

COUTINHO, Iluska. M. S. *Um público para chamar de seu - a construção da audiência no discurso do Jornal Nacional*. In: XIX Encontro Anual da Compós, 2010, Rio de Janeiro. 19º Encontro Anual da Compós. Rio de Janeiro: Compós & PUC-Rio, 2010. v. 1. p. 1-17.

FAUSTO NETO, Antonio. As bordas da circulação. *Revista ALCEU*, Rio de Janeiro, v. 10 - n. 20 - p. 55 a 69 - jan./jun. 2010.

GOMES, Pedro Gilberto. *Processos midiáticos como objeto de estudo*. In: Tópicos teoria de comunicação. São Leopoldo/RS: Editora Unisinos, 2004.

HJARVARD, Stig. *The Mediatization of Culture and Society*. Routledge, London, 2013.

JORNAL NACIONAL. *Site do Jornal Nacional*, 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/>>. Acesso em: 27 jun. 2014.



MEMÓRIA GLOBO. *Jornal Nacional: A notícia faz história*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.,2004.

RECUERO, Raquel. *Redes sociais na Internet*. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RODRIGUES, Adriano Duarte. *Estratégias da Comunicação: questão comunicacional e formas de sociabilidade*. Lisboa: Presença, 1997.

SGORLA, Fabiane; PEDROSO, Daniel. A perspectiva escandinava dos estudos da midiatização. *Fronteiras - Estudos Midiáticos*, (On-line), São Leopoldo, v. 16, n. 3, p. 261-262, set./dez. 2014a. Entrevista concedida a Fabiane Sgorla e Daniel Pedroso.

TATISTIC BRAIN, *Facebook Statistics: Total number of monthly active Facebook users*. 2014. Disponível em: <<http://www.statisticbrain.com/facebook-statistics>> Acessado em: 27 de julho de 2014;

VERÓN, Eliseo. *El living y sus dobles. Arquitecturas de la panatalla chica*. In: *El cuerpo de las imágenes*. Buenos Aires: Norma, 2001.



## TIPOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES BASEADA NO SEU NÍVEL DE ENVOLVIMENTO COM AS MÍDIAS PÓS-MASSIVAS

Marcello Chamusca  
Márcia Carvalhal

Há algum tempo propomos que, do ponto de vista organizacional, o contexto contemporâneo pode ser analisado a partir de três conceitos-chave: hibridação, presença e mobilidade. Esses três conceitos são como guarda-chuvas que possibilitam análises de todos os fenômenos ocorridos no âmbito das organizações no mundo atual, uma vez que a sua abrangência é absoluta e permite reflexões e articulações não só do ambiente midiático tradicional, mas da sociedade midiaticizada pelas mídias pós-massivas<sup>1</sup> (CHAMUSCA; CARVALHAL, 2011). A esse processo de macroteorização sobre o universo organizacional demos o nome de *hipótese das três palavras-chave* e desde então esse tem sido o nosso *lugar de fala*.

Partindo desse *lugar de fala* para o aprofundamento das análises sobre a qualidade das relações que as organizações estabelecem com os seus públicos estratégicos, sentimos a necessidade de qualificar os dois agentes centrais dessa relação: organização e públicos.

Para o conhecimento aprofundado dos públicos no atual contexto, propusemos um método de estudo de públicos híbridos (CHAMUSCA; CARVALHAL, 2013), que parte de uma base bastante sólida proporcionada pelos estudos de França (2008) sobre o tema, para um esforço de articulação de uma metodologia adequada a análise de públicos estratégicos de uma organização no contexto da *hipótese das três palavras-chave*, que desse conta das relações estabelecidas no âmbito de uma sociedade que ainda é mediada pelas mídias de massa, mas que também é hibridamente midiaticizada pelas mídias pós-massivas.

Todo público, entretanto, só pode ser caracterizado como tal por se relacionar com uma organização que vai lhe reconhecer como um agente com influência do seu interesse estratégico (CHAMUSCA; CARVALHAL, 2006). Nesse sentido, percebeu-se a necessidade de uma caracterização mais qualificada das organizações nesse contexto, não só pela importância de se conhecer melhor a própria organização, mas também para se estabelecer

---

1 As mídias digitais não podem ser consideradas mídias de massa, pois o que caracteriza uma mídia de massa não é a sua potencialidade de atingir massivamente grandes públicos com as suas informações, mas o modelo de fluxo da informação e a forma de envolvimento e participação dos agentes com influência do processo comunicativo. Uma mídia de massa é caracterizada, portanto, pela centralização do polo de emissão da informação e pelo fluxo informacional de “um para todos”, num processo em que se distingue claramente o produtor e o consumidor da informação. O que caracteriza a mídia pós-massiva, ao contrário da mídia de massa, é a liberação do polo de emissão da informação, que transforma o fluxo informacional num modelo de “todos para todos” (LEVY, 1989), em que potencialmente todos os agentes envolvidos no processo de comunicação passam a poder produzir e distribuir informação e os papéis de produtor e consumidor de informação são hibridizados e todos passam a ser potenciais “prosumidores” (TOFLER, 1981).



os níveis de interesse e a qualidade dos relacionamentos que esta estabelece com os seus públicos.

Mas o que exatamente nos interessa saber para qualificar as organizações nesse contexto?

Reflexões, estudos e amplas pesquisas bibliográficas nos levaram à compreensão de que, dentre muitas outras possibilidades, o principal é verificar o nível de envolvimento das organizações com as mídias pós-massivas, as tecnologias e os dispositivos digitais que lhes permitem existir, bem como analisar como se relacionam com os públicos nessa ambiência, estabelecendo, assim, bases para uma caracterização criteriosa da organização, mas também para uma análise aprofundada dos públicos que estabelecem relações com essas organizações, não apenas através das mídias tradicionais, mas também a partir das mídias pós-massivas.

No primeiro semestre de 2012, então, realizamos uma pesquisa extensiva que atingiu 68 organizações de diferentes portes (micro, pequena, média e grande), tipos (industrial, comercial e de serviços) e ramos de atividade (alimentícia, de serviços contábeis e advocatícios, informática, varejista, vestuário, internet, calçadista, entretenimento e bebidas) e 502 profissionais das áreas de Administração, Comunicação e Relações Públicas, que atuam em Salvador e na Região Metropolitana de Salvador (RMS).

Para garantir respostas reais, mais abertas, sem restrições ou receio de danos à imagem profissional ou empresarial, garantimos, através de documento formal, assinado pelos dois pesquisadores responsáveis pela investigação, e entregue aos entrevistados, anonimato aos profissionais e às empresas. Mas todos os registros originais, com identificação dos entrevistados e das empresas que fazem parte, estão gravados em meio digital e transcritos para relatório de pesquisa e consulta dos pesquisadores do grupo que executou o projeto.

## Perfil da amostra

A amostra alcançada pela pesquisa teve o seguinte perfil:

### - Organizações:

1) Quanto ao porte (buscamos o máximo de equilíbrio possível entre as empresas investigadas quanto ao seu porte, pois entendemos que essa é uma variável que faz muita diferença no resultado final da investigação. Quanto maior a organização e maior complexidade ela possui, os processos de comunicação e relacionamento são mais estratégicos e com isso as possibilidades de informações também crescem):



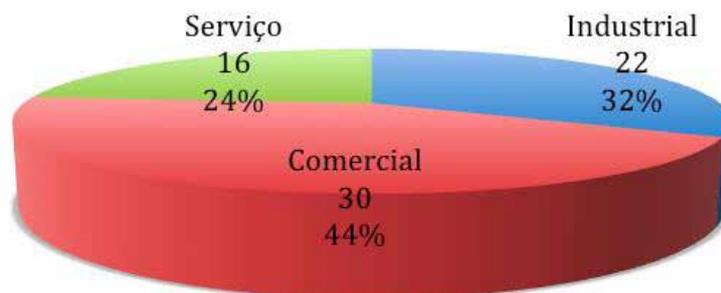
Gráfico 1 - Porte das empresas investigadas.



Fonte: Gerado pelos pesquisadores e autores do trabalho. Em: jun/2014.

2) Quanto ao tipo (também se buscou equilíbrio quanto ao tipo de organização investigada, mantendo proporções semelhantes para que as características específicas de algum dos tipos não fossem tidas como padrão para os outros tipos):

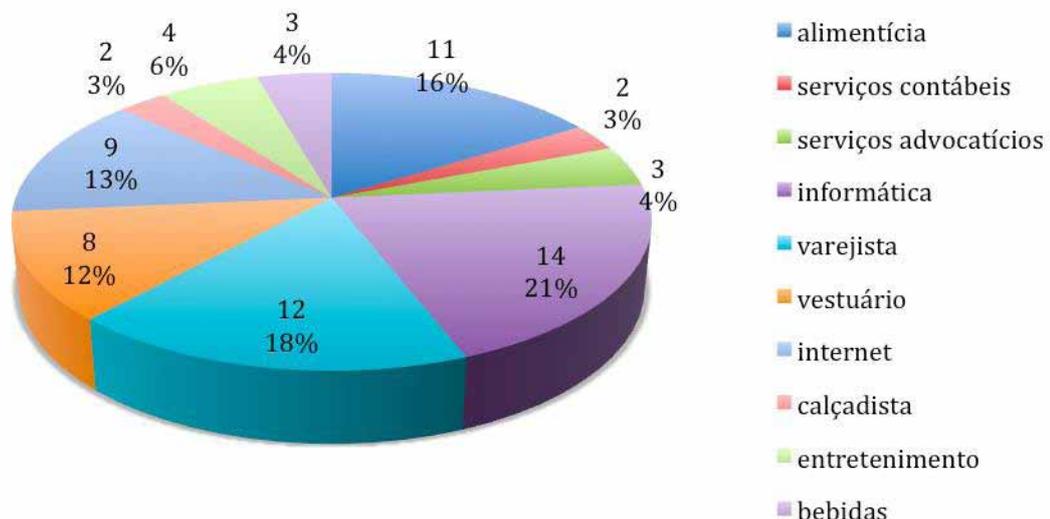
Gráfico 2 - Tipo das empresas investigadas.



Fonte: Gerado pelos pesquisadores e autores do trabalho. Em: jun/2014.

3) Quanto ao ramo de atividade (nesse item, as organizações foram escolhidas aleatoriamente, de acordo com os contatos que foram estabelecidos com profissionais de comunicação da rede de relacionamento dos envolvidos no projeto):

Gráfico 3 - Ramo de atividade das empresas investigadas.



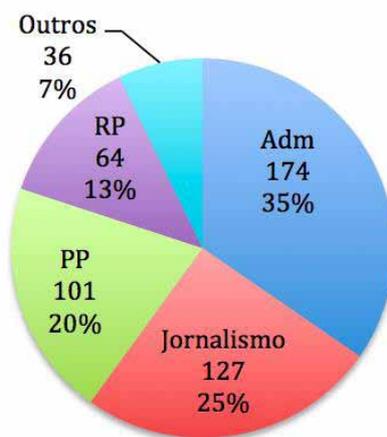
Fonte: Gerado pelos pesquisadores e autores do trabalho. Em: jun/2014.



- Profissionais:

1) Quanto à área de formação (importante para se estabelecer a presença da qualificação específica na área da pesquisa entre os profissionais entrevistados):

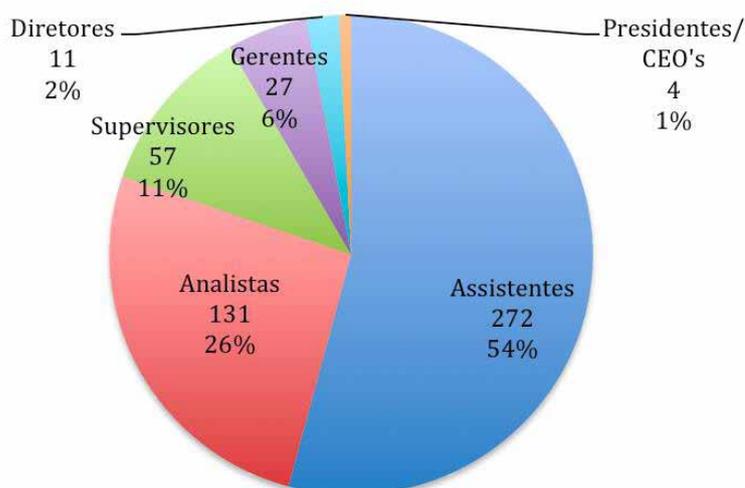
Gráfico 4 - Área de formação dos profissionais entrevistados.



Fonte: Gerado pelos pesquisadores e autores do trabalho. Em: jun/2014.

2) Quanto ao cargo/função exercido(a) (estabelecido de acordo com o tipo de instrumento de coleta a ser aplicado. Para os profissionais da base, os auxiliares e analistas, foram aplicados questionários. Para os que exercem cargos de chefia ou direção foram realizadas entrevistas semiestruturadas):

Gráfico 5 - Cargo/função dos profissionais entrevistados.

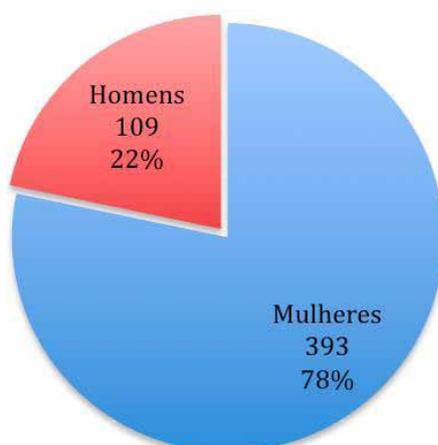


Fonte: Gerado pelos pesquisadores e autores do trabalho. Em: jun/2014.

3) Quanto ao sexo (manteve-se o resultado de quase todas as pesquisas na área. A predominância é feminina. Mas vale ressaltar que, entre os cargos de chefia e direção, essa relação se inverte e há uma predominância masculina):



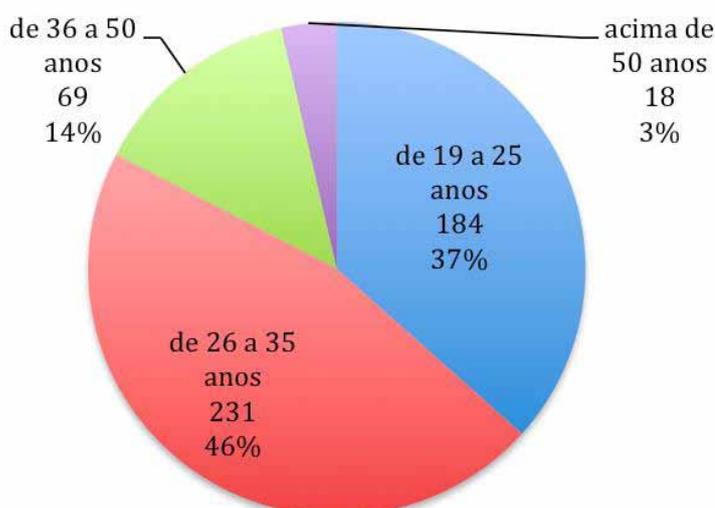
Gráfico 6 - Sexo dos profissionais entrevistados.



Fonte: Gerado pelos pesquisadores e autores do trabalho. Em: jun/2014.

4) Quanto à faixa etária (os jovens são maioria absoluta. Somando os 37% da primeira faixa etária – de 19 a 25 anos – com os 46% da segunda faixa etária – de 26 a 35 anos – são 83% dos entrevistados):

Gráfico 7 - Faixa etária dos profissionais entrevistados.



Fonte: Gerado pelos pesquisadores e autores do trabalho. Em: jun/2014.

Essa amostra bastante extensa proporcionou um volume significativo de dados, obtidos através dos instrumentos de coleta específicos utilizados para cada perfil de profissional abordado.

### Instrumentos metodológicos utilizados

Para realização do levantamento dos dados analisados se utilizou três tipos de instrumentos de coleta:

- 1) questionário - para verificar a extensão do fenômeno – instrumento fechado, com alternativas de respostas pré-configuradas, com apenas uma questão aberta no final, para obtenção de alguma informação nova, não prevista inicialmente. Foi aplicado com todos os profissionais dos setores administrativos e de comunicação das organizações investigadas, excetuando-se os líderes (supervisores, gerentes e diretores) e/ou executivos (CEOs ou sócios-gestores). Um total de 403 questionários aplicados;
- 2) entrevistas semiestruturadas - para verificar a profundidade do fenômeno – instrumento com perguntas abertas baseadas num pré-roteiro estruturado, mas com possibilidades de exploração de outras vias, de acordo com a condução do entrevistado. Realizado com os líderes (supervisores, gerentes e diretores) e/ou executivos (CEOs ou sócios-gestores). Um total de 99 entrevistas realizadas; e,
- 3) observação de canais de comunicação e relacionamento (*on* e *off-line*) – para a identificação do fenômeno. Realizado com todas as 68 organizações investigadas.

### Variáveis de análise

Os três instrumentos de coleta, cada um com as suas características e objetivos dentro do contexto da pesquisa, nos permitiram chegar a alguns padrões de comportamentos organizacionais com relação ao uso das mídias pós-massivas, tecnologias e dispositivos digitais. Esses padrões organizacionais foram observados e estabelecidos através das seguintes variáveis de análise:

- 1) possuir/não possuir estabelecimento físico;
- 2) possuir/não possuir atividades e estratégia *on-line*;
- 3) as ações *on-line* serem/não serem parte de uma estratégia permanente ou serem pontuais;
- 4) as ações *on-line* serem/não serem parte de estratégias pontuais;
- 5) as ações *on-line* serem/não serem totalmente integradas com as *off-line*;
- 6) as ações *on-line* serem/não serem parcialmente integradas com as *off-line*;
- 7) contratar/não contratar jovens abaixo de 25 anos - para que tipo de cargos e funções;
- 8) para que tipo de cargos e funções contrata jovens abaixo de 25 anos;
- 9) entender/não entender a ambiência das mídias sociais como espaço de diálogo e relacionamento com os públicos;
- 10) desenvoltura com que lida com os públicos adolescentes/jovens: alta, média ou baixa;
- 11) forma de uso interno das mídias sociais:
  - a) liberado para todos os empregados;
  - b) liberado para alguns setores e restrito para outros;
  - c) liberado só para comunicação;
  - d) proibido.



## Tabulação dos dados

A partir da tabulação e da análise dos dados obtidos nessa pesquisa, chegou-se ao entendimento de que existiam padrões de comportamento, formas de uso e modos de relacionamento organizacionais diante da complexidade da ambiência contemporânea. Esses padrões se encaixavam em modelos que permitiram o desenvolvimento de uma tipologia baseada no nível de envolvimento e de utilização das mídias pós-massivas por essas organizações.

Com os dados obtidos, observando esse contexto das mídias pós-massivas, notou-se uma significativa carência da produção de um método que pudesse dar conta dos também novos cenários, atividades, cargos e funções que surgem nas organizações contemporâneas, identificadas nos levantamentos realizados, que em nada têm a ver com os que deram base para a concepção dos métodos disponíveis na literatura tradicional da área. Como afirmamos em obra anterior (CHAMUSCA; CARVALHAL, 2013): teoria, quando consistente, resiste, mas os métodos precisam de atualizações e adaptações aos novos contextos.

## Tipologia estabelecida a partir dos padrões encontrados

Depois de refletir sobre os dados tabulados da pesquisa, chegou-se a cinco tipos de organizações, com base no nível de envolvimento e de utilização das mídias pós-massivas.

### Organizações nativas

São aquelas de natureza *pontocom*. São nativas da nova ambiência tecnológica digital. Não possuem necessariamente sede ou escritório físicos (*off-line*). Toda a sua estrutura geralmente é *on-line*. As suas atividades e estratégias são quase 100% *on-line*. Raramente desenvolvem uma atividade *off-line*.

Essas organizações entendem que a ambiência da rede é autossuficiente para a manutenção dos seus negócios. Geralmente possuem poucos recursos gerais, mas bom suporte tecnológico, para a manutenção dos negócios. Costumam terceirizar muitas atividades paralelas ao negócio e se concentram na atividade principal da empresa.

Muitas delas possuem jovens abaixo de 25 anos como sócios-diretores ou em cargos executivos e de gestão. Possuem equipes enxutas, formadas por especialistas e usuários avançados em internet.

Lidam com públicos adolescentes e jovens com alta desenvoltura e não têm medo de dialogar nas mídias sociais, pois sentem-se à vontade no ambiente *on-line*. Entendem a necessidade de interagir e gostam de trabalhar pelo engajamento dos públicos, pois a maioria dos seus membros, seja da base ou da chefia, está no seu ambiente nativo.



## Organizações imersas

São aquelas organizações que possuem sede ou escritório físicos (*off-line*), mas as suas atividades já são absolutamente híbridas. Já não fazem distinção entre campanhas *on-line* e *off-line*, não do ponto de vista da linguagem, mas em relação à atuação nas duas dimensões. As estratégias de comunicação e de relacionamento contemplam as duas ambiências em todas as suas características, atuando de forma integrada e sem distinções.

Contratam jovens abaixo de 25 anos e confiam na sua atuação, dando-lhes cargos de chefia (supervisão ou gerência) e até de direção, que envolvem tomadas complexas de decisões e atuação compartilhada com os gestores da organização, uma vez que nesse tipo de organização um dos principais valores requeridos e estimulado é a inovação, a criatividade e a capacidade de abstrair para obter novas ideias para velhos negócios.

Lidam com públicos adolescentes e jovens com alta desenvoltura e não têm medo de dialogar nas mídias sociais, uma vez que a equipe é composta por muitos nativos dessa ambiência, que a conhecem e sentem-se à vontade para atuar nela.

Nessas organizações, o uso interno de mídias sociais é liberado e em alguns casos, inclusive, incentivado e canalizado para potencializar as estratégias *on-line* da organização. Ao envolver os públicos internos nas atividades *on-line*, potencializam-se as informações públicas, ao mesmo tempo engajando-os nas ações organizacionais, fazendo-os sentirem-se mais que simples empregados, mas parte do projeto da organização.

## Organizações instrumentalizadas

São aquelas que já estão instrumentalizadas e já desenvolvem atividades *on-line* com razoável qualidade, mas ainda fazem distinção entre ações *on-line* e *off-line*. As campanhas e as ações possuem a preocupação com o que deve ser direcionado para as mídias de massa e para as mídias sociais.

Os processos de comunicação e relacionamento ainda são fragmentados e pensados separadamente, por equipes diferentes e sem integração entre as estratégias *on-line* e *off-line*, ainda que, em alguns momentos, possa haver alguma articulação das equipes para um resultado comum.

Essas organizações contratam jovens abaixo de 25 anos, mas, no máximo, para cargos que envolvem nível médio de responsabilidade, como gerência ou supervisão. Raramente se vê alguém nessa faixa etária com um cargo que envolva demanda executiva ou de direção, uma vez que nesse tipo de organização, uma característica profissional que se valoriza é a experiência e a capacidade de decisão baseada em acumulação de conhecimento acadêmico certificado e prática de mercado.

Lidam com públicos adolescentes e jovens com média desenvoltura. Ainda resistem em dialogar no ambiente das mídias sociais, pois ainda não se sentem seguras para tal. Essa ainda é uma ambiência que pode ser arriscada e só investe naquilo que já está provado que tem baixo risco e que tende a funcionar.

O uso interno das mídias sociais é restrito a alguns departamentos ou setores porque



o uso irrestrito pode atrapalhar na produtividade da equipe administrativa e de outros setores que não tenham relação direta com a comunicação.

## Organizações inteiradas

São aquelas organizações que já possuem algum tipo de presença *on-line*, mas não investem numa estratégia *on-line* permanente, pois ainda não acreditam na eficácia dos resultados que ela pode proporcionar. Utiliza as mídias pós-massivas pontualmente, para ações ou campanhas específicas e sazonais.

Quem realiza as atividades *on-line* é a própria equipe de comunicação contratada para realizar as atividades tradicionais (*off-line*), que muitas vezes não possui conhecimento qualificado sobre a ambiência das mídias sociais e improvisa ou se baseia nas experiências pessoais de algum ou de alguns membros da equipe. Em geral, não possuem presença *on-line* qualificada.

Jovens abaixo de 25 anos só atuam em cargos técnicos ou subordinados, pois as organizações não valorizam a sua natividade. Por outro lado, enfatizam a falta de experiência, de conhecimento acumulado, de vivência em tomada de decisões complexas e de competência para gerir baseados na razão.

Não entendem a ambiência como espaço de diálogo e de relacionamento. Ainda não conseguem ver o potencial das mídias sociais para a construção de relacionamentos profícuos e manutenção de um espaço para potencializar os seus negócios com os públicos que permanecem *on-line* muitas horas por dia.

Nessas organizações, o uso interno das mídias sociais é proibido, pois tira a atenção das pessoas, as entretém com coisas que estão fora dos objetivos da organização. Somente parte da equipe de comunicação tem acesso liberado, pois aqueles que possuem outras atividades, que não envolvem diretamente a subárea da comunicação digital, não precisam ter acesso irrestrito.

## Organizações desconectadas

São aquelas que não possuem ou possuem instrumentalização quase nula para a atuação nas mídias pós-massivas. Podem até ter um sítio na Web, mas que funciona como um *folder* eletrônico, sem nenhum tipo de estratégia de envolvimento ou tentativa de diálogo com os públicos através do canal. Ainda veem a internet como um recurso para o futuro e as mídias sociais como espaço de diversão para adolescentes.

Jovens abaixo de 25 anos só atuam em cargos técnicos ou subordinados, pois não possuem responsabilidade para ocupar cargos que demandem deles competência emocional e poder de decisão estratégica.

Por motivos óbvios, não entendem a ambiência das mídias sociais como espaço de diálogo e relacionamento com seus públicos estratégicos, pois, como já se chamou atenção, ainda enxergam nelas apenas um espaço de diversão para adolescentes.

O uso interno das mídias sociais, nesses casos, é totalmente proibido, pois se constitui



numa ameaça à produtividade e ao bom funcionamento dos processos administrativos da empresa.

## Conclusões

É importante observar que, apesar do esforço de articulação de tipificação dos cinco padrões encontrados nas 68 organizações investigadas, existem organizações que possuem elementos de mais de um tipo. Esses elementos, portanto, não se enquadram de forma completa em nenhum dos cinco tipos encontrados/propostos. Mas essas são exceções. A grande maioria reafirma os cinco padrões explícitos na tipologia desenvolvida e, por isso mesmo, garante a esse esforço de sistematização metodológica um nível alto de enquadramento e de aplicação na realidade organizacional na atualidade.

Esse processo de enquadramento das organizações atuais, com base no seu nível de envolvimento e de uso das mídias pós-massivas, bem como no comportamento e nas relações que estabelecem com os seus públicos no contexto atual, é uma tentativa de instrumentalizar a Comunicação Organizacional e as Relações Públicas com uma ferramenta prática, que contribua para as análises internas e externas permanentemente necessárias para a execução das suas competências funcionais.

## Referências

CHAMUSCA, Marcello; CARVALHAL, Márcia. Públicos Híbridos em Relações Públicas: uma abordagem metodológica. In: MOREIRA, Elizabeth Huber; PONS, Mônica. *Relações Públicas, Tecnologia e Públicos*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2013, p. 70-87.

\_\_\_\_\_. O uso estratégico das tecnologias contemporânea de comunicação em apoio às relações públicas. In: CONGRESO INTERNACIONAL DE COMUNICACIÓN LUSÓFONA, 7., 2006. Anais... Santiago de Compostela, 2006.

\_\_\_\_\_. Comunicação Móvel e Mobile Marketing: conceitos, usos e aplicações. In: \_\_\_\_\_. *Comunicação e Marketing Digitais: conceitos, práticas, métricas e inovações*. Salvador: Edições VNI, 2011, p. 191-220.

FRANÇA, Fábio. *Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica - Business relationship*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

LÉVY, Pierre. *As tecnologias da inteligência. O futuro do pensamento na era da informática*. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.

TOFFLER, Alvin. *A terceira onda*. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.



# PERCEPÇÃO DE EXECUTIVOS COLABORADORES SOBRE O ATENDIMENTO DAS DEMANDAS DE RECONHECIMENTO, RELACIONAMENTO, RELEVÂNCIA NO MERCADO E REPUTAÇÃO DAS EMPRESAS EM QUE ATUAM: UM ESTUDO DE RECEPÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL JUNTO À MÉDIA GERÊNCIA NA REGIÃO SUDESTE DO BRASIL: UMA ANÁLISE QUALITATIVA

*Manoel Marcondes Machado Neto*

*“Relações públicas, no Brasil, sempre foram colocadas na perspectiva da oferta de serviços, tais como ‘produção de eventos’, ‘suporte a promoções’ e ‘assessoria de imprensa’. Marcondes Neto subverte essa lógica, pensando e tratando relações públicas pelo viés de demandas muito atuais de empresas públicas e privadas, de personalidades, e de organizações do terceiro setor: reconhecimento pela sociedade, relacionamento com públicos-chave, relevância no mercado, e a mais fundamental: construção e gestão de uma reputação”.*

Alexandre Coimbra, relações-públicas, especialista em Marketing pela FGV e presidente do Conrerp1 entre 2010 e 2012.

A área de Relações Públicas, do ponto de vista acadêmico, tem crescido e se desenvolvido no Brasil das duas últimas décadas, e cada vez mais tem se aproximado da Administração, acompanhando a constatação, pelas organizações, de que uma comunicação institucional mais efetiva é parte indissociável da gestão, da necessária e inadiável transparência requerida aos negócios – demanda urgente da governança corporativa –, da atração dos melhores talentos profissionais, da manutenção de um clima organizacional positivo, e último, mas não menos importante, como insubstituível aliada para a construção e a manutenção de uma cultura organizacional.

## Contexto

No início do ano de 2010, um grupo autodenominado “Renovadores” – do qual eu fazia parte –, assumiu a gestão do Conrerp1, a autarquia federal de regulação e fiscalização do exercício profissional de relações públicas no estado do Rio de Janeiro. Entre os 14 relações-públicas que compunham a chapa (e, depois, a própria gestão 2010-2012 do Conselho, sem qualquer defecção), nada menos que 12 exerciam também atividades docentes, em graduação e pós-graduação, em diversas Instituições de Ensino Superior nos estados do



Rio de Janeiro e Minas Gerais<sup>1</sup>. Daí que as sessões plenárias quinzenais e as reuniões das comissões de fiscalização, de ética, e – principalmente – da comissão acadêmico-científica, de que eu fazia parte, eram sempre muito ricas em debates e trocas de experiências e conceitos. E aquela foi, coincidentemente, a época em que estavam “no forno”, em Brasília, as novas diretrizes curriculares nacionais para o bacharelado em Relações Públicas – mais um motivo para as nossas reflexões<sup>2</sup>.

## Ambiente e antecedentes

Em países de economia estável, como é o caso do Brasil atual, praticar – boas – relações públicas constitui uma demanda irrecorrível das organizações, parecendo haver direta correlação entre o grau de fortalecimento da economia e dos negócios de um país e o grau de aprofundamento de sua aplicação estratégica. De fato, sem um ambiente civilizatório que conjugue democracia, livre iniciativa, regramentos éticos e transparência (compromisso com a verdade dos fatos), não é possível praticar saudáveis e proíficas relações públicas.

Até cerca de vinte anos atrás, os esforços para aplicação plena das práticas de relações públicas no Brasil eram infrutíferos, com as exceções de praxe – multinacionais, grandes estatais e órgãos governamentais – devido ao cenário institucional instável, à economia desorganizada por uma inflação crônica, e a executivos avessos a avanços e a inovações nas práticas gerenciais<sup>3</sup>.

## A proposta de inovação na forma de ver e organizar modos de ação já bastante conhecidos

Chegar à proposta de um novo composto, simples e didático, sobre relações públicas, não foi uma tarefa fácil. Nem intencionalmente “teórica”, a princípio, uma vez que nasceu de discussões pragmáticas havidas nas comissões daquele Conrerp1 – Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas da 1ª Região (estado do Rio de Janeiro), entre 2010 e 2012 –, com vistas a atender às demandas de esclarecimento de bacharéis recém-formados, gestores de pessoal e empreendedores que procuravam o Conrerp1 em busca de informação “profissional”, legalmente embasada. Majoritariamente compostas de conselheiros também professores, as comissões se impunham, naturalmente, a missão paralela de fomentar as discussões que também estavam acontecendo no âmbito dos cursos de bacharelado em Relações Públicas por causa das novas diretrizes então prometidas pelo Ministério da Educação.

1 Integrantes da chapa “Renovadores” que exercem, também, a docência: Alexandre Coimbra (presidente), Alvaro Magalhães, Claudio Cotrim (tesoureiro), Fabiana Pinto, Heloiza Reis, Ilza Araújo, Manoel Marcondes Neto (secretário-geral), Marcelo Ficher (presidente da comissão de fiscalização), Maria Helena Carmo dos Santos, Nicolau Maranini, Renato Möller e Ricardo Benevides. Além destes, Andrea Pestana e Fernando César Costa compuseram a chapa e a gestão 2010-2012 do Conrerp1.

2 Tais diretrizes viriam a ser publicadas no Diário Oficial da União somente em 27 de setembro de 2013.

3 O mencionado intervalo de duas décadas remete a 1994, ano da implantação do Plano Real de estabilização da economia, o qual permitiu a transição do Brasil à esfera dos países com instituições macroeconômicas sólidas, confiáveis e com potencial de duradouras (como nunca antes houvera no país).



Como é de praxe nas eleições do Sistema Conferp-Conrerp, as chapas são compostas por 14 profissionais com registro ativo e em dia com suas obrigações junto ao Conselho de sua Região e, somente após eleita, é que a chapa se reúne para eleger, internamente, sua diretoria executiva, órgão que se constitui pela tríade formada pelos cargos de presidente, secretário-geral e tesoureiro.

No caso da 1a. Região, além das comissões – permanentes – de Ética e de Orçamento e Patrimônio, a gestão decidiu criar uma comissão especial de Fiscalização e outra Acadêmico-Científica (CAC), sob a coordenação de Ricardo Benevides<sup>4</sup>.

Por outro lado, em 2010, já estavam em andamento os trabalhos de uma Comissão de Especialistas, convocada a Brasília para a discussão de novas diretrizes curriculares nacionais para o bacharelado em Relações Públicas.

Com isso em pauta, a CAC avocou para seu âmbito a centralização das discussões promovidas entre os conselheiros interessados em debater o ensino e a formação de novos relações-públicas. E as plenárias quinzenais do Conselho, obrigatórias, sediaram acalorados debates e profundas reflexões sobre conteúdo e forma que poderiam atualizar o ensino de Relações Públicas e “entregar”, ao mercado de trabalho, egressos mais em conformidade com as demandas em termos de perfil profissional.

Neste contexto é que foi por mim concebida uma pesquisa sobre a percepção do mercado (entre pequenas e médias organizações – majoritárias empregadoras no país) sobre as habilidades e competências (no jargão do próprio Ministério da Educação) esperadas de um relações-públicas. Desnecessário incluir as organizações de grande porte (tanto privadas quanto estatais) no levantamento, uma vez que este segmento padece bem menos de desconhecimento das peculiaridades da área e das potencialidades de manter relações públicas.

A partir dos achados da pesquisa realizada e da soma das experiências docentes do grupo reunido no Conrerp1 surgiria fatalmente – como, de fato, surgiu – uma proposta que refletisse uma concepção “fluminense” para a formação em relações públicas no nível da graduação.

Dois conselheiros membros da CAC concentraram os esforços de concepção e aplicação do instrumento de pesquisa que seria levado ao mercado: Manoel Marcondes Machado Neto e Marcelo Ficher.

Segundo Marcelo Ficher, historicamente, “as relações públicas surgem e se consolidam, na prática, pulverizadas em setores diversos, com vários nomes, utilizadas por profissionais com formações variadas. Como campo de conhecimento, constituem saber fragmentado, imerso em polêmicas e múltiplas definições. Assim se generalizam e se tornam praticamente invisíveis. Em nosso entendimento, aí reside sua força a serviço do capital. Quando confrontadas com as categorias do materialismo histórico e quando tratadas como um discurso histórico, é que se pode enxergar a importância que as filosofias, teorias e técnicas das relações públicas tiveram na formação do capitalismo.

4 Na gestão seguinte (mandato 2013-2015), sob a presidência de Lala Aranha, a secretaria-geral de Renato Möller e tesouraria sob Luiz Fabiano Nericke, a Comissão Acadêmico-Científica (CAC) persistiu sob a coordenação de Manoel Marcondes Machado Neto até 18/07/2014, quando se desvinculou da mesma. A comissão compunha-se, também, de dois “conselheiros-professores”: Nicolau Maranini e Denise Rugani Töpke.



Por isso, afirmamos a importância da desfragmentação interna da área como forma de fortalecê-la. Hoje, as relações públicas sobrevivem e se alimentam do discurso subcutâneo, do implícito adjacente a cada ação desenvolvida como se fosse a única. Nas empresas capitalistas, carregam o discurso do capitalismo e não importa se o fazem na forma de projetos educacionais, projetos culturais etc., da maior relevância para determinados segmentos aos quais se dirige. É preciso transformá-las. É a partir da prática em organizações que não tenham finalidade lucrativa que surgirá uma nova dimensão das relações públicas”.<sup>5</sup>

## A pesquisa

Interessado em levantar a presença da ideia de relações públicas no imaginário de jovens trabalhadores, coordenei uma pesquisa junto a profissionais dos níveis operacional, de supervisão, e de gerência, nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, num total de 100 entrevistados, ao longo de 16 meses nos anos de 2010 (último semestre), 2011 (todo o ano), e 2012 (primeiro semestre).

Os achados dessa pesquisa é que permitiriam a formulação de um novo construto didático-pedagógico batizado “composto de ‘4 Rs’ das relações públicas plenas”.

Tais achados, aqui publicados em primeira mão, demonstraram que os entrevistados lidam com questões de relações públicas em seu dia a dia, mesmo não conhecendo características práticas originais da área (e menos ainda as acadêmicas), atribuindo – porém – importância às questões propostas em seus ramos de negócios, relacionando-as a quatro demandas muito patentes – extraídas e classificadas ao final da pesquisa – para qualquer organização. São quatro, as tais demandas, resumidamente: reconhecimento, relacionamento, relevância e reputação.

Na forma extensa: reconhecimento em seu meio social, relacionamento com públicos-chave, relevância em seu segmento de mercado e construção/manutenção de uma reputação.

A pesquisa foi feita 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 pesquisados eram universitários, em Instituições de Ensino Superior (IES) nas áreas de Administração, Comunicação e Marketing e – importante e fundamental – que não ofereciam o curso de Relações Públicas, no nível de graduação ou pós-graduação, 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, 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.

Estratificando os resultados, obteve-se (cada entrevistado podia escolher apenas duas demandas principais numa lista de oito proposições)<sup>6</sup>:

5 *In* “A transparência é a alma do negócio: o que os 4 Rs das relações públicas podem fazer por você”. Rio de Janeiro: Conceito Editorial. p. 34.

6 *Vide* questionário instrumento da pesquisa no apêndice deste texto.



- 70% relacionaram os conceitos de “credibilidade” e “respeitabilidade” à ideia de reputação;

- 40% dos entrevistados consideraram “credibilidade” o principal atributo para que uma organização obtenha reconhecimento no ambiente em que atua;

- 37% dos entrevistados relacionaram a ideia de “diplomacia” a relações públicas, e a ideia de relevância à importância da organização no mercado.

- Numa das questões abertas, a maioria associou a “capacidade de estabelecer relacionamentos” com as ideias de simpatia e de boa vontade, ratificando o conceito de *goodwill* – mais tradicional objetivo de relações públicas nos Estados Unidos, pátria-mãe da atividade.

- 59% associaram “compromisso com o cliente” à ideia de reputação;

- 41% destacaram o “atendimento personalizado” como principal ferramenta de relacionamento com o cliente;

- 38% ligaram a ideia de “diferencial” competitivo a bom atendimento ao cliente e, entre esses, 92% especificaram “qualidade de produtos e serviços”.

Na última questão (aberta) proposta, numa lista de perfis profissionais, os respondentes escolheram assim:

- 44% atribuíram ao “profissional de marketing” o tratamento das questões colocadas pela pesquisa;

- 22% atribuíram ao “relações-públicas” tais responsabilidades, enquanto outros 22% atribuíram-nas ao “administrador”;

- 8% citaram o perfil profissional do “publicitário”; e

- 4% escolheram o “jornalista”.

### **A construção do composto “4 Rs”: esforço para elaboração de uma mensagem clara aos potenciais demandadores de relações públicas**

O composto ora apresentado quer contribuir para incrementar a aplicação das táticas de relações públicas pelas organizações brasileiras, de todos os ramos de atividade e todos os portes de empreendimento (há uma falsa ideia – na minha opinião – de que relações públicas são privilégio apenas de grandes corporações), apresentando uma visão abrangente da área aos diversos segmentos do mercado e, importante, a outros perfis de formação profissional – que são, justamente, potenciais contratadores dos serviços de relações públicas.

A partir do que foi levantado nas discussões e na pesquisa, o autor sistematizou conhecimentos dispersos em diversas áreas, a saber, Administração e Marketing, Comunicação e Design, Tecnologia da Informação e Direito, organizando-os no atendimento a cada uma das quatro grandes demandas extraídas da pesquisa, com estratégias e táticas didaticamente dispostas, de modo a facilitar o entendimento, não só aos estudantes daquelas áreas, mas, principalmente, aos executivos em geral, aos empreendedores, e mesmo ao público leigo.



## Reconhecimento – Estratégias

Na instância do reconhecimento de um indivíduo, causa ou organização, pode-se lançar mão de duas estratégias: a) Presença Competente na Internet, e b) Arte Narrativa.

a) Presença Competente na Internet (além dos outros *media* – um fundamental meio para relações públicas neste terceiro milênio)

Um dos maiores desafios desses tempos de sociedade da informação e do conhecimento é, justamente, a pesquisa, a produção e a edição de conteúdo próprio, o que exige disciplina, presteza, acurácia, atenção e senso de urgência.

Diz Marcelo Ficher, autor já citado, também professor e colaborador na pesquisa:

“Acabo de avaliar um trabalho de fim de curso de estudantes de Administração. É marcante o interesse desse pessoal pela nossa área de atuação – a comunicação organizacional. A eles ainda surpreende que eu não seja um jornalista ou publicitário e, nisso, são amostra fiel do universo em que nos encontramos: para o senso comum, somente esses dois perfis profissionais são reconhecidos como ‘da comunicação’.”<sup>7</sup>

Porém, depois que tomam contato com o nosso campo, de Relações Públicas, as pessoas de outras áreas entendem que as finalidades precípuas daquelas funções tradicionais mais conhecidas (do Jornalismo e da Propaganda), informar e persuadir, respectiva e resumidamente, não dão conta do caráter estratégico que preside a comunicação de uma organização, sobretudo as de grande porte. Ou as do terceiro setor, também, muitas ainda desprovidas da função “marketing”. Entendem que é preciso mais. E aí compreendem a amplitude de ação que o exercício que denomino “pleno” de relações públicas pode trazer para empresas, órgãos governamentais e organizações da sociedade civil. Inclusive no âmbito do pequeno negócio e do profissional liberal, ou artista, ou personalidade individual, que demandam conhecimento público.

Futuros administradores, fazendo planos de negócios e pesquisando por conta própria, chegam a sugestões “publicitárias” que, quando tratam da comunicação “empresarial”, incluem o uso da mídia televisiva, do rádio, de jornais, encartes, totens, *outdoors*, patrocínios e eventos, entre outros recursos. Surpreendentemente, muitos ainda não mencionam a internet. Nem como meio, nem como veículo. É uma limitação. Uma miopia. A internet simplesmente revolucionou a mídia nos últimos anos. Não só “faz parte” dela, mas transformou-a inteiramente. E as mudanças continuam a acontecer, em ondas de inovação.

Vamos aos dados: se em 2008 a *web* ainda estava atrás da mídia “rádio” em termos de fatia do “bolo publicitário” (4% para a primeira e 5% para a última), agora ela é o meio que vem em segundo lugar, perdendo apenas para o meio “TV aberta”. De acordo com o levantamento da Internet Advertising Brasil (IAB Brasil - dados de 2013), o faturamento anualizado dos *sites* e mecanismos de busca atingiu 11,5% do “bolo publicitário” (contra 10,5% do período anterior – o que revela um aumento de 10% ao ano – maior crescimento do setor).

7 Em entrevista ao autor em 14/07/2014.



Do ponto de vista absoluto, a TV aberta ainda mantém – inalterados – 59,5% do total, seguida pelo meio “jornal”, com 10,5% das verbas, e das revistas, com 6,5%. O meio “rádio” ainda detém 4% do faturamento publicitário, em patamar semelhante ao da TV por assinatura (com 3,5%). As demais alternativas de mídia comercial ficam assim: mídia exterior (*outdoors* e afins) com 3%; listas e guias com 1%; e o cinema com 0,5% do faturamento total do mercado. O mercado publicitário brasileiro movimenta cerca de R\$ 30 bilhões, e isto só em termos de veiculação (ou seja, sem contar os custos de produção dos anúncios e ações promocionais em pontos de venda, eventos e patrocínios).

Ora, não se pode mais deixar de levar em conta que todos os *media* convergem para a internet. E são “novos veículos” ainda não considerados nos levantamentos publicitários: *webTVs*, *webrádios*, *weblogs* – mas que cada vez mais brigarão por audiência e, por consequência, entrarão também na briga por anunciantes – e suas verbas.

Quem anuncia tem que olhar para a *web*. E quem não anuncia? Bem, quem não anuncia tem que ter, pelo menos, o que denominamos “presença competente na internet”, ou seja, pelo menos um bom *website* institucional. Não é mais possível improvisar, ter um “sitezinho”, um “blogzinho”, um “youtubinho”, desenvolvidos por um amador amigo “muito criativo”. Há que se apresentar com bom *design* (pelo menos instigante, belo e claro), muita informação “doada” ao internauta, funcionalidades, facilidade de navegação e alguma interatividade (norma da *web* 2.0 – algo que já está ficando para trás em 2015). Nem pensar em uma *homepage* estática, com “cara” de 1.0, de “bolha do ano 2000”. É importante frisar que uma interação “total”, e os internautas, em boa parte, já são 3.0!

Considere, pois, a sua presença – ou de seu negócio – na internet como uma das importantes vias para a tão demandada transparência, objetivo último do composto de “4 Rs” das relações públicas plenas: uma ferramenta de relacionamento (levando em conta, também, a desejável relevância e a construção – perene – de uma reputação).

## b) Arte Narrativa (Storytelling)

Quatro técnicas de contar histórias que podem ajudar a aumentar suas vendas<sup>8</sup>.

Todos nós temos visto, e ouvido, comerciais de TV e rádio que explicam um negócio, um produto, um serviço, em 30 segundos – ou menos –, o tempo que se leva para ir de elevador do térreo até o terceiro andar... desafio de sempre dos publicitários.

Kambri Crews é uma contadora de histórias de renome, dona de uma empresa de promoções e de relações públicas especializada em “stand-up comedy”. Em seu livro “*Burn down the ground*”, narra sua educação caótica no Texas rural como filha de pais surdos.

Crews começou a se apresentar em eventos de contar histórias na cidade de Nova York, vendo-os como oportunidade para trabalhar em seu próprio livro, além de treinar “o que funcionava com o público”.

Conversei com ela para descobrir que dicas de contar histórias podem ajudar micro e pequenos empreendedores em sua atividade comercial. Essas são as quatro técnicas para impulsionar suas habilidades de falar em público e contar histórias:

8 Fonte: Lindsay Lavine - artigo publicado no site Entrepreneur. Acesso em 25/01/2013. Tradução livre.



1. Pratique bem a sua mensagem. “Escrever para os ouvidos e não para os olhos”, afinal, seu texto, no caso da narrativa contada, não vai ser lido, mas ouvido. Adapte a sua mensagem para essa circunstância e module-a de acordo com o tempo que terá. A atenção é uma mercadoria escassa hoje em dia. Imagine que o seu *target* está no elevador dirigindo-se ao terceiro andar (e lembre-se que esse trajeto leva 30 segundos).

2. Tente, de todo modo, que sua fala não pareça ensaiada. Isso, definitivamente, afasta as pessoas. Crews explica: “você quer um momento espontâneo; você não terá a mesma resposta sempre (aliás, nunca) – fale naturalmente, tente relaxar, e mantenha contato visual com a(s) pessoa(s) com que você está falando”.

3. Tenha, sempre, um começo, um meio e um fim. O início deve “ligar” o seu público, enquanto o final – e a chamada para a ação (compra ou engajamento) – devem ser claros.

4. Faça a narrativa parecer “pessoal”. Crews recomenda “o uso de perspectivas para se conectar em um nível humano com o produto ou serviço que você está vendendo”. Por exemplo, se você está vendendo aparelhos para surdez, você pode citar uma pesquisa, estudos de caso ou uma lista de prós e contras. Mas se você mostrar um vídeo de uma criança “antes e depois”, com a sua reação ao ouvir a voz de sua mãe pela primeira vez, as pessoas vão se lembrar disso, emocionalmente. “Uma anedota pessoal sempre vende um pouco melhor”, aconselha Crews.<sup>9</sup>

## Reconhecimento - Táticas

Na demanda por reconhecimento, temos, respectivamente, como exemplos: o atleta do século XX, Pelé; a causa da detecção precoce do câncer de mama – adotada pelo Instituto Avon, no Brasil; a ONG ambientalista Greenpeace (por suas ações inusitadas e midiáticas); a silhueta da garrafa do refrigerante Coca-Cola; a assinatura sonora da fabricante de componentes Intel; o – ainda – mui lembrado “garoto-propaganda” da Bom-Bril; e a campanha do Sindicato dos Corretores de Seguro do Rio de Janeiro (Sincor/RJ): “Seguro, só com o corretor de seguros”.

Em comum, nesses casos, estão em jogo questões ligadas à individualidade, à legitimidade e à distinção, tanto de produtos como de serviços, por qualidades próprias e reconhecidas por cidadãos, usuários, clientes, consumidores, “seguidores”, ativistas ou fãs.

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 (o Marketing a isto designa *unique corporate identification*<sup>10</sup>), e ser assim reconhecido pelo conjunto maior desses públicos: a sociedade.

Aqui não se trata de reconhecimento de marca – um atributo de mercado, de posicionamento (que veremos mais adiante) –, mas, antes, de reconhecimento pelo indivíduo e pelo seu meio social – base para as relações públicas.

Nenhuma outra área focaliza este aspecto particular com tanta ênfase quanto a de Relações Públicas. O Direito Societário e as Ciências Contábeis supervisionam as formalidades

9 In “4 Rs das relações públicas plenas”. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna. 2015.

10 Luiz Estevam Lopes Gonçalves, mestre em Administração Públicas (FGV) in Seminário Interno Conrepp1. 2010.



da criação de uma pessoa jurídica, não seus aspectos simbólicos. O marketing, sim, em sua instância comunicativa, via propaganda, privilegia o universo simbólico, estimulando o desejo de produtos e serviços, mas com foco em resultados de vendas e vantagens tangíveis, quantificáveis.

As relações públicas operam, também, no campo comunicacional, simbólico, mas vão além da promoção com o objetivo da venda, e buscam estabelecer a entidade como “alguém” no mercado, que possa ser reconhecido entre muitos. Alguém com quem se terá “boa vontade”, a base de um ativo intangível clássico trabalhado pelas relações públicas: *goodwill*.

E como não sucumbir ao turbilhão de discursos, apelos e gritos que a mídia – da TV aberta ao celular, dos *outdoors* às redes sociais – nos “oferece” a cada segundo? Como passar por todos os filtros perceptuais – de tantos quantos intermediários envolvidos – e chegar a corações e mentes com sua singular mensagem?

Não é de hoje que se discute – e se procura – no âmbito do marketing, a forma ou as condições ideais para obter-se o reconhecimento de uma ideia, empresa, marca, serviço, produto, enfim, uma proposta de valor (*value proposal*<sup>11</sup>). E as relações públicas também operam nessa instância, em cooperação com o marketing.

O que faz uma empresa permanecer ao longo de décadas já foi objeto de inúmeros estudos. “Feitas para durar”, de Collins e Porras, trouxe mais luz sobre esse tema complexo, eivado de “mitologia” e achismos. Com a pesquisa acadêmica que deu origem ao *best seller*, os autores derrubaram, um a um, os mitos mais cotados. Do monopólio, do “inventor genial”, da “grande sacada”, entre outros, para mostrar que não há fórmulas prontas para que empresas – e seus produtos, serviços e marcas – cheguem aos cem anos de vida.

Num segundo momento, Jim Collins continuou o trabalho a fim de desvelar se haveria, dentre as empresas que duram muito tempo, alguma forma ou conteúdo comum que explicasse tal perenidade. Bem entendido: não se tratava mais de confirmar ou não as crenças sobre a perenidade de uma empresa, mas de descobrir se havia algum fator comum passível de ser sistematizado no melhor interesse daqueles que querem seguir uma carreira em *management*. O resultado deste trabalho acadêmico encontra-se em seu livro “Feitas para vencer”. E lá está consignado, em várias passagens: boa comunicação é um dos fatores-chave para uma organização “durar”.

No aspecto específico de relações públicas, o que se constata é que há práticas diversas para auxiliar os gestores no contínuo e permanente reconhecimento de uma organização em seu meio e, para tanto, é preciso, considerar o estabelecimento de (pelo menos uma entre) quatro vertentes – ou táticas – de trabalho:

## 1) Identidade corporativa

Bem concebida, bem desenhada e bem executada, desde a escolha do nome e das cores até a sua aplicação em materiais do dia a dia operacional (sede, frota, uniformes, papelaria, propaganda, *website* etc.) é algo fundamental. Por exemplo: todos os postos

11 *Idem* à anterior.



de uma distribuidora de combustíveis são parecidos – isto, justamente, para facilitar a identificação pelo usuário na rua, mesmo a distância, no momento de abastecer seu veículo. O mesmo ocorre com as redes de *fast food*. Naturalmente, a este quesito de identidade vão alinhar-se as próximas táticas do Reconhecimento, tais como *branding* e imagem de marca, mencionados mais adiante.

Num mercado em que o cliente se depara com muitas escolhas e rápidas mudanças, uma identidade diferenciada constitui um diferencial competitivo relevante, proporcionando *recall*, fidelidade a produtos e serviços. Enfim, lealdade.

Os sócios que fundam uma empresa, ou os associados em torno de uma causa, para além de seus ideais, ou, ainda, a situação financeira, ou a qualidade dos seus produtos ou serviços, não são o bastante para sobressair.

Organizações são, sempre, conjuntos de pessoas reunidas sob um determinado objetivo comum. É preciso mais que as pessoas constituintes para “aparecer” – e o atingir deste objetivo comum demanda um forte signo no campo simbólico, de comunicação: cores, desenhos, sons, odores e, até, “atitudes” ao longo da vida! Vale (quase) tudo para destacar-se e firmar uma identidade corporativa.

São cada vez mais sofisticadas as técnicas de denominação de empresas. Busca-se criar novas palavras, novos nomes, os quais tenham leitura universal e – importante – não sejam ofensivas em qualquer idioma, justamente para marcar uma distinção e não ferir quaisquer suscetibilidades ao redor do mundo, em todos os países, e sob os mais diversos códigos culturais. Nomes como Avaya, Novartis, Xperia são exemplos<sup>12</sup>.

## 2) *Branding* (gestão de marca)

É todo o esforço realizado em torno de um símbolo, com nome expresso em texto ou não, que seja distintivo da organização. A marca funciona como uma assinatura. Exemplo: a Nike, em seu início, associou um desenho ao seu nome. Depois, a marca dispensou o texto e só o traço característico já comunicava aquela identidade. Assinatura é, em francês, *griffe* – algo que estamos acostumados a relacionar à indústria da moda. E os consumidores de produtos *fashion* (roupas, calçados, acessórios, bijuterias, cosméticos etc.) se acostumaram a comprar produtos – e até serviços, como nos salões de beleza da rede Werner, por exemplo –, a partir da *griffe*. Levi's, Diesel, Timberland, Dior, Chanel, L'Oreal, Natura, Richards e Farm são outros casos de destaque. *Griffe*, porém, literalmente, não é “marca”, mas assinatura. E isto dá melhor a dimensão da importância da qualidade “do que se vai entregar” sob determinada marca, o que, quando marca “de fantasia” faz perder – não se pode medir quanto – parte de seu caráter de “atestado”.

A Procter & Gamble, maior fabricante mundial de produtos de consumo e não por outra razão, maior anunciante global, no relato de Francisco Madia, em seu livro “Introdução ao marketing de sexta geração: *datamarketing behavior*” inaugurou o processo de *branding*, ainda no século XIX, nos Estados Unidos, quando seus produtos (banha de porco para cozinha e parafina para iluminação), distribuídos a granel, tinham suas caixas de madeira “assinadas” a ferro (*branded*) em brasa com as iniciais “P&G” (marca, ou assinatura atual

12 Vide site <<http://www.lexiconbranding.com/>>.



da empresa no Brasil). A dona de casa, então, dirigindo-se ao comerciante, e apontando a sua preferência nos armazéns, dizia: “quero da caixa com aquela marca”. O resto é história e, hoje, o *branding* é objeto de todo um setor de estudos acadêmicos especializados e, nas empresas, de verdadeiros times de gestores de marcas intitulados *brand champions*.

*Branding*, aliás, praticamente assume, hoje, o lugar de destaque que o marketing ocupou no cenário empresarial de seis ou sete décadas atrás.

Marcas, afinal, são – ainda que bens intangíveis – os ativos mais valiosos do mundo dos negócios. E as mais cotadas são justamente aquelas institucionais, de empresa, para além de produtos e serviços, tais como Google, Apple, McDonald’s, Siemens, Burberry, Bradesco, Itaú, Petrobras, Natura e Vale.

### 3) Imagem de marca

Para além de logotipos, uma organização também pode “vestir-se” de outros atributos. Uma assinatura sonora, por exemplo. Pense em quantos comerciais de bancos possuem como pano de fundo uma sequência de notas musicais. Ou a comunicação de uma montadora, ou supermercado. Lembre-se dos comerciais da Intel e sua assinatura sonora genial, de apenas quatro notas. Outra tática de imagem de marca: a adoção de um garoto ou garota-propaganda, algo bastante antigo, mas ainda presente na mídia. Até o aspecto olfativo – para não falar das inovações mais recentes do chamado “neuromarketing” – tem sido considerado na hora de obter distinção. Experimente percorrer butikues de roupa de uma rede e você provavelmente vai sentir a mesma fragrância ambiente em todas as lojas.

Administrar fidelidade e lealdade no médio e longo prazos, mantendo “acesa a chama” que vincula o cliente à sua marca é desafio que exige criação permanente de novos atributos, sempre no campo simbólico da comunicação, dado que os produtos e serviços, em si, nem sempre são passíveis de “inovação permanente”. (Naturalmente, trata-se, aqui, de produtos e serviços que mantêm alto nível de satisfação das necessidades ou desejos a que correspondem a sua criação e oferta).

Há casos em que as marcas são tão amadas (e isto é uma conquista da empresa, ou seja, não é algo que vem gratuitamente), que pode-se falar até em “totemização” de uma marca, verdadeira adoração que algumas pessoas desenvolvem por suas preferências de consumo. Alguns exemplos: Apple, Coca-Cola, Havaianas e Harley-Davidson.

Manoel Maria de Vasconcellos, pioneiro do marketing no Brasil, assim explicou o então novo conceito (*marketing concept*) em sua tese de livre docência defendida na PUC-Rio, em 1977: “o público não deseja somente uma imagem do produto, mas igualmente uma imagem da empresa que o faz e o oferece”.

### 4) Propaganda institucional

Para J. B. Pinho, a propaganda institucional tem como uma de suas características “fortalecer e agregar valor e alma à marca da empresa, promovendo a aceitação da mesma como uma instituição pública. Ela pode divulgar, também, os aspectos relacionados à



sua responsabilidade social e aos serviços prestados aos consumidores. A propaganda institucional, enquanto consolidação e fortalecimento de conceito e reputação, deve estar alinhada com os valores sociais e éticos da organização”.

A propaganda institucional é um recurso muito válido, embora considerado caro frente ao fato de não redundar – de modo imediato – em ganhos de faturamento. “Reconhecemos” organizações como Petrobras, Unilever, Ford, Hyundai ou a campanha Criança Esperança/UNESCO também em função de seus anúncios institucionais na televisão, em jornais e em revistas.

O texto propagandístico comum é facilmente identificado, principalmente por seu aspecto adjetivo, ressaltando qualidades e vantagens de determinado produto, serviço ou, no caso, organização, e tem o objetivo de gerar, em nós, desejo, vontade de “conhecer” o anunciante ou consumir o produto ou serviço por ele oferecido.

É claro que se usamos um automóvel Ford e o abastecemos de combustível em um posto Petrobras, esse “conhecer” se aprofunda, pois temos uma relação direta com produtos e serviços dessas organizações. Da mesma forma, quando fazemos uma doação ao Criança Esperança ou adquirimos cartões de Natal do UNICEF, nossa relação com a organização aprofunda-se também, indo além do mero “conhecer” do que a organização seja por intermédio de um anúncio qualquer. Passaremos à ação, mesmo que não imediata, motivados pela propaganda do tipo institucional.

A empresa socialmente responsável agrega pontos positivos ao seu conceito corporativo perante a sociedade. No entanto, para algumas organizações, a ideia se reduz a projetos sociais pontuais em comunidades carentes.

Tal visão – antiga, mas que ainda muito se pratica – faz com que uma indústria química, por exemplo, acredite ser aceitável poluir com dejetos químicos o córrego ao lado de sua sede se, em contrapartida, reformar a igreja da comunidade ou promover atividades para segmentos considerados “carentes”.

A responsabilidade social deve ser entendida como compromisso verdadeiro e real da organização para com a sociedade num âmbito mais amplo, uma forma de retribuir a exploração dos recursos naturais e humanos de seu entorno.

O conceito de responsabilidade social vai desde o devido pagamento de impostos, passa pela oferta de produtos de qualidade e geração de empregos, até a preocupação palpável com a sustentabilidade do negócio em termos de meio ambiente. A prática mentirosa sobre “ser verde”, a qual convencionou-se batizar *greenwashing*, é daninha não só para o meio ambiente. O é, ainda mais, para a imagem da própria empresa “impostora”.

Pesquisadores até de algum renome já tentaram “empurrar” uma – canhestra – tese de que os negócios mais poluidores, mais daninhos, mais condenáveis, seriam os “campeões” do patrocínio às artes. E o fariam para redimir-se, numa lógica esdrúxula de “contrapartida”, compensando efeitos letais para rios, fontes de água limpa e ecossistemas inteiros, com uma doação de instrumentos aqui, uma reforma de museu ali, um evento acolá. Hoje, uma tese totalmente superada, em minha opinião. Quando muito, uma entre tantas ações de mitigação de danos.



## Relacionamento - Estratégias

Na instância do Relacionamento com seus públicos-chave, um indivíduo, movimento ou organização podem lançar mão de duas estratégias: a) Marketing Orientado ao Público Interno, e b) Serviço de Atendimento ao Consumidor.

### a) Marketing Orientado ao Público Interno

Endomarketing, ou não? Baseado na pesquisa de Alvaro Magalhães.

Objetivo da pesquisa (original, do campo da Psicologia Social). Operacionalização do conceito de orientação para o mercado interno, o qual concretiza-se pelo emprego de ferramentas comuns de marketing com o objetivo de satisfazer os desejos e as necessidades do público interno da organização.

### Conclusões

Os valores de satisfação e de bem-estar dos empregados e as práticas de recompensa e treinamento são as dimensões da cultura organizacional que melhor predizem a orientação para o mercado interno (sensibilização do cliente interno e busca de informação formal);

Há necessidade de mais estudos qualitativos para conceituação e identificação da categoria “cliente interno”, segmentação de “mercado interno”, antecedentes e consequentes da orientação para o mercado interno (*internal marketing orientation*) e seus reflexos no marketing (externo);

A comunicação interna é o instrumento ideal para atuação sobre a cultura organizacional e a ferramenta mais adequada é a rede interna de comunicação (intranet), por sua velocidade, segurança, confiabilidade e dinamismo;

Empregados (clientes internos) satisfeitos: clientes externos satisfeitos.<sup>13</sup>

### b) Serviço de Atendimento ao Consumidor (CRM - Customer Relationship Management)

Conhecer, compreender e prever o que seus clientes querem – e vão querer no futuro – é vital para o sucesso das empresas de pequeno e médio porte.

Se você tem uma loja de esquina, por exemplo, é muito mais simples servir seus clientes locais do que fazê-lo numa cadeia de supermercados. Você sabe o que seus clientes querem, porque você os vê quase que diariamente e pode falar com eles cara-a-cara, ao invés de organizar pesquisas e questionários. Há também uma cadeia muito mais curta entre a pessoa que compra e a que toma decisões. Na verdade, ambos os papéis são muitas vezes desempenhados por uma mesma pessoa.

É esse conhecimento e essa compreensão dos clientes que as grandes empresas

13 Fonte: Alvaro Magalhães, dissertação de mestrado, Psicologia Social/UGF, abril de 2007.



tentaram replicar quando começaram a investir em gestão de relacionamento com clientes, há alguns anos. O conceito é essencialmente “conhecer melhor os clientes e usar esse conhecimento para bem atendê-los”.

Com o desenvolvimento de sistemas de coleta de dados para grandes organizações, tais como bancos e supermercados, o conceito ficou ligado à tecnologia da informação. É mais do que isso, porém; mais uma filosofia de negócios do que uma solução técnica para ajudar a lidar com os clientes de forma eficaz e eficiente.

Dito isso, o *CRM* não pode ser visto só em termos de tecnologia, mas também não pode ser introduzido com sucesso em uma organização sem pelo menos alguma tecnologia. Afinal, só a tecnologia permite o aspecto-chave de *CRM*: a integração de todos os meios pelos quais as empresas se comunicam com seus clientes (correio, telefone, *e-mail* e/ou redes sociais).

Muitas empresas produzem estatísticas e métricas por cliente, por loja, por mês do ano etc. Mas aquelas que estão usando a chamada “análise de dados” dão-se melhor. Elas podem, por exemplo, usar a modelagem preditiva para identificar os clientes mais rentáveis, ou mesmo praticar preços diferenciados para clientes diferentes.

Alternativamente, podem integrar seus dados com outros obtidos em outras fontes para produzir mais conhecimento de seu mercado. E, também, podem usar experimentos para testar o efeito da propaganda e da atividade de marketing.

A boa notícia é que o que era privilégio de grandes corporações já está disponível para empresas menores. Sistemas de *CRM* já estão disponíveis em formato terceirizado na *web*.

A palavra do momento na área da consultoria de *CRM* é *insight*. Todos querem mais informação que seus rivais. Muito tem sido feito nos últimos anos no campo da chamada “inteligência competitiva”. A britânica Tesco parece ser capaz de antecipar fins de semana quentes e obter as quantidades corretas de cerveja e suprimentos para churrasco (carne, carvão e sal marinho) para suas lojas. Esse “furo” na concorrência é, em grande parte, fruto da análise de informações de longo curso.

Da mesma forma, a internet como meio de vendas tem sido bem-sucedida porque os anunciantes usam ferramentas como Google Analytics – algoritmos que são constantemente analisados, tais como “eficácia” de palavras-chave, “posicionamento” na busca de página (relevância), material criativo original e assim por diante.

Davenport e Harris, autores fundamentais em *CRM*, citam Sir Martin Sorrell, executivo-chefe de publicidade e marketing do grupo WPP: “não há dúvida que a análise científica, o *CRM*, incluindo econometria, é uma das áreas mais importantes na indústria do marketing de serviços”.<sup>14</sup>

## Relacionamento – Táticas

Mais autoexplicativa e tradicional vertente da área de relações públicas, o relacionamento constitui-se de atividades que tiveram início no pós-Segunda Grande Guerra sob o enfoque de “negócios públicos” (*public affairs*) em setores de governo, depois em empresas e, por

14 Fonte: matéria publicada por Roger Trapp no jornal *The Independent*, edição de 05/06/07.



último, no âmbito do terceiro setor.

Para o Chartered Management Institute, do Reino Unido, relações públicas “atingem determinados objetivos por meio do efetivo gerenciamento de comunicações e relacionamentos”. Nenhuma outra área do 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.

Matéria-prima das relações públicas, 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.

Suponha uma empresa que promove uma demissão em massa em suas unidades fabris em razão de uma terceirização de serviços para praças cuja mão de obra é mais barata. Seus funcionários ficarão irados, bem como seus familiares. E isso gerará conflitos para a área de relações internas.

Por outro lado, no setor de relações com investidores, o sentimento será o oposto de satisfação, dado que este tipo de decisão gera valorização das ações da empresa no mercado de ações.

O relacionamento organizacional também pode, esquematicamente, ser atendido por quatro táticas (ou técnicas):

## 1) Relações com o público interno

O interesse do público interno, por exemplo, nem sempre se coaduna com os interesses dos investidores (um público-chave crucial no caso das sociedades anônimas). Como já mencionado, os mesmos processos de *downsizing* amargados por populações de comunidades inteiras por causa do desemprego, são “aplaudidos” pelo “mercado” em virtude de cotações ascendentes em bolsas de valores.

Tratar de grandes questões corporativas – como a instalação ou o fechamento de uma unidade fabril, um processo que resultará em demissões, ou a fusão com/compra de um antigo concorrente – perante públicos diversos, mantendo a voz uníssona junto aos colaboradores e a imagem pública da empresa, não é algo apropriado a improvisos.

Fora do Brasil, a utilização de instrumentos de marketing (pesquisas, promoções de incentivo, veículos de comunicação dirigida) junto ao público interno das organizações tem outra definição e conta com uma série de autores e pesquisadores, sobretudo na área da Psicologia Organizacional: *Internal Marketing Orientation*.

Segundo Álvaro Magalhães, publicitário e professor já citado, e que defendeu brilhante dissertação de mestrado sobre o tema na Universidade Gama Filho, no departamento de Psicologia Social, “o conceito de orientação para o mercado interno operacionaliza-se pelo emprego das ferramentas comuns de marketing (pesquisa de opinião, posicionamento, construção de plataforma conceitual, preparação de peças comunicacionais, ações de campo, pesquisa de *recall*), com o objetivo de satisfazer as necessidades e os desejos do público interno da organização”.



Já para Paulo Clemen, em pesquisa da Casa do Cliente, feita em parceria com a ABRH, sobre comunicação interna:

- A comunicação interna é a base da comunicação integrada;
- Liderança requer boa comunicação;
- Processos exigem boa comunicação;
- Governança exige boa comunicação;
- A comunicação interna é base da reputação.

E os cuidados que se deve tomar com a comunicação interna? Recomenda-se:

- A organização deve assegurar-se de que está levando a mesma mensagem para todos os públicos;
- A influência da comunicação informal é muitas vezes subestimada;
- O mais desafiador *stakeholder* é aquele que pensamos ser o mais conhecido: o público interno.

Outros achados da pesquisa:

- 88% das empresas consideram a comunicação interna extremamente importante;
- 44% das empresas delegam a comunicação interna à área de Recursos Humanos;
- 2% consideram “objetiva” a comunicação de sua empresa;
- 21% consideram-na “multidirecional” (ou seja, dando “tiros” para todos os lados);
- 18% consideram-na como um turbilhão (muita comunicação mas pouca informação);
- 10% consideram-na “perdida” (não há endereçados próprios – quem quer falar a “todo mundo” fala com ninguém);
- 8% acham-na uma comunicação tipo “boca no trombone” (todos falam e ninguém se entende).

Moral da história: nada se deve fazer em termos de comunicação com públicos externos que não passe primeiro pelo crivo dos colaboradores, internamente. Já devíamos estar cansados de ouvir lamentos tipo “mesmo sendo parte da organização, fiquei sabendo do lançamento do novo produto pela mídia...”.

## 2) Atendimento ao público (externo) – cliente, usuário, cidadão

No Brasil, a criação do Código de Defesa do Consumidor (CDC), Lei Nº. 8078, de 11/09/1990, inaugurou um novo tempo para as empresas. Se antes eram comuns os casos de insatisfação com produtos e serviços sem que houvesse reparação a um cliente que se sentisse lesado, a partir do CDC houve a disseminação de uma cultura voltada para a clientela. O antigo mandamento de marketing “o cliente é rei” extrapolou as estruturas comerciais e passou a fazer parte do posicionamento institucional de empresas, entes governamentais e do também então nascente terceiro setor brasileiro.

Segundo Mourad e Paraskevopoulos, a preocupação com os clientes, usuários e



consumidores passa a ser, para as sociedades de capital aberto, preocupadas com sua imagem pública, algo crucial. Os próprios ditames de reporte financeiro do *IFRS (International Finance Reporting Standards)* dispõem:

- Relacionamento com clientes: o relacionamento com clientes (*Customer Relationship Asset*) é um ativo intangível identificável quando uma entidade gerencia o seu negócio utilizando uma área central de vendas ou *Call Center*, cujo modelo de negócio inclui direitos de renovação e diversas oportunidades de vendas de produtos para os clientes existentes na data de uma combinação de negócios.

Esse ativo representa o valor esperado dos benefícios econômicos provenientes dos negócios futuros de clientes existentes na data da combinação de negócios que fluirão para a entidade compradora.

A mensuração de um ativo intangível com confiabilidade é um dos requisitos mínimos para o reconhecimento de um ativo intangível.

Caso tal ativo intangível não possa ser avaliado com confiabilidade, esse valor estará implícito no ágio e não será identificado separadamente como um ativo intangível na data da combinação de negócios.

Os relacionamentos com clientes também incluem os benefícios econômicos por meio da prestação de serviços de gestão de ativos de fundos de investimento de clientes.

Segundo Philip Kotler (2000), as características do bom atendimento são:

- concentração nos clientes e parceiros, em vez de nos produtos;
- preocupação com a retenção e o cultivo de clientes existentes, além da conquista de novos clientes;
- mais confiança no trabalho de equipes interdisciplinares do que nas atividades de departamentos isolados;
- ouvir e aprender mais do que falar e ensinar.

O bom atendimento ao público é importante porque conquistar clientes custa mais caro do que mantê-los. É preciso investir com constância para atrair sua atenção e, também, um grande esforço para manter sua confiança.

O consumidor confia em quem o respeita, e esse respeito é a principal forma de valorizá-lo. Assim, a organização, além de primar pela qualidade dos seus produtos/serviços, deve portar-se como cidadã consciente de suas responsabilidades civis e sociais no relacionamento com sua clientela.

Do ponto de vista mercadológico, existe uma justificativa para o investimento em relações com os clientes, visto que, conhecendo-os bem, podem ser melhor identificadas suas necessidades com vistas a um direcionamento da produção e da oferta de serviços na medida do necessário e de acordo com as expectativas. Além disso, o cliente satisfeito se mantém fiel e ainda faz a valiosa divulgação boca a boca.



### 3) Ouvidoria

Algo ainda relativamente pouco estabelecido no Brasil, embora a função de ouvidor remonte ao tempo do Império e a figura sueca do *ombudsman* tenha sido criada no início do século XIX. Trata-se de um elemento atuando em uma estrutura apropriada ao atendimento da clientela, para além das relações quotidianas de consumo.

Convencionou-se entender que o recurso a uma ouvidoria seria aquela “segunda instância” a que um cliente recorreria após não ter sido bem atendido pelo produto/serviço adquirido e pelos sistemas de atendimento ao cliente, ou consumidor (SACs), que o receberiam numa primeira abordagem junto à empresa.

Para o exercício ideal desta atividade, os cargos de ouvidor e de *ombudsman* devem ser imunes a perseguições e sanções internas por escalão superior, sob pena de seu mandato não poder exercer de fato uma advocacia em benefício da parte mais fraca diante das corporações, ou seja, do cliente ou usuário de serviços, do consumidor ou do cidadão contribuinte – este último, quando se tratando de serviços públicos baseados em tarifas e taxas.

A Folha de São Paulo criou tradição estabelecendo, pioneiramente, na década de 1990, o cargo de *ombudsman*. Tal advogado dos leitores dentro da redação exerce sua função por um ano, podendo ser reconduzido por igual período, tem liberdade para criticar, e dá conta de seu trabalho ao leitor, no próprio jornal, uma vez por semana. A Folha de São Paulo permanece sozinha na inovação.

Segundo Alexandre Coimbra, que exerceu a função de ouvidor na Light (Rio de Janeiro) por muitos anos, uma ouvidoria deveria ser criada e tocada com vistas à sua própria extinção. Em suas próprias palavras: “... é uma função destinada à auto extinção – se uma ouvidoria funciona, ela deve levar a empresa a melhorar seus processos até o ponto de dispensar os seus próprios serviços”.

### 4) Mediação de conflitos

Prática quase inexistente como tática de relações públicas no Brasil, a mediação de conflitos ou a negociação entre partes fora do ambiente da Justiça é, no exterior, algo muito difundido. E precede os processos de arbitragem; esses mais afeitos à ação de advogados.

Trata-se de tentar estabelecer diálogo entre partes que se tornam antagônicas por circunstâncias eventuais advindas de operações corriqueiras. Exemplo: no decorrer de uma construção civil, uma dada empresa afeta o abastecimento regular de água ou de energia de um bairro inteiro. Tal empresa há que estender pontes de entendimento em direção à comunidade circunvizinha ao seu canteiro de obras.

Tenha-se em mente os enormes desafios sociais que uma mineradora, noutra exemplo, assume pelo simples fato de tocar suas operações corriqueiras – algo reconhecidamente daninho ao meio ambiente.

E não menos importante do que nas empresas privadas, na administração pública, compreender e comunicar-se com os diversos públicos sobre os já citados *public affairs* vai muito além das questões típicas da burocracia governamental.



Tais questões entrelaçam todos os demais aspectos da vida pública da pessoa jurídica. Para mencionar apenas dois desses aspectos mais gerais, basta considerar os relativos aos direitos da cidadania e aqueles relativos meramente ao conviver, às posturas, ao compartilhamento da vida em espaços comuns.

Sobre a vizinhança física das organizações, por comunidade circunvizinha entende-se o grupo próximo, localizado na área de entorno geográfico da organização.

Primeiramente, a comunidade não deve sofrer com danos ambientais causados pelas atividades da organização.

Se a atividade-fim envolve exploração de recursos naturais, como a extração de petróleo, por exemplo, esta relação será mais delicada, demandando maior atenção e investimentos diretos.

Esse segmento de público deve sentir-se “próximo” da empresa para que, em momentos de crise, torne-se um aliado. Para tanto, a organização pode (e deve) ter integrantes da comunidade em seu quadro de funcionários, além de promover atividades como campanhas de utilidade pública, concursos e prêmios, filmes e palestras, programas de visitação, patrocínio e apoio a eventos e atividades comunitárias.

A negociação é a mais clássica forma de relacionamento entre pessoas, entre organizações e entre nações. A escolha civilizada é a via diplomática.

Pense o relações-públicas como um “diplomata doméstico”.

A diplomacia é a via do diálogo, do entendimento e da busca da harmonia possível entre vizinhos, entre concorrentes, correntes partidárias distintas, comunidades de diferentes etnias e orientações religiosas.

## Relevância - Estratégias

No contexto da Relevância de um negócio, causa ou organização em um segmento do mercado, pode-se lançar mão de duas estratégias, igualmente: a) *Lobbying*, e b) *Marketing Social*.

### a) Lobbying

Termo que designa a atividade exercida junto a parlamentares com o objetivo de influenciá-los diante de uma votação legal. Os grupos de pressão organizam-se em torno de seus interesses e contratam profissionais que desenvolvem, junto a congressistas, atividades de esclarecimento e convencimento com o fim de defender os pontos de vista de seus clientes.

No Congresso dos Estados Unidos, por exemplo, a atividade é regulamentada. Todo e qualquer “lobista” precisa credenciar-se para frequentar corredores e gabinetes do parlamento no exercício legítimo do também dito *lobby* (pelo fato de que essas conversas têm lugar muitas vezes no *lobby* ou *hall* principal) dos prédios públicos.

No Brasil, apesar de já haver projetos em discussão no Congresso Nacional, a atividade



não é regulamentada, o que faz com que o termo seja usado majoritariamente com sentido pejorativo, aliado a práticas políticas e comerciais escusas ou, ainda, ao mero tráfico de influência.

## b) Marketing Social

Philip Kotler é também referência de pioneirismo nesta especialidade do marketing. Seu livro “Marketing social: estratégias para alterar o comportamento do público” data de 1971, e vale a pena a leitura.

A especialidade surge normalmente relacionada a iniciativas que tenham apelo e aplicação social, tais como campanhas de saúde pública, de alistamento eleitoral e militar.

A prática é relativamente pouco explorada no Brasil. Algumas campanhas recentes, tais como a PARADA, sobre acidentes de trânsito, e as que defenderam o “sim” e o “não” ao desarmamento da população, além das rotineiras campanhas de vacinação e pelo uso de preservativos (sempre na época do Carnaval) reavivam o uso do marketing social.

O caso do apoio da Avon Cosméticos à iniciativa de detecção precoce do câncer de mama (“Projeto Avon”), premiada pela Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), é exemplo muito bem sucedido de programa de responsabilidade social empresarial.

Todo o movimento, aliás, obtido pela Avon e por outros atores relacionados à prevenção do câncer de mama, estabeleceu uma série de “pan-eventos” e iniciativas – muitas vezes voluntárias e sob os auspícios de cada um desses atores sociais, cujo acontecimento “combinado” ganhou a disseminada alcunha de “outubro rosa”.

Para obter Relevância em seu segmento ou nicho de mercado, um prestador de serviços ou uma empresa, em qualquer ramo de atividade, ou de qualquer porte, pode lançar mão de quatro táticas.

## Relevância – Táticas

Um indivíduo ou organização, num determinado momento e contexto, ter relevância, é “retrato instantâneo” de sua imagem institucional num dado segmento ou “nicho”. E fruto, principalmente, das atitudes que permitem “clicar” tal imagem, obtendo, perante o público, a certa dose de distinção em relação à “mesmice” do mercado.

Praticar relações públicas plenas – para destacar-se – tornou-se algo central no cenário complexo da sociedade hiperindustrial. Uma vez obtida, a 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.

A pergunta-chave é: o que fazer para se diferenciar?

Para diferenciar-se é preciso buscar, perenemente, uma característica própria. Tal busca de relevo não é fácil. Dificilmente se faz de maneira automática, não vem naturalmente. É algo tão penoso e recompensador quanto os processos terapêuticos. Aí, então, entre outros



consultores externos, relações públicas têm muito a contribuir.

O marketing, por sua vez, entra com as ferramentas de criação e fortalecimento de marcas. E as relações públicas? Como processo contínuo e função permanente, responsabilizando-se pela manutenção de marcas institucionais (RIES & RIES) e mesmo de produtos e serviços. Para Kotler, tal função é, aliás, “relações públicas de produtos”).

A relevância pode ser obtida com a adoção das seguintes quatro práticas: pesquisa de opinião, patrocínios, realização de eventos e marketing social.

## 1) Pesquisa de opinião

No Brasil, o estatuto acadêmico da área de relações públicas ampliou muito o seu espectro de abrangência. Se nos Estados Unidos, onde nasceu a atividade, fazer relações públicas significa estabelecer e manter relações com a imprensa; no Brasil, desde a regulamentação da profissão e a criação dos primeiros cursos universitários, a área abrangeu outras funções, tais como o planejamento e a produção de eventos, a comunicação interna e, entre outras detalhadas neste ensaio, a pesquisa de opinião pública.

Conhecer o pensamento da chamada “opinião pública”, ou pelo menos de um determinado segmento desta, é fundamental para organizações que intentem oferecer algum produto, ou serviço, ou mesmo um discurso novo no mercado.

A área de marketing conhece bem uma prática análoga, a pesquisa de mercado. Quando se trata, no entanto, de ideias, causas, eleições, a denominação “pesquisa de opinião pública” ainda é a mais consagrada.

Recorramos mais uma vez a Manoel Maria de Vasconcellos, pioneiro do marketing e das relações públicas no Brasil, para demonstrar a anterioridade necessária da auscultação do público em relação a qualquer intervenção no mercado ou na sociedade. O autor, como participante do grupo reunido na FGV do Rio de Janeiro, na década de 1950, justamente para analisar a “tropicalização” do termo marketing, traduziu a expressão *marketing concept* como “produzir o que vende em vez de vender o que se produz”. “Nada se faz em marketing sem pesquisa”, ainda ensinou o mestre na mesma obra. A máxima se aplica inteiramente às relações públicas.

Artur da Távola, jornalista e senador pelo Rio de Janeiro, falecido em 2008, provocava leitores e seus colegas jornalistas, dizendo que “não existe opinião pública. O que existe é a opinião de quem publica”.

“Fatia” de clientes versus “fatia” de mercado.

Hoje em dia, trabalha-se com o conceito de “fatia de clientes” e não mais só com “fatias de mercado”.

O que é isso?

Nos primórdios do marketing tal qual o conhecemos hoje, nas décadas de 1950 e 1960, as empresas estudavam as populações dividindo-as geograficamente, por idade, sexo, renda e ocupação genérica. Assim, sabia-se, por exemplo, que determinado bairro possuía uma população de 5.000 habitantes, com 60% de população adulta (maior de 18 anos), dos quais 55% eram homens e 45% mulheres. Considerava-se que todos os homens



“trabalhavam fora” e que as mulheres eram “donas de casa”.

Por décadas, muitos produtos e serviços construíram sua imagem levando em conta justamente as mulheres que ficavam em casa e os maridos que saíam diariamente para trabalhar, voltando ao fim do dia.

A própria programação de rádio e televisão baseava-se nisso: o rádio apresentava uma programação voltada para a mulher e propunha-se a “fazer companhia a ela durante o dia”.

A televisão apresentava os telejornais no início da noite – quando supostamente os maridos chegavam em casa e, depois, ofereciam programação de entretenimento para toda a família (telenovelas, seriados, programas de auditório e filmes).

Há ainda muitos desses elementos convivendo com a mudança de hábitos que afeta a sociedade nesse novo século, mas as empresas sofisticaram – e muito – o que passou a chamar-se de segmentação de mercado.

Atualmente as empresas conhecem bem cada nicho social (grupos de pessoas) em que lhes interessa atingir. O segmento de público é também tratado como “fatia de mercado”.

Hoje, inclusive, já se segmenta o próprio segmento, obtendo-se “fragmentos de público” – grupos menores com interesses bastante específicos.

Quando a empresa diz que quer aumentar a fatia de mercado, quer dizer que terá que vender a maior quantidade possível do seus produtos ao maior número possível de clientes.

Diferentemente, na abordagem “fatia de clientes”, a empresa conhece cada cliente que tem e procura aumentar o volume de compras de cada um. É uma técnica mais avançada e depende de um relacionamento já aprofundado com o consumidor.

## 2) Patrocínio

Prática cada vez mais adotada pelas organizações. Trata-se de financiar iniciativas de terceiros, dando-lhes viabilidade e aproveitando a visibilidade que elas proporcionam.

Em marketing cultural, por exemplo, o patrocínio pode ser definido como “marketing cultural de meio”, ou seja, a viabilização físico-financeira de iniciativas artístico-culturais como meio de promoção da marca patrocinadora<sup>15</sup>.

Exemplos: Rock in Rio, evento da empresa Dream Factory, e os festivais de jazz produzidos pela produtora Dueto – antes patrocinados pelos cigarros Free –, agora bancados pela automobilística BMW (BMW Jazz Festival).

Um primeiro mandamento é adequar integralmente a atividade patrocinada à empresa patrocinadora. Patrocínios “avulsos”, eventuais, sem uma linha de coerência que relacione o público da marca patrocinadora com o da iniciativa escolhida é perda certa de recursos.

Um segundo mandamento é a chamada “ativação” do patrocínio.

É muito comum que empresas patrocinadoras entreguem às produtoras toda a responsabilidade pelo alcance comunicacional, ou seja, pela visibilidade atingida por uma

15 MACHADO NETO, Manoel Marcondes. *Marketing cultural: das práticas à teoria*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna. 2a. edição. 2005.



ação patrocinada.

Trata-se de um erro tático imperdoável. Inúmeras pesquisas já demonstraram que, para além dos recursos e tarefas de promoção e divulgação entregues às produtoras, os patrocinadores devem destinar às ações outros recursos a título de ativação do patrocínio, fazendo anúncios do patrocínio e ações de *sampling* e *merchandising*, tais como degustação e fornecimento exclusivo de produtos e serviços durante a ação patrocinada.

### 3) Eventos

Funções tradicionalmente ligadas a relações públicas, o planejamento, a organização e a produção de eventos constituem outro tipo de prática em contínua expansão.

A mais consolidada vertente é a de eventos comerciais, tais como feiras, salões, mostras e convenções, dos quais as empresas tomam parte para marcar sua presença frente aos públicos do setor envolvido.

Exemplos: não há editora que não almeje participar da Feira de Frankfurt, maior evento mundial na área do livro e da leitura. Igualmente: é impensável que uma montadora automobilística simplesmente não tenha um *stand* nos principais salões de automóvel, ou que a Microsoft esnobe as feiras de Tecnologia da Informação.

Há, além desse tipo de evento organizado por terceiros, a possibilidade de criação de eventos próprios, “de marca”. O encontro anual da Berkshire Hathaway, quando Warren Buffett confraterniza com os quotistas de seus fundos de investimento, é um exemplo eloquente dessa prática.

Eventos são situações criadas para colocar pessoas juntas, em contato direto. Podem ser dirigidos a públicos internos, tais como executivos ou operários em uma grande indústria; ou a públicos externos, tais como revendedores, fornecedores ou varejistas.

### 4) *Merchandising* social

No Brasil, chama-se *merchandising* social a inserção – intencional, sistemática e com propósitos educativos bem definidos – de questões sociais e mensagens educativas nas tramas e enredos das telenovelas, minisséries e outros programas de TV. Deste modo, o *merchandising* social constitui uma das mais criativas e eficazes modalidades de *entertainment-education* (*edutainment*), estratégia de comunicação para grandes audiências que procura associar propósitos educacionais às atividades e aos programas de entretenimento, em geral.

Tal *edutainment* utiliza diferentes meios e suportes, tais como filmes e vídeos, músicas, peças de teatro, dramatizações em rádio e TV, artes plásticas, revistas em quadrinhos e outros.

Enquanto estratégia de mudança de atitudes e adoção de novos comportamentos, o *merchandising* social é instrumento dos mais eficazes, tanto pelas grandes audiências que atinge quanto pela maneira lúdica como demonstra a efetividade das novas condutas disseminadas. Os resultados alcançados até o momento confirmam ser esta uma das mais eficazes, eficientes e efetivas estratégias de marketing social.



Na TV, no cinema e, em menor escala, no teatro, as questões sociais abordadas mostram-se, aos espectadores, como parte integrante do enredo de telenovelas, minisséries, filmes de ficção e peças teatrais, respectivamente, pois aparecem associadas, de forma positiva e educativa, aos diversos personagens e conflitos presentes nas diferentes histórias que se desenvolvem.

Deste modo, personagens (e os atores/atrizes que os encarnam) atuam como porta-vozes dos conceitos, atitudes e comportamentos que, por seu intermédio, vão sendo promovidos.

Assim, à simpatia (ou antipatia) que os personagens despertam no grande público, associam-se a fama, o carisma e a credibilidade dos atores e atrizes que os representam. Tal técnica cria, evidentemente, uma situação bastante propícia para a compreensão, aceitação e adoção consciente das novas atitudes, comportamentos e práticas disseminadas.

## Reputação - Estratégias

No contexto de uma Reputação administrada, um indivíduo, causa ou organização podem lançar mão de duas estratégias: a) *Accountability*, e b) Memória de Empresa.

a) *Accountability* (Responsabilidade Civil + Responsabilidade Social = “Responsividade”)

Termo do idioma inglês que não ganhou uma tradução no Brasil, assim como marketing. Surge no contexto da governança corporativa, com os mandamentos de transparência e responsabilidade de prestar satisfações públicas e traz em si, juntos, dois conceitos: a capacidade de resposta (*answerability*) e capacidade de punição (*enforcement*). O primeiro diz respeito à obrigação dos órgãos que prestam serviços públicos de informar e explicar seus atos. O segundo, à faculdade que organismos de regulação têm de impor sanções e perda de poder àqueles que violem seus deveres públicos. Agências reguladoras, por exemplo, têm tal missão. Elas têm que, ao mesmo tempo, significar governança de Estado (não de governo, pois seus membros não devem se subordinar aos mandatários do momento) junto aos *players* dos setores que regulam (telecomunicações, energia, água, aviação, transportes, saúde pública, planos de seguro-saúde e moeda em circulação) e, ao mesmo tempo, fazer a defesa e a representação dos usuários desses mesmos serviços públicos, sobretudo quando prestados por empresas privadas (no caso, sob a concessão do Estado).

Exemplos brasileiros: ANA (Agência Nacional de Águas), ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil), ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar), ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações), ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica), ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres), ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), BACEN (Banco Central do Brasil). Exemplos estadunidenses que constituíram *benchmarking* para o Brasil, ou seja, exemplos a serem seguidos: DEA (Drugs Enforcement Agency), FAA (Federal Aviation Administration), FCC (Federal Communications Commission), FDA (Food and Drug Administration), NASA (National Aeronautics and Space Administration), NEA (National Endowments for the Arts), SEC (Security Exchange Commission).



## b) Memória de Empresa

Em tempos de mundo globalizado, competitivo e dinâmico, a comunicação tem cada vez mais o papel de estabelecer e aprimorar relacionamentos, ampliar diálogos e atrair públicos de interesse.

A comunicação corretamente planejada e executada torna uma organização mais transparente, característica imprescindível nos dias atuais para as que buscam ter vida longa e conquistar vitórias nos concorridos mercados.

Por meio da comunicação é possível também conhecer e difundir a história da organização, ampliando a necessária transparência e aproximando-a de seus públicos. E, mais do que isso: ao difundir as realizações, superações e os sucessos que pontuaram sua trajetória, a organização estará conquistando um importante diferencial de negócio. Sua história, carregada de valores, cultura e identidade a faz única, ímpar.

A busca por diferenciais é o grande desafio atual e depende do empenho profissional em utilizar a comunicação de maneira mais abrangente, com toda a potencialidade de suas ferramentas, o que impõe conhecimento, experiência e uma nova maneira de pensar com flexibilidade e multiplicidade de olhares.

Atuando há anos em planejamento estratégico de comunicação e realizando uma variedade de projetos empresariais nessa área, percebemos o quanto a comunicação pode efetivamente utilizar as histórias como estratégia para compartilhar mensagens, símbolos e significados.

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.

Ao falar sobre memória, estamos, portanto, discutindo comunicação. Afinal, é por meio de narrativas compostas por imagens ou textos – escritos e falados – que compartilhamos a história de nossa vida, família, sociedade e marcas, sejam estas de empresas ou pessoas.

Defendemos que, ao resgatar a história de uma organização, é imprescindível ouvir vários “atores” que estiveram diretamente envolvidos na trajetória, independente de hierarquia ou tipo de relacionamento. É importante ressaltar que não se espera consenso de ideias em um projeto de memória. Várias interpretações de um mesmo fato são comuns e, portanto, não há certo nem errado.

Cada narrativa tem a percepção de seu autor e carrega intrinsecamente as experiências e os significados de sua vivência individual com aquela organização. Por isso, a história será muito mais rica quanto mais se ouvirem pontos de vista variados.

Envolver vários *stakeholders* não é suficiente. É preciso ainda pesquisar documentos, imagens, objetos relacionados à organização, ao seu mercado de atuação, à sociedade em que está inserida e ao período de tempo em que transcorreu sua trajetória.

É, portanto, um trabalho minucioso de busca por informação. Tudo reunido – vozes e dados de pesquisa – teremos múltiplas narrativas que serão a base para a construção de uma única narrativa histórica que representará aquela organização.



A partir disso, é preciso observar que impactos essa história pode repercutir na cultura e no relacionamento com os públicos da organização (no presente) e, ainda, quais são as perspectivas de caminhos para o futuro.

Para construir e manter uma Reputação, uma empresa, em qualquer ramo de atividade, de qualquer porte, ou um indivíduo, deve lançar mão de quatro táticas.<sup>16</sup>

## Reputação – Táticas

A reputação de alguém, indivíduo ou organização, é algo que, de certa forma, tende a fugir de planos e programas ligados a comunicação e a 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. Isso, independente dos esforços de marketing e de relações públicas postos em marcha.

Melhor explicando: mesmo que alguém não seja cliente da Cedae ou da Sabesp – para ficar no mesmo setor do saneamento básico – terá uma ideia sobre a empresa e a expressará em público, no Rio de Janeiro e em São Paulo, respectivamente.

Construir uma reputação é algo que advirá de uma sucessão continuada de atitudes, decisões, comunicações com o público e apoio a projetos de terceiros. Entra aí o conceito de perenidade. E mais: coerência, apego a princípios e a valores consolidados são atributos que corroboram para a construção de uma boa reputação – objetivo de todo e qualquer indivíduo, causa, movimento ou organização.

Decisões tomadas por gestores ao longo de toda a vida de uma organização contribuem para uma boa reputação, inclusive, mas não exclusivamente, aquelas decisões sobre produtos, serviços, enfim, sobre marcas.

É muito mais prudente, pois, que a organização procure estabelecer parâmetros de predição, prevenção, ação e intervenção eventuais na sociedade, com a atenção devida, bem planejando onde se quer chegar e como avaliar a que ponto do percurso-alvo se chegou a cada momento/período no tempo.

Vale lembrar que gerir reputação não é o mesmo que gerir marcas (*branding*). A arquitetura e a manutenção das marcas, que tanto contribuem para o desenvolvimento de uma reputação, por si só, não asseguram a sobrevivência de uma organização.

Nenhum outro perfil, além do relações-públicas, forma-se com a preocupação técnica em torno do tema “reputação”. Um relações-públicas bem formado é aquele que foi educado e treinado para bem planejar intervenções sociais e estabelecer políticas, de médio e de longo prazos – para uma organização –, as quais farão a diferença na hora de uma crise. Exemplos: o apoio a ações de cidadania, à educação, ao meio ambiente, à comunidade circunvizinha e à cultura.

A fórmula do *issue management* parece ser, como bem explana Roberto Castro Neves em seu livro “Comunicação empresarial integrada”, a melhor tática para a construção de uma reputação.

<sup>16</sup> Fonte: ZANUSO, Claudia C. e VERNALHA, Suzana Mara de C. Artigo publicado em <rrpp.com.br>. Acesso em 13/07/2014.



A construção de uma – boa – reputação conta, permanentemente, com as seguintes quatro táticas: estudo dos públicos, comunicação institucional, divulgação, gestão de crises de imagem pública.

## 1) Estudo dos públicos

A primeira tarefa a que um relações-públicas se lança numa organização é o estudo de públicos. É preciso conhecer com quem a organização precisa e quer relacionar-se para então preparar-se para uma comunicação efetiva com cada segmento de público envolvido. Trata-se de um diagnóstico necessário para o estabelecimento de um planejamento de ações comunicacionais específicas. Os instrumentos para atingir cada um dos públicos-chave identificados devem ser definidos em etapa posterior, necessariamente.

### Classificação de Públicos

Para fins práticos de direcionamento das ações de comunicação, o público em geral é dividido em grupos.

Margarida Kunsch, em seu livro Planejamento de relações públicas na comunicação integrada (2003), propõe a seguinte classificação:

- Público interno: funcionários, diretores, familiares;
- Público misto: revendedores, fornecedores, acionistas;
- Público externo: consumidores, imprensa, sindicatos, concorrentes, comunidades, escolas, poderes públicos.

Sob outro enfoque, Lúcia Duarte propõe, em seu artigo “Contribuição para o estudo de públicos de RP”, uma outra forma de classificá-los, deixando de lado o critério “geográfico” e considerando a motivação do grupo para relacionar-se com a organização.

A autora justifica:

“As relações organizacionais estabelecidas com seus públicos foram se tornando mais complexas, se comparadas aos tradicionais modelos de produção e consumo. Essa complexidade deve-se tanto à fragmentação desses públicos e à pluralização das relações institucionais como consequência da multiplicação dos canais de informação causada pelo avanço tecnológico, quanto à mundialização da economia, que aponta para uma padronização de comportamentos institucionais em termos globais”.

Com base nesses conceitos, Lúcia Duarte propõe a seguinte classificação:

- Público constitutivo: sua ação viabiliza a existência da organização, influenciando a produção das atividades-fim. É formado por sócios, acionistas controladores, diretores, funcionários que compõem toda a estruturação da organização;



- Público colaborativo: complementa a composição e as atividades da organização. São prestadores de serviço, terceirizados, fornecedores, consultores, distribuidores, representantes de vendas, assistência técnica;

- Público contributivo: absorve os resultados das atividades-fim da organização. É constituído por clientes, consumidores, acionistas minoritários, estudantes;

- Público referencial: influencia e repercute a organização e seus outros públicos, direta ou indiretamente, e influenciando a opinião pública. Nesse grupo estão governo, imprensa, entidades de classe, sindicatos, ONGs, universidades, concorrentes, famílias dos funcionários.

Incluiríamos, neste quarto segmento, agências reguladoras e Ministério Público.

A proposta de Lúcia Duarte aponta uma nova perspectiva para o estudo dos públicos. No entanto, a divisão apresentada por Margarida Kunsch ainda é a mais utilizada pelas organizações.

Vale ressaltar que, dependendo da atividade da organização, cada público será considerado em maior ou menor grau de importância.

Segmentação de públicos-alvo:

- Segmento de público – parcela de população identificável a partir de determinados critérios socioeconômico-culturais ou de hábitos de consumo. Exemplo: jovens de 18 a 24 anos, residentes no bairro de Copacabana, Rio de Janeiro;

- Fragmento de público – parcela de população identificável como parte de um segmento de público, mais restrita em termos de hábitos ou circunstâncias especiais. Exemplo: jovens de 18 a 24 anos, residentes no bairro de Copacabana, Rio de Janeiro, e que assistem “MTV”, são assinantes do portal “Terra” na internet e usuários de um plano de saúde como dependentes.

Veículos específicos podem ser desenvolvidos para atingir cada público-alvo. Alguns tipos:

- revistas e sites especializados;

- *newsletter*: publicação impressa ou eletrônica, de cunho informativo, emitida por uma organização, remetida a assinantes ou participantes de listas privadas.

Mais sobre públicos:

“[...] a palavra ‘público’ sugere a imagem de um público, sempre igual, consumindo os serviços pelos quais pagou... ao passo que se sabe muito bem que não existe um público, mas muitos, e o público financiador muitas vezes apenas em parte coincide com o público que consome.”

“PETER DRUCKER pergunta: Stanford precisa de alunos. Este é um esforço de marketing. Precisa atrair e manter um corpo docente de primeira, isto é, pessoas que poderiam ir para vinte outras escolas. E precisa desenvolver doadores e levantar recursos. Este também é um esforço de marketing. Você não vê nenhuma diferença entre os três?”



PHILIP KOTLER responde: Toda organização está nadando em um mar de públicos. Uma faculdade quer atrair alunos. Também quer atrair recursos de pesquisa do governo e de outras fontes. O problema que o marketing precisa resolver é: como obter a reação que desejo? A resposta que o marketing dá é que você precisa formular uma oferta para apresentar ao grupo do qual quer uma reação. Chamo o processo de obtenção dessa resposta de 'troca de opiniões'. O que preciso dar para receber? Como posso adicionar valor para a outra parte de forma que adicione valor àquilo que desejo? A reciprocidade e o intercâmbio estão subjacentes ao pensamento de marketing".<sup>17</sup>

## 2) Comunicação institucional

A ideia-força, presente nos pioneiros cursos de relações públicas no Brasil (décadas de 1960 e 1970), era a comunicação institucional. Ao lado da comunicação jornalística e da comunicação publicitária, era aquela porção do discurso organizacional voltada à história da empresa, aos valores compartilhados e a uma fala não vendedora – todos elementos convergentes para uma reputação administrada –, ficou identificada com uma voz institucional, uma imagem institucional, enfim, uma comunicação institucional.

Duas décadas adiante, coube a Margarida Kunsch (1986) posicionar a comunicação institucional como um dos componentes-chave em seu composto da comunicação integrada, ao lado da comunicação mercadológica, da comunicação administrativa e da comunicação interna.

Antes de se fazer comunicação institucional, é necessário um “pensar institucional”. Tal desafio coloca-se para além do terreno da semântica, situado em um campo mais filosófico: qual ou quais atributos podem fazer de uma organização – este ente imperfeito formado por imperfeitos homens – uma instituição?

Como fazer com que uma organização encontre-se no mesmo patamar de “verdadeiras” instituições, tanto as platônicas, como a República, a Justiça, a Filantropia; quanto as seculares, como a Academia, a Igreja, o Estado? Na verdade, trata-se de elevar o conceito de uma organização a um nível tão alto que dela não se duvide ou que dela não se espere nunca o desamparo de um empregado ou de um cliente, a sonegação de impostos ou de informação, uma prática desleal ou uma propaganda enganosa.

Campanhas institucionais memoráveis registraram, em nossas mentes, marcas empresariais – e são os melhores exemplos de comunicação institucional bem-sucedida: “Nike – Just do it”, “Volkswagen – Small is beautiful”, “It’s a SONY”, “É uma Brastemp”, “Se é Bayer e bom”, “Bradesco: completo” (e, mais recentemente, “Bradesco: presença”, “lado a lado com você” e “agora é BRA”).

Boa comunicação institucional, travestida de “marketing cultural” (MACHADO NETO, 2000), é, por exemplo, um monumento construído e doado à cidade. Ou uma orquestra patrocinada – a filarmônica sonhada pela comunidade. Ou, ainda, uma biblioteca “adotada”. Foram ações deste tipo que transformaram sobrenomes, nas nações mais desenvolvidas, em verdadeiras instituições: Rockefeller, Ford, Fulbright, Carnegie, Guggenheim, Konrad Adenauer, Calouste Gulbenkian.

17 *In* A transparência é a alma do negócio: o que os 4 Rs das relações públicas podem fazer por você. Rio de Janeiro: Conceito Editorial. 2012.



No caso do terceiro setor, ou seja, da sociedade civil organizada, a comunicação institucional ganha novo e essencial impulso, visto que ONGs, Oscips, clubes de serviços, sindicatos e federações, associações e fundações pouco mais têm a oferecer que um bom – e convincente – discurso institucional.

Sua matéria-prima é a persuasão, com o objetivo de trazer corações e mentes para suas causas – os profissionais de marketing batizaram esse tipo de ação de marketing social ou marketing de causas sociais –, aquelas que modificam comportamentos de indivíduos e grupos, organizações e populações.

Para Philip Kotler, com a adoção dos instrumentos de marketing não para fins comerciais, mas, sim, de mudança social: “o resultado não é um par de sapatos vendido, mas um cidadão mudado”. As organizações da sociedade civil constituem, atualmente, o segmento que mais cresce no uso da comunicação institucional e na demanda por genuínas relações públicas.

Todo um trabalho de comunicação institucional, integrado à comunicação mercadológica e, principalmente, à comunicação interna, se bem conduzido, a partir de um bom *briefing*, consistente com os valores esposados pelos fundadores ou gestores e corpo funcional, alinhados com missão, visão e posicionamento mercadológico da organização, e contando com fornecedores de serviços bem preparados, ao lado de uma equipe motivada, é o que pode levar a resultados superiores em termos de valorização de uma marca nesses tempos atuais de verdadeira “comoditização” de produtos e serviços, quando todos os concorrentes parecem iguais em termos de qualidade e especificações e tão parelhos em termos de preço e distribuição.

E como se não bastasse toda a importância de que a comunicação institucional se reveste – como pode ser observado no portal do Observatório da Comunicação Institucional – a mesma é a própria base de criação da Lei 5.377/1967, que regulamentou a profissão de relações-públicas no Brasil, e que pode ser analisada junto de sua regulamentação com a criação do Sistema Conferp-Conrerp no próprio portal da autarquia federal de fiscalização profissional.

### 3) Divulgação

A divulgação (*publicity*) é a atividade de relações públicas por excelência, desde o seu nascedouro, com o então ex-jornalista Ivy Lee – em 1906 – nos Estados Unidos. Trata-se da obtenção da chamada “mídia espontânea”, ou seja, a inserção nominal de um indivíduo ou de uma organização no noticiário, na porção editorial, em espaço não publicitário (não pago), da imprensa.

É um trabalho realizado por relações-públicas e jornalistas (atuando fora dos veículos de comunicação, bem entendido) na obtenção de espaço eventual e, no limite do êxito, na consolidação de seus clientes, pessoas físicas ou jurídicas, como fonte de informações para a imprensa.

Exemplos: sempre que, num órgão de imprensa brasileiro, se precisa de uma opinião na área da saúde pública para ilustrar uma matéria jornalística, certos nomes, como os de Adib Jatene ou Dráuzio Varella, são lembrados.

Igualmente, sempre que se quer ouvir um especialista para opinar sobre as finanças



nacionais, lembra-se, nas redações, automaticamente, de ex-ministros da Fazenda, como Maílson da Nóbrega e Delfim Netto, por exemplo; ou Gustavo Loyola e Armínio Fraga, ex-presidentes do Banco Central do Brasil, como fontes de credibilidade suficiente para emitirem uma opinião técnica a serviço de uma matéria noticiosa mais analítica.

Compete à assessoria de imprensa estar atualizada quanto aos interesses de dois entes: seu cliente e redações, aproveitando eventuais coincidências. Cabe também à assessoria, a sugestão de pautas à mídia e o treinamento (*media training*) do cliente (seja o próprio dono ou de seu representante “porta-voz”) que trata diretamente com a imprensa. O auge do trabalho de assessoria de imprensa, termo que se confunde – no mundo todo – com “public relations”, algo que não se obtém da noite para o dia, é transformar o cliente (organização ou executivo) em fonte que goze de credibilidade junto a veículos de comunicação e, conseqüentemente, junto ao público leitor/espectador /internauta.

É preciso considerar, ainda, a utilização de informes publicitários, que são inserções pagas produzidas em formato semelhante ao de reportagens e matérias jornalísticas. Por isso recebem a denominação “publi-editorial” e se parecem muito com a categoria dos “infomerciais” (textos que são meio-informe, meio-opinião).

Um título destacado “informe publicitário” deve encabeçar o texto para orientar o leitor de que não se trata de material editorial. A lei das S. A. preconiza a titulação do “box” publicado como fato relevante.

Sobre fontes. Na imprensa, aliás, é praxe preservar-se a fonte. Preservar do quê? Da exposição pública. Usualmente, pessoas que não querem aparecer ou denunciar publicamente um fato, o fazem baseadas neste princípio do jornalismo. É algo diretamente ligado à ética profissional do repórter (jornalista que se dedica ao levantamento e à apuração dos fatos).

#### 4) Gestão de crises de imagem pública

Muito se discute, no presente, as chamadas “crises de imagem pública”. O tema tem sido objeto de artigos, reportagens, cursos, muito *media training*, o recurso a autoproclamados “gurus” e uma série de outras “fabricações” que, muitas vezes, não vêm ao encontro do benefício real à organização, a qual se encontre vulnerável por um acidente fatal, uma queda repentina no valor de suas ações ou um boato publicado na imprensa com estardalhaço, por exemplo.

Imagem pública é aquilo que é percebido “de fora”. É uma espécie de flash da reputação – matéria de longo prazo. Deve ser tratada como um ativo. E isto desde os primeiros dias de qualquer empreendimento humano, seja governamental, empresarial ou no âmbito das organizações da sociedade civil. E não esqueçamos as personalidades “públicas”: políticos, artistas, dirigentes.

Diferentemente do que ocorre na maioria das crises de imagem pública, quando a organização se vê diante da sanha incansável da imprensa, não se pode viver de expedientes exclusivamente voltados para “apagar incêndios”.

Cada vez mais, deve-se trabalhar preventivamente neste campo, construindo genuínas relações com a imprensa ou, genericamente, relacionamento com a mídia.



A dita assessoria “de imprensa”, típica jabuticaba (pois que só existe no Brasil sob esta denominação esdrúxula) – em geral contratada externamente, ocasional, de forma terceirizada e complementar – majoritariamente exercida por jornalistas, costuma atuar a contento no segmento “gestão de crises de imagem pública”, mas não dá conta do necessário trabalho – contínuo, sistemático, permanente – que exige imersão e vivência diuturna da missão corporativa – algo essencial para construir, manter e desenvolver uma reputação.

Em um ambiente de alta proliferação – e alto poder – das assessorias de imprensa, corre-se o risco do enfraquecimento do Jornalismo autêntico e da Imprensa como instituição.

As contingências econômico-financeiras que reduzem redações, precarizam o trabalho profissional do jornalista, “empurrando-o” a empreender com base na moeda do tráfico de influência e do acesso a colegas posicionados nos veículos, acabam por criar um ambiente promíscuo – não definido como tal por lei restritiva à “dupla militância” jornalista-RP (como acontece em Portugal, por exemplo) – que só debilita a cidadania e, por conseguinte, impondo fraqueza também à democracia.

Não raro, assistimos na mídia a uma verdadeira “guerra de notas”, num “jornalismo de assessoria” sem limites. São os “coleguinhas” digladiando-se na rotina de cada dia.

E a crise é tamanha que se pode supor que, no Brasil, se amanhã houvesse um *lockout* das 25 maiores empresas de assessoria “de imprensa”, não teríamos jornais impressos nas bancas depois-de-amanhã, nem telejornais. Talvez somente algum rádio e a internet “funcionassem”. Algo muito preocupante, julgamos.

## Conclusão

Reconhecimento, relacionamento, relevância e reputação: quatro instâncias em que relações públicas plenas trazem resultados para a gestão de organizações de qualquer porte e ramo de atividade, gerando a tão demandada transparência – numa comunicação “total”, dita “de 360 graus”.

E não é demais lembrar que o verdadeiro significado da palavra comunicação é “comunhão”, isto é, tornar comum, um processo ideal que faz com que “aquilo que está em mim, em minha mente” possa “estar em você, em sua mente”, sem desentendimentos ou ruídos. Comunhão quase que como um sinônimo de transparência.

Parece simples, mas é uma busca humana incessante, comprovada pela quantidade de conflitos entre nações, povos, etnias, organizações e indivíduos que povoam o noticiário do nosso dia a dia. E a que se lançam os relações-públicas no firme propósito de fazer valer a máxima pinçada na literatura da área por Roberto Porto Simões: “Toda profissão tem um propósito moral. A Medicina tem a Saúde. O Direito tem a Justiça. Relações Públicas têm a Harmonia – a harmonia social”<sup>18</sup>.

18 Seib e Fitzpatrick, Public Relations Ethics, 1995. In SIMÕES, Roberto Porto. Informação, inteligência e utopia: contribuições à teoria de relações públicas (2006).



## Referências

COLLINS, James. *Feitas para vencer*. Rio de Janeiro: Campus. 2001.

\_\_\_\_\_, PORRAS, Jerry. *Feitas para durar*. Rio de Janeiro: Rocco. 1995.

FICHER, Marcelo Luiz. *Relações públicas, educação e mundo do trabalho: reflexões teóricas e perspectivas de atuação*. Dissertação de mestrado aprovada pela Faculdade de Educação da UFF. Rio de Janeiro. 2006.

KOTLER, Philip. *Marketing*. Edição do milênio. São Paulo: Futura, 2001.

MACHADO NETO, Manoel Marcondes. *Relações públicas e marketing: convergências entre comunicação e administração*. Rio de Janeiro: Conceito Editorial. 2008.

\_\_\_\_\_. *Marketing cultural: das práticas à teoria*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna. 2005.

MADIA DE SOUZA, Francisco Alberto. *Introdução ao marketing de sexta geração: datamarketing behavior*. São Paulo: Makron Books, 1994.

McCARTHY, Jerome. *Marketing Básico*. Rio de Janeiro: Zahar. 1976.

MOURAD, Nabil Ahmad; PARASKEVOPOULOS, Alexandre. *IFRS: introdução às normas internacionais de contabilidade*. São Paulo: Atlas. 2010.

PINHO, J. B. *Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas*. São Paulo: Summus. 1990.

NEVES, Roberto Castro. *Comunicação empresarial integrada*. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

RIES, Al.; RIES, Laura. *A queda da propaganda e a ascensão da mídia espontânea*. São Paulo: Campus. 2003.

SIMÕES, Roberto Porto. *Informação, inteligência e utopia: contribuições à teoria de relações públicas*. São Paulo: Summus. 2006.

VASCONCELLOS, Manoel Maria. *Marketing básico*. Rio de Janeiro: Conceito Editorial, 2006.

<[www.conferp.org.br](http://www.conferp.org.br)>. Acesso em: 20/07/2014.

<[www.managers.org.uk](http://www.managers.org.uk)>. Acesso em: 13/07/2014.

<[www.observatoriodacomunicacao.org.br](http://www.observatoriodacomunicacao.org.br)>. Acesso em: 21/07/2014.

<[www.rrpp.com.br](http://www.rrpp.com.br)>. Acesso em: 13/07/2014.



## Apêndice 1

Questionário utilizado na pesquisa:

**PESQUISA SOBRE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL**

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Organização: \_\_\_\_\_

Cargo ou função: \_\_\_\_\_

1. A que fator você atribui ser a organização em que atua reconhecida no mercado?
2. Como a organização se diferencia das concorrentes? E qual não está?
3. Com que público a organização em que você atua se relaciona?
4. De que instrumentos a organização lança mão nesse(s) relacionamento(s)?
5. A organização em que você atua é importante para a sociedade em que se encontra?
6. Quais os atributos que tornam, ou tornaram, a organização relevante socialmente?
7. Sua empresa tem uma boa reputação? Sim ou não?
8. Em qualquer caso, como, em sua opinião, isso se deu?
9. Relacione as duas colunas. Para cada letra, use o número:
 

Agenciadora	(A)		(1)	Relações Públicas
Responsabilidade	(B)		(2)	Relevância
Influência	(C)		(3)	Reconhecimento
Legitimidade	(D)		(4)	Relacionamento
Diplomacia	(E)		(5)	Reputação
Importância	(F)		(6)	Lobby
Credibilidade	(G)		(7)	Representação
10. Para tratar das seguintes relações acima, quem você contrataria?
  - profissional de marketing
  - jornalista
  - administrador
  - consultor de relações públicas
  - publicitário
  - dois parças. Quais? \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_



## Apêndice 2 - Representações gráficas

O autor já havia proposto em obra anterior, uma interseção entre os dois compostos – o de marketing (Jerome McCarthy) e o de comunicação integrada (Margarida Kunsch)<sup>19</sup>. Vide Figura 1, a seguir:



A leitura deve ser feita em sentido horário, sempre: em primeiro lugar, o *mix* de marketing adaptado: proposta de valor (em lugar de *Product*), processo de precificação (*Price*), ponto de venda planetário (*Place*) e relações públicas plenas (*Promotion*).

As relações públicas plenas desdobram-se em 4 instâncias ou demandas – 4 Rs: Reconhecimento, Relacionamento, Relevância e Reputação.

Cada uma dessas instâncias, por sua vez, adota 2 estratégias, num total de 8 chamadas estratégias-eixo gerais.

E cada uma dessas 4 instâncias, por sua vez, sob dois eixos estratégicos, desdobra-se em 4 táticas de ação, perfazendo um total de 16 técnicas, numa visão dita “plena” de relações públicas.

Figura 2 - Dos “4 Ps” do Marketing *Mix* aos 4 Rs das Relações Públicas Plenas



<sup>19</sup> MACHADO NETO, Manoel Marcondes. Relações públicas e marketing: convergências entre comunicação e administração. Rio de Janeiro: Conceito Editorial. 2008. P. 260.

Figura 3 - Os “4 Rs” das Relações Públicas Plenas



Figura 4 - Desdobramento dos “4 Rs” em 8 estratégias e 16 táticas



## AUTORES

**Carolina Frazon Terra** é Doutora (2011) e Mestre (2007) pelo Programa de Ciências da Comunicação pela ECA-USP. Possui graduação em Comunicação Social - habilitação em Relações Públicas pela Universidade Estadual Paulista (2001), é Especialista em Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA/USP (2004). Atualmente consultora de mídias sociais e Professora para os cursos de pós em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp) e em Gestão da Comunicação Digital (Digicorp) da ECA-USP, de diversos MBAs na FIA (Fundação Instituto de Administração) e da pós-graduação em Comunicação Digital, da FAAP. Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em Relações Públicas/Comunicação Organizacional, atuando principalmente nos seguintes temas: relações públicas, comunicação organizacional, relacionamento organizacional e comunicação digital.

**Daiane Scheid** é Professora Assistente do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), campus Frederico Westphalen/RS, no curso de Relações Públicas – ênfase em Multimídia. Mestre e doutoranda em Comunicação pela UFSM, na linha de pesquisa Mídia e Estratégias Comunicacionais. Temas de pesquisa: comunicação organizacional, visibilidade midiática e mídias digitais. Pesquisadora do Grupo de Pesquisa em Estratégias Midiáticas Organizacionais (EstratO).

**Daiana Stasiak** é Professora da Faculdade de Informação e Comunicação e Coordenadora de Relações Públicas da Universidade Federal de Goiás (UFG), Relações Públicas e Mestre em Comunicação Midiática (UFSM); Doutora em Comunicação pela Universidade de Brasília (UnB).

**Elizabeth Huber Moreira** é Professora do Departamento de Comunicação Social da Universidade de Santa Cruz do Sul. Doutoranda em Comunicação Midiática na Universidade Federal de Santa Maria. Possui graduação em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas, pela Universidade Federal de Santa Maria (1992) e mestrado em Comunicação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1999). Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em Relações Públicas e Comunicação Organizacional.

**Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello** é Doutora em Comunicação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Pós-Doutora pela University College of London (UCL) com bolsa de Estágio Sênior no Exterior concedida pela CAPES (BEX 2384/14-0), Professora Titular do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), bolsista em produtividade de pesquisa do CNPq.

**Fabiana da Costa Pereira** é doutoranda no PPGCOM/UFSM (2014). Mestre no Programa de Pós Graduação em Comunicação Midiática pela UFSM (2013), na linha de Mídia e Estratégias Comunicacionais. Membro do Grupo de Pesquisa Comunicação Institucional e Organizacional - Linha Mídias e Estratégias Comunicacionais, registrado no CNPq. Especialista



em Comunicação e Projetos de Mídia pelo Centro Universitário Franciscano (2008). Possui graduação em Comunicação Social - Habilitação em Relações Públicas, pela Universidade Federal de Santa Maria (1998). Possui licenciatura através do Curso de Formação de Professores - PEG/UFSM (2014). Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em Relações Públicas - eventos, planejamento, projetos culturais, oratória. Professora do Curso de Comunicação Social - Relações Públicas na Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC. Pesquisa na temática de comunicação comunitária/TV comunitária.

**Fabiane Sgorla** possui graduação em Comunicação Social - Relações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria (2004), graduação em Comunicação Social - Jornalismo pela Universidade Federal de Santa Maria (2003), mestrado em Comunicação pela Universidade Federal de Santa Maria (2009) e doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2015). Atualmente é Professora Horista da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Tem experiência na área de Comunicação, atuando principalmente nos seguintes temas: estratégias de comunicação, responsabilidade social, comunicação organizacional e produção textual. É pesquisadora da linha de pesquisa midiática e processos sociais.

**Fabrise Muller** é Mestre em Administração e Negócios pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Possui graduação em Comunicação Social – Relações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Especialização em Recursos Humanos e Marketing pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Professora da Universidade Corporativa Eny (UCE). Atua como coordenadora de marketing da Eny Calçados e Assessora de Comunicação da Fundação Eny. Integrante do grupo de pesquisa Comunicação Institucional e Organizacional, vinculado ao CNPq.

**Flavi Ferreira Lisboa Filho** é Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Professor do Departamento de Ciências da Comunicação, do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e do Programa de Pós-Graduação Profissionalizante em Patrimônio Cultural da Universidade Federal de Santa Maria. Pesquisador líder do GP Estudos Culturais e Audiovisualidades.

**Grazielle Betina Brandt** possui graduação em Relações Públicas pela Universidade de Santa Cruz do Sul (2001), MBA em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM (2004) e mestrado em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (2004). É Doutora em Desenvolvimento Regional pela Université du Québec à Rimouski -UQAR (2010). Atualmente é Professora e pesquisadora do Departamento de Comunicação Social e do programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul. Integra o GPEUR - Grupo de pesquisa em estudos urbanos e regionais e o Observatório do Desenvolvimento Regional. Tem experiência nas áreas de comunicação organizacional e de planejamento urbano e regional.

**Gisela Gonçalves** é Doutora e Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade da Beira Interior (Portugal). É Professora desde 2003 no Departamento de Comunicação e Artes da UBI onde dirige o Mestrado em Comunicação Estratégica. Desenvolve a sua investigação no Laboratório de Comunicação On-line (LabCom) centrado a sua pesquisa e publicação



no campo das teorias das relações públicas, comunicação política e ética da comunicação. Coordena, desde 2012, a Secção de Comunicação Organizacional e Estratégica da European Communication Research and Education Association (ECREA).

**Manoel Marcondes Neto** é Doutor em Ciências da Comunicação pela ECA/USP, Mestre em Comunicação com ênfase em Sistema de Informação pela ECO/UFRJ, Analista de Sistemas e Métodos pelo Saint Charles CPE/EUA, e Bacharel em Relações Públicas pelo IPCS/UERJ. Professor associado da Faculdade de Administração e Finanças da UERJ, secretário-geral do Conerp1 na gestão 2010-2012 e atual diretor-presidente do Observatório da Comunicação Institucional. Edita: <rrpp.com.br>, <marketing-e-cultura.com.br> e <brand-forum.blogspot.com.br>, na internet.

**Marcello Chamusca** é doutorando (bolsista da FAPESB) e Mestre em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social; pós-graduado em Educação Superior e Novas Tecnologias e em Gestão Estratégica em Relações Públicas; graduado em Comunicação Social/Habilitação em Relações Públicas; pesquisador da área de cibercultura vinculado ao CNPq, desde 2006. Professor convidado de 14 cursos de pós-graduação, sendo nove no Brasil (incluindo o MBA em Marketing Digital da FGV) e cinco especializações e MBAs no exterior. CEO da VNI Comunicação Estratégica e Digital. Atualmente é presidente da Associação Latino-Americana de Relações Públicas (ALARP).

**Márcia Carvalho** é doutoranda e Mestre em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social; pós-graduada em Educação Superior e Novas Tecnologias; Bacharel em Comunicação Social/Habilitação em Relações Públicas; pesquisadora da área de cibercultura vinculada ao CNPq. Coordenadora do curso de pós-graduação Gestão Estratégica em Relações Públicas da Faculdade Batista Brasileira (FBB) e do MBA em Gestão Estratégica de Mídias Sociais e Comunicação Digital da Faculdade Batista Brasileira (FBB) e Professora convidada de vários cursos de pós-graduação no Brasil e no exterior.

**Maria Ivete Trevisan Fossá** possui graduação em Comunicação Social – Habilitação Relações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria (1978), graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (1980), mestrado em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (1997) e doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2003). Atualmente é Professora associada, nível II da Universidade Federal de Santa Maria e atua nos programas de pós-graduação em Comunicação. É Coordenadora do grupo de pesquisa Comunicação Institucional e Organizacional, vinculado ao CNPq, e Tutora do Grupo PET Ciências Sociais Aplicadas desde dezembro de 2010. Realizou estágio pós-doutoral na Universidade Nacional de Quilmes e Universidade Nacional de Buenos Aires, pelo Programa CAPES/MINCITY, no período de outubro/2014 a janeiro/2015 (bolsista CAPES).

**Patrícia Milano Pérsigo** é Professora Adjunta do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), campus Frederico Westphalen/RS, no curso de Relações Públicas – Ênfase em Multimídia. Mestre e Doutora em Comunicação pela UFSM, na linha de pesquisa Mídia e Estratégias Comunicacionais. Temas de pesquisa: jornalismo público, interesse público e esfera pública. Líder do Grupo de Pesquisa em Estratégias Midiáticas Organizacionais (EstratO).



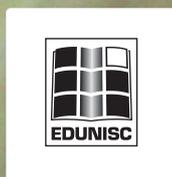
**Rodrigo Cogo** é Relações Públicas pelo Curso de Comunicação Social da Universidade Federal de Santa Maria, Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e RP e Mestre em Ciências da Comunicação - ambos pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Trabalhou por 10 anos com planejamento e marketing cultural para clientes como AES, Bradesco, Telefonica e BrasilTelecom. Tem experiência em diagnósticos de comunicação para empresas como Goodyear, HP, Mapfre, Embraer, Rhodia e Schincariol. É Professor de cursos livres e do MBA em Gestão da Comunicação Empresarial da Aberje em São Paulo, onde atua como Gerente de Conteúdo.

**Rogério Saldanha** é Relações Públicas com formação pela Universidade Federal de Santa Maria. Aluno de mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFSM. Integrante do GP Estudos Culturais e Audiovisualidades registrado CNPq/UFSM.

**Tiago Costa Martins** é Bacharel em Comunicação Social, hab. Relações Públicas, pela Universidade Federal de Santa Maria (2002). Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (2014). Integrante do Grupo de Pesquisa “Processos e Práticas em Atividades Criativas e Culturais” (Unipampa/CNPq). Professor Adjunto do Curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Pampa - São Borja e integrante do Observatório Missioneiro de Atividades Criativas e Culturais - OMiCult.

**Tuane Nicola** é Bacharel em Relações Públicas – ênfase em Multimídia pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), campus Frederico Westphalen/RS. Cofundadora dos projetos Fantástico Mundo RP e Fala mais, RP!. Tem interesse nas seguintes áreas: comunicação organizacional, mídias sociais digitais e relações públicas internacionais.





**Editora da Universidade de Santa Cruz do Sul**  
**[www.unisc.br/edunisc](http://www.unisc.br/edunisc)**