

# organicom

ISSN 1807-1236

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 10 • NÚMERO 19 • 2º SEMESTRE 2013

ALINE BASTOS

ANA CRISTINA FACHINELLI

ANA MARIA DANTAS DE MAIO

ÂNGELA CRISTINA SALGUEIRO MARQUES

ARY JOSÉ ROCCO JUNIOR

CINTIA PAESE GIACOMELO

CYNTHIA SGANZERLA PROVEDEL

ENOÍ DAGÔ LIEDKE

FERNANDA LOPES DE FREITAS

FERNANDA PORTES ALVES

FERNANDO CASTRO ADAME

GRAZIELLE BETINA BRANDT

GILCEANA GALERANI

GUILHERME FRÁGUAS NOBRE

HÉLIO MUNIZ

HELOIZA HELENA MATOS E NOBRE

IVONE DE LOURDES OLIVEIRA

JANE RECH

JOEL DUTRA

KÁTIA PEREZ

MARCELO DA SILVA

MARÍA CARMEN CARRETÓN BALLESTER

MARIANA TIBURI MANOZZO MARTA

TEREZINHA MOTTA CAMPOS MARTINS

PATRÍCIA CERQUEIRA REIS

PAULO ROBERTO NASSAR DE OLIVEIRA

RENNAN LANNA MARTINS MAFRA

ROBERTO JOSÉ RAMOS

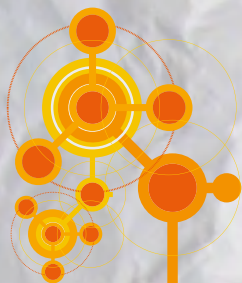
TEREZINHA GISLENE RODRIGUES ALENCAR

WELLINGTON TEIXEIRA LISBOA

WILSON DA COSTA BUENO

## COMUNICAÇÃO INTERNA: PROCESSOS E AS INTERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES





## organicom

SÃO PAULO • ANO 10 • NÚMERO 19

COMISSÃO EDITORIAL | *EDITORIAL COMMITTEE* | *COMITÉ EDITORIAL*

*Directora | Director | Directora*  
Margarida Maria Krohling Kunsch

*Editor | Editor | Editor*  
Luiz Alberto de Farias  
MTE-SP n. 36.596 – Conrerp SP/PR n. 3.033

*Comitê executivo | Executive committee | Comité ejecutivo*  
Luiz Alberto de Farias / Valéria de Siqueira Castro Lopes / Patrícia Salvatori /  
Waldemar Luiz Kunsch / Rosângela Zomignan / Maria Rita Mazzucatto (estagiária)

*Edição científica e revisão | Scientific edition and revision | Edición científica y revisión*  
Waldemar Luiz Kunsch  
MTE-SP n. 11.564 – Conrerp SP/PR n. 1.829

*Traduções | Translations | Traducciones*  
Renata Hetmanek (English) / Jorge Villena Medrano (Español)

*Projeto gráfico | Graphic project | Proyecto gráfico*  
Paulo Alves de Lima

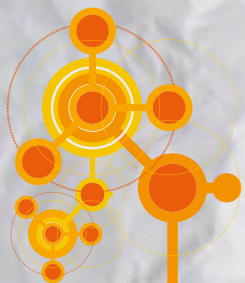
*Paginação eletrônica | Digital diagramation | Diagramación electrónica*  
Doka Comunicação

...

Os artigos publicados são de responsabilidade de seus autores, cujas abordagens não necessariamente coincidem com o ponto de vista dos editores e do Conselho Editorial.  
Não é permitida a reprodução total ou parcial do conteúdo da revista sem prévia autorização por escrito da equipe editorial.

The articles published are responsibilities of their authors, whose approaches do not necessarily coincide with the point of view of the editors and of the Editorial Board.  
Total or partial reproduction of the content of this magazine without prior written authorization of the editorial team is forbidden.

Los artículos publicados son de responsabilidad de sus autores, cuyos abordajes no necesariamente coinciden con el punto de vista de los editores y del Consejo Editorial.  
No está permitida la reproducción total o parcial del contenido de la revista sin previa autorización por escrito del equipo editorial.



# organicom

## REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

Organicom, lançada em 2004, é uma publicação semestral produzida pelo Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo (CRP), da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), por meio do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp), com o apoio, desde 2006, da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp).

*Organicom, launched in 2004, is a six-monthly publication produced by the Department of Public Relations, Publicity and Tourism (CRP) of the School of Communications and Arts of the University of São Paulo (ECA-USP), by means of the Lato Sensu Postgraduate Course in Strategic Management of Organizational Communication and Public Relations (Gestcorp), with the support, since 2006, of the Brazilian Association of Organizational Communication and Public Relations Researches (Abrapcorp).*

*Organicom, lanzada en 2004, es una publicación semestral producida por el Departamento de Relaciones Públicas, Propaganda y Turismo (CRP) de la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo (ECA-USP), por medio del Curso de Pos-Graduación Lato Sensu de Gestión Estratégica en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas (Gestcorp), con el apoyo, desde 2006, de la Asociación Brasileira de Investigadores de Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas (Abrapcorp).*

### MISSÃO

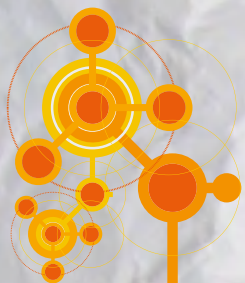
Organicom tem como missão reunir os grandes temas contemporâneos de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas estudados na universidade e, ao mesmo tempo, tornar-se um instrumento interativo com o mercado e a sociedade, democratizando os novos conhecimentos gerados e contribuindo para o debate técnico-científico de temas dessas áreas.

### MISSION

*Organicom has as its mission to bring together the major contemporaneous themes of Organizational Communication and of Public Relations studied in the university and, at the same time, become an instrument that is interactive with the market and the society, democratizing the new knowledge generated and contributing to the technical-scientific debate of themes in these areas.*

### MISIÓN

*Organicom tiene como misión reunir los grandes temas contemporâneos de la Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas estudiados en la universidad y, al mismo tiempo, tornarse un instrumento interactivo con el mercado y la sociedad, democratizando los nuevos conocimientos concebidos y contribuyendo para el debate técnico-científico de temas de esas áreas.*



## SEER-IBICT

Organicom utiliza o Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas (Seer), traduzido e customizado pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict). Os textos são recebidos em fluxo contínuo e/ou, por convocação, dos pesquisadores brasileiros e de outros países para os dossiês de cada edição.

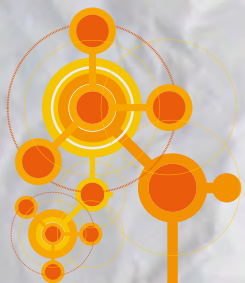
*Organicom makes use of the System of Electronic Editing of Magazines (Seer), translated and customized by the Brazilian Institute of Information in Science and Technology (Ibict). The texts are received in a continual flow and/or, upon request, from Brazilian researchers and any of other countries for the dossiers of each edition.*

*Organicom utiliza el Sistema Electrónico de Edición de Revistas (Seer), traducido y customizado por el Instituto Brasilerio de Información en Ciencia y Tecnología (Ibict). Los textos son recibidos en flujo continuo y/o, por convocación, de los investigadores brasileros y de otros países para los dossiers de cada edición.*

## INDEXAÇÃO

*Organicom é indexada em / Organicom is indexed in / Organizom es indexada en:*

- Latindex – Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal – <<http://www.latindex.unam.mx>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://www.latindex.unam.mx/buscador/resTit.html?opcion=3&letra=0>>.
- Reviscom – Rede Confibercom de Revistas de Comunicação, da Confederação Ibero-Americana das Associações Científicas e Acadêmicas de Comunicação (Confibercom) – <<http://redrevistascomunicacion.wordpress.com/>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/>>.
- Revcom – Coleção Eletrônica de Revistas de Ciências da Comunicação-Portcom/Intercom: <<http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/rbcc>>.
- Qualis-Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/ConsultaListaCompletaPeriodicos.faces>>. *Organicom é classificada com o nível B2 em Ciências Sociais Aplicadas I.*



CONSELHO CIENTÍFICO-EDITORIAL  
*SCIENTIFIC-EDITORIAL BOARD*  
CONSEJO CIENTÍFICO-EDITORIAL

**PRESIDENTE | PRESIDENT | PRESIDENTE:**

Margarida Maria Krohling Kunsch (Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil)

**MEMBROS EFETIVOS | EFFECTIVE MEMBERS | MIEMBROS EFECTIVOS:**

Abraham Nosnik Ostowiak (Universidad Anáhuac – México)

Ana Lúcia Novelli (Senado Federal – Distrito Federal, DF, Brasil)

Ana Luisa Castro Almeida (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

Angela Cristina Salgueiro Marques (Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

Antonio Castillo Esparcia (Universidad de Málaga – Espanha)

Antonio Fausto Neto (Universidade do Vale do Rio dos Sinos – São Leopoldo, RS, Brasil)

Ary Rocco Jr. (Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado; Centro Universitário Nove de Julho – São Paulo, SP, Brasil)

Carlos Alberto Messeder Pereira (Escola Superior de Propaganda e Marketing – Rio de Janeiro, RJ, Brasil)

Celsi Brönstrup Silvestrin (Universidade Federal do Paraná – Curitiba, PR, Brasil)

Claudia da Silva Pereira (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, RJ, Brasil)

Cláudia Peixoto de Moura (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Cláudio Cardoso (Universidade Federal da Bahia – Salvador, BA, Brasil)

Cleusa Maria Andrade Scroferneker (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Elizabeth Saad Corrêa (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Eugenia Barichello (Univesidade Federal de Santa Maria – Santa Maria, RS, Brasil)

Federico Varona Madrid (San José State University – USA)

Francisco Gonçalves da Conceição (Universidade Federal do Maranhão – São Luís, MA, Brasil)

Francisco Gaudêncio Torquato do Rego (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

George Cheney (The University of Utah – USA)

Gilson Vieira Monteiro (Universidade Federal do Amazonas – Manaus, AM, Brasil)

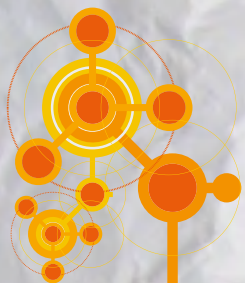
Gino Giacomini Filho (Universidade Municipal de São Caetano do Sul – São Caetano do Sul, SP, Brasil)

Heliodoro Teixeira Bastos (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Heloiza Helena Gomes de Matos (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Isaltina Maria de Azevedo Mello Gomes (Universidade Federal de Pernambuco – Recife, PE, Brasil)

Ivone de Lourdes Oliveira (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)



Izidoro Blikstein (Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, SP, Brasil)

Jair Antonio de Oliveira (Universidade Federal do Paraná – Curitiba, PR, Brasil)

James E. Grunig (University of Maryland – USA)

Jesús Timoteo Álvarez (Universidad Complutense de Madrid – Espanha)

Joan Costa Solà-Segalés (Ciac International – Espanha)

João José de Azevedo Curvello (Universidade Católica de Brasília – Brasília, DF, Brasil)

Jorge A. Menna Duarte (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Brasília, DF, Brasil)

José Miguel Túñez Lopez (Universidad de Santiago de Compostela – Espanha)

Juan-Carlos Molleda (University of Florida – USA)

Karla Müller (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Luiz Carlos Assis lasbeck (Universidade Católica de Brasília – Brasília, DF, Brasil)

Márcio Simeone Henriques (Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

María Antonieta Rebeil Corella (Universidad Anáhuac – México)

Maria Aparecida Ferrari (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Maria Gabriela Gama (Universidade do Minho – Portugal)

Maria Ivete Trevisan Fossá (Univesidade Federal de Santa Maria – Santa Maria, RS, Brasil)

Maria Salett Tauk Santos (Universidade Federal Rural de Pernambuco – Recife, PE, Brasil)

Mariângela Furlan Haswani (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Marlene Regina Marchiori (Universidade Estadual de Londrina, PR, Brasil)

Mauro Wilton de Souza (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Mitsuru Higuchi Yanaze (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Nélia del Bianco (Universidade de Brasília – Brasília, DF, Brasil)

Octavio Islas (Tecnológico de Monterrey – México)

Pablo Antonio Múnera Uribe (Colegiatura Colombiana – Colômbia)

Paulo Roberto Nassar de Oliveira (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – São Paulo, SP, Brasil)

Ricardo Ferreira de Freitas (Universidade do Estado do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, RJ, Brasil)

Rudimar Baldissera (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

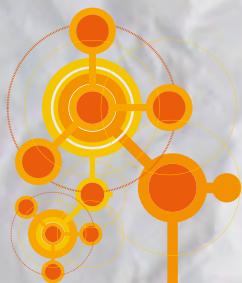
Severino Lucena Filho (Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa, PB, Brasil)

Simone Tuzzo (Universidade Federal de Goiás – Goiânia, GO, Brasil)

Tiago Mainieri de Oliveira (Universidade Federal de Goiás – Goiânia, GO, Brasil)

Wilson da Costa Bueno (Universidade Metodista de São Paulo – São Bernardo do Campo, SP, Brasil)

Yuji Gushiken (Universidade Federal do Mato Grosso – Cuiabá, MT, Brasil)



Catálogo na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

---

Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas / Departamento de Relações públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. – v. 1, n. 1 (2004). – São Paulo : ECA-USP/Gestcorp, 2004.

Semestral  
ISSN 2238-2593

1. Comunicação organizacional 2. Relações públicas I. Universidade de São Paulo. Escola de Comunicações e Artes. Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. Curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica Vem Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

CDD 21.ed. – 658.45

---

*SECRETARIA | OFFICE | SECRETARÍA*

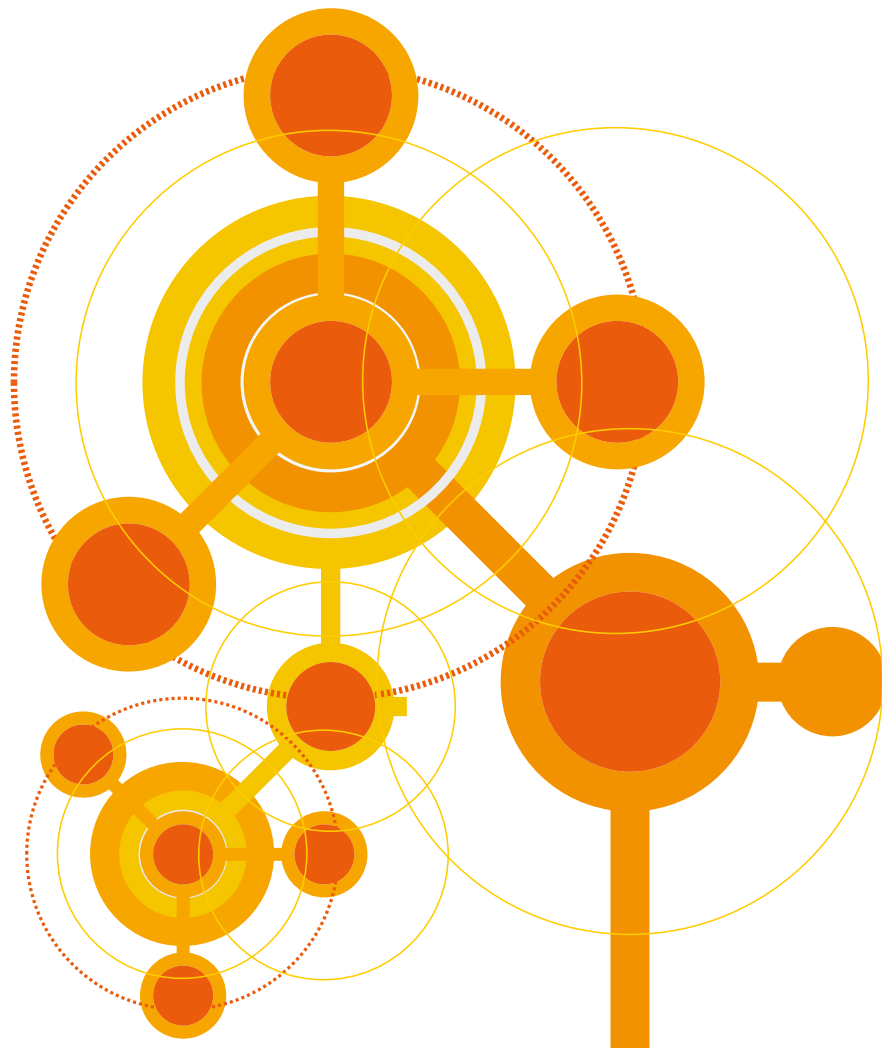
Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443 - Bloco 22 - Sala 30  
Cidade Universitária - 05508-020 São Paulo - SP - Brasil  
[www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br)  
[organicom@revistaorganicom.org.br](mailto:organicom@revistaorganicom.org.br)  
(+55 11) 3091 2949

# organicom

ISSN 1807-1236

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 10 • NÚMERO 19 • 2º SEMESTRE 2013

## COMUNICAÇÃO INTERNA: PROCESSOS E AS INTERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES



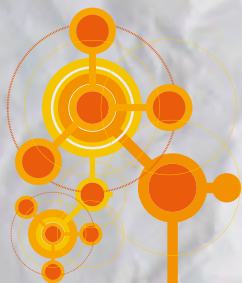
**eca**  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**Gestcorp**  
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU DE  
GESTÃO ESTRATÉGICA EM COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

APOIO

**abrapcorp**  
Associação Brasileira de Pesquisadores de  
Comunicação Organizacional e de Relações Públicas





# INSTITUCIONAL

## UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP

REITOR

João Grandino Rodas

VICE-REITOR

Hélio Nogueira da Cruz

---

## ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES – ECA

DIRETORA

Margarida Maria Krohling Kunsch

VICE-DIRETOR

Eduardo Henrique Soares Monteiro

---

## DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO - CRP

CHEFE DE DEPARTAMENTO

Victor Aquino Gomes Correa

VICE-CHEFE

Maria Clotilde Perez R. B. Sant'Anna

---

## PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS – GESTCORP

COORDENADORA

Marigarida Maria Krohling Kunsch

ASSISTENTE

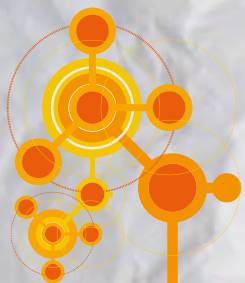
Rosângela Zomignan

EQUIPE DE APOIO

Maristela Piva

Renato da Silva Fiorato

Vânia Adriana B. Moreira



# SUMÁRIO

## EDITORIAL

A comunicação interna no verso e no anverso  
LUIZ ALBERTO DE FARIAS; VALÉRIA CABRAL

## ESPAÇO ABERTO

Comunicação pública e comunicação política:  
por uma interação entre cidadania e democracia  
HELOIZA HELENA MATOS E NOBRE; GUILHERME FRÁGUAS NOBRE

A ética como fator de suporte ao discurso da  
sustentabilidade nas organizações  
ANA MARIA DANTAS DE MAIO; MARCELO DA SILVA

Resiliência e relações públicas: diálogos e reflexões  
ROBERTO JOSÉ RAMOS; FERNANDA LOPES DE FREITAS

## DOSSIÊ

La comunicación en la responsabilidad social interna  
MARÍA CARMEN CARRETÓN BALLESTER

Comunicação interna e liderança aberta: os desafios  
de incorporar a geração Y e as mídias sociais  
WILSON DA COSTA BUENO

Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia,  
argumentação e resistência  
ÂNGELA CRISTINA SALGUEIRO MARQUES;  
RENNAN LANNA MARTINS MAFRA

Espaços de interação nas empresas:  
os lugares da comunicação formal face a face  
KÁTIA PEREZ

A comunicação interna e a construção da cultura organizacional  
em equipes esportivas vencedoras: o caso do FC Barcelona  
ARY JOSÉ ROCCO JUNIOR

Uma nova visão sobre a informação que circula internamente  
nas organizações em tempos de TDICs  
ENOÍ DAGÔ LIEDKE

Los procesos del PGC de Nosnik: herramienta útil  
en el análisis de problemas de comunicación interna  
FERNANDO CASTRO ADAME

Perspectiva teórica da comunicação compreensiva:  
um novo olhar interpretativo para a comunicação interna  
CYNTHIA SGANZERLA PROVEDEL

## ENTREVISTA

A força de uma comunicação interna bem planejada  
JOEL DUTRA

## DEPOIMENTOS

Infinitas possibilidades com o segredo do tempero local  
HÉLIO MUNIZ

Comunicação interna estratégica: a experiência da Embrapa  
GILCEANA GALERANI; ALINE BASTOS

## PESQUISA

Informação, comunicação e comprometimento:  
um desafio para o engajamento do público interno  
ANA CRISTINA FACHINELLI; JANE RECH;  
CINTIA PAESE GIACOMELO; GRAZIELLE BETINA  
BRANDT; MARIANA TIBURI MANOZZO

Diálogo e interações face a face:  
a força da oralidade na comunicação interna  
MARTA TEREZINHA MOTTA CAMPOS MARTINS

A dinâmica comunicativa no ambiente interno das  
organizações: inter-relação da comunicação formal  
com a comunicação informal  
IVONE DE LOURDES OLIVEIRA; TEREZINHA  
GISLENE RODRIGUES ALENCAR

A pequena empresa brasileira e suas demandas  
comunicacionais internas: amorismo, fluxos, vaidade  
WELLINGTON TEIXEIRA LISBOA; FERNANDA PORTES ALVES

As estratégias de comunicação da marca Rio  
em eventos de alta visibilidade: o caso da Rio+20  
PAULO ROBERTO NASSAR DE OLIVEIRA;  
PATRÍCIA CERQUEIRA REIS

## RESENHAS

O público interno como ponto de partida para a  
excelência na comunicação organizacional  
[Primeiro os colaboradores, depois os clientes: virando  
a gestão de cabeça para baixo – Vineet Nayar]  
VALÉRIA APARECIDA CABRAL

Comunicação interna muito além do discurso  
[Comunicação interna: a força das empresas.  
Vol. 7 – Paulo Nassar, org.]  
PATRÍCIA CARLA GONÇALVES SALVATORI

Gestão da comunicação interna: tarefa fácil?  
[Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la  
comunicación en el trabajo – Manuel Tessi]  
VALÉRIA DE SIQUEIRA CASTRO LOPES

A metodologia Great Place to Work – GPTW  
[A melhor empresa para trabalhar: como  
construí-la, como mantê-la  
e por que isso é importante – Michael Burchell e Jennifer Robin]  
VALÉRIA APARECIDA CABRAL

Comunicação pública e cidadania crítica  
[Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e  
perspectivas – Heloiza Matos, org.]  
FRANCINE ALTHEMAN

## NORMAS

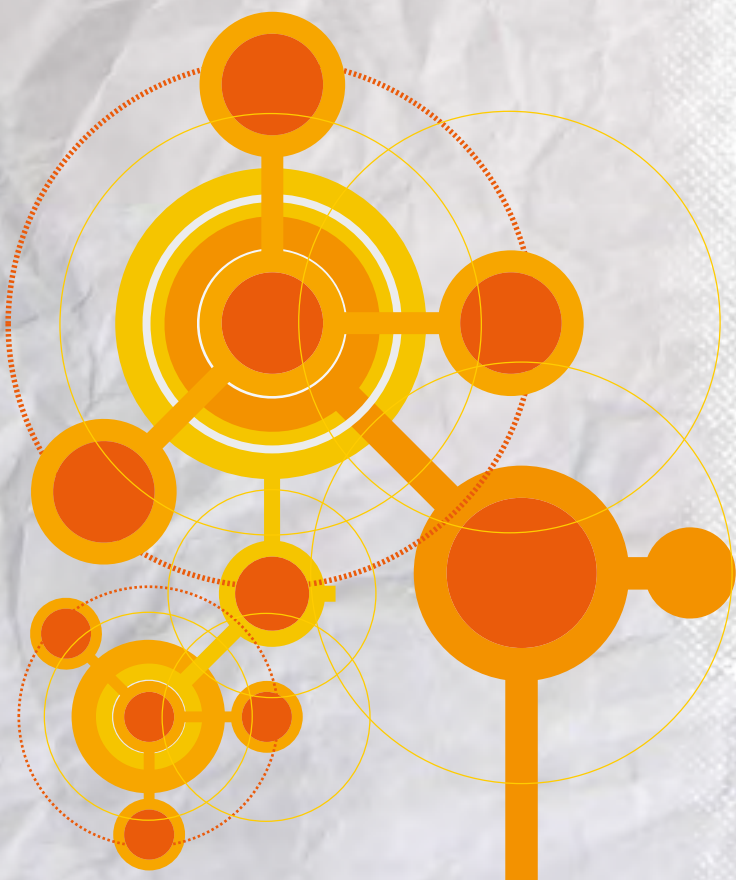
## EDITORIAL

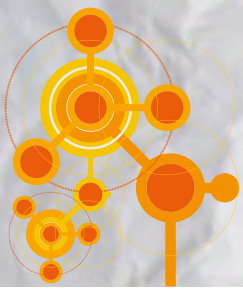
## A comunicação interna no verso e no anverso

**A**s pessoas se comunicam. Ponto. Essa afirmação tem tanta verdade quanto o desejo de exercer algum controle sobre esses momentos comunicativos. Desde que o mundo existe, desde as mais rupestres comunicações, os seres humanos precisam entabular entre si codificações que lhes permitam o convívio. Esta revista, é claro, volta-se a essa convivência no ambiente corporativo, naquele em que as regras estão estabelecidas, mesmo que elas não sejam ditas.

E como viver/conviver/sobreviver em um ambiente em que as coisas nem sempre estão claras? As codificações da comunicação organizacional nos ambientes internos das organizações são tão ou mais complexas do que aquelas encontradas nos espaços extramuros. Se entre organizações e seus parceiros (fornecedores, clientes, governo, comunidade etc.) há a extrema necessidade de se aclararem intenções e possibilidades, nos ambientes ditos internos – e sobre essa internalidade caberá comentário mais adiante – é comum acreditar que o simples convívio possa aclarar as tais intenções e possibilidades de comunicação. E assim pode-se chegar ao risco, à comunicação de risco. Não apenas por estarmos em tempos de mudança no comportamento social, com tecnologias que “furam” as notícias, com novas regras de relacionamento, mas principalmente porque a comunicação interna ganha fôlego, energia: é entendida como diferencial no processo do fazer e do fazer melhor.

As organizações e suas comunicações são porosas. Informações vazam, extravasam, permeiam relacionamentos e rituais ganham novos significados. O que se passa formal e informalmente no ambiente externo impacta de modo direto o que se viverá no espaço interno. E o contrário não é menos verdadeiro: a comunicação dos funcionários, empregados, colaboradores ou como quer que os chamemos e seus significados, vai embarcada em produtos e serviços, gerando noção de valor – tanto positivo quanto negativo, cabe dizer.





O tempo real é cada vez mais verdadeiro, sem trocadilhos, porque as pessoas se empoderam de instrumentos e conhecimentos que permitem avaliar de dentro para fora o que as organizações fazem também de fora para dentro. O desejo humano de exercer controle sobre os outros, sobre as emanações significativas, sobre as manifestações culturais, sobre o pensamento não deixaram de existir. Apenas podemos crer que estejamos vivendo um tempo em que essa troca simbólica – considerando o ciberespaço mais próximo, informal, graficamente bem cuidado, aberto, opinativo e emocional, quase visceral – ganha adeptos e se qualifica.

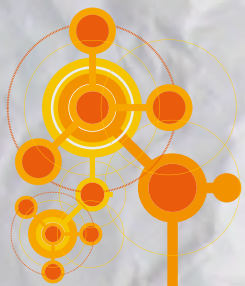
Se em um tempo anterior se pensava sobre as ferramentas, sobre os tempos e movimentos, hoje viabiliza-se a interação que faz diferença na percepção sobre o que cada empresa “vende” como sendo a sua realidade. Ou por que tantas organizações comunicariam o seu DNA atualmente? Porque a origem ou a essência se dá exatamente pela realidade que cada pessoa expressa pelas suas ações cotidianas. E a antropomorfização organizacional é a tentativa de se tornar mais próxima.

A comunicação interna, então, ganha relevo, destaque e investimento. Este número 19 de nossa revista é uma reflexão sobre esse campo tão importante e que estabelece pilares para a sustentação de todas as organizações e que ao mesmo tempo realiza um trabalho silencioso de relações públicas, consolidando relacionamentos a partir dos próprios relacionamentos. Se eles se consolidam no ambiente interno, a sua reverberação será segura para outros espaços e potencializará relacionamentos melhores e mais firmes.

A temática central, “Comunicação interna: processos e as interações nas organizações”, ganha corpo na seção propriamente dita do Dossiê, com oito artigos capazes de fomentar a discussão sobre a comunicação interna, sua importância, suas estratégias, seus processos e suas ferramentas.

A pesquisadora espanhola *María Carmen Carretón Ballester* nos apresenta os seus estudos sobre a contribuição das práticas de responsabilidade social na eficácia das estratégias de comunicação interna, no texto “La comunicacion en la responsabilidad social interna”. *Wilson Bueno*, em seu artigo “Comunicação interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais”, coloca foco na entrada dessa nova geração no mercado de trabalho e o seu impacto na comunicação organizacional interna, com relação à qual sustenta a urgência de uma nova postura no modelo de gestão de pessoas a fim de favorecer a construção de um ambiente organizacional mais saudável e contemporâneo. *Angela C. Salgueiro Marques e Rennan L. M. Mafra* discutem a importância da compreensão do diálogo não apenas como caminho para harmonização das interlocuções organizacionais, mas como um “processo dissensual” fundamental para um ambiente efetivo de trocas e resolução de problemas e conflitos, no texto “Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência”. *Kátia Perez*, em seu artigo “Espaço de interação nas empresas: os lugares da comunicação formal face a face”, explora as oportunidades de espaços disponíveis na organização para o estabelecimento de interações – não quaisquer interações, mas interações com significado, potencializando o uso da comunicação face a face. E o artigo de *Ary J. Rocco Junior*, “A comunicação interna e a construção da cultura organizacional em equipes esportivas vencedoras: o caso do FC Barcelona”, explora a relevância do planejamento estratégico da comunicação nas organizações esportivas.

Ainda na seção do Dossiê, “Uma nova visão sobre a informação que circula internamente nas organizações em tempo de TIDC’s”, da pesquisadora *Enoi Dagô Liedke*, apresenta uma proposta de conceituação para a informação que circula entre o público interno organizacional, revisitando e tipificando os fluxos e as redes, por considerar que o melhor entendimento sobre os novos elementos da comunicação na era da comunicação digital pode auxiliar o comunicador na definição de sua estratégia de comunicação. O artigo do mexicano *Fernando Adame*, “Los procesos del PGC de Nosnik: herramienta útil en el



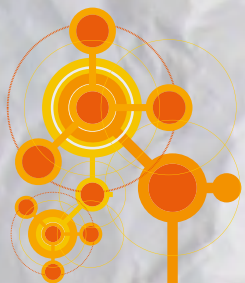
análisis de problemas de comunicación interna", debruça-se sobre os conceitos nosnikianos de "plano geral de comunicação" e "processo de comunicação gerencial" para a solução de problemas de comunicação interna. *Cynthia Sganzerla Provedel*, em "Perspectiva teórica da comunicação compreensiva: um novo olhar interpretativo para a comunicação interna", encerra o dossiê propriamente dito, explorando a questão dos medos e dos boatos no contexto organizacional e a relevância de se tratar as emoções nesse cenário.

Mas a temática do dossiê se vê estendida em outras seções da revista, ganhando uma rica dimensão, por exemplo, com a entrevista sobre "A força de uma comunicação interna bem planejada", concedida à professora Valéria Cabral por um grande especialista no tema: o professor *Joel Dutra*, diretor de Recursos Humanos da Universidade de São Paulo, livre-docente em Administração no tema gestão de pessoas e um dos coordenadores, desde 2006, da avaliação da pesquisa "As melhores para trabalhar", publicada anualmente pela revista *Você S/A*, da Editora Abril. Na entrevista, Joel compartilha com os leitores de *Organicom* a importância que detém a comunicação interna bem planejada na consecução eficaz dos resultados alcançados pelas "melhores". A entrevista se complementa de alguma forma com dois depoimentos de outros executivos do mercado profissional. *Hélio Muniz*, diretor de Comunicação do McDonald's no Brasil, numa linguagem agradável, com reflexões claras e muito pertinentes, mostra como a comunicação interna tem "Infinitas possibilidades com o segredo do tempero local". O segundo depoimento, muito completo e valioso, é de *Gilceana Galerani*, chefe da Secretaria de Comunicação (Secom) da Embrapa (Brasília) e *Aline Bastos*, supervisora de Relacionamento com o Público Interno na mesma Secom, que nos apresentam a experiência bem-sucedida dessa instituição com a "Comunicação interna estratégica".

A temática do dossiê permeia ainda alguns artigos da seção Pesquisa, onde se reproduzem resultados de trabalhos de campo. Essa seção reúne quatro consistentes trabalhos consonantes com a busca de melhor entendimento e do aprofundamento necessário que merece e requer a temática da comunicação interna para uma abordagem estruturada e fundamentada nas organizações.

Nesse sentido, considerando o engajamento como palavra de primeira linha para se garantirem resultados superiores, tem, muito interesse a contribuição da pesquisadora *Ana Cristina Fachinelli*, sintetizada no artigo "Informação, comunicação e comprometimento: um desafio para o engajamento do público interno", onde ela busca associar claramente os níveis de satisfação com a comunicação e o grau de envolvimento dos empregados com os resultados das empresas por ela pesquisadas. E, já que a comunicação interna envolve diálogo, é muito expressivo o trabalho de pesquisa de *Marta T. Martins*, que apresenta um recorte de sua tese de doutorado sobre manifestações e usos da fala, observada nas interações entre gestores e empregados de uma estatal do norte do Paraná, no artigo "Diálogo e interações face a face: a força da oralidade na comunicação interna". *Ivone de Lourdes Oliveira* e *Terezinha Gislene Rodrigues Alencar*, no texto "Dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal", demonstram, com base em pesquisa empírica, a interdependência entre esses dois processos interativos no ambiente interno das organizações. Por fim, em "A pequena empresa brasileira e suas demandas comunicacionais internas: amadorismo, fluxos, vaidade", *Wellington Teixeira Lisboa* e *Fernanda Portes Alves* apresentam um interessante estudo sobre a gestão dos relacionamentos para o sucesso de um pequeno negócio.

A temática do Dossiê sobre comunicação interna, finalmente, é explorada também em quatro das cinco resenhas reproduzidas nesta edição: "A comunicação interna além do discurso", assinada por *Patrícia Salvatori*; "Gestão da comunicação interna: tarefa fácil?", assinada por *Valéria de Siqueira Castro Lopes*; e "O público interno como ponto de partida para a excelência na comunicação organizacional", assinada por *Valéria Aparecida Cabral*. Esta última também



assinava a resenha “A metodologia Great Place to Work – GPTW”, explorando sumariamente o livro *A melhor empresa para trabalhar: como construí-la, como mantê-la e por que isso é importante*, de Michael Burchell e Jennifer Robin, lançado no Brasil em 2012, com o selo da Editora Bookman.

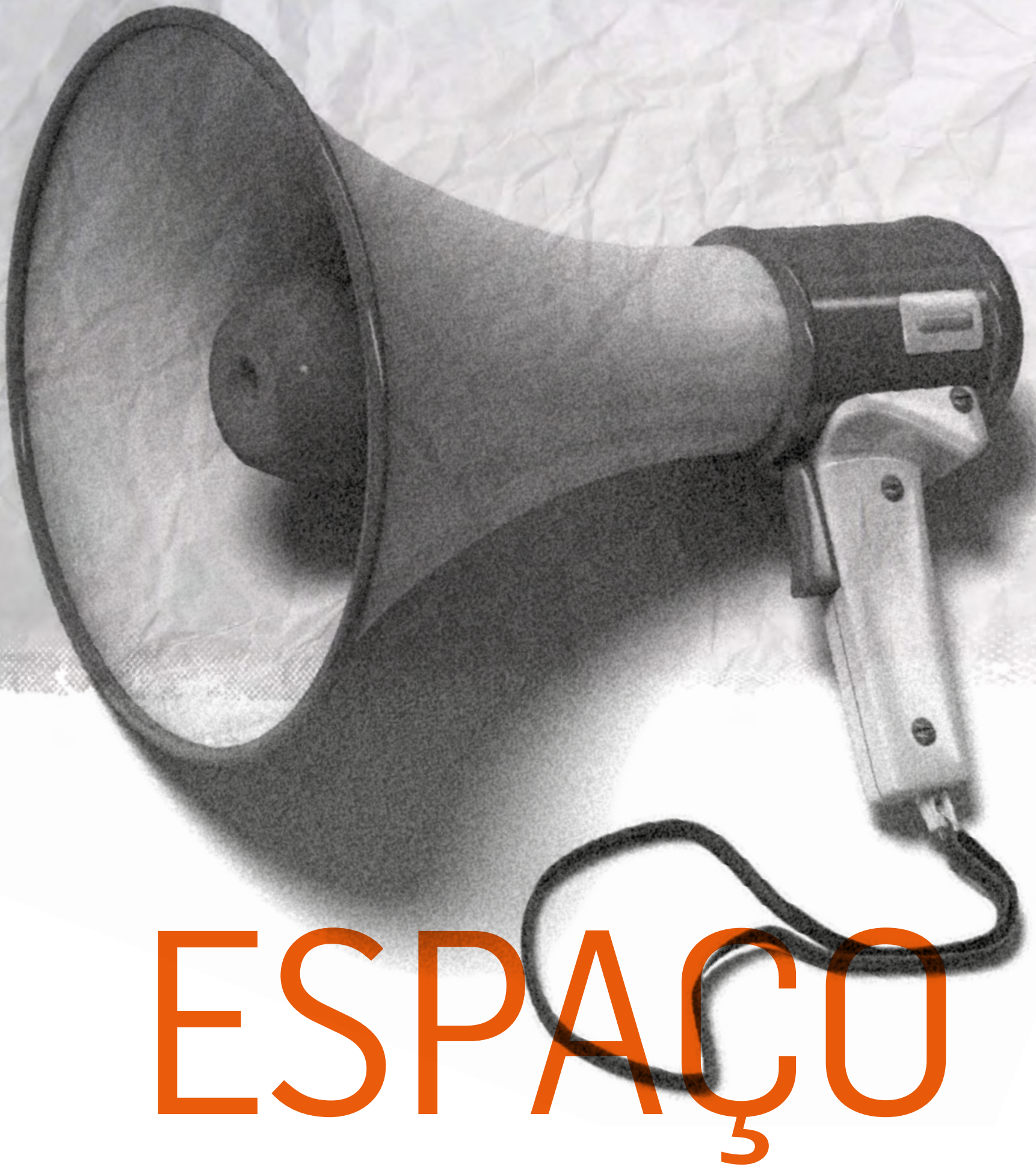
Não abordando expressamente a temática do Dossiê, esta edição de *Organicom* traz na seção Espaço Aberto três textos fundamentais para uma reflexão oportuna sobre valores como cidadania, ética e resiliência (que trata sobre a capacidade inerente ao ser humano de se recompor após alguma situação crítica, tão importante em tempos permanentes de mudança). Em “Comunicação pública e comunicação política: por uma interação entre cidadania e democracia”, *Heloiza Helena Matos e Nobre e Guilherme Fráguas Nobre* defendem esse posicionamento a partir de seis variáveis inter-relacionadas: capital social, capital comunicacional, comunicação pública, comunicação política, cidadania e democracia. “A ética como fator de suporte ao discurso da sustentabilidade nas organizações”, de *Ana M. de Maio e Marcelo da Silva* propõe a ética na comunicação organizacional como um mecanismo de sustentabilidade na construção do discurso organizacional, considerando a abordagem de Gilles Lipovetsky. Por fim, fechando essa seção, *Roberto José Ramos e Fernanda Lopes de Freitas*, com o artigo “Resiliência e relações públicas: diálogos e reflexos, apresentam uma abordagem, no âmbito das relações públicas, do conceito resiliência, originário da física.

Para finalizar este editorial, há de se assinalar ainda que, na seção Pesquisa, merece destaque também o artigo “As estratégias de comunicação da marca Rio em eventos de alta visibilidade: o caso da Rio+20”, no qual *Paulo Roberto Nassar de Oliveira e Patrícia Cerqueira Reis* argumentam que a “marca” de uma cidade não pertence a um único ente, mas à cidade, vista como instituição, e a todos aqueles que a compõem e a consomem nos mais variados aspectos presentes no cotidiano. E, ainda, na seção de Resenhas, o texto “Comunicação pública e cidadania crítica”, com *Francine Altheman* apresentando a obra *Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas*, organizada por Heloiza Matos, que traz contribuições importantes, suprimindo uma carência existente na área e fomentando o interesse de novos pesquisadores.

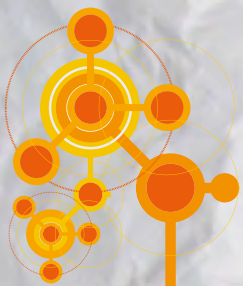
Suprir carências e despertar o interesse pela pesquisa é, aliás, o objetivo de tudo o que se expõe nesta edição de *Organicom*. Por isso, nossos votos são de que sua leitura seja não somente agradável, mas, sobretudo, proveitosa.

LUIZ ALBERTO DE FARIAS  
EDITOR

VALÉRIA APARECIDA CABRAL  
COORDENADORA DO DOSSIÊ



# ESPAÇO ABERTO



## Comunicação pública e comunicação política: por uma interação entre cidadania e democracia

Public communication and political communication:  
for an interaction between citizenship and democracy

Comunicación pública y comunicación política:  
por una interacción entre ciudadanía y democracia



### Heloiza Helena Matos e Nobre

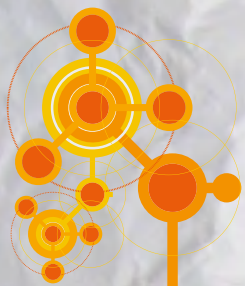
- Pós-doutora pela Université Stendhal, França, em 1995 e 2007
- Doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Jornalista pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)
- Professora da ECA-USP
- E-mail: [heloizamatos@gmail.com](mailto:heloizamatos@gmail.com)



### Guilherme Fráguas Nobre

- Pós-doutor pela Université Stendhal, França, em 2006
- Doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Economia pela Universidade Federal do Paraná (UFPR)
- Economista pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- *Visiting scholar* na McMaster University, Canadá, em 2010
- Pesquisador do Instituto Ciência-Tecnologia da Comunicação
- E-mail: [fraguasnobre@gmail.com](mailto:fraguasnobre@gmail.com)





## Resumo

O artigo objetiva relacionar seis variáveis entre si, a saber: capital social, capital comunicacional, comunicação pública, comunicação política, cidadania e democracia. As hipóteses básicas são: 1) o capital social e o capital comunicacional possibilitam a comunicação pública; 2) existe uma passagem da comunicação pública (instância deliberativa) para a comunicação política (instância de ação); 3) a cidadania, ao implicar os referidos capitais e comunicações, conduziria à democracia participativa (em relativo contraste com a democracia representativa).

PALAVRAS-CHAVE: CAPITAL SOCIAL • CAPITAL COMUNICACIONAL • COMUNICAÇÃO PÚBLICA • COMUNICAÇÃO POLÍTICA • CIDADANIA • DEMOCRACIA.

## Abstract

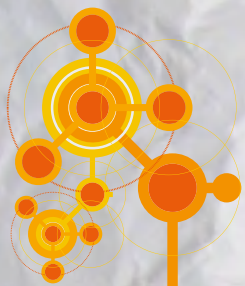
The purpose of the article is to establish the relationship of these six variables with one another: social capital, communication capital, public communication, political communication, citizenship and democracy. Basic assumptions are as follows: 1) social capital and communication capital enable public communication; 2) there is a transition from public communication (sphere of deliberation) to political communication (sphere of action); 3) citizenship, by involving those capitals and communications, would lead to participatory democracy (in contrast to representative democracy).

KEYWORDS: SOCIAL CAPITAL • COMMUNICATION CAPITAL • PUBLIC COMMUNICATION • POLITICAL COMMUNICATION • CITIZENSHIP • DEMOCRACY.

## Resumen

El artículo trata de la relación entre seis variables: el capital social, el capital comunicacional, la comunicación pública, la comunicación política, la ciudadanía y la democracia. Las hipótesis básicas son: 1) el capital social y el capital comunicacional posibilitan la comunicación pública; 2) hay un pasaje de la comunicación pública (deliberativa) para la comunicación política (acción); 3) la ciudadanía, mediante la participación de los capitales y de las comunicaciones, se traduciría en una democracia participativa (en contraste con la democracia representativa).

PALABRAS CLAVES: CAPITAL SOCIAL • CAPITAL COMUNICACIONAL • COMUNICACIÓN PÚBLICA • COMUNICACIÓN POLÍTICA • CIUDADANÍA • DEMOCRACIA.



O artigo propõe analisar como os cidadãos contemporâneos têm se mobilizado para se governarem e aos gestores públicos, utilizando como principais recursos disponíveis o capital social e o capital comunicacional. A democracia (governo pelos cidadãos) requer o exercício da cidadania, o que leva à questão: de que modo os cidadãos contemporâneos têm exercido sua cidadania? No passado como agora, essa condição implicava cidadãos empenhados em discutir os assuntos públicos, para, juntos, deliberarem sobre normas e ações. A forma e o local dessa interação se modificaram: a agora ampliou-se em “esfera pública” e o discurso presencial em viva-voz evoluiu, graças aos meios de comunicação e ao uso intensivo das tecnologias, para a comunicação pública e a comunicação política.

Assim, a esfera pública veio incluir instâncias presenciais e virtuais, analógicas e digitais onde espaço, tempo e corporalidade se relativizam para permitir interações múltiplas, de via simples ou multidirecionais, entre agentes privados ou institucionais; e a comunicação pública passou a representar as interações que por aí circulam, tendo sua origem no interesse público, sua meta na melhora da vida em comum, e suas regras processuais ancoradas no direito universal à expressão, no debate equilibrado, na deliberação cooperativa, e na tomada de decisão compartilhada. Essa comunicação pública na esfera pública conduziria, então, à comunicação política, a “palavra que empodera o cidadão” – a comunicação que efetiva a gestão da propriedade pública.

O desafio aqui é entender como os cidadãos têm exercido a comunicação pública (poder de interação) e a comunicação política (poder de intervenção) para governar, via esfera pública, a *coisa pública* – incluindo representantes eleitos e gestores públicos. Trata-se, pois, de um empreendimento gerencial: cidadãos governando juntos, via comunicação, o interesse público. Isso traz para um primeiro plano a “comunicação”. Logo, é preciso investigar como essas modalidades de capital (social e comunicacional) conduzem às comunicações pública e política, no quadro mais amplo de uma cidadania que efetiva a democracia; ou seja, de cidadãos que comunicam e agem para governar a coisa pública e a vida em comum.

## BASE TEÓRICA E CONCEITOS FUNDAMENTAIS

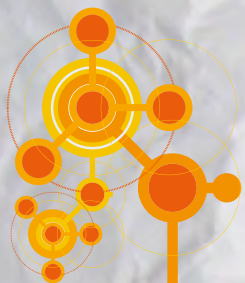
Para compreender a passagem da participação cidadã para a governança cidadã, e como a troca simbólica no âmbito da comunicação pode conduzir a ações práticas no âmbito da política, será preciso fundamentar os conceitos e processos do capital social, do capital comunicacional, da comunicação pública e da comunicação política.

### Capital social<sup>1</sup>

A primeira análise sistemática do conceito de capital social é de Pierre Bourdieu (1980, p. 2), que o definiu como “o conjunto de recursos atuais e potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento e reconhecimento mútuo”.

Outros autores tomam-no como componente da ação coletiva (Ponthieux, 2006). Alejandro Portes identifica o capital humano com o conhecimento e as habilidades adquiridas pelo indivíduo, enquanto o capital social se relacionaria com a dimensão e a qualidade das relações sociais. “Para possuir capital social, um indivíduo precisa se relacionar com outros, e são estes – não o próprio – a verdadeira fonte dos seus benefícios” (Portes, 2000, p. 139). Na prática, o ‘volume’ de capital social seria identificado com o nível de envolvimento associativo, ou seja, que o indivíduo pertença a uma comunidade civicamente engajada, participando em variadas redes de interação.

<sup>1</sup> Ver Matos (2011).



Outra característica é que o capital social pode designar um conjunto de sociabilidades ou configurações relacionais específicas (Granjon; Lelong, 2006). Seria, ao mesmo tempo, um recurso e um instrumento de poder, que se aplica tanto ao indivíduo como a uma coletividade (família, vizinhança, etnias, nação etc.). O capital social seria o resultado de uma escolha racional ou o efeito da vida social, podendo ser de ordem pública ou privada.

Para Pippa Norris (1996), o capital social pode ser entendido como as densas redes de normas e de confiança social que capacitam os participantes a cooperar na busca de objetivos compartilhados. Segundo a autora, quanto mais nos conectamos com outras pessoas, em uma interação face a face através da comunidade, mais confiamos nelas.

O conceito do capital social tem como fundamento a obra *Democracia na América*, de Tocqueville, para analisar os padrões de engajamento cívico e política; e a obra *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, de Max Weber, para compreender as possíveis relações entre as modalidades associativas na América.

Antoine Bévort e Michel Lallement (2006) citam o artigo "Making democracy", de Robert D. Putnam<sup>2</sup>, como o ponto decisivo para o desenvolvimento de numerosos estudos correlacionando o índice de capital social com os níveis educacionais, nutricionais, de saúde e de emprego.

### Capital comunicacional<sup>3</sup>

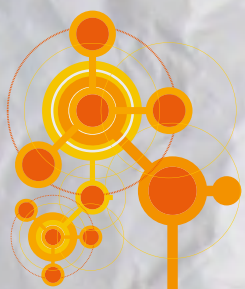
O conceito de capital comunicacional tem sido empregado com sentidos diversos e para propósitos pouco homogêneos. A despeito disso, já existem esforços para compilar e comparar essas múltiplas propostas de definição (Matos; Nobre, 2009). Após reunir as principais contribuições na área (ver Tabela 1), Nobre e Matos (2010) avançam para sugerir uma definição unificada para capital comunicacional.

Tabela 1 – Definições de capital comunicacional.

AUTOR	DEFINIÇÃO
Malmelin 1	Ativos físicos de comunicação
Hytönen	Estruturas comunicacionais, competências organizacionais/comunicacionais e cultura organizacional
Malmelin 2	Sistemas comunicacionais, competência comunicacionais e relações
Gabriela/Marcel	Marca e identidade-cultura organizacional para criar e consolidar a imagem
Malmelin 3	Informação documentada; os sistemas gerenciais e culturais da organização
Smith/Coutant	Capital interacional, habilidades de interação
Mulholland	Interações face a face
Thurlow	Aptidão e poder necessários para lidar com uma realidade contemporânea complexa
House of Representatives/NCA	Clima compassivo, empático, respeitoso e comunicativo
Aggestam	Criação e alavancagem de conhecimento e know-how
Csepeli/Csere	Pode ser medido por padrões de network social
Murphet	Capacidade de determinar e gerenciar as fantasias coletivas
Jeffres	Conectando pessoas e facilitando a solução de problemas comunitários
Silván	Apoio psicológico/espiritual de pessoas que compartilham alegrias e desafios comuns

<sup>2</sup> Ver obras de Putnam nas referências finais

<sup>3</sup> Ver: Matos e Nobre, 2009; Nobre, 2011. Para referências bibliográficas dos autores da tabela 1, ver Nobre e Matos, 2010. O conceito de capital comunicacional não está consolidado, figurando relativamente difuso na literatura.



Assim, pode-se definir capital comunicacional como: uma conjunção de ativos/estruturas/sistemas que, ao contribuírem para a instituição e a promoção da identidade/imagem/cultura, criam um ambiente de compartilhamento e apoio mútuo, onde informações/relacionamentos/conversas são gerados de maneira a desenvolver competências e conhecimentos de caráter coletivo/comunitário/social, com o objetivo final de criar valor para todos os membros da sociedade. Em suma: o capital comunicacional é a base material e simbólica da comunicação, mobilizada, por meio de processos sociais interativos e participatórios, para gerar valor.

### Comunicação pública<sup>4</sup>

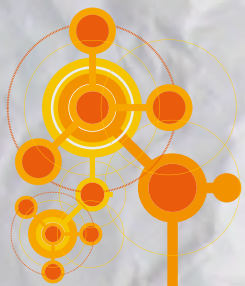
A esfera pública se consolida a partir de um ideal em que o debate se realiza entre pessoas com igual oportunidade de acesso, em livre argumentação e dotadas de uma capacidade argumentativa racionalizada a ponto de, juntas, alcançarem um entendimento sobre seus problemas. Um conjunto de procedimentos realizados nessa ambiência configuraria um poder comunicativo e permitiria, então, que as demandas localizadas na periferia da estrutura social pudessem alcançar o centro do sistema – ou seja, o poder administrativo (Habermas, 1997). Assim, “a esfera pública é também um espaço intermediário entre as discussões políticas conduzidas pelos atores administrativos centrais e as conversações entre os atores cívicos periféricos” (Marques, 2009).

O conceito de público está relacionado ao interesse comum (e não privado), ou seja, à intenção de defesa do societal e não do societário (Nobre, 2011). A defesa se dá por meio do debate, e este se realiza em diferentes e múltiplas esferas. Para que se processe, o debate deve ter visibilidade, permitir a inclusão e a participação de diferentes atores em comunicação. Nesse sentido, “trata-se de uma comunicação eminentemente democrática, pela profundidade de sua natureza e por sua vocação” (Jaramillo López, 2011). Estes parecem ser pontos consensuados entre diferentes autores que tratam dos conceitos em comunicação pública no Brasil (Kunsch, 2011; Duarte, 2011; Weber, 2011). A questão mais controversa entre diferentes abordagens se localiza, então, em torno dos cenários em que a comunicação pública se torna possível e se materializa.

Pierre Zémor (2005) enfatiza a centralidade do Estado, como instituição política e administrativa, no encaminhamento da comunicação pública. Sua abordagem é a de normatização das ações do governo, numa exigência de um espírito público como o norteador das ações pragmáticas de difusão de mensagens, de atendimento ao cidadão e de elaboração de políticas públicas. O autor conclama as instituições de governo a uma comunicação cívica, no sentido de diferenciar uma comunicação governamental guiada por interesses políticos particulares. Mas, ao apresentar uma exigência normativa às instituições do poder central, há o risco de tratar a comunicação pública circunscrita a determinados limites burocráticos.

López (apud Koçouski, 2012) descreve cinco dimensões da comunicação pública: política, organizacional, mediática, estatal e da vida social. A comunicação governamental estaria vinculada ao cenário ou dimensão estatal, onde devem imperar os princípios normativos em prol de uma ação de governo mais cívica, como propõe Zémor (2005). Mas, em função de traumas da tradição política brasileira, há um conjunto de estudiosos que encampam a defesa de um serviço estatal comprometido com os princípios democráticos (Weber, 2011; Kunsch, 2011). Nesse intuito, acabam por restringir a abordagem de uma comunicação pública a um conjunto de regras e compromissos voltados restritamente ao exercício da comunicação em esferas de governo.

<sup>4</sup> Ver Gil, Patrícia; Nobre, Heloiza (2013).



## Comunicação política<sup>5</sup>

María José Cañel (1999) procurou reunir os pontos em comum entre as conceituações da comunicação política. Constatou que se destaca o caráter comunicativo da expressão, por tratar-se de uma atividade que pressupõe um "intercâmbio de mensagens e de símbolos entre aqueles que dela participam". Essa forma de comunicação adquire caráter político devido às consequências (intencionais ou não) que provocam sobre a cena política.

Um problema seria a restrição das definições à emissão e recepção de mensagens políticas. Para a maior parte, "a comunicação política surge quando a comunicação exerce seus efeitos sobre a política". Assim, parece ser desprezado o contexto em que as mensagens políticas são produzidas. Gilles Achache (1990) ressalta que qualquer modelo de comunicação política, por simples que seja, é um modelo comunicativo que, como tal, deve combinar ao menos quatro fatores: os emissores, os receptores, um espaço público e os meios de comunicação.

Cañel (1999, p. 23-24) propõe, igualmente, uma definição simples e abrangente:

Comunicação política é o campo de estudos que compreende a atividade de determinadas pessoas e instituições (políticos, comunicadores, jornalistas e cidadãos) nas quais se produz um intercâmbio de informações, ideias e atitudes que envolvem os assuntos públicos. Em outras palavras, a comunicação política é o intercâmbio de signos, sinais ou símbolos de qualquer espécie, entre pessoas físicas ou sociais, com o que se articula a tomada de decisões políticas, assim como a aplicação destas na sociedade.

No Brasil, as pesquisas em comunicação política têm passado por uma evolução significativa, refletindo sobre diversos temas contemporâneos: processos eleitorais, marketing político (Figueiredo, 2008), análises de cenários políticos, importância da mídia de massa, imagem política, questões sobre a esfera pública política, processos democráticos e cidadania, além de articulações entre esses temas com a ciência política, e processos deliberativos. Nos últimos anos, a comunicação política tem também acompanhado as transformações da política pela internet (Recuero, 2009; Maia, Gomes e Marques, 2011), como: 'interação', redes sociais, e outros avanços da web 2.0.

Pesquisas mais recentes em comunicação política têm privilegiado as metodologias de *survey*, meta-análise, análise de conteúdo, análise de discurso, análise de rede e deliberação, análise comparativa, além de experimentos. Particularmente, sobressaem o uso de técnicas estatísticas (Bucy; Holbert, 2011) e o interesse crescente pela pesquisa empírica (Braga; Lopes; Martino, 2010). As temáticas de cidadania e democracia têm sofrido notável releitura (Correia; Ferreira; Santo, 2010).

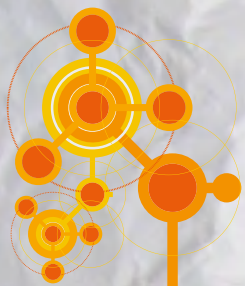
## EM BUSCA DE INTERAÇÕES ENTRE OS CONCEITOS

Para entender como as modalidades de capital (social e comunicacional) e de comunicação (pública e política) se articulam com os conceitos de cidadania e democracia, pode-se propor uma análise em quatro momentos particulares:

### 1) *O capital social e o capital comunicacional estão na base da comunicação pública e da comunicação política*

O capital social e o capital comunicacional têm em comum o termo "capital", que remete às características de um ativo econômico: uma reserva de valor, um potencial para troca e uma unidade de medida. O capital social seriam os recursos

<sup>5</sup> Ver Matos (2000).



sociais potencialmente disponíveis para mobilização e engajamento. O capital comunicacional seriam os recursos materiais (mídias, veículos) e simbólicos disponíveis para a criação de valor social, político, econômico etc.

Poder-se-ia dizer que a comunicação pública é cidadã e que a comunicação política é democrática. A comunicação pública é cidadã porque visa a uma interação para um acordo de saber entre cidadãos: um entendimento comum acerca de assuntos relevantes na esfera deliberativa pública. A comunicação política é democrática porque visa a uma interação para uma ação entre gestores da coisa pública: uma decisão e a aplicação dessa decisão na *pólis*. Assim, a comunicação pública seria comparativamente mais intensiva no uso de capital comunicacional; e a comunicação política seria relativamente mais intensiva no uso de capital social.

Não se trata de exclusividade, mas de ênfase. Uma cooperação para a convergência da compreensão demanda, via debate, superior capacidade retórica – referência ao capital comunicacional na comunicação pública. Já uma cooperação para a convergência da ação requer, via processo decisório, maior maleabilidade para alianças – referência ao capital social na comunicação política. Por outro lado, o papel do capital social na comunicação pública seria o de prover o *network* sobre o qual mobilizar e engajar para o debate na esfera pública; e o papel do capital comunicacional na comunicação política seria o de prover o nível de *performance* requerido para mobilizar e engajar para a ação na coisa pública.

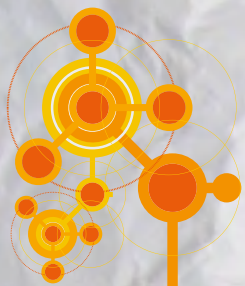
Capital social é o valor do *network* em si, um valor que já foi conquistado ao longo do tempo e que adquire o caráter diverso de simpatia, apreço, reconhecimento, respeito etc. É um capital em estoque. Por sua vez, o capital comunicacional é o vir-a-ser do valor, dependente da competência para usar símbolos e mídias para gerar valor – na forma de entendimento, convencimento, reputação etc. São esses dois capitais que estão na base da transição da comunicação pública (debate para a convergência do entendimento) para a comunicação política (decisão para a convergência da ação).

## *II) A comunicação pública, enquanto epítome do engajamento cívico, envolve a expressão, o debate, a deliberação e a decisão na esfera pública*

Para fins didáticos, tem-se feito a diferenciação entre cidadania (esfera de debate) e democracia (esfera de ação). Vale insistir: a cidadania implicaria restringir-se a interações simbólicas, enquanto que a democracia implicaria restringir-se a interações materiais. Em resumo: o mundo do símbolo *versus* o mundo da ação. Numa tentativa de romper tal simplificação artificial, caberia perguntar: existe ação na esfera de debate, e existe debate na esfera da ação?

Sim. Por exemplo, existe ação para: mobilizar e engajar os cidadãos na discussão de temas relevantes, alimentar e conduzir o debate na esfera pública, deliberar após todos terem expressado seus pontos de vista e posições, e no decidir acerca deste ou daquele partido. Na comunicação pública as ações pertencem eminentemente à instância comunicacional – daí a importância do capital comunicacional para a comunicação pública. Por outro lado, o capital social contribui tanto para ampliar a base de cidadãos no debate (inclusão), quanto para articular alianças em torno de partidos que vão se configurando no debate (posição). Mas a ação última (o mútuo entendimento), aqui, será sempre comunicacional – sendo, portanto, simbólica.

Pode-se até propor a terminologia de protodemocracia, isto é, a que governa as ações comunicativas na esfera pública (comunicação pública) – o prefixo *proto* designando a que vem primeiro. Logo, a comunicação pública pode ser pensada como um embate político de ideias e discursos, em que os cidadãos trabalham juntos para chegar a um entendimento. Neste



sentido restrito, seria democracia por tratar do governo, não da coisa pública, mas da palavra pública. Cabe à comunicação pública produzir um acordo acerca dessa *palavra* pública; que será, depois, levada para a esfera política – que a vai traduzir em ação concreta na sociedade. Daí sobressaem as protoações, digamos assim, que garantam o número e perfil dos cidadãos envolvidos, bem como a variedade e o tipo das expressões efetuadas ao longo do debate. Cidadania pressupõe cidadãos competentes e atuantes: social e comunicacionalmente.

### *III) A comunicação política, enquanto epítome da governança cívica, mobiliza recursos materiais para uma ação efetiva na sociedade*

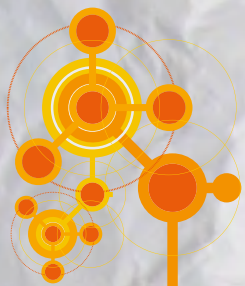
Vale notar que se tem usado o termo democracia sozinho, sem adjetivos. A intenção é ressaltar-lhe o caráter de governo pelo povo, a gerência pelos cidadãos. Quando se evocam versões adjetivadas, como democracia representativa, incorre-se na discussão sobre o caráter desse governo, sobre a forma que ele pode ou vai assumir. Democracia sem adjetivos acentua o perfil de universalização de acesso e participação que desejamos – ao mesmo tempo um direito e um dever de cada cidadão. Essa abordagem permite encarar a comunicação política como uma função social ampliada, ubíqua. Cada cidadão vai à esfera pública decidir o *saber*, e cada cidadão vai à esfera política decidir o *fazer*.

Assim, a comunicação pública envolve a política, pois os cidadãos estão tentando governar, juntos, a discussão dos temas públicos; e a comunicação política envolve o debate, pois estão tentando decidir, juntos, a ação sobre a coisa pública. Há, sim, debate na esfera da ação. Os debates na comunicação pública (o que saber) alimentam os debates na comunicação política (o que fazer). A comunicação pública debateria e decidiria sobre assuntos em nível de discurso; enquanto a comunicação política debateria e decidiria sobre como verter tais discursos em prática. Por exemplo, existe debate sobre como agir para: propor políticas de ação, escolher a melhor política, implementar a política escolhida, fiscalizar o fiel cumprimento da política implementada.

Pode-se dizer que o cidadão tem, na comunicação pública, o dever de participar e o direito de decidir; e na comunicação política, o dever de decidir e o direito de governar. Tal raciocínio conduz a uma cidadania obrigatória/absoluta, mas a uma democracia facultativa/relativa – o que se adequaria aos padrões em voga: do ponto de vista do governo, voto obrigatório; do ponto de vista do cidadão, governo representativo. Por difícil que seja tal questão, o desafio ainda é: como trazer, via capital social e comunicacional, a comunicação pública e política para a prática da vida em sociedade?

### *IV) Cidadania evolui para democracia, e cidadãos (por meio da comunicação pública e da comunicação política) governam a coisa pública*

A interface cidadania e democracia representa a alocação de recursos (sociais e comunicacionais) para obter o necessário efeito sobre acordos (simbólicos) e ações (materiais), tendo por objeto os assuntos públicos e a coisa pública e por agentes, os cidadãos. Tais recursos são movimentados em ambiente específico (esfera pública e política) e sob regras restritas de interação (debate e decisão). Portanto, é bem-vinda a ideia de que a democracia representativa pudesse estar fortalecendo seu lado substantivo (democracia) em detrimento do lado adjetivo (representativa). A Primavera Árabe e os recentes acontecimentos no Brasil poderiam sinalizar tal movimento.



Assim, o que se observa são pessoas e grupos que vão às ruas para expressar seu descontentamento, desacordo, e para propor mudanças e políticas. A esfera pública se materializa na rua e nos prédios públicos – que são ocupados fisicamente e que passam a ocupar virtualmente as mídias; ao tempo em que a comunicação pública se confunde com a comunicação política, pois há uma cacofonia de debates e decisões. Se uns gritam palavras de ordem, outros silenciam, e há quem traga um discurso coerente; e só se pode dizer que o debate existe porque, em contrapartida, e às vezes de forma assíncrona, há reação social e das autoridades. Há interlocução. Mas tal cacofonia tem provocado decisões práticas. Para além da esfera discursiva (comunicação pública), os movimentos têm conseguido que instâncias do governo se decidam por novos cursos de ação (comunicação política), como: queda do preço de transporte público, importação de médicos, reserva de *royalties* do petróleo para a saúde e educação etc.

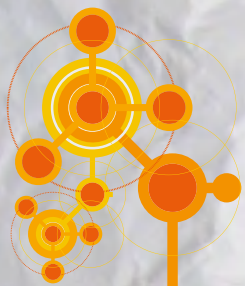
O papel das mídias sociais em tais protestos é inegável, porquanto resta avaliar sua relação com o capital social em jogo. Já a carga simbólica e os recursos materiais de mídia envolvidos nos eventos remeteriam ao capital comunicacional. Uma importante contribuição, aqui, seria analisar em que medida o capital social e comunicacional têm sido utilizados como instrumentos de cidadania (via comunicação pública) e de democracia (via comunicação política). Sem embargo, a comunicação política parece mostrar-se mais atuante do que a comunicação pública – ressalvas feitas a ações realizadas em decorrência de pressões, ao invés de derivadas de debates organizados. Seja como for, a assimetria observada entre comunicação pública e comunicação política, comparadas pela velocidade com que ações têm sido deflagradas, ainda precisa ser empiricamente fundamentada. Mas a pergunta que se faz é: tem havido realmente um desequilíbrio entre debate e ação?

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retornemos às hipóteses avançadas no artigo. Quanto à hipótese de número 1, para a qual o capital social e o capital comunicacional possibilitariam a comunicação pública, é possível concluir que sim, pois foi mostrado que, embora a comunicação pública seja relativamente mais intensiva no uso de capital comunicacional, também o capital social cumpre importante função de mobilização e engajamento dos cidadãos que vão ao debate. Já a hipótese de número 2, que propunha uma passagem da comunicação pública (instância deliberativa) para a comunicação política (instância de ação), também se confirmou – embora o artigo tenha apontado, igualmente, que há ação na instância deliberativa e debate na instância de ação. Uma questão de ênfase, não de exclusividade. Em relação à hipótese de número 3, onde a cidadania redundaria em democracia participativa (em contraste com a representativa), tem-se a dizer: democracia participativa é pleonismo, democracia representativa é oxímoro.

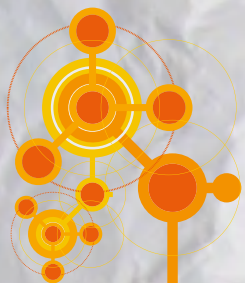
A conclusão do artigo é que o capital social e o capital comunicacional são, de fato, recursos inatos em cada cidadão; recursos que precisam, ao mesmo tempo, ser desenvolvidos. Haveria, igualmente, uma passagem da comunicação pública (esfera de debate) para a comunicação política (instância decisória e de ação) – configurando uma espécie de “cidadania em ação”. Aprofundar o papel dos capitais (social e comunicacional) e das comunicações (pública e política) para defesa, garantia e resgate dos direitos dos cidadãos, requer, ainda, pesquisas adicionais. Mas tais capitais e comunicações parecem estar contribuindo para a consolidação da democracia, no sentido de recolocar modernamente a questão do gerenciamento compartilhado da coisa pública.





## REFERÊNCIAS

- ACHACHE, Gilles. *La communication: déclin ou extension de la politique?* *Esprit*, n. 164, p. 145-151, set. 1990.
- BÉVORT, Antoine; LALLEMENT, Michel (Dir.). *Le capital social: performance, equité et reciprocité*. Paris: La Découverte/Mauss, 2006.
- BOURDIEU, Pierre. Le capital social: notes provisoires. *Actes de la Recherche in Sciences Sociales*, 31, n. 31, p. 2-3, 1980.
- BRAGA, José Luiz; LOPES, Maria Immacolata Vassalo de; MARTINO, Luiz C. (Org.). *Pesquisa empírica em comunicação*. São Paulo: Paulus, 2010.
- BUCY, Erik P.; HOLBERT, R. Lance (Ed.). *The sourcebook for political communication research: methods, measures, and analytical techniques*. New York: Routledge, 2011.
- CAÑEL, María José. *Comunicación política: una guía para su estudio y práctica*. Madrid: Tecnos, 1999.
- CORREIA, João Carlos; FERREIRA, Gil Baptista; SANTO, Paula do Espírito (Org.). *Conceitos de comunicação política*. Covilhã, Portugal: LabCom Books, 2010.
- DUARTE, Jorge. Sobre a emergência do(s) conceito(s) de comunicação pública. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação pública, sociedade e cidadania*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011. p. 121-134.
- FIGUEIREDO, Rubens (Org.). *Marketing político em tempos modernos*. Rio de Janeiro: Konrad-Adenauer-Stifung, 2008.
- GIL, Patrícia G.; NOBRE, Heloiza H. M. Alternativas ao conceito e à prática da comunicação pública. *Eptic On Line*, v. 15, n. 2, p. 12-27, 2013.
- GRANJON, Fabien; LELONG, Benoît. Capital social, stratifications et technologies de l'information et de la communication. *Revue Réseaux*, n. 139, UMLV/Lavoisier, p. 149-173, 2006.
- HABERMAS, Jürgen. *Direito e democracia: entre facticidade e validade*. Vol. II. Trad. de Flávio Beno Siebeneichler. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.
- JARAMILLO LÓPEZ, Juan Camilo. *Advocacy: uma estratégia de comunicação pública*. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação pública, sociedade e cidadania*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011. p. 61-80.
- KOÇOUSKI, M. Comunicação pública: construindo um conceito. In: MATOS, Heloiza (Org.). *Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas*. São Paulo: ECA-USP, 2012. p. 71-96.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. In: MATOS, Heloiza (Org.). *Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas*. São Paulo: ECA-USP, 2011. p. 13-22.
- MAIA, Rousiley C. M.; GOMES, Wilson; MARQUES, Francisco P. J. A. (Org.). *Internet e participação política no Brasil*. Porto Alegre: Sulina, 2011.



MARQUES, Ângela C. Salgueiro. As interseções entre o processo comunicativo e a deliberação pública. In: MARQUES, Ângela C. Salgueiro (Org.). *A deliberação pública e suas dimensões políticas comunicativas: textos fundamentais*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009. p. 11-28.

MATOS, Heloiza Engajamento cívico e participação política: controvérsias entre as TIC's e o declínio do capital social. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE PESQUISADORES EM COMUNICAÇÃO E POLÍTICA, IV, Uerj, Rio de Janeiro, 13-15 de abril de 2011. *Anais...* São Paulo: Compolitica – Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação e Política, 2011.

MATOS, Heloiza Ação política e propaganda eleitoral. *Comunicação e Educação*, São Paulo, ECA-USP, v. VII, n. 19, p. 25-31, 2000.

MATOS, Heloiza NOBRE, Guilherme Fráguas. Capital comunicacional. In: CONGRESSO LUSOCOM, 8º, 2009, Lisboa. *Anais...* Lisboa: Universidade Lusófona, 2009. p. 78-91.

NOBRE, Guilherme Fráguas. Capital social, comunicação pública e deliberação: a gestação do capital comunicacional público. In: MARQUES, Ângela; MATOS, Heloiza. *Comunicação e política: capital social, reconhecimento e deliberação pública*. São Paulo, Summus, 2011.

NOBRE, GUILHERME Fráguas; MATOS, Heloiza Capital comunicacional turístico. In: CITURISMO 2010. Peniche, Instituto Politécnico de Leiria, 2010.

NORRIS, Pippa. Did television erode social capital? A reply to Putnam. *Political Science and Politics*, v. XXIX, n. 3, p. 474-480, set. 1996.

PONTHIEUX, Sophie. *Le capital social*. Paris: La Découverte, 2006.

PORTES, Alejandro. Capital social: origens e aplicações na sociologia contemporânea. *Sociologia: Problemas e Práticas*, n. 33, p. 133-158, 2000.

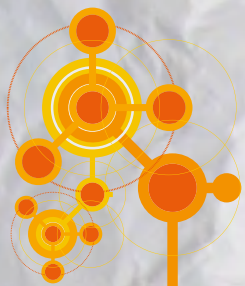
PUTNAM, Robert D. *Solo en la Bolera: colapso y resurgimiento de la comunidad norteamericana*. Barcelona: Galaxia Gutenberg, 2002.

\_\_\_\_\_. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1996.

RECUERO, Raquel da Cunha. *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina, 2009.

WEBER, Maria Helena. Estratégias da comunicação de Estado e a disputa por visibilidade e opinião. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação pública, sociedade e cidadania*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011. p. 101-120.

ZÉMOR, Pierre. (1995). *La communication publique*. 3. ed. Paris: PUF, 2005.



## A ética como fator de suporte ao discurso da sustentabilidade nas organizações

The ethics as supporting factor for sustainability discourse of organizations

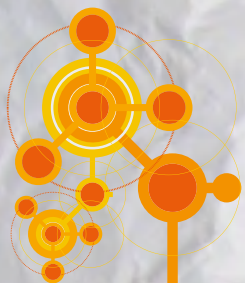
La ética como factor de soporte para el discurso de la sostenibilidad en las organizaciones

### Ana Maria Dantas de Maio

- Doutoranda em Comunicação Social na Universidade Metodista de São Paulo (Unesp)
- Mestre em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista (Unesp), de Bauru (SP)
- Formada em Jornalismo pela Universidade Estadual de Londrina (UEL)
- Jornalista da Embrapa Pantanal, em Corumbá (MS),
- Foi docente das Faculdades Adamantinenses Integradas (FAI), em Adamantina (SP)
- Atuou em comunicação organizacional e em jornais do interior paulista por catorze anos
- E-mail: [anamaio@uol.com.br](mailto:anamaio@uol.com.br)

### Marcelo da Silva

- Doutorando em Comunicação Social na Universidade Metodista de São Paulo (Unesp)
- Mestre em Comunicação Midiática e graduado em Relações Públicas pela Universidade Estadual Paulista (Unesp), de Bauru (SP)
- Professor e coordenador do curso de Relações Públicas da Universidade Sagrado Coração (USC), de Bauru (SP)
- Tem escrito sobre comunicação organizacional, relações públicas, discurso e estereótipia, ética e estética
- E-mail: [marcelosilva\\_rp@hotmail.com](mailto:marcelosilva_rp@hotmail.com)



## Resumo

O objetivo deste artigo é estimular a discussão sobre o papel da ética na comunicação organizacional como mecanismo para conjugar a construção de discursos e o uso do termo “sustentabilidade”. Esta palavra tem sido aplicada de forma indiscriminada por algumas organizações para seduzir e causar impacto. A concepção de ética se ajustou à contemporaneidade; o mundo dos negócios hoje acata a “ética do meio-termo” – preconizada por Gilles Lipovetsky –, que propõe o afastamento dos radicalismos e se torna compatível com a ideia de sustentabilidade produzida em diferentes modalizações discursivas.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • ÉTICA • SUSTENTABILIDADE • DISCURSO ORGANIZACIONAL.

## Abstract

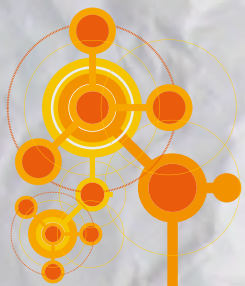
The aim of this article is to stimulate the discussion of the role ethics plays in organizational communication as a means of reconciling the production of discourses and the use of the term 'sustainability'. This word has been indiscriminately used by some organizations to seduce and cause impact. The concept of ethics has been adapted to contemporaneity; the business world currently accepts 'midway ethics' as professed by Gilles Lipovetsky, which proposes keeping distance from extremes, and becomes compatible with the idea of sustainability made in different discursive modalizations.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • ETHICS • SUSTAINABILITY • ORGANIZATIONAL DISCOURSE.

## Resumen

El objetivo de este artículo es estimular el debate sobre el rol de la ética en la comunicación de las organizaciones como mecanismo para conjugar la construcción de discursos y la utilización del término “sostenibilidad”. Esta palabra ha sido aplicada de forma indiscriminada por algunas organizaciones para seducir y causar impacto. La concepción de ética se ha ajustado a la contemporaneidad; el mundo de los negocios hoy practica la “ética del término-medio”, preconizada por Gilles Lipovetsky, que propone un aislamiento de los radicalismos y se vuelve compatible con la idea de sostenibilidad producida en distintas modalidades discursivas.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • ÉTICA • SOSTENIBILIDAD • DISCURSO ORGANIZACIONAL.



A utilização indiscriminada que algumas organizações vêm fazendo do termo sustentabilidade e suas variantes ocorre sob a égide de ações, ao mesmo tempo, oportunas e oportunistas. Da noite para o dia, produtos e serviços tornam-se sustentáveis e certas iniciativas se autointitulam ecologicamente corretas por meio da comunicação. Embora haja exemplos de consideráveis avanços rumo à efetiva sustentabilidade no ambiente empresarial, é pouco provável que parte dessa “conscientização” reflita uma mudança de paradigma nas organizações contemporâneas. Um olhar crítico sobre as atitudes e os discursos organizacionais pode desvendar as contradições e incongruências que procuramos apontar nesse artigo.

Com o esgotamento da modernidade, segundo Kleber Markus (2012), as transformações e mudanças da sociedade e das organizações trazem à baila a necessidade de agregação de valor a produtos, marcas e serviços, já que estes estão cada vez mais parecidos e têm sido transformados em verdadeiras *commodities*. Ecologia, meio ambiente, responsabilidade social e sustentabilidade são temas que surgem como grandes catalisadores no desenvolvimento de marcas, “buscando, às vezes, a qualquer custo, uma inquestionável intersecção entre a responsabilidade social, gestão ambiental, missão, visão e os valores das organizações” (Markus, 2012, p. 31).

O objetivo deste trabalho é refletir sobre o papel da ética na comunicação organizacional como um caminho para mitigar o abismo criado entre a construção dos discursos organizacionais e a realidade concernente a algumas empresas. Não tratamos mais da ética pura, mas flexibilizada, ou mesmo da ética do meio-termo que se alinha ao próprio conceito de sustentabilidade. Na contemporaneidade, caracterizada pelo hiperindividualismo, alguns comunicadores se apresentam menos focados em sua deontologia – princípios e valores – e mais deslumbrados com as possibilidades de sucesso e ascensão profissional. A transparência, ou pelo menos a busca e o debate sobre ela, revela-se *démodée*.

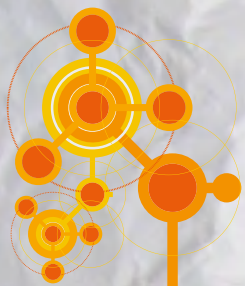
## SUSTENTABILIDADE

Incontáveis conceitos de sustentabilidade confluem para a mesma direção: a capacidade da economia ou da sociedade de se organizar para satisfazer suas necessidades sem comprometer o ambiente para as futuras gerações. Essa essência conceitual precisaria saltar da dimensão discursiva para a prática organizacional, solidificando as ações empresariais focadas nessa filosofia. O esvaziamento do termo sustentabilidade está estritamente relacionado ao uso abusivo que dele se faz. Um uso que busca, em alguns casos, apenas atrair holofotes para a organização ou seus representantes. Um indicativo dessa tendência é a utilização pejorativa da palavra. Renato Terra (2012, p. 24), na revista *piauí*<sup>1</sup>, satiriza a banalização da palavra com uma frase atribuída “sem autorização” à presidente da República Dilma Rousseff: “Toda vez que ouço a palavra sustentabilidade, lembro de reforçar o laquê”<sup>2</sup>.

O desgaste do termo fica evidente também quando a organização apresenta sua missão, visão, valores, sua política de sustentabilidade e responsabilidade social aos *stakeholders*. Esses públicos de interesse – quando críticos – evidenciam certo descrédito no discurso organizacional. Como atuar quando há um comprometimento real entre organização e sustentabilidade? Basta mudar a posição discursiva? A relação entre empresa e sustentabilidade precisa ser exposta? Essa exposição é condição *sine qua non* para legitimar a organização? As ações sustentáveis são praticadas apenas em troca de possível visibilidade? Que comunicação é essa?

<sup>1</sup> O nome da revista é grafado com “p” minúsculo, padrão que mantivemos neste trabalho.

<sup>2</sup> A revista, que pratica o jornalismo literário, atinge as classes A e B e é consumida por leitores com alto nível de escolaridade: 67% têm nível superior e 23% têm pós-graduação, segundo Juliana L. de Almeida Souza e Cláudia Alice de Ligório (2012, p. 165).



Destarte, não podemos desconsiderar determinadas construções discursivas acerca do *ethos* organizacional e da imagem que as organizações constroem de si. Haja vista que, de acordo com Mikhail Bakhtin (1986), ao ignorarmos a natureza dos discursos, estamos apagando a ligação entre a linguagem e a vida. Digamos, ademais, entre a ética e a estética, o que as organizações dizem e o que fazem, o que divulgam e o que de fato perpassa suas práticas cotidianas. Inseridas na contemporaneidade, estão imersas em um caldo sociocultural-político eivado de complexidade, inconsistência, relações escusas, favorecimento, manipulação e estereótipos.

## METODOLOGIA

Componentes teóricos da análise de discurso<sup>3</sup> fundamentam metodologicamente essa reflexão sobre fatos estilizados<sup>4</sup> em comunicação organizacional, tais como o uso indiscriminado e, por vezes, indevido do termo “sustentabilidade” na composição da linguagem formal ou informal das organizações. Partimos do pressuposto de que nenhum discurso é neutro e as intencionalidades manifestam-se por meio dos enunciados – mas também das enunciações – da comunicação institucional e mercadológica. Daí debatermos acerca da necessidade de uma sólida formação no que tange aos aspectos da práxis diária da ética por parte dos profissionais desse campo, considerando o acessório e o essencial:

O acessório é a profusão das atividades e publicações mais ou menos especializadas em torno de “receitas” da comunicação e que tem muito a ver com a lógica dos vendedores do templo. O essencial é esta demanda de compreensão de si e da melhora das relações com o outro (Wolton, 2006, p. 112).

Assumimos posição de reconhecimento da importância da legitimação empresarial e dos esforços reais de organizações que investem, de fato, em ações alinhadas ao desenvolvimento sustentável, especialmente quando estas promoções ocorrem no silêncio discernente que envolve a responsabilidade de gestores e comunicadores. Adotamos uma postura igualmente favorável ao analisarmos situações em que as empresas necessitam expor seus projetos de sustentabilidade para estimular o engajamento de determinados públicos. Criticamos enfaticamente a atuação de gestores e comunicadores que empregam o termo “sustentabilidade” apenas com a intenção de produzir impacto em seus interlocutores. Explicitar esses posicionamentos, em nosso entendimento, é uma demonstração de vigilância epistemológica, cuidado que deve cercar todo e qualquer trabalho científico.

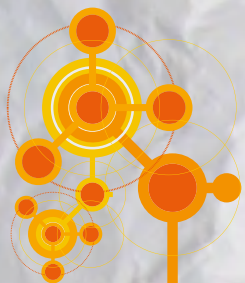
A revisão bibliográfica que suporta essa análise engloba as áreas de comunicação organizacional, relações públicas e estudos de discurso e linguagem. Os principais conceitos revisitados são o de sustentabilidade, o de ética e o de discurso organizacional, por meio de uma leitura crítica em relação à produção científica já formatada.

## UMA IDEIA, VÁRIOS CONCEITOS

Uma das primeiras questões que colocamos é a compatibilidade entre a comunicação mercadológica, que invariavelmente estimula o consumo, e a comunicação institucional, direcionada à imagem projetada pelas organizações. As duas

3 Não vicejamos fazer uma análise linguístico-discursiva categorizada, tal como ocorre em trabalhos focados em questões axiológicas e de sentido/significado, senão de trazer à tona uma reflexão teórica acerca de certas estratégias discursivas que têm sido utilizadas pelas organizações no contexto atual, em que vale a máxima de que as palavras não foram feitas para dizer a verdade, mas para manipular e seduzir

4 Entendemos por fatos estilizados “observações repetidas em tantos contextos que são comumente aceitas como verdades empíricas e que estabelecem limites aos quais todas as novas hipóteses devem se conformar” (BUSINESS DICTIONARY.COM). Tradução nossa



modalidades estão intrinsecamente ligadas, pois é impossível promover a comunicação de um produto ou serviço de forma desvinculada da imagem empresarial. Segundo Wilson Bueno (2003, p. 10), “elas são como faces de uma mesma moeda, não podendo ser pensadas como fatos isolados”.

A questão do consumo é complexa na sociedade contemporânea e não é nosso objetivo aqui aprofundar essa discussão. Convém apenas ponderar que as organizações podem induzir ao consumo e agir com responsabilidade, especialmente se o estímulo focar a prática do consumo consciente. Já o incentivo ao consumismo se distancia dos princípios de sustentabilidade, por estar associado à rápida substituição dos bens e à sensação contínua de insatisfação.

Desse modo, a comunicação mercadológica é extremamente compatível com a lógica capitalista, pois estimula as relações de troca entre produtor e consumidor. Margarida Kunsch (2003, p. 164) a define como “todas as manifestações simbólicas de um *mix* integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing”. Na mesma obra, essa autora conceitua a comunicação institucional como “a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (Kunsch, 2003, p. 164). Para ela, a comunicação institucional se constrói sobre a missão, visão, propósito e valores da organização, influenciando de modo político e social a realidade na qual a organização está inserida no contexto de uma sociedade de consumidores.

O uso indiscriminado pelas organizações do conceito de sustentabilidade<sup>5</sup> – que se difunde a partir de 1980, de acordo com Gilberto Montibeller-Filho (2004), pela preocupação com a preservação ambiental conjugada à melhoria das condições socioeconômicas da população em substituição à noção de ecodesenvolvimento – tem como fim agregar vantagem competitiva à imagem e/ou marca, estratégia que terá reflexos diretos na comunicação mercadológica.

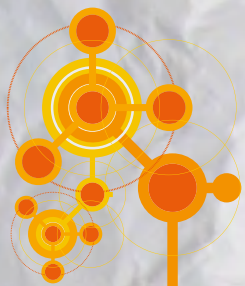
Seria ingenuidade extrema esperar que as organizações passassem a refletir de forma crítica sobre os efeitos duvidosos da comunicação mercadológica nos consumidores e clientes. Porém, os comunicadores podem ponderar algumas questões e abusar da criatividade para promover uma comunicação mercadológica mais responsável. Um ponto de partida pode ser o reconhecimento dos limites éticos da comunicação organizacional – ética como cumprimento dos valores da identidade corporativa e construída na “responsabilidade social, jamais apenas por discursos alienantes” (Simões, 2001, p. 41). Também não seria perdido qualquer esforço no sentido de aprofundar o conhecimento dos comunicadores a respeito da própria definição de sustentabilidade.

Em 1994, um levantamento mostrou que havia mais de oitenta diferentes definições para o termo<sup>6</sup>. Como o conceito geralmente se baseia no tripé econômico, social e ambiental, optamos pela explicação de Rafael M. Chiaravalloti e Cláudio V. Pádua Pádua (2011, p. 21):

A palavra sustentabilidade significa interação de duas coisas: uma sustenta e outra é sustentada (...). No caso da sustentabilidade em discussão, quem sustenta é o ambiente, toda a biosfera, as fontes de recursos que existem, e quem é sustentada é a economia. Uma economia sustentável é aquela que não acaba com as fontes de recursos.

5 Conforme Montibeller (2004, p. 49), essa expressão foi utilizada primeiramente pela União Internacional pela Conservação da Natureza (IUCN, em inglês). Em francês, a expressão é “*développement durable*”, o que equivale a desenvolvimento durável.

6 Esse levantamento foi feito pelo pesquisador John Holmberg, vice-presidente da Universidade de Tecnologia Chalmers, na Suécia. Cf. Chiaravalloti e Pádua (2011, p. 20).



Na mesma obra, os autores apontam que os conceitos são selecionados pelos pesquisadores de acordo com sua área de atuação. Assim, um cientista social, por exemplo, vai buscar uma definição que valorize “argumentos como justiça, igualdade e bem-estar humano” (Chiaravalloti; Pádua, 2011, p. 20). Mesmo que o viés escolhido seja econômico ou ambiental, é fulcral que o comunicador tenha conhecimento sobre o tema para subsidiar suas táticas e estratégias de divulgação. Na coxia de Montibeller (2004, p. 50), acreditamos que o desenvolvimento sustentável “responde às necessidades do presente sem comprometer as possibilidades das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades”. Essa definição coloca as organizações no centro da cena, seja pelo sistema capitalista e a sociedade de consumo, seja pelo esgotamento ambiental, de certa forma, engendrado pelas ações de algumas empresas.

Rudimar Baldissera (2011, p. 189) lembra que, “de modo geral, a sociedade não compreende a noção de sustentabilidade em sentido complexo”. Essa constatação amplia a responsabilidade dos “divulgadores” do conceito. É inconcebível que, por desconhecimento ou por falha ética, a comunicação organizacional assuma o discurso empresarial vazio da sustentabilidade em situações em que ela inexistente. O autor defende uma ruptura radical com a lógica econômica e questiona o uso indevido do termo.

A ideia de sustentabilidade, apresentada aqui, se distancia dos seus empregos simplistas e mitificados, como os que a reduzem à ideia de sustentação econômica (ideia de as empresas se manterem atuantes no mercado e faturando), dos seus empregos para simples fins promocionais, usos retóricos (termo da moda; politicamente correto) e, também, dos empregos para referir alguma ação isolada/pontual que, de certa forma, pode até estar caracterizada por algum nível de sustentabilidade, mas é realizada apenas para conseguir visibilidade, imagem-conceito e/ou legitimidade (Baldissera, 2011, p. 189).

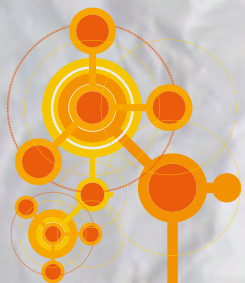
A prática dessa comunicação que se apropria da ideia de sustentabilidade com fins promocionais certamente não encontra eco nas organizações que, de fato, levam a sério os princípios sustentáveis. Nem sempre as iniciativas precisam ser mostradas<sup>7</sup>. Se a divulgação de ações sustentáveis tiver como finalidade apenas a obtenção da visibilidade e da visualidade empresarial, ela se torna dispensável. Cabe divulgação dirigida se houver necessidade de estimular a mobilização social ou o engajamento de determinados grupos afetados pelas ações. Explorar a sustentabilidade como forma de buscar apenas reconhecimento ou legitimidade revela, no mínimo, desinformação por parte de gestores e de comunicadores, já que hoje temos públicos mais resistentes aos discursos construídos sob o intento de levar uma ideia de envolvimento com as mazelas sociais e ambientais “antes mesmo de desenvolverem tais programas que comumente não saem do papel de seus viciados planejamentos estratégicos – verdadeiros jogos de guerra” (Markus, 2012, p. 34).

Vale aqui uma observação sobre a questão da visibilidade associada ao processo de legitimação social. Não há incongruência alguma no fato de as organizações buscarem legitimidade no contexto em que estão inseridas. Para Ana Thereza N. Soares e Luisa da Silva Monteiro (2012, p. 53), “o interesse por legitimação tem se tornado até mesmo uma questão de sobrevivência, pois ter legitimidade ou não está relacionado à continuidade das organizações”. O problema se instaura quando a empresa explora indevidamente o discurso vazio da sustentabilidade para conquistar visibilidade, com a intenção de se tornar legítima. Nesse caso, a filosofia da sustentabilidade não faz parte do DNA da organização. Há uma espécie de simulação.

O chamado marketing verde das empresas também passa por um período complicado, de total descrédito. Cilene Victor (2009, p. 22) diz que, “quando sustentada apenas em discursos, a política ambiental de uma empresa restringe-se às ferramentas de marketing”. No mesmo estudo, a autora apresenta a quarta edição da pesquisa nacional “O que os brasileiros pensam do

<sup>7</sup> Entendemos que há incoerência em divulgar ações e programas de sustentabilidade pelo simples ato de divulgar, haja vista que as organizações estão simplesmente cumprindo uma obrigação; por analogia, é como um indivíduo que se orgulha de ser honesto, ou seja, cumpre uma obrigação e a alardeia a todos os rincões, como se houvesse grande mérito nisso.





meio ambiente e do desenvolvimento sustentável" (Brasil, 2006), apontando que vem caindo regularmente o reconhecimento que os entrevistados têm a respeito da atuação dos empresários em prol do meio ambiente. Definitivamente, não é mais possível brincar de sustentabilidade no mundo corporativo contemporâneo, pois a proposição de que é possível produzir mais com menos guarda no seu bojo uma série de contradições, que se ancoram e apagam em certas formações discursivas acerca da sustentabilidade. É chegada a hora de falarmos sobre o equilíbrio entre a ética e a estética das organizações.

## ÉTICA: UMA TEORIA DA RELATIVIDADE

Um comunicador com sólida formação no campo da ética, dos valores e da moral, estará sempre (pre)ocupado em fundamentar suas ações na verdade e na transparência. Todavia, ao longo do tempo, conceitos até então consolidados, como ética e verdade, sofreram certa flexibilização. Clóvis de Barros Filho (2003, p. 39) afirma que "a verdade é um juízo que se diz ou se escreve (é do âmbito da linguagem, da comunicação) e se interpreta. (...) Enquanto apropriação discursiva, a verdade é tendencial".

Que verdade cabe, então, ao comunicador defender? Como agir eticamente em um sistema que não permite a prática da ética pura? A ética defendida pelos códigos de conduta profissional é compatível com os desafios, os conflitos, as cobranças, o ritmo e a superexposição que caracterizam os novos ambientes organizacionais? O ensino da ética nos cursos de comunicação é suficiente para que o indivíduo mantenha no mercado um padrão moral mínimo? O profissional de comunicação organizacional se interessa em ampliar seu conhecimento e manter-se atualizado sobre ética durante os intervalos das longas jornadas de trabalho?<sup>8</sup>

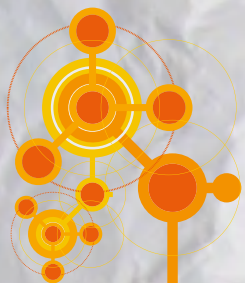
Nossa contribuição limita-se a considerar o entendimento que alguns estudiosos vêm manifestando a respeito do tema. Ao escrever sobre uma nova ética para uma nova era, Bernardo Kucinski (2005, p. 24) afirma que

cada indivíduo, nesses tempos pós-modernos, teria a faculdade de decidir sua própria conduta, cultivar seus próprios valores. É a desqualificação do direito de exigir determinados comportamentos. É o retorno também à mais primordial de todas as discussões éticas: a da possibilidade ou não de haver uma ética.

Essa observação não deixa dúvidas de que o individualismo tornou-se uma instância significativamente mais poderosa que a coletividade, principalmente quando o assunto é ética. Pouco pensamos e agimos em função da alteridade, focando mais na construção de uma identidade personalista. Esse pensamento é compartilhado por Lipovetsky (2005, p. 235), que sugere cuidado com as ilusões: "essa consciência dos limites do individualismo não restabelece, de nenhum modo, as normas adstringentes e inflexíveis de outrora. A fase que se esboça rejeita tanto o amoralismo ou a imoralidade individualista quanto o sacrifício moralista".

Desponta um cenário aparentemente crítico e apocalíptico. Se a contemporaneidade não permite a convivência da ética fundamentalista com o mundo atual dos negócios, ajusta-se o entendimento da ética para que os profissionais possam se apoiar em alguns valores, mesmo que estes representem meios-valores. Flexibilidade e capacidade de negociação são atributos não mais desejáveis, mas obrigatórios no ambiente profissional.

<sup>8</sup> A reflexão a respeito de cada uma dessas questões mereceria um estudo à parte, que não cabe neste trabalho. Apostamos em descrevê-las apenas com o intuito de compartilhar com o leitor algumas angústias que nos interpelam.



Estamos numa fase que recusa as soluções drásticas, à procura de uma ética do meio-termo. Sim, meio-termo entre direitos do indivíduo e obrigações dos empregados, entre interesses dos acionistas e interesses dos consumidores, entre benefícios e proteção do meio ambiente, entre rentabilidade e justiça social, entre presente e futuro. O ideal da *business ethics* é a 'justa medida', aquele difícil mas necessário equilíbrio entre os diversos interesses contraditórios dos agentes econômicos e sociais (Lipovetsky, 2005, p. 235).

Esse equilíbrio faz-se indispensável não apenas na rotina e nos planejamentos organizacionais, mas especialmente em seus discursos, na forma como a empresa se apresenta à sociedade, aos seus públicos e ao mercado. O dilema ético deve considerar ainda a relação custo/benefício das decisões empresariais. Para Dan Lattimore et al. (2012, p. 87), os profissionais de relações públicas "devem avaliar os benefícios em relação aos danos de suas atividades de comunicação e/ou ter a determinação moral para dizer sim ou não, porque os efeitos de longo prazo de uma má decisão irão se sobrepor aos ganhos de curto prazo".

Assim como Mayra R. Gomes (2002, p. 24), entendemos por discurso "uma unidade de conteúdo que organiza as significações em direção a um sentido, que por sua vez organiza uma concepção de mundo, de homem, de saber e de sociabilidade". No caso das organizações, o discurso pode ser formal – quando clarificado em seus princípios, como missão, visão, objetivos, memórias etc. – ou informal – quando se manifesta por meio de falas, ações, imagens, projetos, iniciativas ou outras enunciações investidas de significado e partilhadas com interlocutores.

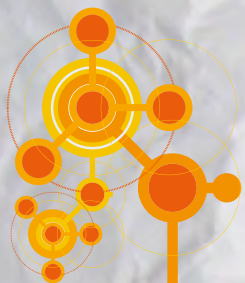
Para a analista de discurso de tradição francesa Eni Orlandi (2007, p. 21), "as relações de linguagem são relações de sujeitos e de sentidos e seus efeitos são múltiplos e variados (...); discurso é efeito de sentidos entre interlocutores". Muito embora as organizações signifiquem por meio de sua comunicação institucional e mercadológica, o sentido, a decodificação, aceitação ou rejeição de certos discursos estão muito mais focados nas condições de interpretação dos públicos de interesse que nas intenções e "manipulações" discursivas das organizações. Essas interpretações, como já foi dito, podem criar o sentimento de resistência ou indiferença, comprometendo a intencionalidade da produção do discurso.

Por questões políticas, algumas organizações têm adotado em seus discursos o que Júlio César Barbosa (2011, p. 66) classifica como palavras-armadilha, "utilizadas de maneira aleatória, na tentativa de criar algum nível de impacto sobre o leitor, são muitas vezes sobrepostas, sem nenhuma especificação do que realmente a organização tenta passar, como mensagem, para seu público". Como exemplo, ele cita os termos "valor, oportunidades, soluções, negócios e oferecer", frequentemente presentes na descrição das missões e das visões empresariais, ou seja, no discurso formal das organizações.

Relevante problematizarmos essas formulações ideológicas que se materializam no discurso das organizações, já que comportam uma heterogeneidade eivada de aspectos físicos, sociais, psicológicos e fisiológicos. "Mas quem diz linguagem diz demarcação, significação e comunicação. Neste sentido, todas as práticas são tipos de linguagem, visto que têm a função de demarcar, de significar, de comunicar" (Kristeva, 1980, apud Gomes, 2000, p. 9).

Essa necessidade de causar impacto em determinados públicos por meio de um discurso frívolo pode estar relacionada à imaturidade da organização ou ao apagamento das antinomias sociais e organizacionais levado a efeito por determinados comunicadores, por vezes responsáveis pela produção dos discursos organizacionais formais ou informais<sup>9</sup>. Ao que tudo indica, o vocábulo sustentabilidade e seu caleidoscópio de significados também vêm sendo utilizados como palavras-armadilha por algumas empresas, o que provoca reações adversas do público.

<sup>9</sup> Algo que pode ocorrer de modo inconsciente, pois acreditamos que a linguagem é opaca e, muitas vezes, a enunciação opera em quadros de apagamento das contradições inerentes às organizações, deixando dúvidas no campo do dizer, entre o dito e o não dito, que leva a um movimento de significação "romantizado" e ingênuo, que olvida a possibilidade de uma percepção outra por parte dos sujeitos que compõem os distintos públicos de uma organização.



O progresso tende a representar avanços materiais quantitativos, associados a uma melhor qualidade de vida. Mas é evidente que esta fórmula mágica de bem estar não se sustenta. O crescimento econômico é quase sinônimo de caos. As organizações buscam o lucro a qualquer custo e os consumidores alimentam essa fornalha que os incendiará depois (Markus, 2012, p. 39).

Importante também é relativizar o conceito de transparência. Nem tudo precisa ser mostrado ou exposto pela comunicação organizacional. Defendemos uma política de abertura e de divulgação do que for socialmente relevante. A transparência deve ocorrer também quando indagações externas questionarem princípios e práticas da organização. De acordo com Dominique Wolton (2004, p. 78),

a transparência não evita os conflitos e a informação não basta para criar conhecimentos. Há uma grande distância entre visibilidade e ação. Não somente porque as crises são imprevisíveis, apesar de todo o sistema de informação, mas, sobretudo porque permanece uma 'diferença de natureza' entre o conhecimento da realidade e a vontade ou a capacidade de modificá-la. Trata-se de duas disposições de espírito bem diferentes. Observar não é agir.

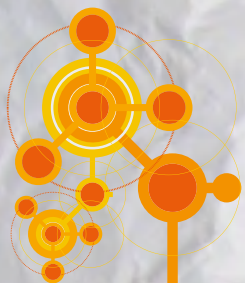
Se na contemporaneidade a verdade é tendencial, a transparência não evita conflitos e a ética pode ser questionada em sua essência, cabe ao comunicador nortear sua atuação por meio de valores compatíveis com a realidade da profissão. O estudo contínuo sobre o campo da ética poderá ampliar o conhecimento desse profissional a respeito das melhores condutas a seguir e das decisões mais justas a tomar, olhando sempre um horizonte mais complexo que tão somente o organizacional. Portanto, flexibilizada ou não, do meio-termo ou não, a ética mantém-se imprescindível para o exercício da profissão que lida cotidianamente com a comunicação, haja vista que a ascensão das atividades deste campo "não significa um pouco mais de óleo nas engrenagens e mais plumas e paetês, é uma necessidade absoluta" (Wolton, 2006, p. 104).

Essa comunicação, do ponto de vista da ideologia tecnicista, prioriza a velocidade e continuidade, ressaltando o papel dos sistemas de informação, no seio dos quais os homens, as sociedades e a comunicação funcionam – paradoxalmente – na descontinuidade e na convivência. Dessa maneira, a compreensão dessa dualidade, conforme assevera Wolton (2011), deve prevalecer se não quisermos "perder" a sociedade para uma falsa democracia e sustentabilidade, apregoadas por um senso comum, no nosso caso, de ética, comportamento e discurso ecosófico – de efetivas políticas de sustentabilidade e conservação ambiental.

Há um conflito de legitimidade da ética que se plasma em discursos institucionais e mercadológicos, trazendo à tona um dos maiores desafios sociais, culturais, políticos e organizacionais do futuro: por um lado, efetivas políticas institucionais de conservação ambiental e sustentabilidade (social, econômica, ecológica, espacial/geográfica e cultural); por outro, discursos de reconhecimento e legitimidade, erigidos pelas organizações em uma sociedade marcadamente tecnológica, difusa, hodierna, mas paradoxalmente, líquida, inconsistente e espetacularizada.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora o conceito de ética tenha sofrido flexibilizações recentes e conjugue entendimentos diversos, sua prática nas rotinas da comunicação organizacional torna-se cada dia mais indispensável. Ela se coloca como opção para fundamentar os discursos das organizações, especialmente em relação à sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável. Sabemos que esses discursos contemporâneos estão carregados de palavras-armadilha, adotadas com a intenção de criar impacto, manipular a imagem corporativa e atuar no campo da sedução, fabricando uma realidade na qual se institui uma muralha entre aspectos éticos e estéticos no ventre da comunicação.



A ética do meio-termo, preconizada por Lipovetsky, é própria do mundo dos negócios e apresenta-se como exigência mínima para a condução da comunicação organizacional em níveis aceitáveis. Não se trata, portanto, de manter intocável o meio ambiente, mas de se obter dele benefícios até o limite que garanta sua conservação. O mesmo cuidado vale para outras relações, nas quais a responsabilidade da organização e do comunicador se faz incondicional.

Atuar de forma ética em comunicação organizacional é observar no planejamento estratégico – que se traduz em ações diárias – o comprometimento com a transparência e a verdade, embora esses dois valores também tenham se adaptado à interpretação hodierna. Em situações de conflito e discordância, o comunicador não pode se omitir: precisa expor os argumentos que conduzam a organização ao equilíbrio entre o discurso e as realizações. Compete à equipe de comunicação organizacional integrada avaliar a necessidade – ou não – de expor eventuais ações direcionadas à sustentabilidade e a forma mais sensata de tratar o assunto.

Uma atuação ética em comunicação relacionada à sustentabilidade se expressa ao menos em duas vertentes. Primeiro, o comunicador deve assumir o compromisso de fomentar na organização os princípios da sustentabilidade, estimulando a prática real de atitudes conscientes que contribuam para a conservação ambiental, para a justiça social e a viabilidade econômica. Projetos e programas que traduzam ações nesse sentido são sempre bem-vindos, desde que a concepção de sustentabilidade faça parte da visão empresarial, da personalidade da organização.

A segunda vertente diz respeito à obrigação de alertar a cúpula da organização em relação aos riscos de um discurso vazio sobre sustentabilidade. Mesmo em pequenas empresas, cabe ao profissional de comunicação orientar os dirigentes em relação ao uso de palavras-armadilha nos discursos mercadológicos e institucionais construídos. É inadmissível nos tornarmos cúmplices de certas retóricas manipulativas e reificadoras da realidade. A contemporaneidade abalou conceitos, mas não destruiu o vínculo entre ética, profissionalismo e sucesso das organizações que equilibram estética e ética na dita sociedade de consumidores: essas questões são, na verdade, um sintoma da inteligência crescente e crítica dos públicos e da necessidade de uma comunicação menos centrada em suas ferramentas, pois o discurso da sustentabilidade, parafraseando Wolton (2006), veicula valores que vão além dele próprio.

## REFERÊNCIAS

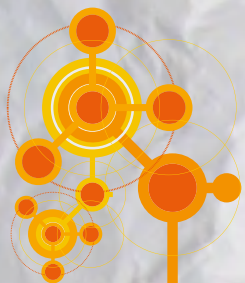
BAKTHIN, Mikhail (Voloshinov, 1929). *Marxismo e filosofia da linguagem*. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 1986.

BALDISSERA, Rudimar. Da responsabilidade social à sustentabilidade: comunicação, cultura e imaginários. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011. p. 179-194.

BARBOSA, Júlio César. Princípios organizacionais: processo de construção no contexto do discurso organizacional. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011. p. 61-77.

BARROS FILHO, Clóvis de. *Ética na comunicação*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente; Iser – Instituto de Estudos da Religião. O que os brasileiros pensam sobre a biodiversidade. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.cbd.int/doc/meetings/nbsap/nbsapcbw-sam-01/other/nbsapcbw-sam-01-brasil-estudo.pdf>> Acesso em: 23 nov. 2012.



BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri, SP: Manole, 2003.

BUSINESS DICTIONARY.COM. Stylized facts. Washington. Disponível em: <<http://www.businessdictionary.com/definition/stylized-facts.html>>. Acesso em: 14 nov. 2013.

CHIARAVALLOTI, Rafael Morais; PÁDUA, Cláudio Valadares. *Escolhas sustentáveis: discutindo biodiversidade, uso da terra, água e aquecimento global*. São Paulo: Urbana, 2011.

GOMES, Mayra Rodrigues. *Ética e jornalismo: uma cartografia dos valores*. São Paulo: Escrituras Editora, 2002.

\_\_\_\_\_. *Jornalismo e ciências da linguagem*. São Paulo: Hacker Editores; Edusp, 2000.

KUCINSKI, Bernardo. *Jornalismo na era virtual: ensaios sobre o colapso da razão ética*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo; Editora Unesp, 2005.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. – rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LATTIMORE, Dan et al. *Relações públicas: profissão e prática*. 3. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

LIPOVETSKY, Gilles. O casamento da ética com os negócios. In: LIPOVETSKY, Gilles. *A sociedade pós-moralista: o crepúsculo do dever e a ética indolor dos novos tempos democráticos*. Barueri, SP: Manole, 2005. p. 221-258.

MARKUS, Kleber. O futuro quatro horas atrás: comunicação ecosófica nas organizações. In: GALINDO, Daniel (Org.). *Comunicação institucional e mercadológica: expansões conceituais e imbricações temáticas*. São Bernardo do Campo, SP: Metodista, 2012.

MONTIBELLER-FILHO, Gilberto. *O mito do desenvolvimento sustentável*. Florianópolis: UFSC, 2004.

ORLANDI, Eni de Lourdes Puccinelli. *Análise de discurso*. Campinas, SP: Pontes, 2007.

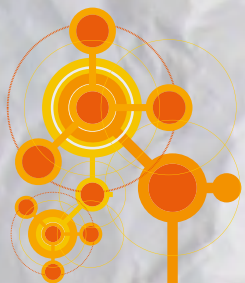
SIMÕES, Roberto Porto. *Relações públicas e micropolítica*. São Paulo: Summus, 2001.

SOARES, Ana Thereza Nogueira; MONTEIRO, Luisa da Silva. O contexto das organizações: uma leitura sobre suas configurações e seus processos comunicacionais. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (Org.). *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012. p. 49-66.

SOUZA, Juliana Lopes de Almeida; LIGÓRIO, Claudia Alice de. Jornalismo literário: o ritual da revista *piauí*. *Revista Brasileira de Ensino de Jornalismo*, Ponta Grossa (PR), v. 1, n. 9, p. 143-172, jan-jun. 2012. Disponível em: <<http://www.fnpj.org.br/rebej/ojs/index.php/rebej/article/view/206/148>>. Acesso em: 2 jun. 2012.

TERRA, Renato. Casa onde mulher manda até galo bota ovo. *piauí*, Rio de Janeiro, n. 70, p. 24, jul. 2012.

VICTOR, Cilene. Sustentabilidade: pauta jornalística ou marketing verde? In: VICTOR, Cilene; CALDAS, Graça; BORTOLIERO, Simone (Org.). *Jornalismo científico e desenvolvimento sustentável*. São Paulo: All Print, 2009. p. 15-30.



WOLTON, Dominique. *Pensar a comunicação*. Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

\_\_\_\_\_. *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo: Paulus, 2006.

\_\_\_\_\_. *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina, 2011.

---

Artigo recebido em 02.09.2013 e aprovado em 24.11.2013.



## Resiliência e relações públicas: diálogos e reflexões

Resilience and public relations: dialogues and reflections

Resiliencia y relaciones públicas: diálogos y reflexiones

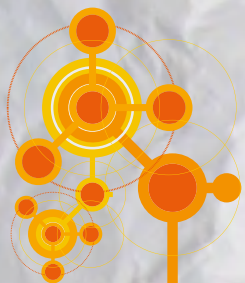


### Roberto José Ramos

- PhD em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) Doutor em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS)
- Mestre em Linguística e Letras pela PUC-RS
- Graduado em Comunicação Social – Jornalismo pela PUC-RS
- Professor dos cursos de graduação e pós-graduação da Faculdade dos Meios de Comunicação Social da PUC-RS)
- Obras publicadas: *Futebol: ideologia do poder*; *Grã-finco na Globo*; *Manipulação e controle da opinião pública*; *A máquina capitalista: mídia, textos e contextos* (Org.); *A ideologia da Escolinha do Professor Raimundo*; e *Os sensacionalismos do sensacionalismo: uma leitura dos discursos midiáticos*
- E-mail: rr@pucrs.br

### Fernanda Lopes de Freitas

- Doutoranda em Comunicação Social no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS)
- Mestre em Comunicação Social pela PUC-RS
- Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas pela PUC-RS
- E-mail: fernanda.freitas.001@acad.pucrs.br



## Resumo

O conceito de resiliência assumiu uma característica transdisciplinar. Está presente em diversas áreas do conhecimento, onde até então nem sequer o percebíamos, permeando, inclusive, a vida organizacional e suas diversas interfaces. Sendo assim, como pode dialogar e trazer contribuições, para relações públicas? Tal questão conduzirá as reflexões do presente artigo.

PALAVRAS-CHAVE: RESILIÊNCIA • RELAÇÕES PÚBLICAS • ORGANIZAÇÕES.

## Abstract

The concept of resilience has gained a transdisciplinary aspect. It is present in different areas of knowledge, even where we have not noticed hitherto, permeating corporate routine and its various interfaces. Therefore, how can we discuss and contribute to public relations? Such issue will guide the reflections in this article.

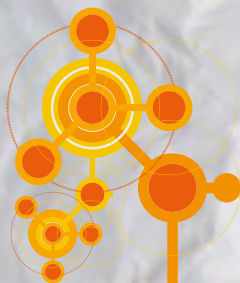
KEYWORDS: RESILIENCE • PUBLIC RELATIONS • ORGANIZATIONS.

## Resumen

El concepto de resiliencia asumió una característica transdisciplinaria. Está presente en diversas áreas del conocimiento, donde hasta entonces ni siquiera lo percibíamos, atravesando, inclusive, la vida organizacional y sus diversas interfaces. Siendo así, ¿cómo puede dialogar y traer contribuciones, para relaciones públicas? Tal cuestión conducirá las reflexiones del presente artículo.

PALABRAS CLAVES: RESILIENCIA • RELACIONES PÚBLICAS • ORGANIZACIONES.





O resgate etimológico de qualquer palavra é sempre um ato revelador. Traduz significados. Amplia concepções. Parece ser um degrau inicial e, ao mesmo tempo, essencial, quando procuramos produzir o conhecimento, com apego e com rigor científicos.

Assim sendo, a palavra resiliência – às vezes grafada como resilência – precisa ser examinada etimologicamente. Pode assumir uma polissemia. Significa “resistência” e “flexibilidade”. Ambas parecem, na generalidade, instituir e constituir a essência da sua abrangência conceitual.

Izabella Moreira de Lucena (2010, p. 17) observa o desenvolvimento dos estudos sobre resiliência em vários países:

Pesquisas sobre resiliência têm sido desenvolvidas na Inglaterra, nos Estados Unidos e no Canadá há cerca de vinte anos, de forma mais especulativa, e, mais especificamente, há quinze anos. Esses estudos, na maioria das vezes, voltam-se, para o desenvolvimento emocional de crianças e adolescentes em condições de adversidade ou risco. Nos países andinos, em Portugal e no Brasil, nessa linha de abordagem, as investigações não datam de mais de dez anos.

A Sociedade Brasileira de Resiliência (Sobrare) esclarece sobre o conceito:

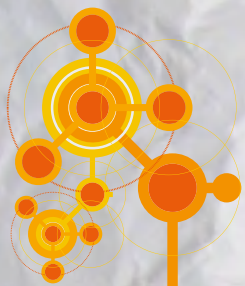
O significado da resiliência no ser humano pode ser dito como a capacidade ou habilidade desenvolvida a partir de crenças básicas que estruturam o comportamento das pessoas para a superação. Os resilientes enfrentam situações adversas e de estresse elevado com habilidade de enxergar, compreender e tomar decisões apropriadas para superar e vencer as adversidades nas diferentes áreas da vida (2012, p. 1).

Na contemporaneidade, o conceito tem adquirido um sentido amplo, de características transdisciplinares. Vem circulando em diversos territórios do saber, com unidade e diversidade. Parecem ser os casos que acontecem na física, na psicologia e na administração.

A sua origem se encontra associada aos estudos da física. Foi desenvolvida a partir do século XIX, mais especificamente em 1807, com um dos pioneiros, o cientista inglês Thomas Young. Ele se preocupou com as resistências dos metais, sobretudo, quando submetidos a pressão e, depois, retomando a sua configuração original. Posteriormente, se generalizou, abrangendo diversos objetos. A questão essencial estava localizada na capacidade de resistência. Qualquer pressão pode alterá-los; quando esta cessa, existe a possibilidade de que eles possam recuperar os seus respectivos formatos.

Na psicologia, é a capacidade do indivíduo de lidar com os seus problemas, ultrapassando os obstáculos. Assim sendo, resiliente é aquele que se recupera e se molda a cada deformação/obstáculo situacional. O equilíbrio humano se assemelha à estrutura de um prédio. Se a pressão for superior à resistência, aparecerão as rachaduras – as lesões e as doenças, por exemplo. Caso contrário, se conseguirmos enfrentar e superar as adversidades, ocorre um *feedback* positivo. É o fortalecimento da autoestima, com a conseqüente ampliação da consciência. Em termos psicológicos, a resiliência não é somente um conceito, comprometido com um determinado conhecimento. Significa bem mais. Transcende o conhecer. Associa-o, objetiva e subjetivamente, ao mais verdadeiro, puro e pleno conhecimento: o autoconhecimento, com as suas práticas transformadoras.

Na administração, a resiliência faz parte dos processos, que envolvem mudanças e transformações, por vezes, muito rápidas. Para quem trabalha nas organizações, há a necessidade de um grande equilíbrio emocional. Isso é vital, para enfrentar as adversidades e inovações.



A partir da década de 1970, satélites, celular, internet e as novas tecnologias globalizam o circuito de informação. Materializou-se a III Revolução Industrial. Houve as alterações nas dimensões de tempo e de espaço. A geografia foi reduzida. Ao toque de uma tecla, podemos ir a vários lugares, sem sair do mesmo lugar. O sociólogo Michel Maffesoli (1988) caracteriza o período contemporâneo como a pós-modernidade, resultante das interações entre o arcaico e as transformações tecnológicas. Essa era possui algumas características básicas: presenteísmo: domínio do presente; tribalismo: cultura do estar-junto; e o barroco: estilo que cultua o conflito e a assimetria.

O ritmo do tempo, parece ter se alterado sensivelmente. Habitamos e transitamos entre o real e o virtual, como rituais, próprios das relações sociais e culturais do cotidiano. Aumentam os desafios. Intensificam-se as reivindicações de que sejamos, cada vez mais, resilientes.

Daryl Conner (1995) apresenta cinco características da resiliência: positividade: ver a vida, como desafiadora, mas cheia de oportunidades; flexibilidade: ser maleável às incertezas; foco: visão clara do que alcançar; organização: gerenciar as ambiguidades; e pró-ação: induz mudanças, ao invés de evitá-las.

Dentro deste contexto pós-moderno, as práticas da atividade de relações públicas convivem com novas solicitações. São exigidas nas pronúncias de diferentes linguagens nas interações entre as organizações e os seus respectivos públicos. Como a resiliência poderá dialogar e contribuir com isso?

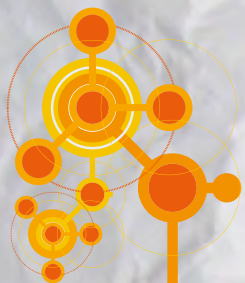
## A RESILIÊNCIA NAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Buscar compreender e posteriormente explicar o diálogo entre as práticas e os conceitos de relações públicas e resiliência configuram-se como objetivo principal deste artigo, porém só é possível se tivermos uma boa pesquisa bibliográfica que possa levantar considerações sobre este estudo. Por isso, a importância do resgate teórico para entender como o comportamento resiliente pode influenciar o exercício dessa área.

Quando falamos em relações-públicas, logo nos vem à mente seu objeto principal: as organizações como espaço de trabalho e mediação entre os sujeitos. Os públicos são sempre o alvo das ações e práticas desses profissionais, permeando todos os projetos que dizem respeito a essas instituições. Roberto Porto Simões (2001, p. 13-52) conceitua as relações públicas como "gestão da função organizacional política", visando "à ação favorável dos públicos à missão da organização".

Com isso, e para isso, faz-se necessário compreender o comportamento e, sobretudo, as subjetividades que perpassam os sujeitos organizacionais, sendo que estes serão o reflexo da organização e, ao mesmo tempo, refletidos por ela. Assim, o aspecto cultural deve ser evidenciado nos estudos que permeiam esses espaços, já que são fatores determinantes de desempenho, relacionado não somente à produtividade, mas, também, ao processo comunicacional das empresas e demais instituições.

Cabe-nos observar que os públicos, por meio de suas subjetividades, compõem amplos mosaicos multiculturais e influenciam diretamente no comportamento e no clima organizacional. Não obstante, muitas crises são ocasionadas pelos discursos "mal ditos" ou "não ditos" das corporações, o que faz com que se desmotive o bom entendimento nesses ambientes. Para Edgar Morin (2006, p. 91), "as relações no interior de uma organização, de uma sociedade, de uma empresa são complementares e antagônicas ao mesmo tempo".



O mercado em que as organizações estão inseridas – seu macroambiente – representa um fator importante, que se faz perceber na sua cotidianidade, bem como na tomada de decisões das organizações. Inegavelmente, a sociedade está passando por transformações cada vez maiores e que interferem proporcionalmente no dia a dia organizacional, como, por exemplo, a questão tecnológica, que, mesmo que quase imperceptivelmente, faz parte da nossa rotina.

Essas mudanças, contudo, podem ser sentidas no relacionamento entre o sistema organização-públicos, uma vez que ambos têm de se adaptar a novas realidades e exigências sociais, políticas, econômicas e – por que não dizermos? – tecnológicas também. Os processos de adaptação a essas novas perspectivas nem sempre conseguem ser acompanhadas pelas organizações, o que as leva a se tornarem obsoletas, perdendo, assim, seu espaço no mercado. Nesse contexto, cabe-nos compreender como a resiliência é um fator que pode ser percebido no processo de relações públicas, já que ela deve ser uma característica indispensável para organizações aspirantes a um futuro de sucesso.

Morin (2006, p. 89) evidencia que as organizações tendem a se integrar e desintegrar, o que nos remete à resiliência. O autor pormenoriza:

Toda organização, como fenômeno físico, organizacional e, claro, vivo tende a se degradar e a degenerar. O fenômeno da desintegração e da decadência é um fenômeno normal. Ou seja, normal não é que as coisas permaneçam tais como são, quais pelo contrário seria inquietante (sic). Não há uma receita de equilíbrio. A única maneira de lutar contra a degenerescência está na regeneração permanente, melhor dizendo, na atitude do conjunto da organização a se regenerar e a se reorganizar fazendo frente aos processos de desintegração.

Como já mencionado, anteriormente, a resiliência é a capacidade de transformar-se ou adaptar-se a determinadas situações adversas, conseguindo voltar ao estágio normal. Esse conceito, assim como outros tantos utilizados na gestão das empresas vem da física, da engenharia, da industrialização dos produtos – visto que, na sociedade em que estamos inseridos, o forte apelo a relacionamentos e subjetividades em série tornam-se vitais para que sejamos resilientes.

Não devemos nos esquecer de que as organizações são espaços onde as culturas são múltiplas e interferem diretamente no seu funcionamento. O trabalho de relações públicas é mediar os interesses diversos dos públicos, bem como fortalecer o aspecto cultural da organização, promovendo, assim, uma imagem positiva. Para Edgar Schein (1985, p. 9), a cultura organizacional pode ser definida como

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a estes problemas.

Para tanto, se faz necessário que as relações públicas, dentro de suas dinâmicas e práticas, não somente desenvolvam espaços de trocas de poder, de interesses, culturas e subjetividades em geral, mas, sim, desenvolvam sujeitos e posturas resilientes nesses ambientes.

De acordo com alguns autores, as organizações são ambientes transferenciais, pois, além de induzirem seus públicos a aderirem aos seus aspectos culturais e rituais, também acabam por incorporar esses mesmos fatores de seus públicos, como podemos compreender por meio de Maria Ester Freitas (2000, p. 89-90):

Neste sentido, pode-se dizer que a organização/empresa é um lugar de transferência espontânea, mas também induzida, embora na maioria das vezes seja transferência apenas daquilo que pode ser traduzido em afetos, emoções, qualidades, atitudes e comportamentos adaptados e canalizados para seus objetivos. Estimulam-se não só as relações de obediência, lealdade e devoção, mas também as demonstrações narcísicas, agressivas e idealizadoras, tendo ambas sua utilidade produtiva.



Parece-nos imprescindível compreender que as organizações são espaços onde sujeitos representam papéis, como também é por meio de seus comportamentos e seus aportes subjetivos que conseguimos trabalhar os processos comunicacionais. A comunicação necessita desses aspectos para se desenvolver dentro de cada segmento, se fazendo entender, mesmo por meio dos inúmeros conflitos e crises pelas quais as instituições passam.

Levado por muitas transformações, dos mais diversos tipos, o macroambiente muda velozmente. Os públicos possuem noções temporais diferentes e, muitas vezes, não condizentes com as mudanças propostas. Por isso, além das questões culturais das organizações, devemos, também, perceber o clima organizacional, como refletor da sociedade em geral.

É uma nova economia que está se instaurando, repaginando não somente questões financeiras, mas também aspectos sociais, conforme diz Manuel Castells (2007, p. 87):

Uma nova economia surgiu em escala global nas duas últimas décadas. Chamo-a de informacional e global para identificar suas características fundamentais e diferenciadas e enfatizar sua interligação. É informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerenciar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologias e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos.

Castells, assim, deixa evidente que as transformações em curso vão além dos "muros" das empresas, perpassam nossa vida em todos os setores, estão além do que podemos controlar. Esse fator também está ligado a emocionalidade dos sujeitos, é uma característica indissociável do indivíduo como um todo, sendo, assim, influenciador nos processos das corporações.

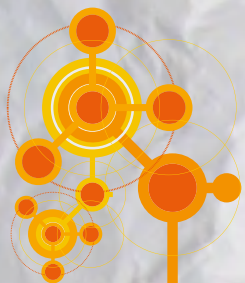
A nova economia, como nos propõe Castells, tem seu foco no relacionamento interpessoal, mediado pelas novas tecnologias da comunicação (talvez nem tão novas assim). Outro ponto que também é central é a mudança da sociedade, hoje informacional ou em rede, como o mesmo autor diz, caracterizada por uma corrida cada vez mais veloz para acompanhar as informações que perpassam nosso cotidiano *full time*.

Para as organizações acompanharem essas mudanças no nível do macroambiente, faz-se primordial desempenhar uma comunicação e um comportamento internos alinhados às novas exigências sociais, políticas e econômicas. Castells chama essa nova ordem social de economia da velocidade, justamente por se tratar de mudanças bruscas afetando proporcionalmente e diretamente a vida dos públicos e seu desempenho as organizações.

Hoje, temos consumidores mais exigentes e com acesso crescente a informações no que tange aos produtos de uma determinada marca, bem como dos concorrentes. Há uma grande segmentação dos públicos internos e externos às organizações, o que exige relacionamentos bem geridos, proporcionando comunicação e comportamentos lineares.

Além de processos comunicacionais, temos as relações de poder emergindo em organizações cada vez mais globalizadas e provocando a exclusão de mercado de empresas que não possuem *know-how* ou, ainda, capacidade resiliente para enfrentar a nova realidade socioeconômica vigente.

A inovação e as relações em rede são a nova ordem social, pois a produtividade atrelada à economia informacional exige uma laboriosidade maior e de alta qualidade. Temos consumidores mais exigentes e com amplo conhecimento sobre o que estão consumindo, sendo a empresa alvo de observação apurada por parte dos *stakeholders*. Castells (2002, p. 35) corrobora essa ideia:



No nível da estrutura corporativa, as empresas informacionais aumentam a produtividade, benefícios e valor de cotação organizando-se (globalmente) como redes, aplicando tecnologia informacional e centrando-se crescentemente na manutenção de informação (símbolos). Isto se aplica à relação da companhia com seus empregados, seus clientes e os mercados financeiros. No que diz respeito aos funcionários, à gestão, à inovação e produção se organizam como redes globais que se podem coordenar com ajuda de redes informáticas.

Portanto, a partir dessas novas exigências, torna-se necessário que as empresas sejam resilientes para que possam permanecer no mercado. Como já mencionado anteriormente (Morin, 2002), as organizações precisam se degenerar e se regenerar, continuamente, fato este que pode ser observado na contemporaneidade, por meio da economia da velocidade ou, como podemos deduzir, sociedade da velocidade, na qual as ações e reações acontecem num curto espaço de tempo e os públicos acabam por perder tanto a noção espacial quanto a temporal, modificando, assim, a lógica das suas relações.

Essas organizações-rede, como Castells as conceitua, são multiculturais e globais. Por isso, carregam em seu cerne as diferenças individuais dos sujeitos, suas emocionalidade e potencialidades, sendo um fator agregador e antagônico, simultaneamente, para uma empresa mais genérica. Ao mesmo tempo, a partir dessas divergências de interesses e personalidades, abrem-se espaços propícios a conflitos e crises, dando a matiz da contemporaneidade ou, como diz Maffesoli, da pós-modernidade, a partir de uma composição híbrida.

As relações públicas, frente a essa nova realidade, precisam ser resilientes, visto que a busca por novos aportes teóricos e práticos se investe de grande relevância, aspirando mediar os interesses do sistema organizações-públicos a partir desse cenário eminente. No entanto, a promoção de comportamentos resilientes também é uma tarefa dessa área, já que está intimamente ligada à comunicação e ao relacionamento entre os sujeitos.

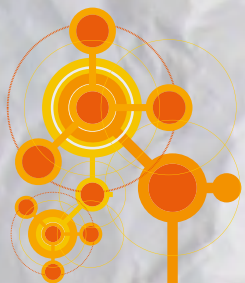
Conner (1995) enumera as cinco características da resiliência que se encaixam, no momento atual e permeiam as organizações, onde proatividade e flexibilidade são pontos essenciais. Estes dois fatores, no contexto em que estão inseridos, se fazem primordiais, considerando-se que as empresas necessitam ser proativas, diante de seus *stakeholders*, bem como flexíveis, diante dos diversos fatores, tanto do micro quanto do macroambiente, na busca do sucesso e de sua manutenção forte e estável no mercado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade está mudando aceleradamente e as organizações – produtos e produtores da mesma – também estão se transformando. As novas tecnologias, a perda de noção de espaço e tempo, as relações permeadas pela individualidade e, ao mesmo tempo, expostas e interativas com o coletivo, entre tantas outras evidências, parecem marcar a pós-modernidade e, destacadamente, nossa vida.

Nos ambientes organizacionais encontramos o reflexo deste momento, em que as relações de poder se tornaram, progressivamente, mais acirradas, tanto em seus espaços internos, quanto externos. A concorrência tornou-se algo quase desleal, visto que produtos e serviços são oferecidos com os mesmos atributos, para segmentos idênticos.

Ao longo deste trabalho constatamos que as relações públicas, diante deste novo contexto social, político e econômico, dialoga, diretamente e visceralmente, com a resiliência. As organizações pós-modernas trazem uma necessidade urgente de estimular e/ou transformar seus processos comunicacionais, bem como seus relacionamentos, tendo na resiliência um objetivo concreto, frente às intempéries mercadológicas e às demais transformações predominantes neste novo contexto organizacional.



## REFERÊNCIAS

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e terra, 2007.

\_\_\_\_\_. *O Estado do bem estar e a sociedade da informação: o modelo finlandês*. Madrid: Alianza Editorial, 2002.

CONNER, Daryl. *Gerenciando na velocidade da mudança*. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: FGV, 2000.

LUCENA, Izabella Moreira de. *Resiliência, judaísmo e cultura organizacional: inter-relações e reflexos*. Recife: Editora do Autor, 2010.

MAFFESOLI, Michel. *Apocalypse: opinião pública e opinião publicada*. Porto Alegre: Sulina, 2010.

\_\_\_\_\_. *O conhecimento comum: compêndio de sociologia compreensiva*. São Paulo: Brasiliense, 1988.

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

\_\_\_\_\_. *Terra-pátria*. Porto Alegre: Sulina, 2002.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. São Francisco, CA: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1985.

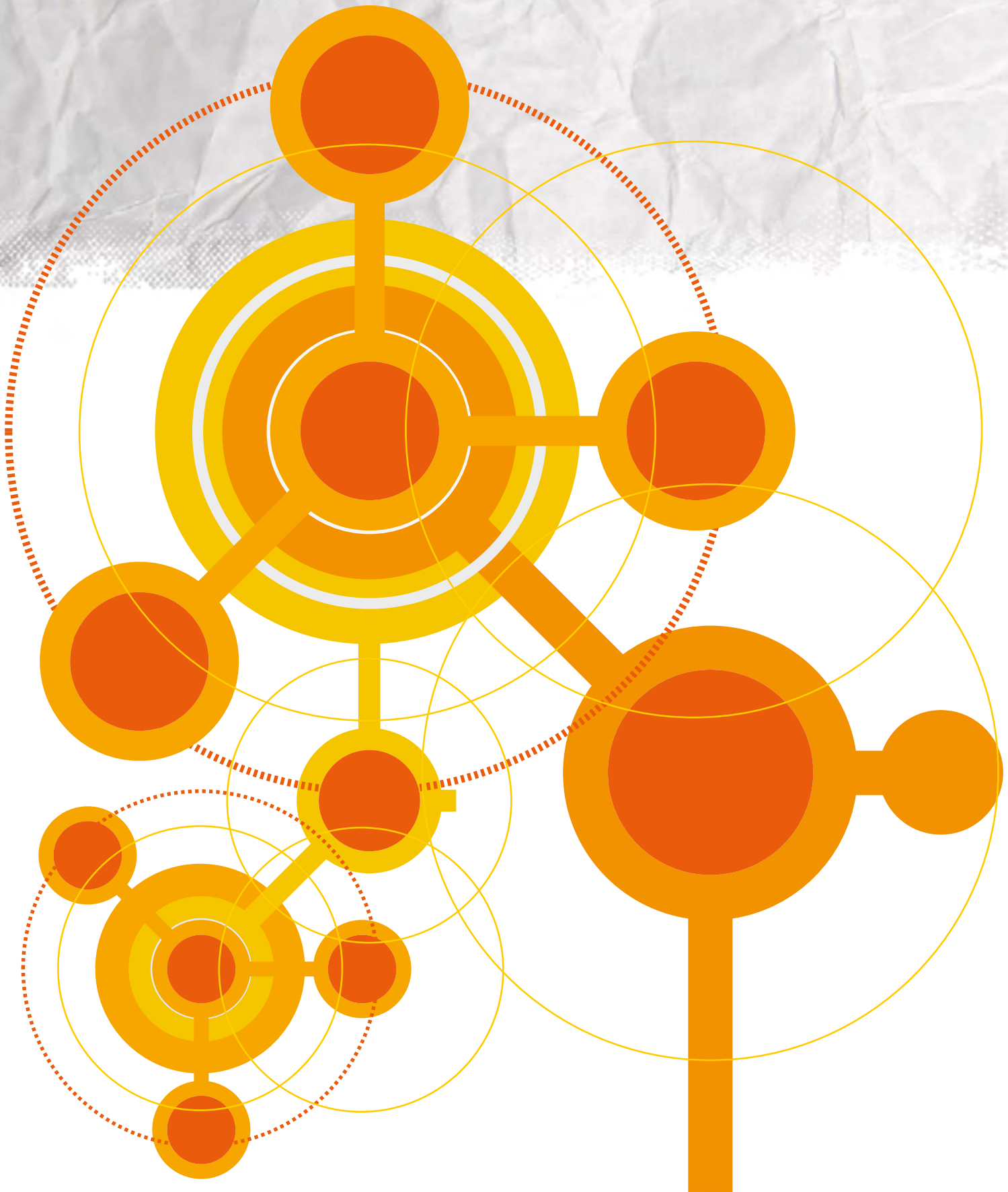
SIMÕES, Roberto Porto. *Relações públicas e micropolítica*. São Paulo: Summus, 2001.

SOBRARE. Resiliência no contexto atual. Disponível em: <<http://www.sobrare.com.br>>. Acesso em: 16 nov. 2012.

---

Artigo recebido em 19.06.2013 e aprovado em 21.12.2013.

# Dossiê





# La comunicación en la responsabilidad social interna

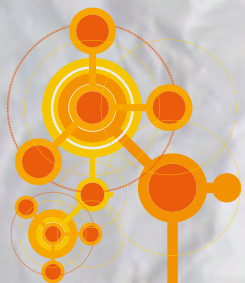
Communication in internal social responsibility

A comunicação na responsabilidade social interna

María Carmen Carretón Ballester

- Licenciada en Sociología y doctora por la Universidad de Alicante (UA), España
- Profesora de Planificación de las Relaciones Públicas en el Grado de Publicidad y Relaciones Públicas de la UA (España)
- Directora del grupo de investigación “Relaciones públicas y comunicación” de la UA
- Vocal de la Junta Directiva de la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas
- E-mail: mc.carreton@ua.es





## Resumen

Por lo general, los estudios sobre la eficacia de las estrategias comunicativas internas de las organizaciones se centran en el uso de las herramientas, mientras que los públicos y sus necesidades comunicativas caen en el olvido. Estudiar el estado de la responsabilidad social en su dimensión interna y cómo se gestiona, analizando la comunicación como instrumento que contribuye al alcance de las buenas prácticas internas de responsabilidad social y aportando los indicadores de su cumplimiento, van más allá de las técnicas empleadas. El trabajo que se presenta argumenta que la conducta empresarial se comunica y que en las relaciones internas se refleja dicha conducta.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN • RELACIONES PÚBLICAS • RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA.

## Abstract

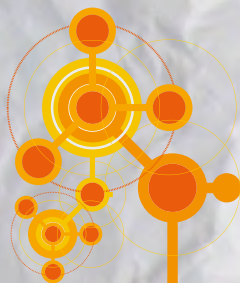
Usually, studies on the effectiveness of internal communication strategies of organizations focus on the use of tools, while audiences and their communication needs are disregarded. Studying the current state of social responsibility in its internal dimension and how it is managed, analyzing communication as a tool that contributes to the achievement of internal social responsibility good practices and providing compliance indicators is something that requires more than the techniques employed. The work presented argues that business conduct is communicated and reflected on internal relationships.

KEYWORDS: COMMUNICATION • PUBLIC RELATIONS • INTERNAL SOCIAL RESPONSIBILITY.

## Resumo

De modo geral, os estudos sobre a eficácia das estratégias comunicativas internas das organizações se centra no uso das ferramentas, enquanto que os públicos e suas necessidades comunicativas são esquecidos. Estudar o estado da responsabilidade social na sua dimensão interna e como é gerida, analisando a comunicação como instrumento que contribui o alcance das boas práticas internas de responsabilidade social e aportando os indicadores do seu cumprimento, vão além das técnicas utilizadas. O trabalho apresentado argumenta que a conduta empresarial se comunica e que nas relações internas se reflete essa conduta.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO • RELAÇÕES PÚBLICAS • RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA.



La conducta empresarial no es más que una extensión del comportamiento del empresario; un comportamiento que “viene marcado por sus actitudes y valores como individuo, en los que la familia, los amigos y los colegas son sus mayores influyentes. No obstante, este comportamiento es afectado por agentes externos de su entorno socio-económico e incontrolables por las empresas y que, inevitablemente, acabarán influyendo en su carácter y en su manera de actuar” (Carretón Ballester; Ramos Soler, 2012). Desde la perspectiva sociológica,

la empresa es una entidad por sí misma que, hoy en día, encuentra su fuerza y su eficacia ya no en las virtudes y en las posibilidades de sus dirigentes, sino en el valor creador de su propio sistema de funcionamiento. Por otro lado, es autónoma porque se volvió social, y entonces ya no puede limitar su eficacia únicamente al lucro económico, sino que también fabrica empleo, tecnología, solidaridad, formas de vida, cultura (Sainsaulieu 1997, p. 421-422).

Las relaciones públicas internas deben lograr la categoría de función directiva con un objetivo muy concreto: minimizar los conflictos entre empleados y organización. Siguiendo la clasificación que Milton J. Esman (1972) hace de los vínculos, los empleados son públicos de vínculos funcionales, es decir, como afirma Jaime Urcelay (2005), “son quienes hacen posible que aquélla exista, que pueda realizar con éxito su actividad específica de producción de bienes y servicios de manera competitiva y orientada al bien común”.

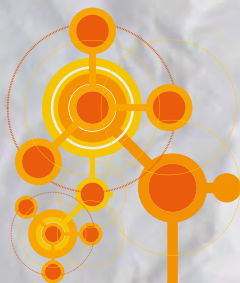
En este sentido, Jodi Xifra (2003, p. 106) apunta que “las relaciones públicas son la ciencia que se ocupa de los procesos comunicativos orientados dialógicamente entre una persona, organización o cualquier otra estructura social y los públicos de su entorno”. Desde las relaciones públicas, las empresas pueden comportarse de manera diferente con sus públicos y entendemos que, cuando se habla de buenas prácticas empresariales, su comportamiento debe responder al modelo simétrico de motivación mixta, que

busca la comprensión mutua y el consenso, permite al relacionista funcionar como un actor capaz no sólo de ayudar a la organización a cambiar el entorno, sino también ayudar a modificar la organización cuando el entorno varíe, sin que por ello rompa su compromiso con la organización a la que representa y a los públicos de los que depende” (Grunig; Hunt, 2000, p. 114).

## RESPONSABILIDAD SOCIAL

Son muchos autores los que analizan el término ‘responsabilidad social’. Para Marta Curto Grau (2012, p. 4),

la adopción voluntaria de políticas de RSE en el área de recursos humanos de una empresa no debe ser un simple instrumento para contentar a los sindicatos y mantener una baja conflictividad laboral, sino que también puede ser beneficiosa para la empresa en muchos otros aspectos y las empresas son cada vez más conscientes de ello. Primero, dichas políticas sirven a la empresa para diferenciarse en el mercado laboral y atraer talento. Este es un punto importante, si tenemos en cuenta que las nuevas generaciones de trabajadores son más exigentes con el empleador y demandan constantemente mejores condiciones laborales (equilibrio entre trabajo, familia y ocio, participación dentro de la empresa, programas de aprendizaje (...)). Segundo, trabajar en un buen entorno laboral donde el empleado se siente implicado y comprometido con los objetivos de la empresa, facilita la cohesión interna, a la vez que estimula la productividad y motivación del trabajador. Tercero, la RSE interna es una cuestión de coherencia y credibilidad para las empresas que pretendan ser catalogadas como “socialmente responsables”, puesto que anunciar una política de RSE externa carece de credibilidad si la opinión pública sabe que, en materia de recursos humanos, la empresa aplica políticas irresponsables.



El debate que abre Amparo Merino (2005) sobre el término 'responsabilidad social empresarial' concluye con la afirmación de que

la RSE va más allá del cumplimiento de la ley y de los convenios colectivos; y, por añadidura, que una empresa no puede estar obligada a ser socialmente responsable, lo que en última instancia se traduce en que la RSE no puede ser impuesta a través de normas de imperativas de derecho necesario.

Desde la Organización Internacional de Empleadores (OIE) se considera que la actividad empresarial socialmente responsable tiene carácter voluntario. Es un aspecto que, entendemos, conlleva una consecuencia negativa si se analiza desde la dimensión interna de las organizaciones, porque el diseño y el gobierno de estrategias de responsabilidad social son, entonces, unilaterales. Esto significa que no tiene lugar la actuación participada de ninguno de los públicos y, en el caso que nos ocupa, de los empleados. La autora (Merino, 2005, p. 55) apunta entonces que "la RSE necesariamente debe enmarcarse en un contexto ni participativo ni intervenido".

Por el contrario, las organizaciones sindicales creen que la voluntariedad es compatible con el diálogo social y con la negociación colectiva: participación de los públicos. Los empleados, por tanto, tendrían, desde este planteamiento, la posibilidad de participar en materia de RS.

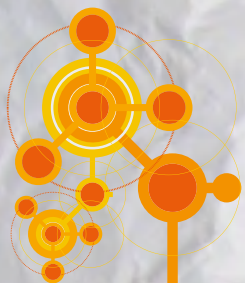
Por su parte, Jorge Aragón y Fernando Rocha (2009, p. 165) desarrollan una serie de retos de la responsabilidad social, entre los cuáles consideramos destacar los siguientes: el que se centra en que "las iniciativas empresariales deberían partir del principio de consenso con las partes interesadas" a pesar de que su aplicación se vea condicionada por la delimitación y representatividad de los públicos; y el de "fortalecer el diálogo social para facilitar que dichas iniciativas trasciendan el nivel meramente discursivo o declarativo".

A pesar de que existen autores exponen que la responsabilidad social es una política estratégica que las empresas utilizan para diferenciarse de la competencia o porque les reporta beneficios económicos (Cheibub y Locke, 2002; Curto Grau, 2012), este trabajo parte de la premisa y creencia de que las buenas prácticas de las empresas con sus públicos internos se enmarcan en el concepto de responsabilidad social, entendida ésta como la que excede a cualquier legislación o normativa sobre responsabilidad y que, como decimos, tiene un carácter voluntario porque se trata de una conducta empresarial. Pero esta creencia surge, hace más de dos décadas, en el tejido empresarial brasileño como una "nueva práctica empresarial pautada por la responsabilidad social, la ética y el interés público" (Silva, 2000, p. 150). A partir de aquí y desde la óptica de los modelos bidireccionales de relaciones públicas con los públicos internos, tan sólo tendría sentido la responsabilidad social que permite la participación de los trabajadores y que, como bien apuntan algunos autores, todavía es un reto.

Por consiguiente, y desde los modelos de relaciones públicas bidireccionales, la estrategia empresarial debe llevar implícita la responsabilidad social y la conducta de comunicación debe reflejar el comportamiento responsable de la organización para con sus públicos. En este sentido, la mayoría de las organizaciones se preocupan, a la par que se ocupan, de la responsabilidad social con los públicos externos, pero muchas veces se olvidan de que los empleados forman también parte de su mapa de públicos. De hecho, cualquier ámbito de aplicación de la responsabilidad social implica directa o indirectamente al colectivo interno de las organizaciones<sup>1</sup>.

La búsqueda del consenso y de la comprensión entre los empleados y las organizaciones que el modelo de motivación mixta de las relaciones públicas anuncia, se hace posible con el diálogo y con la negociación. Aplicando la teoría de los

<sup>1</sup> Si el empresario se compromete con la sociedad, lo está haciendo con su empleado; si lo hace con el medioambiente, lo hace con el empleado; si su comportamiento empresarial es ético, también lo es con los empleados y si sigue criterios responsables a la hora de invertir, beneficia a sus empleados.



juegos a la conducta de la empresa con sus públicos internos y bajo la aplicación de este modelo, estaríamos ante los acuñados por John von Neumann y Oskar Morgenstern (1994) "juegos cooperativos", en los que sus implicados deben decidir estratégicamente y conseguir llegar a un equilibrio de intereses" porque siguiendo a Xifra (2003), el resultado esperado es evitar los conflictos potenciales en las relaciones entre la empresa y sus empleados.

En este sentido, los públicos internos pasan desapercibidos y, por ende, la comunicación para con ellos. Como señalan José L Piñuel Raigada (1997, p. 103) y Hernández Sampieri (1991, p. 268), "la comunicación interna es uno de los elementos más olvidados en la comunicación de las organizaciones". La comunicación interna debe ser un instrumento que permita que los públicos internos participen en el proceso de formalización y en la toma de decisiones mediante la información y la participación (Castillo Esparcia, 2006, p. 194).

Creemos, por tanto, que el colectivo interno de las organizaciones adquiere un lugar principal en cualquier acción o actividad que las empresas desarrollan; bien las dirigidas o que afectan directamente a los empleados, bien las que, en principio, tienen como público objetivo a los externos pero que también implican, afectan o involucran a los internos. La empresa no debe obviar que cualquier decisión (económico-financiera, medioambiental, comercial, laboral o social) afectará a la plantilla y tenerlo presente en su cultura empresarial, comunicarlo y hacerlo efectivo para reducir, eliminar y/o evitar los conflictos con su público interno, es ser socialmente responsable. Así mismo, la actitud y la conducta manifiesta de los empleados, como vínculos funcionales, también influye a la organización, de ahí la necesaria comunicación bidireccional.

A pesar de no existir estudios de responsabilidad social interna por sectores de actividad en España, la autora destaca varios de ellos. Las autoras Custodia Cabanas y Nuria Vilanova (2004, p. 70) apuntan a que

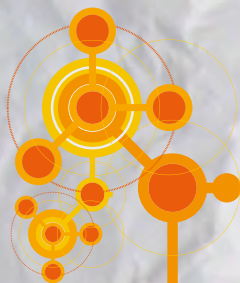
algunas de las principales empresas catalanas expusieron en la mesa redonda del Observatorio de Comunicación Interna, su forma de entender la relación entre comunicación interna y responsabilidad social corporativa y cómo están tratando de ligarlas para crear canales de participación informales o estructurados, dado que existen numerosos obstáculos o limitaciones en el desarrollo de la responsabilidad social de las empresas que, hoy por hoy, se agravan llegando a convertirse en auténticas barreras para ser fieles a su cultura empresarial.

Por su parte, Manuel Carneiro Caneda (2006) describe los ámbitos que componen la responsabilidad social interna y que resumimos en la Tabla 1.

Tabla 1 – Ámbitos de la responsabilidad social interna.

Ámbitos	Descripción
La igualdad de oportunidades, desde un sentido positivo y material.	Igualdad en la entrada e inserción organizativa en función de las características personales, procedencia o posición social de la persona. Igualdad en las posibilidades de progresión y ascenso organizativo para el colectivo femenino (mainstreaming de género)
La gestión de la diversidad.	Diversidad referente a las diferencias de género, raza, ideologías, costumbres, discapacidades. Diversidad en los puntos de vista, cada vez más necesarios para las empresas multinacionales y globales
Mobbing o acoso moral en el trabajo.	Se refiere al continuado y deliberado maltrato que recibe un trabajador por parte de otro o de otros. La preocupación por la salud interna implica evitar o prevenir los riesgos psicosociales y/o no negarlos y solucionarlos cuando tengan lugar.
La conciliación de la vida personal y familiar.	Los cambios sociales y el nivel de satisfacción que los empleados (hombres y mujeres) manifiestan han hecho que este ámbito cobre una importancia relevante en la actualidad.
La influencia y el impacto de la inmigración.	Las empresas se enfrentan a cinco retos: el de la aceptación, el de la captación, el de la integración, el de la educación y formación y el del desarrollo profesional.
El derecho a estar bien dirigido.	Se refiere al buen gobierno corporativo. Las empresas deben dirigirse de manera responsable y la difusión de los intereses económicos, así como su adecuada gestión, comienzan a hacerse públicas, sobre todo, en las empresas que invierten en bolsa.

Fuente: Carneiro Caneda (2006, p. 55-56).



Del estudio sobre la eficacia de la comunicación interna de la banca española (Carretón Ballester, 2007) cabe recordar que los empleados encontraban serias deficiencias en la comunicación interna de algo tan fundamental como la cultura empresarial de las entidades. Una cultura que debe albergar ese compromiso ético escrito compartido con sus empleados.

Además, el último estudio localista publicado<sup>2</sup> muestra cómo ciertas empresas, en 2008, comienzan a preocuparse por la responsabilidad social y que, aunque de forma incipiente, comienzan a tener conocimiento de los diferentes ámbitos de aplicación de las buenas prácticas empresariales. De los resultados se extrae, entre otros, que no existen diferencias significativas en el conocimiento sobre responsabilidad social por sectores de actividad; no obstante, parece que a medida que aumenta el tamaño de la empresa, el grado de conocimiento también crece, aunque de forma liviana.

En lo que respecta a los “públicos de la RS”, sorprende que sean los empleados el colectivo que ocupa la primera posición en el *ranking* de preocupación sobre responsabilidad social, seguidos de los accionistas/socios, proveedores y competidores directos.

Sin embargo, la crisis socio-económica está provocando tantas transformaciones socio-estructurales en las empresas que, como dicen Jorge Aragón y Fernando Rocha (2009, p. 165), “el escenario actual de crisis plantea serias dudas sobre el desarrollo de compromisos en materia de responsabilidad social”. Los despidos, las reducciones de salario o de jornada, las noticias contradictorias que especulan con el futuro de una fábrica o empresa son informaciones cada vez más frecuentes en la prensa diaria. Sin profundizar en un análisis de recortes, pues no es objeto de estudio en este trabajo, parece que la crisis está afectando al cumplimiento del compromiso de las empresas con sus empleados, provocando un descenso en el número de indicadores de responsabilidad social.

## UNA MIRADA A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA

Tras esta breve revisión, se expone un acercamiento a la responsabilidad social – desde su dimensión interna – de empresas consideradas en el estudio localista anterior, con las mejores prácticas empresariales. Para lograrlo, se diseña una encuesta que, por un lado, es descriptiva, porque “pretende reflejar o documentar las condiciones o actitudes presentes; es decir, describir lo que existe en el momento actual”, y, por otro, es analítica, puesto que “intenta describir y explicar por qué se dan ciertas situaciones” (Roger Wimmer; Joseph Dominick, 1996, p. 113). Para el tratamiento de los datos, se utiliza el programa informático SPSS<sup>3</sup>.

El grado de conocimiento sobre el significado de “responsabilidad social” resulta elevado. De hecho, las empresas cuentan con una declaración explícita de códigos éticos o de conducta empresarial que, además, quedan recogidos en su cultura empresarial en el 67% de los casos (Gráfico 1). Profundizando en el análisis, las empresas conceden una importancia similar a la responsabilidad interna, a clientes y al buen gobierno. Interesante resulta el resultado que indica que la responsabilidad con empleados se posiciona por delante de medioambiente.

<sup>2</sup> Agencia Local de Desarrollo Económico y Social de Alicante (2008): La responsabilidad social corporativa en el municipio de Alicante.

<sup>3</sup> Originalmente era el acrónimo para Statistical Package for the Social Sciences.

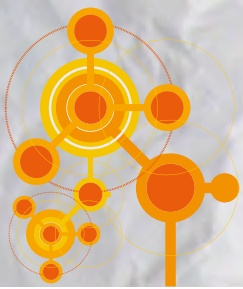
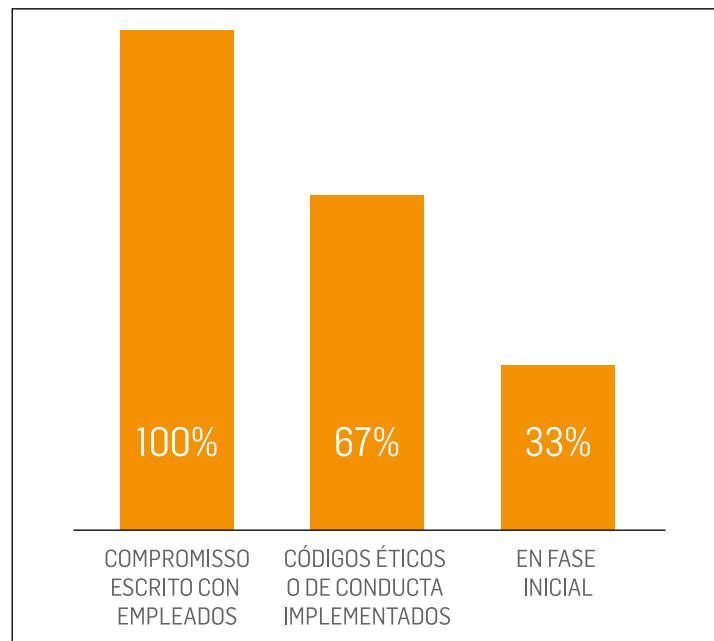


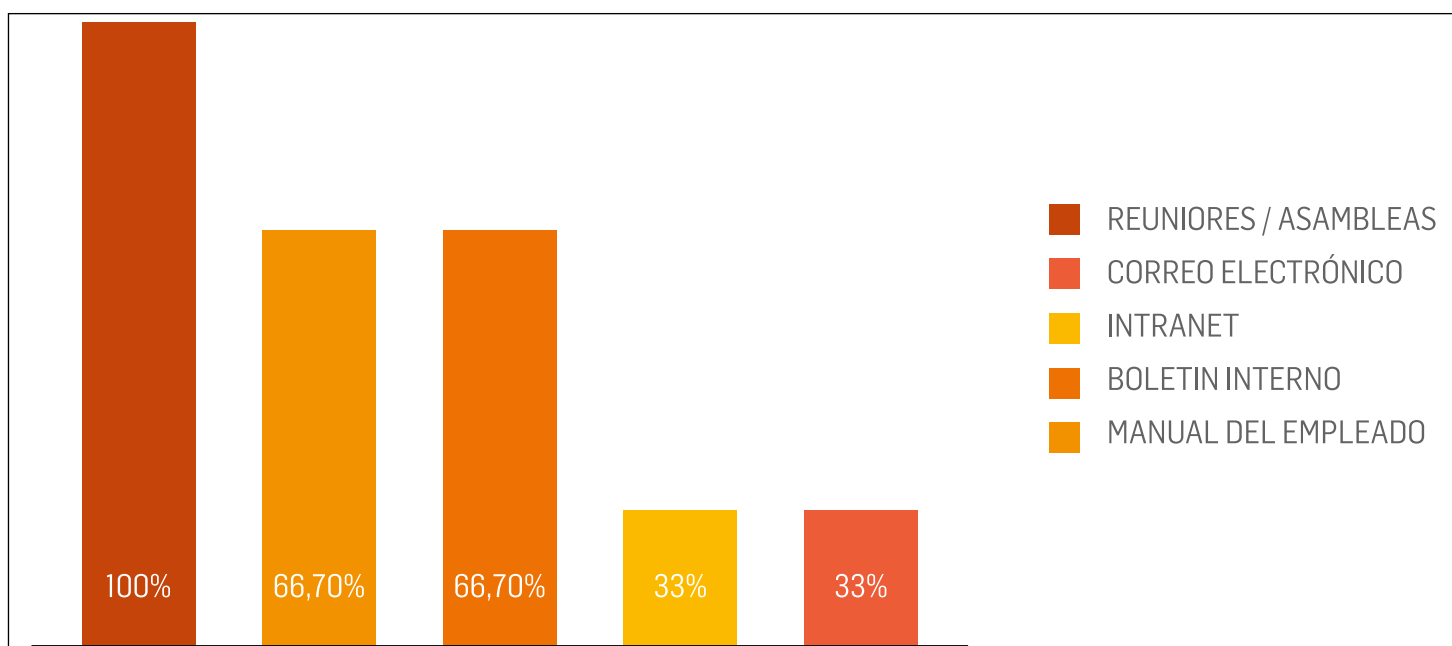
Gráfico 1 – Compromiso de responsabilidad social interna.



Fuente: Elaboración propia.

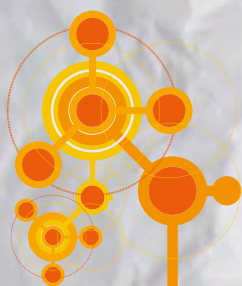
Sin embargo y, a pesar de que el porcentaje es elevado, las empresas afirman no disponer de los recursos necesarios para implementar correctamente los códigos de conducta establecidos en sus políticas. Algunos de los motivos son: la falta de tiempo, la falta de recursos económicos, la falta de formación o las carencias a la hora de canalizar las acciones desde el departamento de recursos humanos.

Gráfico 2 – Herramientas de comunicación interna.



Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la implicación de los empleados en el diseño de este compromiso sólo un escaso 33% dice contar con las aportaciones de sus empleados para diseñar los códigos de conducta. De las herramientas a través de las cuáles se recogen las expectativas, intereses o preocupaciones de los empleados para diseñar este compromiso social (Gráfico 2), destacan las reuniones y/o asambleas como las más utilizadas, seguidas del manual del empleado y la revista o boletín interno, desplazando a la intranet y al correo electrónico a las últimas posiciones. Parece evidente que no prolifera la comunicación bidireccional y, sin embargo, la técnica de recogida de opiniones para los códigos de conducta, es simétrica bidireccional.



A pesar de estos datos, nos interesa conocer cuál es la aplicación real de este compromiso escrito con sus empleados, es decir, cómo se articula y se desarrolla esta responsabilidad de la que afirman han sido partícipes desde su gestación los propios empleados, porque como indica Carneiro Caneda (2004, p. 15), “la responsabilidad no es practicable si nos quedamos solo en la reflexión ética o en el modelo abstracto”. Como se observa a continuación (Tabla 2), las respuestas indican que todavía existen aspectos poco incorporados a la cultura empresarial en materia de responsabilidad social interna. Si a esto se le añade que las limitaciones de las empresas en su implementación se concentran en el aspecto “no incorpora elementos que garantizan su cumplimiento”, podemos afirmar que, hoy por hoy, sigue siendo todavía un reto.

Tabla 2 – Acciones de las empresas en materia de responsabilidad social interna.

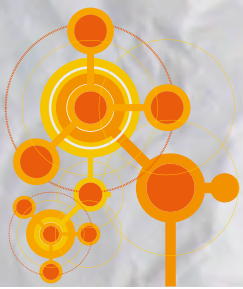
Acciones	% de empresas
1. Favorecemos la estabilidad de nuestros empleados promoviendo la contratación indefinida 2. Se motiva al empleado a participar en los procesos de toma de decisiones 3. Ofrecemos instrumentos que permiten la conciliación con niños a cargo 4. Garantizamos la resolución de conflictos sin represalias 5. Disponemos de un sistema de reconocimiento de logros de los empleados 6. Garantizamos el cumplimiento de la normativa en materia de riesgos laborales 7. Proporcionamos una remuneración competitiva en el mercado y equitativa entre empleados	100%
8. Ofrecemos beneficios extrasalariales siguiendo criterios objetivos y públicos 9. Incentivamos el desarrollo de competencias con un plan de formación a los empleados 10. El sistema de sanciones es transparente y ha sido consensuado con los públicos internos 11. La jornada laboral se respeta y se minimizan las horas extras que, de existir, son remuneradas 12. Ofrecemos instrumentos que permiten la conciliación con personas con discapacidad a cargo 13. Promovemos la igualdad laboral-familiar entre hombres y mujeres	66%
14. Promovemos la promoción interna aplicando criterios objetivos y públicos, bien acogidos por los empleados 15. La comunicación interna se caracteriza por ser bidireccional y con tendencia a la simetría 16. Ofrecemos instrumentos que permiten conciliación con personas mayores a cargo 17. Desarrollamos actividades para mejorar el clima laboral y motivar al empleado	33%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a cómo puede estar afectando la conducta responsable interna en el momento actual de crisis, los resultados indican que un 67% considera que la crisis no afecta a la implementación y desarrollo de la RS interna. El resto, sin embargo, cree que está influyendo, sobre todo, en el ambiente interno porque existe cierta *intranquilidad* entre los empleados.

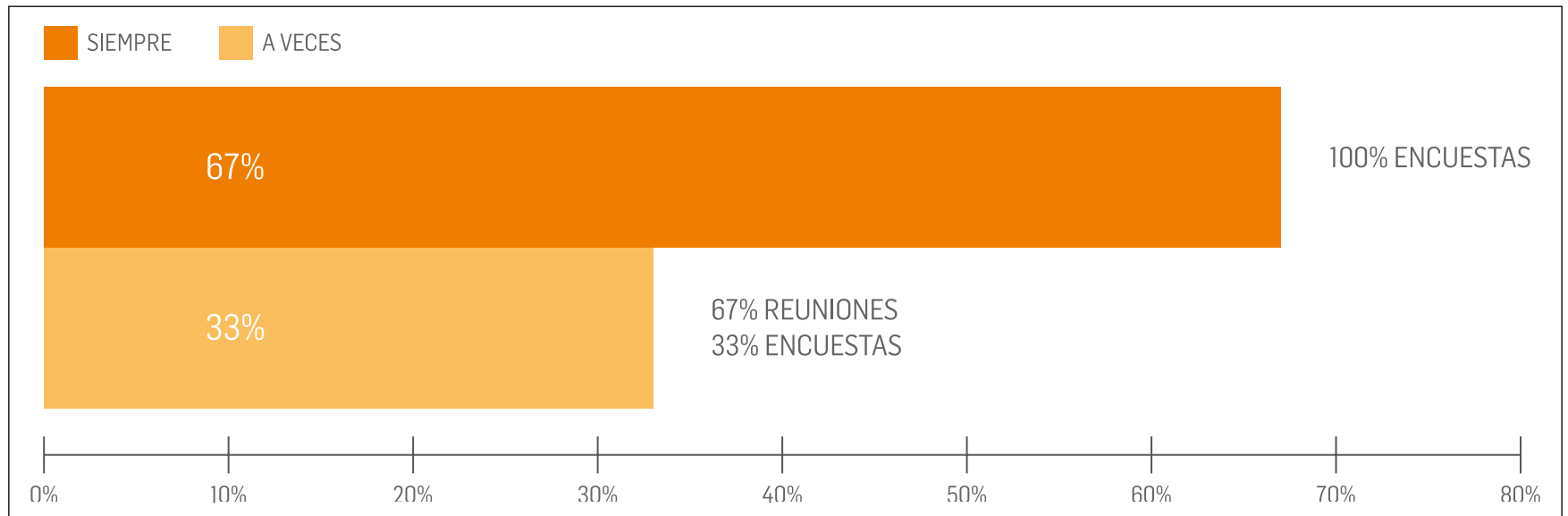
Si anteriormente se decía que las empresas piensan que faltan recursos para implementar adecuadamente la conducta interna, otra de las cuestiones más importantes es conocer si las empresas hacen un seguimiento de sus actuaciones con objeto de corroborar la eficacia de las mismas. Las respuestas evidencian que el 67% evalúa, pero sólo a veces, el estado y el desarrollo de las buenas prácticas, pues depende de los recursos y del momento. El 33% que resta siempre realiza evaluación, porque afirma formar parte de su cultura empresarial. Los mecanismos utilizados para medir el grado de éxito conseguido son: las reuniones grupales en el 67% de las empresas y las encuestas a empleados en un 33%.

Siguiendo el modelo de comunicación bidireccional de las relaciones públicas, la retroalimentación sirve a las empresas como análisis para detectar las carencias encontradas. Las empresas que afirman utilizar esta evaluación siempre para modificar sus acciones, lo hacen gracias a las reuniones grupales y a las encuestas a los empleados. Las que dicen que no



siempre subsanan los errores, hacen uso exclusivo de las encuestas a los empleados. Este dato coincide, además, con el grado de participación de los empleados en los códigos de RS interna. El Gráfico 3 expresa dicha relación.

Gráfico 3 – Grado y canal de participación del empleado en la evaluación de la RS interna.



Fuente: Elaboración propia.

## CONSIDERACIONES FINALES

Tras el análisis de los resultados, parece evidente que queda mucho camino por andar para conseguir una conducta responsable por parte de las empresas hacia y con sus públicos internos. Como se ha venido comentando, el problema recae en que las empresas consideran que la responsabilidad social es una política o actividad estratégica que pueden instaurar dentro de sus organigramas empresariales como una función más. Se hace inevitable hacer un somero recorrido por algunos de los teóricos de la administración y dirección de empresas como Harold Koontz y Heinz Weihrich (1991, p. 4) quienes consideraron que “para estudiar la administración es útil dividirla en cinco funciones administrativas: planeación, organización, integración, dirección y control”. Por otro lado, Henry Mintzberg (1982, 1989) organizó el conocimiento administrativo a partir de los roles gerenciales: roles interpersonales, roles de información y roles de decisión.

Consideramos que no puede confundirse la función con la conducta. La Real Academia Española define *rol* como “papel o función que uno cumple” y *conducta* como “la manera con que los hombres se comportan en su vida y acciones”; desde la óptica psicológica, la RAE define *conducta* como el “conjunto de las acciones con que un ser vivo responde a una situación”.

Por tanto, entendemos que la conducta empresarial será la manera en la que se comportan los individuos de una empresa desde y en cada uno de sus roles o funciones y en respuesta a situaciones diferentes. Esta reflexión argumentada es la que nos lleva a afirmar que sólo se es responsable socialmente cuando todas y cada una de las acciones y actividades realizadas por la empresa se diseñan, se implementan y se comunican desde una conducta responsable.

Por tanto, no se entiende cómo se puede afirmar que se conoce el sentido de la responsabilidad social si en el mismo diseño de los códigos de conducta empresariales no se tienen en cuenta las necesidades o intereses de los empleados. Si la voz del empleado no cuenta desde el principio, aunque tenga un carácter voluntario, ya es indicador de que algo está fallando.





Tampoco se comprende la afirmación de que estos códigos de responsabilidad están implementados, cuando aspectos como la promoción interna aplicando criterios objetivos y públicos bien acogidos por los empleados, la comunicación interna bidireccional y con tendencia a la simetría, el facilitar instrumentos que permiten conciliación con personas mayores a cargo o el desarrollo de actividades para mejorar el clima laboral y motivar al empleado sólo son consideradas en el 33% de las empresas.

Es más, en el siglo XXI, existe un porcentaje significativo de empresas que continúan sin promover la igualdad laboral-familiar entre hombres y mujeres. En esta misma línea, la conciliación laboral-familiar se concentra en atender necesidades cuando tienes hijos a cargo, mientras que la realidad es que ser responsable de familiares con alguna discapacidad o del cuidado de personas mayores a cargo forma parte también de esta conciliación. Ser responsable consiste en promover instrumentos reales y tangibles que permitan la conciliación de los empleados de una empresa con su entorno familiar, sea este cuál sea.

El comportamiento responsable sigue siendo una asignatura pendiente para las empresas. Por un lado, hay quienes se encuentran en una etapa muy inmadura de su implementación y, por otro lado, los que afirman comportarse responsablemente dejan al descubierto tantas carencias que evidencian la falta de conocimiento real del significado de la palabra "responsable". La comunicación será responsable cuando el comportamiento lo sea. Los discursos políticos, los manuales, los códigos éticos no tienen ningún valor si los hechos son contrarios a ellos. Ser responsable es fruto de una conducta global de la empresa y de todos sus subsistemas, por lo que también es resultado del comportamiento individual de todos los miembros de ésta.

Por tanto, la responsabilidad social no tiene por qué ser comunicada. Los empleados no necesitan que se les comunique qué se hace para con ellos, ya lo saben. Sin embargo, la responsabilidad sí necesita de la comunicación para su diseño, instauración, desarrollo y evaluación, y esto es el mejor indicador de ser responsable.

## REFERENCIAS

Agencia Local de Desarrollo Económico y Social de Alicante. *La responsabilidad social corporativa en el municipio de Alicante*. Alicante, España, 2008.

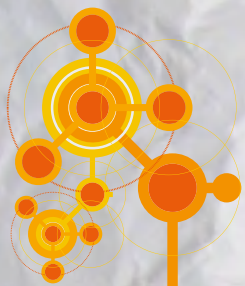
ARAGÓN MEDINA, Jorge; ROCHA SÁNCHEZ, Fernando. Los actores de la responsabilidad social empresarial: el caso español. *Cuadernos de relaciones laborales*, v. 27, n. 1, p. 147-167, 2009.

CABANAS, Custodia; VILANOVA, Nuria. La responsabilidad social corporativa como factor de motivación en comunicación interna. *Revista Capital Humano*, v. 17, n. 177, p. 70-77, 2004.

CARNEIRO CANEDA, Manuel. La dimensión interna de la responsabilidad social: herramientas para el fomento del compromiso. *Revista APD: Asociación para el Progreso de la Dirección*, n. 210, p. 53-56, 2006.

\_\_\_\_\_. *La responsabilidad social corporativa interna: la nueva frontera de los recursos humanos*. Madrid: Esic, 2004.

CARRETÓN BALLESTER, María Carmen. *Las relaciones públicas en la comunicación interna de la banca española*. A Coruña: Netbiblo, 2007.



CARRETÓN BALLESTER, María Carmen; RAMOS SOLER, Irene. Las tics en la comunicación con personas mayores: la conducta empresarial y el modelo bidireccional de Motivación Mixta. *Revista Trípodos*, vol. extra, p. 519-535, 2012.

CASTILLO ESPARCIA, Antonio. Las relaciones públicas internas como factor de gestión empresarial. *Revista Anàlisi*, n. 34, p. 193-208, 2006.

CURTO GRAU, Marta. La responsabilidad social interna de las empresas. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, n. 16. Madrid: Universidad de Navarra, Iese Business School, 2012.

CHEIBUB, Zairo B.; LOCKE, Richard M. Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social. In: KIRSCHNER, Ana María; GOMES, Eduardo R.; CAPPELLIN, Paola (Org.). *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

ESMAN, Milton J. The elements of institution building. In: EATON, Joseph W. (Ed.): *Institution building and development*. Beverly Hill, CA: Sage, 1972. p. 19-40.

GRUNIG, James; HUNT, Todd. *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 2000.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Medios de comunicación en las organizaciones. En: FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Méjico: Trillas, 1991, p. 245-274.

KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz. *Elementos de la administración*, McGrawHill, 1991.

MERINO SEGOVIA, Amparo. Responsabilidad social corporativa: su dimensión laboral. *Revista Documentación Laboral*, n. 75, p. 51-80, 2005.

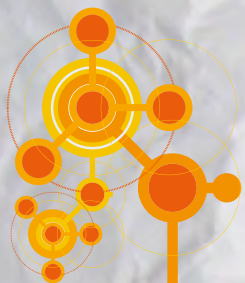
MINTZBERG, Henry. *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo, 1989.

\_\_\_\_\_. La necesidad de coherencia en el diseño de la organización. *Harvard Deusto Business Review*, tercer trimestre, p. 66-82, 1982.

NEUMANN, John von; MORGENSTERN, Oskar. *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press, 1994.

PIÑUEL RAIGADA, José Luis. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis, 1997.

SAINSAULIEU, Renaud. *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*. 2. ed. París: Ed. Presses de Sciences Po et Dalloz, 1997.



SILVA, Ciro Valério Torres da. *Entre o bem estar social e o lucro: histórico e análise da responsabilidade social das empresas através de algumas experiências selecionadas de balanço social*. Disertación (Maestría en Ciencia Política) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2000.

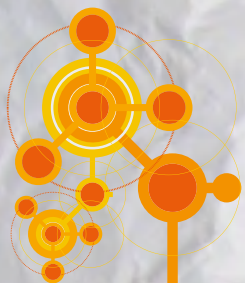
URCELAY, Jaime. Responsabilidad social corporativa: la dimensión interna como cuestión previa. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, n. 184, p.34-39, 2005.

WIMMER, Roger; DOMINICK, Joseph. *La investigación científica de los medios de comunicación*. Bosch S.A., 1996.

XIFRA, Jodi *Teorías y estructuras de las relaciones públicas*. Barcelona: Mc Graw-Hill Interamerica de España, 2003.

---

Artigo recibido el 15.11.2013 y aprobado el 01.12.2013.



## Comunicação interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais

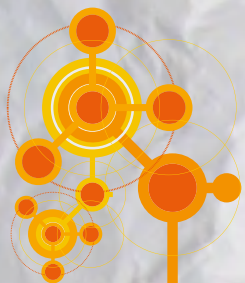
Internal communication and open leadership:  
the challenges of incorporating generation Y  
and social media

Comunicación interna y liderazgo abierto:  
los desafíos de incorporar a la generación Y  
y a las redes sociales



Wilson da Costa Bueno

- Jornalista, com mestrado e doutorado em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Especialista em Comunicação Rural
- Professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo (Umesp)
- Editor de oito *sites* temáticos em comunicação/jornalismo
- Líder do grupo de pesquisa “Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica (Criticom)”, da Umesp
- Autor de vários livros e dezenas de capítulos em livros da área
- Diretor da Comtexto Comunicação e Pesquisa e da Mojoara Editorial
- E-mail: wilson@comtexto.com.br



## Resumo

A comunicação interna precisa se adaptar ao novo *ethos* organizacional, incorporando as características e as demandas de parcela importante dos seus públicos internos, constituída por representantes da chamada Geração Y. Ao mesmo tempo, deve estar empenhada em construir uma autêntica cultura de comunicação em rede. O artigo evidencia a necessidade de mudanças importantes no modelo de gestão e nas posturas dos gestores das organizações brasileiras, em particular nos processos, ações e estratégias de comunicação que caracterizam a comunicação interna. Propõe a introdução do sistema de liderança aberta para garantir o efetivo comprometimento dos funcionários, favorecer a construção de um clima organizacional saudável e reter os verdadeiros talentos das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO INTERNA • COMUNICAÇÃO E GESTÃO • COMUNICAÇÃO E MÍDIAS SOCIAIS • GERAÇÃO Y.

## Abstract

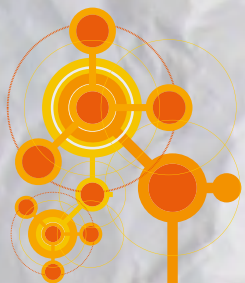
Internal communication needs to adapt to new organizational ethos, incorporating the characteristics and demands of a significant portion of their internal audiences, consisting of representatives of the so-called Generation Y. At the same time, it must be committed to building a true culture of network communication. The article highlights the need for major changes in the management model and the attitudes of managers in Brazilian organizations, in particular the communication processes, actions and strategies that characterize internal communication. The article proposes the introduction of open leadership to ensure effective involvement of employees, promote the building of a healthy organizational atmosphere and retain organizations' true talents.

KEYWORDS: INTERNAL COMMUNICATION • COMMUNICATION AND MANAGEMENT • COMMUNICATION AND SOCIAL MEDIA • GENERATION Y.

## Resumen

La comunicación interna debe adaptarse a la nueva filosofía organizacional, incorporando las características y exigencias de parte importante de su público interno, compuesto por representantes de la llamada Generación Y. Al mismo tiempo, debe estar comprometida con la construcción de una verdadera cultura de la comunicación en red. El artículo pone de relieve la necesidad de cambios importantes en el modelo de gestión y las actitudes de los directivos de las organizaciones brasileñas, en particular, los procesos, acciones y estrategias de comunicación que caracterizan la comunicación interna. Propone la introducción de liderazgo abierto para asegurar la participación efectiva de los trabajadores, promover la construcción de un clima organizacional saludable y retener a los verdaderos talentos de las organizaciones.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN INTERNA • COMUNICACIÓN Y GESTIÓN • COMUNICACIÓN Y MEDIOS SOCIALES • GENERACIÓN Y.



Um fato incontestável é que o mundo do trabalho tem sofrido, especialmente nas duas últimas décadas, mudanças estruturais, tendo em vista a necessária adaptação a fatores políticos, econômicos e socioculturais que o têm impactado de forma dramática.

A globalização dos mercados impõe novas circunstâncias às organizações, as quais se veem – abruptamente em alguns casos – diante de desafios importantes que chegam a ameaçar a sua própria sobrevivência. Essa situação pode ser avaliada pelo número crescente de fusões e aquisições e pela presença de muitas empresas em mercados com características muito distintas daqueles em que estavam acostumadas a operar. Fora de seu “hábitat” político, econômico e social de origem, as organizações enfrentam embates provocados por diferenças culturais, linguísticas, trabalhistas ou sindicais, envolvendo-se em crises e conflitos de repercussão internacional, como os protagonizados pela Vale na África e no Canadá, pela Petrobras na Bolívia, pela FoxConn na Ásia e assim por diante. Além disso, o perfil dos trabalhadores tem, paulatinamente, incorporado novos atributos, como a luta pela melhoria da qualidade de vida e das condições de trabalho, o que acarreta novas demandas para as organizações.

Acrescem-se a este panorama desfavorável alguns outros aspectos que merecem ser considerados: o aumento vertiginoso do processo de automação; a terceirização e o crescimento da economia informal; a redução do salário médio dos trabalhadores empregados em setores tradicionais; a exclusão de parcela majoritária dos com menor nível de instrução; e a presença expressiva da mulher no mercado de trabalho.

A alteração do perfil desse mercado pode ser observada também por outras características que gradativamente moldam novas formas de fazer negócios, novas circunstâncias para os relacionamentos entre líderes e subordinados ou mesmo entre as organizações e o seu entorno, com a consolidação da chamada economia colaborativa ou wikieconomia, baseada no processo de inovação aberta ou colaboração em massa.

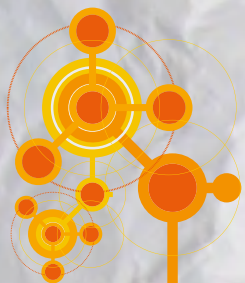
## A REVOLUÇÃO DA WIKIECONOMIA

Don Tapscott e Anthony D. Willians (2007, p. 21) já enfatizavam há alguns anos a mudança significativa ocorrida no mundo dos negócios com a ascensão do fenômeno da colaboração em massa, um processo que se acentua e se expande mundo afora:

O acesso crescente à tecnologia da informação coloca nas pontas dos dedos de todos as ferramentas necessárias para colaborar, criar valor e competir. Isso libera as pessoas para participarem da inovação e da criação de riqueza em cada setor da economia. Milhões de pessoas já unem forças em colaborações auto-organizadas que produzem novos bens e serviços dinâmicos que rivalizam com os das maiores e mais bem-financiadas empresas do mundo.

Eles se referiam a um “novo modelo de inovação e criação de valor”, chamado de *peer production* ou *peering*, que se constrói pelo fato de pessoas ou grupos se mobilizarem para propor novos produtos e processos, resolver problemas em equipe, instaurando uma gama formidável de bens e serviços, gratuitos ou não. O *peering* consolida alternativas revolucionárias como o “código aberto” e o compartilhamento muitas vezes sem limites que ameaçam os impérios fundados na propriedade intelectual.

As redes e mídias sociais geram um ambiente propício a essa nova postura e aprofundam a expansão desse modelo, que define plataformas digitais para participação intensiva, criando uma mentalidade wiki que revoluciona a relação das organizações com os seus *stakeholders* internos e externos.



É forçoso reconhecer que a maioria das empresas ainda não se sente confortável para abrigar esse novo modelo, particularmente no ambiente interno, porque elas continuam praticando uma gestão centralizada, que exige sistematicamente o "carimbo do líder-alfa", como explica Carlos Nepumoceno (2013). Na prática, a adoção do processo de inovação aberta – que coroa esse movimento pela wikieconomia, só tem efetivamente se consolidado em culturas corporativas que não se sentem ameaçadas pela abertura de seus processos para os parceiros externos e que acreditam nas vantagens da transparência do conhecimento.

Este artigo, respaldado em literatura recente das áreas de comunicação e administração, em pesquisas e levantamentos realizados por importantes institutos de pesquisa e consultorias do Brasil e do exterior, bem como em análises e declarações de especialistas em recursos humanos e comunicação organizacional, demonstra a necessidade de mudanças paradigmáticas no processo de gestão e de relacionamento das organizações com os seus públicos internos. Especialmente, conceitua e alinha as vantagens do sistema de liderança aberta e da comunicação dialógica para dar conta dos desafios encontrados pelas organizações modernas para engajar, comprometer e reter os seus principais talentos, com atenção particular às gerações jovens que já representam parcela significativa do quadro atual de funcionários.

## AS DEMANDAS DA GERAÇÃO Y NAS EMPRESAS

Segundo o Dieese (2011, p. 13), baseado nos resultados disponíveis da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) para 2010, a rotatividade dos trabalhadores no mercado brasileiro chegou a 53,8%, ou seja, mais de 50% da força total de trabalho no Brasil desligou-se do emprego, sendo substituída por porcentagem equivalente de trabalhadores admitidos.

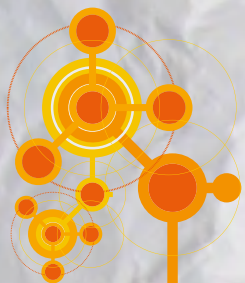
Dados do IBGE evidenciam também que os trabalhadores estão ficando no emprego por um tempo cada vez menor. Em abril de 2012, 16,7% deles estavam no máximo havia um ano no atual emprego e apenas 36,4% dos empregados formais estavam no mesmo local de trabalho por mais de cinco anos (Giffoni, 2012).

Isso significa que as empresas não estão conseguindo reter os seus funcionários por uma série de motivos, de que têm resultado gastos excessivos não apenas para capacitar novos trabalhadores, mas também para cobrir os custos dos desligamentos. Estima-se que, especialmente os mais talentosos, em setores com demanda aquecida, têm procurado alternativas de trabalho mais recompensadoras ou, em muitos casos, se tornado empreendedores, buscando gerir o próprio negócio.

Especialistas em gestão de pessoas acreditam também que esse movimento constante da massa trabalhadora tem a ver com o perfil das novas gerações e da postura das chefias que não conseguem motivá-los. Essa situação já havia sido percebida por determinados autores, ainda que se reportando a uma realidade diferente da brasileira.

Arthur Jue, Jackie Marr e Mary Kassotakis (2010, p. 31) entendem que,

claramente, essa geração não será como as outras no que se refere a propósitos, motivação, perspectivas e expectativas. Eles valorizam o aprendizado contínuo, a confiança e a flexibilidade. É mais provável que os *millenials* vejam o mundo como um ecossistema interdependente e interconectado.



Nicole Lipkin e April Perrymore (2010), psicólogas norte-americanas, que prestam consultoria a empresas dos Estados Unidos, exatamente com o objetivo de entender e integrar os jovens que pertencem a essa geração, garantem que é necessário ter uma visão abrangente de seu processo de educação, de sua relação com as tecnologias, seu perfil psicológico e sua disposição e suas habilidades de comunicação.

Lembram que eles são fruto de uma educação familiar que tem contribuído para inflar a sua autoestima, que os protege excessivamente e que se mostra benevolente com os seus atos e posturas nem sempre adequados. Elas admitem que a geração Y é fruto do que chamam de “pais-helicópteros”, uma metáfora utilizada para designar “pais que ‘sobrevoadam’ seus filhos, agindo sempre pelo bem deles, com o intuito de protegê-los, mas que acabam bloqueando sua capacidade de aprender com eles” (Lipkin; Perrymore, 2010, p. 42). Gestores por elas entrevistados alegam que os jovens se magoam mesmo com críticas construtivas, não respeitam facilmente a hierarquia e que falam o que pensam para qualquer pessoa, sem levar em conta o momento certo, o que, quase sempre, provoca embates com chefias que superestimam a disciplina e o respeito à autoridade.

Os jovens da geração Y não separam a vida pessoal da profissional, exigem flexibilidade em todos os sentidos (inclusive com respeito aos horários e prazos a serem seguidos), têm um conceito muito particular de lealdade – mais aos chefes (de que gostam, é claro) e aos amigos de trabalho do que propriamente às empresas que os empregam. Na prática, só respeitam quem os respeita e exigem sempre justificativa para as ordens que recebem, relutando em executar algo no qual não acreditam ou com que não concordam. Para mantê-los motivados no trabalho, é preciso efetivamente conquistá-los e eles estão abertos para isso porque, fundamentalmente, gostam de fazer amizades.

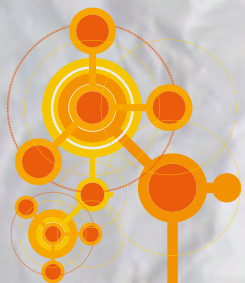
É indispensável, segundo essas autoras, atentar para o chamado *ethos* comunicacional desses jovens que exibem um perfil bastante singular. Eles estão sistemática e intensamente conectados e não têm qualquer receio dos avanços tecnológicos porque, como nativos digitais, não temem encontrar, pelo sistema de tentativa e erro, os caminhos e os benefícios das engenhocas tecnológicas. Têm disposição para o trabalho multitarefa (que para eles se confunde com entretenimento): veem televisão, interagem nas redes e falam pelo celular ao mesmo tempo. Ainda que isso possa representar, em princípio, uma perda de foco, também favorece a agilidade de resposta e a capacidade de expressão em vários meios ou linguagens, uma aprendizagem que a geração Y realiza por conta própria, com absoluta dedicação.

Essa adesão completa às novidades tecnológicas representa uma vantagem que as empresas precisam aproveitar, uma vez que a participação em múltiplas redes sociais se constitui em “um bem valioso, porque propicia o acesso a informações a partir de uma visão global” (Lipkin; Perrymore, 2010, p. 106) e, com naturalidade, eles se relacionam, ainda que virtualmente, com diferentes localidades, idades e setores. Eles aceitam, mais facilmente do que outras gerações, a diversidade, porque têm, em seu frenético processo de socialização eletrônica, amigos com diversos estilos de vida, crenças e posições.

Por terem amigos em todos os lugares, com distintos vínculos e compromissos, costumam identificar-se com as suas causas (ambientais, de respeito aos direitos humanos, contra o abuso de autoridade) e mobilizam-se com muita facilidade, endossando entusiasticamente movimentos, seja para a promoção de mudanças no bairro em que moram, seja para salvar o Planeta.

Todos esses atributos – entusiasmo, interatividade, estabelecimento de compromissos por motivos não necessariamente financeiros, capacitação tecnológica, rede de relacionamentos – podem ser apropriados pelas organizações e pela proposta





de gestão e de comunicação interna para conquistar a geração Y no mercado de trabalho, mas é fundamental que os gestores se deem conta de que essas características positivas acarretam também uma contrapartida.

Em função de sua disposição para o exibicionismo tecnológico e de sua incrível capacidade de responder de forma instantânea às demandas ou provocações, eles não apenas reagem rapidamente às colocações das chefias (positiva ou negativamente), como ansiosamente as postam nas redes e as comentam, quase sempre incorporando a sua própria opinião. Costumam repercutir o que acontece dentro da empresa, vazando informações que podem ser ou estratégicas (aquelas deveriam ficar restritas ao ambiente interno), ou inconvenientes (as que tumultuam o clima organizacional – expressão da sua insatisfação no trabalho, críticas às chefias, aos colegas de trabalho e à própria empresa etc.).

Os gestores têm encontrado dificuldade para regular o processo de circulação das informações porque o acesso fácil e competente dos jovens às redes sociais, disponíveis a partir dos seus *notebooks* particulares, celulares ou *tablets*, os coloca, imediatamente e durante o tempo todo, em contato com o mundo.

A alternativa de impedir o acesso dos jovens às redes sociais (Twitter, Facebook e YouTube, por exemplo), nos casos em que a restrição se estabeleceu, tem se mostrado inócua e servido de motivo para sua insatisfação, visto que eles têm dificuldade para permanecer longe delas. Além disso, cerca de um terço dos chefes, segundo pesquisas recentes, já pertence à geração Y e não concorda com essas proibições, mesmo porque não associa as redes sociais a problemas ou riscos, mas, sim, a oportunidades.

## COMUNICAÇÃO INTERNA E LIDERANÇA ABERTA

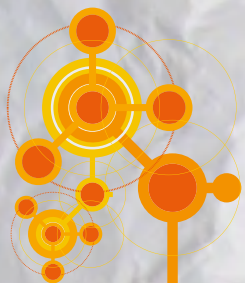
Para incorporar essas duas novas realidades ao mundo do trabalho – a participação expressiva dos jovens e a convivência harmoniosa com as redes e mídias sociais –, as organizações precisam redimensionar a sua cultura organizacional, o seu processo de gestão e, particularmente, dispor de lideranças (não apenas de chefias) que tenham um perfil distinto dos atuais gestores, comprometidos com o *ethos* do tradicional líder-alfa.

Esse novo modelo de liderança afina-se com os novos tempos, mas é fundamental perceber que mesmo empresas tidas como modernas ainda exibem práticas administrativas derivadas de um processo de gestão autoritário, centralizador, não-participativo e que afronta os princípios da emergente economia colaborativa.

O impasse do modelo atual se resume à necessidade anacrônica e imperativa, em quase todos os processos e procedimentos, do 'carimbo' do líder-alfa para que possamos seguir adiante... Há, portanto, um problema claro de eficiência entre o tempo que um líder-alfa atual leva para decidir e despachar diante da demanda variada, complexa e no tempo que a sociedade espera e necessita (e começa timidamente exigir), pois o consumidor/cidadão empoderado por novas ferramentas cognitivas reintermediadoras não é mais o mesmo. Está mais maduro. Além disso, já há um conjunto natural de empreendedores e investidores de capital de risco que já acordaram para a macro-oportunidade que têm pela frente (Nepomuceno, 2013, p. 34).

Carlos Nepomuceno defende a gestão dos formigueiros digitais, caracterizada pelo que ele chama de "comunicação química", ou seja, a capacidade que cada elemento da comunidade tem de ser seguida e seguidora ao mesmo tempo. Ele explica:

A comunicação química possibilita um rodízio meritocrático, pois cada formiga tem condições de ser um líder-alfa hiperprovisório, desde que tenha algo relevante a informar às demais, tal como: 'achei comida', 'não tem nada nesse caminho' ou 'há uma formiga esmagada adiante' (Nepomuceno, 2010, p. 38).



O autor conclui, de forma contundente:

Nossas organizações estão, por causa do controle informacional exercido ao longo das últimas décadas, voltadas para dentro, intoxicadas de si mesmas, sem princípios, egoístas, imediatistas, emocionais em um mundo que reivindica justamente o contrário (Nepomuceno, 2010, p. xviii).

Os especialistas em administração, particularmente em gestão de pessoas, e comunicadores comprometidos com a proposta de liderança aberta entendem ser fundamental superar a perspectiva funcionalista que vê a organização como uma entidade única para imaginá-la como um sistema aberto que se relaciona estreita e intensamente com o ambiente.

Nessa perspectiva, considerada fora do tempo, a comunicação é vista apenas como um instrumento, uma ferramenta para que objetivos organizacionais sejam alcançados, a partir de um processo de manipulação comandado pelos principais gestores.

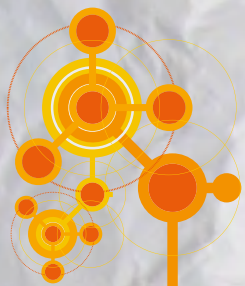
É preciso, segundo Marlene Marchiori (2008, p. 187), considerar a perspectiva interpretativa, que possibilita “conceber as organizações como sistemas de construção social de significados compartilhados” e também a perspectiva crítica que prega “a existência de uma comunicação organizacional livre e aberta na qual a sociedade, indivíduos alcancem objetivos coletivos. Com isso, explica a autora, “a comunicação organizacional passa a ser mais ampla, não se restringindo a uma visão específica da organização e, sim, vindo tanto a organização como a sociedade a sofrer influências múltiplas” (Marchiori, 2008, p. 191-192).

O problema de pensar a organização, a cultura e a comunicação de forma simplista, sem atentar para a diversidade de públicos, de percepções e de visões de mundo, cria armadilhas e equívocos na gestão da comunicação, sobretudo em uma época que se caracteriza por mudanças bruscas e dramáticas e pela vertiginosa aceleração dos contatos e da expressão livre e ampliada de opiniões. A organização que adota esta perspectiva imagina poder criar um consenso artificial, se acomoda, buscando, como é natural, permanecer em uma zona de conforto e, com isso, não se capacita para enfrentar divergências internas e externas.

Marchiori (2008, p. 178) defende a cultura como produto da comunicação ou, mais precisamente, que comunicação é cultura. “Sem comunicação, não há cultura, não há realidade social significativa”.

Acreditamos que é necessário pensar a relação entre comunicação e cultura a partir de dois movimentos básicos: a comunicação forma a cultura – e, evidentemente, Marchiori está absolutamente correta quando defende essa tese; mas é possível entender também que organizações com um passado e uma trajetória têm uma cultura estabelecida (normas, princípios, valores, códigos de conduta, preferências e idiosincrasias), que acaba influenciando as suas práticas de comunicação.

Mesmo empresas que atuam no mesmo setor e que, portanto, buscam atender o mesmo perfil de clientes, e que contratam profissionais com um mesmo perfil para desenvolver atividades análogas, têm *ethos* comunicacionais distintos. Um exemplo clássico são as principais empresas aéreas brasileiras – TAM, Gol e Azul – que apresentam “culturas de comunicação” distintas no que diz respeito à interação com seus públicos internos e externos, exatamente porque elas têm trajetórias, sistemas de liderança, origem e objetivos necessariamente não coincidentes.



As mídias sociais e o perfil particular dos jovens estão revolucionando o mercado de trabalho e demandam uma nova proposta de comunicação interna, de liderança, de relacionamento entre os funcionários em uma organização.

A comunicação interna, no século XXI, assumiu uma nova dimensão e, na verdade, transcendeu os limites estabelecidos pelos locais de trabalho e pela proximidade física entre os funcionários. Pelo contrário, em boa parte das empresas, ela se efetiva mais em ambientes virtuais (intranet, portais, *blogs*, sistemas wiki de compartilhamento de informações, grupos de discussão, rede de e-mails etc.) do que a partir de contatos diretos que definem a chamada comunicação interpessoal.

Nesse sentido, a comunicação interna é hoje essencialmente pública, o que incomoda os gestores tradicionais pelo fato de ela estar, quase sempre, fora do seu controle, como sempre foi o sistema clássico de relacionamento com os públicos internos, que se reduzia a reuniões programadas, às notícias dos *house-organs*, às caixas de sugestões e ao até há pouco tempo inovador “café com o presidente”.

Os jovens têm sinalizado para a importância de duas posturas novas a serem observadas na administração moderna: a flexibilidade organizacional e a descentralização do poder, porque elas se coadunam com a economia do conhecimento, baseada na inovação e na gestão participativa, e criam condições para o efetivo comprometimento dos públicos internos.

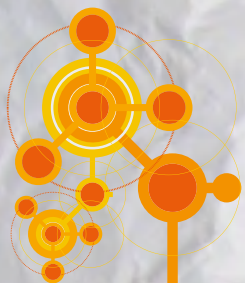
A liderança aberta pode protagonizar novas formas de relacionamento, mas, segundo Charlene Li (2011, p. 27-8), deve incorporar novas regras, como “respeitar o fato de que seus clientes e funcionários têm poder”, “compartilhar sempre para construir confiança”, “alimentar a curiosidade e a humildade”, “manter a abertura responsável” e “perdoar os fracassos”.

É fácil perceber que o atual modelo de gestão contraria essas regras, porque pressupõe que o poder deva ser centralizado, que o controle é imprescindível para manter a estabilidade organizacional e a governabilidade; estabelece limites para o compartilhamento, apoiado na tese de que todas as informações que circulam internamente devam permanecer ali enclausuradas; empenha-se firmemente para impedir mudanças, ideias novas; e, especialmente, é resistente (em alguns casos chega a ser truculenta) em relação à divergência de ideias e opiniões, notadamente quando elas questionam as expressas pelas chefias.

O *gap* tecnológico existente entre os jovens que chegam às organizações – e que constituem parcela importante da força de trabalho (ou a maioria dela em determinados setores, especialmente aqueles associados à tecnologia da informação, comunicação etc.) – e os gestores tradicionais, muitas vezes avessos ou pouco capacitados para o uso das novas tecnologias, contribui para acirrar conflitos organizacionais.

Esse novo contingente de trabalhadores exige também melhores condições de trabalho, e isso significa oportunidades reais de desenvolvimento pessoal e profissional, relações saudáveis com os seus chefes, abertura para realizar projetos de seu interesse e para participar ativamente do processo de tomada de decisões. Além disso, como precisam de motivação externa (reconhecimento dos seus amigos, do mercado etc.), preferem trabalhar em organizações que são bem avaliadas, porque isso ajuda a inflar a sua autoestima.

O comprometimento dos funcionários exige, entre outros fatores, motivação permanente que só é obtida quando a liderança consegue estabelecer o alinhamento entre os objetivos da organização e as demandas da força de trabalho. Essa exigência é especialmente mais acentuada nos trabalhadores que se inserem na chamada economia do conhecimento, dentre os quais se destacam os jovens que integram a geração Y.



A liderança aberta deve especialmente reconhecer que há novas formas de interação e que elas alimentam o fluxo de relacionamentos interna e externamente às organizações. Não é mais possível, como nos sistemas de gestão tradicionais, sufocar a expressão de ideias e opiniões, obstaculizar o compartilhamento de informações, impedir que os funcionários troquem experiências e percepções sobre o local de trabalho e mesmo sobre a postura de chefias e colegas. Logo, é imperioso desenvolver processos ágeis e competentes de *feedback*, estabelecer diálogos produtivos e explicitar abertamente as “regras do jogo”, viabilizando uma abertura responsável que respeite as individualidades mas não ponha em risco a saúde do ambiente organizacional.

As chefias têm percebido que os jovens, mesmo antes de ingressarem no mercado de trabalho, têm opiniões sobre as organizações, porque podem avaliá-las diretamente nos seus portais institucionais e nas mídias sociais (algumas *fan pages* de empresas têm centenas de milhares de seguidores) ou ter informações sobre elas em *rankings* organizados pelo mercado (tipo “melhores empresas para trabalhar”) ou junto à sua rede de relacionamentos etc.

As redes sociais possibilitam, na feliz expressão de Raquel Recuero (2009, p. 117), a “difusão epidêmica de informações”, e esta disseminação tem relação com o incremento do capital social relacional – que promove a integração e o estreitamento dos laços sociais – e o capital social cognitivo – que tem a ver com o incremento do conhecimento.

As organizações têm estado cada vez mais atentas à necessidade de estabelecer redes sociais corporativas com o objetivo de cumprir adequadamente o seu processo de interação com os seus *stakeholders*, internos e externos.

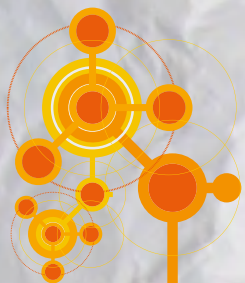
Segundo a Deloitte, consultoria norte-americana com experiência e interesse direto no processo de difusão e gestão utilizando as redes sociais,

até o final de 2013, mais de 90% das empresas da lista das 500 maiores da revista americana Fortune deverão adotar uma rede social corporativa – dois anos atrás eram 53%. Em geral, o principal objetivo dessas redes corporativas é fazer com que os funcionários participem do processo de inovação da companhia – não deixando esse assunto restrito a uma área específica (Furlan, 2013, p. 107-8).

Charlene Li e Josh Bernoff (2009, p. 225-42) afirmam que os *groundswells* internos funcionam quando a gestão escuta, a participação das pessoas é estimulada, há o encorajamento dos rebeldes, fazendo com que a resistência diminua. Eles defendem a criação de uma mentalidade *groundswell*, entendendo que, na comunicação interna, é preciso substituir o individualismo das redes e mídias sociais tradicionais, pautado pela expressão de interesses pessoais, alinhando-o com os interesses da companhia. A melhor alternativa, para esses autores, é criar comunidades virtuais, formadas por pessoas que, ao mesmo tempo, se conhecem, partilham a noção de pertencimento a uma empresa e que estão vinculadas a objetivos, valores e cultura comuns.

As ferramentas de mídia social apresentam novos modos para um maior engajamento dentro de uma ampla área de negócios como nunca visto antes. Um *webcast* possibilita que todos os empregados escutem a mesma mensagem. Os *blogs* criam um diálogo visível e convidam ao pensamento, análise e respostas independentemente das ideias de um líder e de um outro funcionário. Qualquer pessoa pode contribuir naquilo que ama ou que é sua área de especialidade através de wikis e fóruns de discussão. Líderes de uma organização podem resolver problemas complexos com maior eficiência, se simplesmente pedirem a opinião e escutarem as respostas de suas equipes (Jue; Marr; Kassotakis; 2010, p. 96).

A liderança aberta, portanto, não deve estar voltada apenas para os clientes, como forma de incorporar sugestões para o lançamento de novos produtos e processos ou para o refinamento dos já existentes, mas capitalizar o conhecimento dos



públicos internos, envolvê-los direta e intensivamente no processo de produção e de gestão de modo a promover um efetivo engajamento.

A comunicação interna desempenha um papel fundamental no sentido de promover a articulação dos funcionários, consolidando relacionamentos duradouros, confiáveis e produtivos, bem como para comprometer os públicos internos com a solução coletiva de questões de natureza institucional.

Diferentemente do modelo de gestão que vive refém do líder-alfa, a liderança aberta não se limita a uma ou poucas chefias, mas possibilita, num processo dinâmico de capacitação e aprendizado permanentes, a formação de múltiplos líderes abertos, que atuam como catalisadores, com objetivos e visão compartilhados. Na liderança aberta, os líderes não se definem pela posição que ocupam no organograma da organização.

Isso significa que existem oportunidades para que trabalhadores individuais pratiquem as competências de liderança aberta e experimentem o poder, o trabalho em colaboração e a influência mais cedo em suas carreiras. Quanto mais relacionamentos positivos você tiver, mais poder alcançará.

A liderança aberta, em resumo, não é algo para ser praticado apenas pelo alto escalão da empresa. Pelo contrário, é uma atitude que precisa ocorrer em todos os níveis da organização, com líderes de equipe e funcionários praticando-a em diferentes níveis e de uma maneira diferente dos executivos (Li, 2011, p. 237).

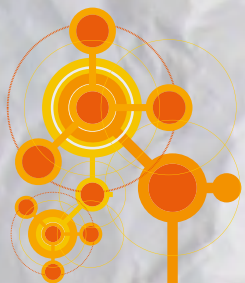
Novamente, a comunicação interna é vital para que essa “cultura de apoio à abertura” se estabeleça e é fácil perceber que essa cultura não será plasmada pelas práticas tradicionais de comunicação, tão mal avaliadas na atualidade, como as intranets que não passam de murais estáticos de avisos e com reduzida participação, os *house-organs* que se limitam a promover chefias, com seu tom propagandístico e laudatório às organizações, ou com propostas limitadas de participação, como a “caixa de sugestões” e as “conversas com o presidente”.

Aqueles que imaginam que esse novo modelo de gestão e, portanto de comunicação, está longe de acontecer não devem estar acompanhando o movimento realizado por inúmeras organizações pioneiras em todo o mundo, como a Unilever, a P&G e a Natura, de forma exemplar, no Brasil. Elas já se deram conta de que é estratégico buscar efetivamente o compartilhamento de informações e conhecimentos, a distribuição do controle e até correr riscos porque essa é a característica da economia do conhecimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O olhar atento de pesquisadores, estudiosos e profissionais de comunicação e administração, especialmente os dedicados à análise do relacionamento das organizações com os públicos internos, evidencia a urgência de mudanças importantes nos processos de comunicação interna que ainda vigoram na maioria das empresas brasileiras.

De maneira geral, fica evidente a necessidade de um novo modelo de gestão, especialmente no que respeita à relação entre as organizações e seus públicos internos e, mais especificamente ainda, à interação entre chefias e subordinados, com atenção particular aos funcionários que integram a chamada Geração Y.



A implementação de um sistema de liderança aberta, a disposição para praticar uma comunicação dialógica e o reconhecimento da importância de se contemplar os funcionários como protagonistas são atributos fundamentais dessa nova cultura organizacional. Ela deve ser plasmada para enfrentar os desafios decorrentes da emergência das mídias sociais, da elevada rotatividade do quadro funcional e, sobretudo, da evasão de talentos jovens.

A proposta de um novo modelo de gestão repercute, de maneira indiscutível, na construção de um novo *ethos* comunicacional fundado no uso intensivo, mas responsável, das mídias sociais no ambiente interno, na valorização da participação dos funcionários e na adoção de sistemas e canais de relacionamento que promovam a interação e favoreçam o fortalecimento do fluxo de comunicação/informação ascendente.

Além disso, será necessário rever os instrumentos e espaços tradicionalmente utilizados para a interação entre organização e chefias com a comunicação interna (*house-organs*, intranets, reuniões formais etc.), com o objetivo de oxigenar o relacionamento e contribuir para que os funcionários se comprometam efetivamente com os objetivos estratégicos das organizações. O aumento da produtividade e o engajamento estão definitivamente associados à melhoria da autoestima dos funcionários e à percepção de que as organizações nas quais trabalham estão realmente comprometidas com o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

## REFERÊNCIAS

DIEESE. *Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho*. São Paulo: Dieese, 2011.

FURLAN, Flávia. Sem medo das redes sociais. *Exame CEO*, São Paulo, Editora Abril, p. 104-109, 2013.

GIFFONI, Carlos. Trabalhador muda mais de emprego. *Valor Econômico*, São Paulo, 08/06/2012. Disponível em <<http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?page=&cod=815666>>.

JUE, Arthur L.; MARR, Jackie Alcade; KASSOTAKIS, Mary Ellen. *Mídias sociais nas empresas: colaboração, inovação, competitividade e resultados*. São Paulo: Évora, 2010.

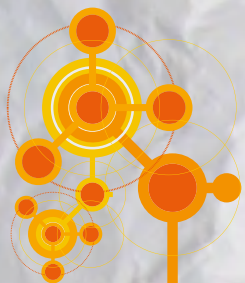
LI, Charlene. *Liderança aberta: como as mídias sociais transformam o modo de liderarmos*. São Paulo: Évora, 2011.

LI, Charlene; BERNOFF, Josh. *O fenômeno social nos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. *A geração Y no trabalho*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 179-200.

NEPOMUCENO, Carlos. *Gestão 3.0: a crise das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

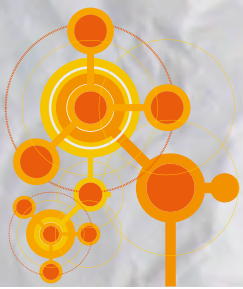


RECUERO, Raquel da Cunha. *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina, 2009.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony. *Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

---

Artigo recebido em 23.09.2013 e aprovado em 24.11.2013.



## Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência

Dialogue in organizational context  
and places of strategy,  
argumentation and resistance

Diálogo en el contexto organizacional  
y lugares de estrategia,  
argumentación y resistencia



### Ângela Cristina Salgueiro Marques

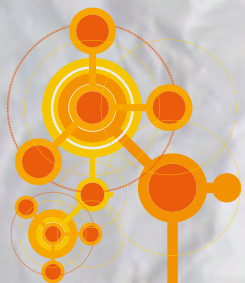
- Doutora e mestre em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Professora do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UFMG
- E-mail: [angelasalgueiro@gmail.com](mailto:angelasalgueiro@gmail.com)



### Rennan Lanna Martins Mafra

- Doutor e mestre em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Professor do Departamento de Economia Rural (Área Teorias da Comunicação e Desenvolvimento Socioeconômico) e do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural da Universidade Federal de Viçosa (UFV)
- E-mail: [rennan.mafra@ufv.br](mailto:rennan.mafra@ufv.br)





## Resumo

O objetivo deste artigo é compreender o diálogo não como gesto voltado a harmonizar a cena de interlocução organizacional, mas como processo dissensual capaz de torná-la espaço efetivo de trocas, de tratamento de problemas coletivos e de verificação conflitiva de uma pretensa igualdade entre os interlocutores, sempre posicionados na cena com distintos graus de assimetrias. Nesse sentido, tomaremos o diálogo no contexto organizacional como uma instância de humanização, a partir da confluência de três lugares específicos, socialmente e discursivamente engendrados: o lugar da *estratégia*; o lugar da *argumentação* e o lugar da *resistência*. Tais lugares tenderiam a alimentar uma constante criação de cenas dialógicas nas quais os sujeitos se constituem como interlocutores autônomos.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • DIÁLOGO • ESTRATÉGIA • ARGUMENTAÇÃO • RESISTÊNCIA.

## Abstract

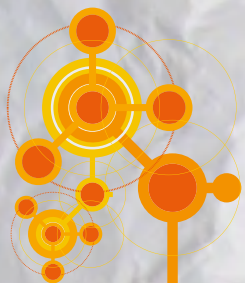
The aim of this article is to understand dialogues not as actions intended to harmonize the organizational interlocution scenario, but rather as processes of divergence capable of making it a real place for exchanges, collective problems handling, and conflictive checking of a pretended equality between interlocutors, always placed in the scenario with varying levels of asymmetry. In this sense, we will consider dialogues in the organizational context as a humanization instance from the confluence of three specific places, which are socially and discursively produced: the place of the *strategy*, the place of the *argumentation*, and the place of *resistance*. Such places tend to encourage continuous creation of dialogical scenes in which participants become autonomous interlocutors.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • DIALOGUE • STRATEGY • ARGUMENTATION • RESISTANCE

## Resumen

El objetivo de este artículo es comprender al diálogo no como gesto dirigido a armonizar la escena de la interlocución organizacional, sino como proceso sin concesos capaz de volverlo espacio afectivo de intercambios, de tratamiento de problemas colectivos y de verificación conflitiva de una pretensa igualdad entre los interlocutores, siempre posicionados en la escena con distintos grados de asimetrías. En ese sentido, tomaremos al diálogo en el contexto organizacional como una instancia de humanización, a partir de la confluencia de tres lugares específicos, socialmente y discursivamente engendrados: el lugar de la *estrategia*; el lugar de la *argumentación* y el lugar de la *resistencia*. Tales lugares tenderían a alimentar una constante creación de escenas dialógicas en las cuales los sujetos se constituyen como interlocutores autónomos.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • DIÁLOGO • ESTRATEGIA • ARGUMENTACIÓN • RESISTENCIA.



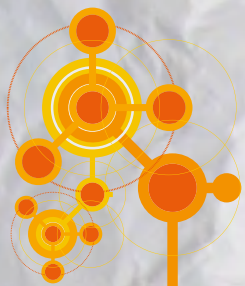
**Q**ue lugares conformariam (e confluiriam para) a existência do diálogo no contexto das organizações? A simplicidade desse questionamento imputa-nos, ao mesmo tempo, um esforço de superação da obviedade.

Certamente, não faltarão manuais e tutoriais sobre como produzir estratégias voltadas à administração e à produção do diálogo entre organizações e públicos. Tradicionalmente, é possível, inclusive, reconhecer que, embora tacitamente, insinua-se uma espécie de acordo pré-reflexivo (sobretudo em alguns conceitos fundantes das áreas de relações públicas e comunicação organizacional no Brasil) que parece projetar um horizonte normativo ideal ao diálogo organizacional: há uma forte tendência na consideração do consenso (Gushiken, 2008) como finalidade última da troca dialógica nos contextos organizacionais – num jogo de forças protagonizado, em última análise, pela organização (Childs, 1967; Simões, 1995; Andrade, 2005). Na clássica definição da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) (Simões, 1995), amplamente conhecida em âmbitos acadêmicos e profissionais, o uso de termos como *compreensão mútua* e *esforço deliberado e planejado* apresenta-se como relevante indício de que, por essa visão, a continuidade de uma organização depende do alcance de um suposto entendimento produzido comunicacionalmente, tanto por ações estratégicas quanto por esforços de diálogo motivados por lances argumentativos.

Nessa seara, destaca-se também a contribuição de outros autores. Harwood Childs (1967), por exemplo, reconhece nos gestos de *reconciliação* e/ou *ajustamento* ao interesse público a finalidade última do diálogo organizacional – visão compartilhada, em certa medida, por Cândido T. de Souza Andrade (2005). Na perspectiva engendrada por James E. Grunig (1992), também bastante difundida e aceita nas terras brasileiras, no bojo de um processo de *comunicação excelente* (alcançado por um modelo de comunicação organizacional voltado à busca pela *simetria comunicacional* entre organizações e públicos), o diálogo torna-se *locus* privilegiado para a construção do aprendizado relacional e da convivência harmônica e consensual nos ambientes organizacionais. Apesar de apresentar a impossibilidade de supressão total do conflito, Roberto P. Simões (1995) admite que a atividade de relações públicas deve se valer de atitudes organizacionais de prevenção contra as crises, por meio de ações comunicacionais voltadas à produção do diálogo e à construção de um terreno consensual mínimo entre organizações e públicos.

Mesmo reconhecendo a importância desses estudos, é inegável a presença de uma considerável ambiguidade nas visões por eles partilhadas: no geral, entende-se *diálogo* como gesto produtor de harmonia (Gushiken, 2008). Ainda que existam vários procedimentos voltados à construção de relações organizacionais mais colaborativas, a negociação dialógica não pode prescindir dos conflitos. Dito de outro modo, a despeito do investimento técnico-competente na produção de estratégias organizacionais e do esforço argumentativo por compreensão mútua, falar em diálogo organizacional não significa ter que suprimir diferenças, dissensos e ações voltadas para interesses individuais. Assim, partilhamos de uma visão que toma o diálogo não como gesto voltado a harmonizar – no sentido de neutralizar divergências e não só apaziguá-las – a cena de interlocução organizacional, mas como instância capaz de torná-la espaço efetivo de trocas, de tratamento de problemas coletivos e de verificação conflitiva de uma pretensa igualdade entre os interlocutores – estes que, aliás, sempre se apresentam com distintos graus de assimetrias.

De tal sorte, assumimos, nesta breve discussão, um lugar crítico para pensar o diálogo no contexto organizacional. Com tal escolha, é também nosso intuito partilhar de um gesto científico-hipotético (e político), conformado por dois movimentos epistêmicos centrais: 1) admitir que a noção de diálogo insinua possibilidades de humanização nos ambientes organizacionais contemporâneos; e 2) reconhecer que qualquer política de comunicação organizacional, ainda que estrategicamente bem delineada e democraticamente orientada, não daria conta de, por si só, consolidar o diálogo como instância de uma experiência



humanizadora. Nesse sentido, tomaremos o diálogo no contexto organizacional como uma confluência de lugares, produzida por uma espécie de: a) destituição do lugar de centralidade das estratégias de comunicação, considerando sua presença em meio a outras formas de expressão da experiência organizacional; b) imposição inevitável da produção de justificativas públicas, de cunho moral-prático, dirigidas às organizações em cenários democráticos; e c) emergência de ações e gestos de resistência, motivados, sobretudo, pela constante criação de cenas dialógicas polêmicas e dissensuais (Rancière, 1995).

Sendo assim, este artigo divide-se em quatro partes. Primeiramente, faremos uma breve recuperação de como a noção de diálogo é utilizada no âmbito organizacional, enfatizando a perspectiva dos estudos críticos. Em seguida, tentaremos compreender o diálogo como uma instância de humanização nas organizações a partir da confluência de três lugares, social e discursivamente engendrados: o lugar da *estratégia*; o lugar da *argumentação* e o lugar da *resistência*. Argumentaremos que, em relação aos públicos, somente é possível que o diálogo se realize como experiência de humanização à medida que um lugar de resistência, de qualidade eminentemente performativa, se instale, unindo a produção de argumentos à invenção de uma cena dramática. Por fim, nas considerações finais, apontaremos alguns desafios à possibilidade da experiência de humanização pelo diálogo nos contextos organizacionais, sobretudo no que se refere à construção de interlocutores e de lugares de fala em tais ambientes.

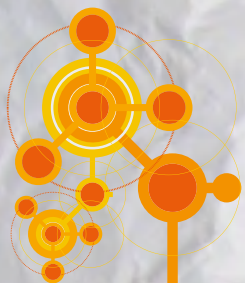
## O DIÁLOGO VISTO POR UMA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL CRÍTICA

Stanley Deetz e Jennifer Simpson (2004) afirmaram que a maior batalha de nosso tempo, no campo da comunicação organizacional, é construir práticas que nos permitam trabalhar juntos por meio da negociação e da discussão. Esta seria também a esperança de uma teoria dialógica e crítica da comunicação. No desenvolvimento de sua reflexão, esses autores apontam que uma concepção de diálogo efetiva para pensarmos hoje as interações comunicativas no âmbito das organizações seria resultante de uma mistura entre as proposições de Jürgen Habermas (ação comunicativa) e a perspectiva pós-estruturalista de Michel Foucault, por exemplo, que salienta o papel desempenhado pela alteridade em conflitos de poder, ações de resistência e abertura de novas oportunidades para as pessoas se envolverem mutuamente na modelagem de novos entendimentos sobre o mundo em que vivem e trabalham.

Para Stanley Deetz e Jennifer Simpson, o diálogo requer tanto fóruns (espaços para sua ocorrência) quanto vozes, que eles descrevem como a capacidade de desenvolver e expressar as próprias visões e interesses. Fóruns de diálogo têm sido criados em contextos cívicos e organizacionais – assim como estudos acerca dos modos como são criadas e recriadas regras e princípios para seu funcionamento inclusivo, paritário e reflexivo. Contudo, observamos que a emergência efetiva de vozes (e de interlocutores) ainda enfrenta problemas de diversas naturezas. Sobretudo quando a prática dialógica é associada a processos participativos. Muitos programas de participação em contextos organizacionais reduzem a concepção de voz a meramente ter algo a dizer, em vez de observar a construção social do que há para ser dito ou de quem deve dizê-lo e como. Como acentua Deetz (2010, p. 92),

as práticas participativas de tomada de decisão são prejudicadas por inúmeras formas ocultas de controle estratégico. Nesses casos, os membros da organização podem acreditar que estão comprometidos com a obtenção de entendimento mútuo, mas em vez disso podem estar praticando ação estratégica disfarçada.

A comunicação sempre acontece permeada de relações de poder, desequilíbrio e agressividade e, por isso, estudos críticos de comunicação pretendem revelar e vencer formas assimétricas, explícitas e ocultas, de relações de poder que violam a reciprocidade (Deetz; McClellan, 2009, p. 445).



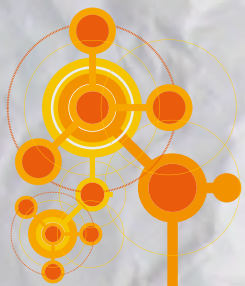
Em diálogos que se estabelecem em contextos cívicos e organizacionais, a intenção persuasiva de comunicação é ocultada dos interlocutores, mantendo-se relações assimétricas de produção de sentido e de poder. Isso ocorre de várias maneiras, entre elas: “formações discursivas privilegiadas, comunicação sistemicamente distorcida (quando sistemas de poder dão a entender que a interação é livre e aberta) e comunicação discursivamente fechada (quando conflitos potenciais são suprimidos e tornados neutros)” (Deetz, 2010, p. 93). Todas as três revelam que diferenças de interesse são solucionadas por meio de “falsos diálogos”, nos quais, sob a camuflagem de processos argumentativos e adversariais, decisões são tomadas entre posições conhecidas em vez de incentivar a produção criativa do desconhecido e potencialmente mais vantajoso para a troca mútua.

Especificamente sobre a noção de comunicação sistemicamente distorcida, James Bohman (2000) afirma que os interlocutores pensam que estão no controle das trocas cujo objetivo é o entendimento mútuo, quando, na verdade, cedem o controle a dirigentes ou a interesses especiais. As distorções não são erros nem violação de regras, mas operam na estrutura da linguagem e das ideologias que se produzem e reproduzem por meio de códigos, metáforas e símbolos de poder e dominação. O sucesso das distorções depende de assimetrias de comunicação produzidas por relações de poder entre falantes e ouvintes. Assim, formas estratégicas de comunicação frequentemente permanecem escondidas dentro de formas presumidamente abertas de interação e diálogo.

A menção às relações de poder e às assimetrias comunicativas em situação de diálogo nos conduz a afirmar que não se pode tecer uma análise dessas trocas sem levar em consideração que grande parte delas é marcada pela hostilidade, pela desvalorização dos interlocutores e seus argumentos, pelas hierarquizações de *status* entre os participantes e, sobretudo, pela não tematização de injustiças referentes ao próprio reconhecimento dos parceiros como moralmente dignos de serem vistos como interlocutores, como “pares”. Sob esse aspecto, consideramos necessário examinar como as interações dialógicas dão a ver a criação de um espaço polêmico no qual as diferenças podem aparecer e traçar caminhos de negociação nos quais aqueles que se veem em desvantagem ou em condições de desvalorização social se empenham em enunciar seu ponto de vista, em tomar a palavra e alcançar visibilidade para suas demandas.

Segundo Dennis Mumby (2010, p. 28), “as formas institucionais criam sistemas de diferença que constroem e posicionam as pessoas como pertencentes ou não à organização, dignas ou indignas, valiosas ou sem valor”. Por isso, é importante criticar a distribuição desigual de recursos discursivos, políticos e materiais: não só porque a problematização das relações institucionais assimétricas desafiam nossa compreensão do senso comum de como o mundo funciona, mas também porque “a humanização é mais integralmente percebida quando a diferença é reconhecida na vida organizacional” (Mumby, 2010, p. 29). Nesse mesmo sentido, Ana Rafaela Bastos e Marlene Marchiori (2011, p. 3) afirmam que o diálogo no contexto organizacional “se baseia em oposições e em choques entre pessoas diferentes ou opostas”, em uma relação marcada mais pelo agonismo do que pelo antagonismo (transformação do outro em inimigo passível de ser neutralizado ou exterminado).

Sabemos que a organização não existe fora das práticas comunicativas de seus membros: elas são produzidas e reproduzidas a todo o momento nos processos discursivos e dialógicos que constituem, ao mesmo tempo, lugares de controle e de potência. Nesse sentido, a comunicação em sua forma dialógica é mais produtiva/criativa do que reprodutiva: as experiências trocadas em diálogo deveriam produzir algo culturalmente novo e não apenas se configurar como apresentação/negociação/justificativa de interesses.



## O DIÁLOGO COMO UMA INSTÂNCIA DE HUMANIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

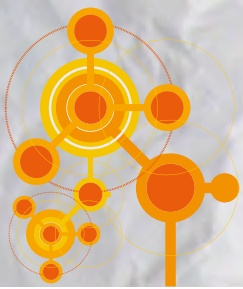
### O lugar da estratégia

Deetz (2010) nos permite reconhecer a incrível adaptabilidade da estratégia e a sua notável capacidade sub-reptícia de se impor junto ao curso de ação dos sujeitos nos ambientes organizacionais – sobretudo por dispor de uma forte tendência à desarticulação do processo de interlocução. De tal sorte, haveria ainda algum sentido acadêmico e prático em se tomar a estratégia como um dos lugares de conformação do diálogo organizacional, numa perspectiva de humanização? Filiar-se-ia a estratégia comunicacional à própria encarnação do fenômeno de instrumentalização, de dominação e de objetificação, que retiraria a capacidade de realização do sujeito nos contextos organizacionais? Não sejamos radicais a ponto de demonizar a estratégia e de desconsiderar o relevante – e vital – lugar que ela ocupa nos ambientes organizacionais contemporâneos. Uma perspectiva crítica nos possibilita destituir o lugar de centralidade, tradicionalmente atribuído às estratégias de comunicação, na conformação do diálogo com públicos – embora também nos permita reconhecer sua escorregadia coreografia voltada a arrefecer os processos dialógicos.

A noção de experiência cunhada pelo pragmatista norte-americano John Dewey (1980) torna possível o deslocamento da estratégia do lugar de suposto centro produtor do diálogo organizacional. Para o autor, a experiência é um fenômeno produzido pela interação constante entre organismo (qualquer criatura viva) e ambiente que o rodeia, à medida que um é igualmente afetado pelo outro e um (re)age pela re(ação) do outro, num processo recíproco de co-constituição. Isso significa reconhecer que o organismo não controla a interação e que o processo mesmo do *experenciar* se realiza por um desenrolar mútuo de ações: uma ação coordenada de um organismo é, sobretudo, uma reação provocada por um ambiente nunca totalmente apreendido ou controlado, e vice-versa. Por esses termos, nem organismo e nem ambiente possuem a prerrogativa de domínio da interação: um processo de coordenação de ações só existe na medida em que um processo de afetação mútua se instala.

Os contextos organizacionais podem ser apanhados por esse jogo relacional entre organismo e ambiente, proposto por Dewey. Nesse ínterim, a estratégia tenta creditar apenas à organização a ocupação do posto de organismo vivo: seu discurso oficial advoga pela prerrogativa do domínio e se faz propositadamente cego ao jogo relacional instituído. Tendencialmente fincada em sua origem bélica, a estratégia partilha o desejo do controle e se constrói como racionalidade técnico-competente para se alcançar o poder. É assim que a estratégia pretende se realizar como discurso socialmente aceito e oficialmente partilhado pela organização: à medida que se projeta como *centro da experiência*, ela autoatribui-se a capacidade de antecipar, de antever, de conhecer o ambiente em sua inteireza. Com isso, a estratégia parece carregar, em si mesma, uma espécie de *feitico (e fetiche) de medusa*, que retira a vitalidade dos outros organismos que partilham o jogo relacional da experiência, transformando-os em restos petrificados, inanimados e invisíveis, supostamente modelados pela *técnica certa*, na produção do diálogo organizacional.

Retirar a estratégia da centralidade de uma experiência organizacional é gesto, antes de tudo, político, voltado a destituir o discurso oficial organizacional como única (ou a mais importante) fonte de poder e de modelagem de um mundo comum no diálogo com os públicos. Tal gesto se faz a partir do reconhecimento de que a organização tanto pode ser vislumbrada como um conjunto de organismos vivos – os dirigentes formais, as lideranças informais, os sujeitos *alinhados* à política instituída, os sujeitos *desalinhados*, os representantes de instituições parceiras, os sujeitos em disputa etc. –, quanto por um ambiente que acolhe e institui determinadas *ordens relacionais* – modeladas pela cultura, pela formalidade das práticas de gestão,



pelo ineditismo do clima, pela incerteza, pela conquista, pela resistência, pela crise etc. Em tais ordens, os sujeitos se constituem não unicamente a partir dos papéis formalmente instituídos pelo contrato, mas, sobretudo, pelas posições que assumem, afetados por outros sujeitos e pelo ambiente relacional como um todo.

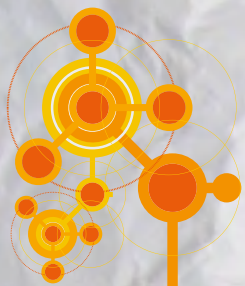
Ironicamente, é possível reconhecer que a própria consolidação estratégica do campo da comunicação organizacional – ainda que inundada pelo fetiche do controle – motiva-se por uma demanda social mais ampla por diálogo (Gushiken, 2008), empreendida num cenário democrático de crise: públicos afetados pelas ações organizacionais passam a advogar, para si mesmos, um poder vinculado à posição moral que ocupam, potencialmente reconhecida e visibilizada pelo horizonte normativo democrático instituído. Assim, a presença de estratégias sofisticadas de comunicação, nos contextos organizacionais, é diretamente influenciada pela força de uma demanda social por diálogo: enquanto forma expressiva oficial e hegemônica, a estratégia enuncia-se por um processo de instrumentalização da comunicação (racionalizado pelo planejamento e pela gramática própria dos meios utilizados), projetando a resposta e a posição formal da organização, diante de uma cena interlocutiva esperada pelos públicos.

Entretanto, não se pode desconsiderar que a estratégia é entorpecida pelo controle e, em última análise, será tentada a minar as possibilidades dialógicas: de modo geral, sua imposição enquanto única forma expressiva existente produz uma cena engessada e unifônica (e, por vezes, afônica), mortificada pela forte presença de uma racionalidade instrumental. A compreensão do diálogo como instância de uma experiência organizacional humanizadora solicita, portanto, um olhar à estratégia como o articulado por Deetz (1992), que propõe compreendê-la por uma visada colaborativa. Tal desafio reconhece que a estratégia, enquanto construção socialmente engendrada por sujeitos nas organizações, é orientada por valores, e pode ser tomada como gesto criador de condições para a produção do diálogo organizacional – mas nunca como mecanismo dialógico suficiente em si mesmo. É dada à estratégia a tarefa de relativizar seus impulsos sagazes de dominação, de modo que o diálogo acolha sujeitos e ambientes, em processos assimétricos e conflituosos, dantes invisibilizados. Assim, concordância, resistência, harmonia ou dissenso não são atributos de uma experiência dialógica organizacional previstos *a priori*: emergem de um processo de afetação mútua, no qual a estratégia se apresenta como uma (re)ação possível, diante de inúmeras outras formas expressivas não totalmente previstas.

## O lugar da argumentação

Denúncias sobre a falência da racionalidade instrumental na produção de um projeto emancipador e humanizador já são comuns na tradição teórica recente: tais enquadramentos de sentido tornam-se nucleares na constituição de uma teoria crítica da sociedade – protagonizada, sobretudo, pelos intelectuais do Instituto de Pesquisa Social da Universidade de Frankfurt (Alemanha), desde o século passado. No bojo desse complexo debate, emerge a importante figura de Jürgen Habermas. Dentre as incontáveis contribuições do intelectual alemão em inúmeros campos de conhecimento, destaca-se o desenvolvimento de um projeto emancipador e humanizador, mesmo com a persistência da considerável força instrumentalizadora que advoga para si a manutenção da vida social moderna.

Adotando uma visada pragmática, Habermas (1989) não reduz a noção de racionalidade ao campo da instrumentalização: para ele, os sujeitos, imersos em contextos moral-práticos, se veem inevitavelmente obrigados a lançar mão de pretensões de validade, uns diante dos outros, quando uma questão problemática solicita um engajamento conjunto para sua solução. Assim, na sua concepção de ética do discurso, Habermas reconhece que a comunicação ordinária é imbuída de racionalidade (compreendida como o uso da linguagem voltado para a produção de entendimento recíproco), sendo os sujeitos preparados



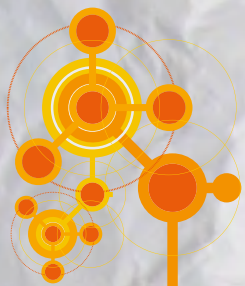
para utilizá-la sempre que desejarem/necessitarem entrar em cooperação comunicativa, diante das situações controversas que os afetam. Nesse processo, os sujeitos são desafiados a partirem de um ponto de vista moral, capaz de torná-los sensíveis aos problemas uns dos outros, e a construir uma busca conjunta de soluções a partir de uma plataforma argumentativa que seja sustentada de modo interacional. O projeto habermasiano apela, nesse sentido, para o reconhecimento de um lugar dos sujeitos na modernidade em crise e para a emergência de uma *racionalidade comunicativa*, em que argumentos, produzidos situacionalmente por meio de lances discursivos recíprocos, possuem sua força sustentada por uma estrutura moral-prática. Tal força seria capaz de constituir, ainda que momentaneamente, um processo de entendimento mútuo, contrariando a tese da colonização total do mundo da vida pela onipresença e onipotência da *racionalidade estratégica*, cuja força calca-se num processo instrumentalizador de orientação a fins específicos, não validados pela ética discursiva.

Por isso, Habermas (1997) defende a centralidade do uso público e discursivo da argumentação racional nas sociedades modernas em crise, de modo que é a partir de uma racionalidade empregada comunicativamente que pode emergir a fonte de legitimidade das decisões públicas. Não por acaso, o projeto habermasiano possui considerável relevância nos estudos de comunicação organizacional: sua contribuição dispõe-se, sobretudo, a denunciar a precariedade objetificadora da racionalidade estratégica diante de conflitos e problemas publicamente conformados entre organizações e sujeitos.

Nesse sentido, o lugar da argumentação torna-se aspecto relevante para se problematizar o diálogo organizacional enquanto instância de experiência humanizadora, tanto para: a) explicitar que a estratégia, por mais que tente se impor a qualquer custo, sempre terá sua força dosada pela presença de um outro (este que, aceitando ou recusando o lugar estratégico insinuado, advogará potencialmente por uma qualidade moral-prática, estabelecida de modo recíproco nas suas interações com a organização); quanto para: b) reconhecer as consideráveis demandas por um processo público de justificação e debate motivados racionalmente, nas cenas interlocutivas contemporâneas, criadas pelos públicos.

Alguns clássicos estudos de relações públicas no Brasil demonstram expressiva sensibilização para o lugar argumentativo do diálogo: Cândido Teobaldo de Souza Andrade (2005) reconhece a importância de uma organização estar atenta à construção do diálogo com seus públicos e Roberto Porto Simões (1995), ao entender como *política* a principal função das relações públicas, destaca a necessidade de uma organização lidar, de modo dialógico, com o conflito, com a controvérsia pública e com os problemas emergentes, nos cenários sociais em que se encontra. Margarida Kunsch (2003) reconhece a presença central do diálogo sobretudo nas funções *mediadora* e *política* das relações públicas nos âmbitos organizacionais. É também notável que os termos *compreensão mútua* e *esforço deliberado* sejam tão presentes em inúmeras definições de relações públicas (como as definições da ABRP e do Acordo do México (Simões, 1995)), insinuando, possivelmente, uma atenção dada à necessidade de acolher, nos contextos organizacionais, os processos públicos de justificação. Além disso, estudos como os de Grunig (1992), pautados pela noção de *comunicação excelente*, estimulam nas organizações o desenvolvimento de práticas não apenas de *fala*, mas, sobretudo, de *escuta* – nas quais um sofisticado sistema de *accountability* precisa ser desenvolvido.

Entretanto, vale considerar que o lugar da argumentação frente ao diálogo é tributário, sobretudo, de dois notáveis riscos. O primeiro deles refere-se ao risco de *instrumentalização do diálogo*: como forma expressiva hegemônica dos ambientes organizacionais, a estratégia sofre de uma dependência doentia do controle e da instrumentalização. Aqui, as noções de comunicação sistematicamente distorcida (Bohman) e a compreensão da permanência de formas estratégicas de



comunicação dentro de formas presumidamente dialógicas (Deetz) são bons exemplos nesse sentido. Além disso, estudos importantes da área insinuam a forma expressiva estratégica como a supostamente mais adequada para conformação de um lugar de argumentação nos contextos organizacionais; é o caso de Simões (1995, p. 92) – “conclui-se que cabe à organização gerar mecanismos que a defendam da possibilidade de perder o controle dos resultados” – e o de Andrade (2005, p. 18) – “acreditamos que as relações públicas (...) tenham condições de estabelecer e manter o diálogo planejado e permanente”. Por esse viés, a comunicação perde em potencialidade dialógica, investindo-se de um caráter muito mais reprodutivo do que produtivo.

O segundo risco refere-se ao aspecto que insinua *tomar a justificção racional como processo de produção de harmonia*. Essa concepção pode acabar oferecendo um tom cerceador à presença do conflito, da diferença e da resistência, podendo inibir: a) a emergência de situações moralmente opressoras; b) a necessidade de construção de um lugar dialógico para inúmeros sujeitos desconsiderados moralmente como interlocutores; e c) a presença e a influência da emoção e da dimensão estética na construção argumentativa. Muitas vezes, para (re)constituírem a experiência humanizadora do diálogo, os sujeitos assumem diversas posições críticas no espaço moral organizacional, lançando mão de gestos performativos de resistência, voltados a instituir uma cena produtiva de interlocução.

## O lugar da resistência

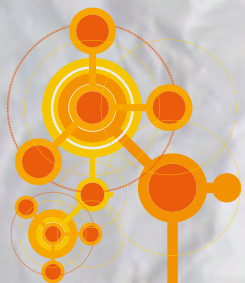
Refletir sobre a resistência nos contextos organizacionais envolve, segundo Dennis Mumby (2005), considerar os modos como a relação dialética entre controle e resistência se constituem de forma dinâmica e, sobretudo, discursiva. Para ele, a resistência revela esforços de engajamento em alguma prática (individual ou coletiva) no contexto em que padrões e estruturas sociais e simbólicas estão já estabelecidos de modo que possam ser, em alguma medida, problematizados e questionados. Uma análise dialética tende a explorar como os atores sociais tentam estabelecer e fixar sentidos a fim de resistir a relações de poder e controle.

As formas de resistência no contexto organizacional de trabalho são múltiplas e não podem ser associadas a um conjunto de comportamentos facilmente identificável. Mesmo porque, como destacamos anteriormente, as assimetrias e formas de poder que impedem o diálogo paritário tendem a operar de tal modo que as estruturas ideológicas de controle fazem com que trabalhadores reproduzam o sistema que gostariam de subverter, enquanto acreditam que estão promovendo transformações efetivas.

A ambiguidade interpretativa inerente à relação entre controle e resistência revela que certos comportamentos podem ter múltiplos significados, e os sentidos e consequências de formas específicas de resistência podem não ser totalmente transparentes tanto para os trabalhadores engajados nessas práticas, quanto para os gerentes que tentam atenuar seus efeitos. (...) O mesmo ato pode indicar resistência em um contexto e reproduzir relações de poder em outro (Mumby, 2005, p. 31 e 37).

As contribuições pós-estruturalistas (sobretudo as reflexões de Foucault acerca do poder como ação e prática discursiva) para a análise das formas de resistência configuram uma abordagem crítica que privilegia a possibilidade de interpretações alternativas dos discursos que constituem as relações organizacionais, sem contudo confrontar diretamente o regime discursivo dominante. Nesse sentido, a perspectiva crítica dos estudos organizacionais destaca a relevância de nos dedicarmos à exploração da indeterminação dos significados, construídos de maneira pública e partilhada nos contextos dialógicos de trabalho, a fim de perceber como “sentidos contraditórios são articulados para criar estruturas frágeis e frouxas de significação que podem incorporar uma variedade de posições de sujeito” (Mumby, 2011, p. 1158).





De certa forma, essa abordagem da resistência como uma práxis que se configura nas tensões entre discursos e que aproveita os espaços públicos de construção de sentido para articular interpretações mais porosas às enunciações da diferenças, se aproxima da proposta de Jacques Rancière (1995) quando menciona que o diálogo também abrange conflitos sobre a existência de um espaço dissensual, uma cena na qual se desdobram polêmicas sobre a designação de objetos concernentes à maioria e de sujeitos capazes de uma palavra comum. É possível afirmar que a cena dissensual de Rancière é devedora das reflexões que Foucault faz acerca das noções de discurso, poder e heterotopia. Segundo Foucault (2000), discursos possuem um tipo de performatividade criadora de espaços nos quais os sujeitos podem encenar e reencenar um discurso de maneira criativa e frequentemente em oposição a certas formas de opressão e poder. De certa maneira, os espaços criados pelas performances dos discursos constituem-se em heterotopias, ou seja, espaços de ação que encorajam a exploração e a criação de modos alternativos de “ser” e “fazer”. Nesses espaços a normatividade é temporariamente suspensa, desafiada ou colocada em questão, abrindo brechas para ações de resistência e de desvelamento de mundos e sujeitos.

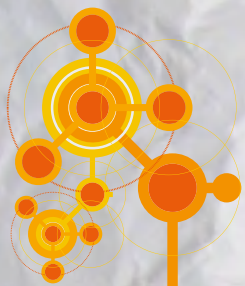
Assim como Foucault, Rancière (1995, p. 81) se preocupa com a invenção/criação (poética) da situação de diálogo. Sua proposta consiste em mostrar que a configuração da própria situação de interlocução depende da existência de uma “cena na qual se colocam em jogo a igualdade ou a desigualdade dos parceiros de conflito enquanto seres falantes”, além da existência daqueles que aparecem ou que podem aparecer nesta cena. Rancière defende que o dissenso envolve um tipo especial de situação de fala na qual o que está em causa não é a possibilidade de argumentação voltada ao entendimento mútuo (ação comunicativa), mas o próprio *status* dos interlocutores. Os sujeitos que contam para a realização das ações políticas em Rancière são marcados por opressões, assimetrias e constrangimentos de toda ordem.

A ação política para Rancière é dialógico-dissensual e diz respeito à proposição de contextos, de situações comunicativas nas quais as posições de sujeito são testadas, negociadas e revistas em uma cena que é fruto da combinação entre argumentos e encenação dramática, da conexão e desconexão entre os múltiplos nomes que definem os sujeitos. Tal combinação deriva do fato de que, segundo Rancière (1995), a argumentação política é, ao mesmo tempo, a construção racional de pontos de vista e a demonstração de um mundo possível no qual tais pontos de vista podem contar como argumentos. Por isso, a argumentação política é, ao mesmo tempo, a demonstração de um mundo possível no qual o argumento pode contar como argumento. Tal demonstração é estética, performática e dramática: ela é uma atividade de invenção que permite uma redescritção e reconfiguração do mundo comum da experiência (Marques, 2013).

Não há vida política, mas cena política. A ação política consiste em mostrar como político o que é visto como social, econômico ou doméstico. Ela consiste em borrar as fronteiras. Isso é o que acontece quando agentes “domésticos” – trabalhadores ou mulheres, por exemplo – reconfiguram sua luta/disputa como luta concernente ao comum, ou seja, concernente à qual lugar pertencem ou não e quem é capaz ou incapaz de proferir enunciados e fazer demonstrações sobre o comum (Rancière, 2011a, p. 4).

Assim, a interlocução política para Rancière se desenvolve precisamente em situações e espaços nos quais tomar a palavra implica posicionar-se e isso leva a uma indagação acerca da caracterização do espaço discursivo que se constitui em torno de um sujeito que se autodenomina cidadão, homem, trabalhador, etc. Por isso, tanto os argumentos dispostos no debate quanto a criação de uma cena na qual os sujeitos se fazem interlocutores devem ser criticamente avaliados (Marques, 2011).

Rancière considera que seria ingênuo conceber a política como processo de debate entre sujeitos que discordam e negociam acerca de questões específicas, pois sempre um dos parceiros de interlocução está submetido à desigualdade de tal forma que se coloca em dúvida a sua existência como sujeito e sua capacidade de participar do debate, de modo que seus argumentos tendem a não ser vistos como racionais pelos outros parceiros.



As “cenas” criadas pelos sujeitos políticos são heterotopias, isto é, lugares de resistência e de auto-realização, sobretudo quando desejam colocar à prova o estatuto igualitário que lhes é garantido pelas leis e normas asseguradas institucionalmente.

Para entrar em uma troca política, torna-se necessário inventar a cena na qual as palavras ditas se tornam audíveis, na qual os objetos podem se fazer visíveis e os indivíduos podem ser reconhecidos. É nesse sentido que podemos falar de uma “poética da política” (Rancière, 2000, p. 116).

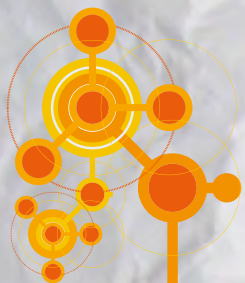
A poética da política, além de se configurar como um desafio à oposição entre interlocutores legítimos e ilegítimos, remete à invenção da cena de interlocução na qual se inscreve a palavra do sujeito falante, e na qual esse próprio sujeito se constitui “capaz de se pronunciar em primeira pessoa e de identificar sua afirmação com a reconfiguração de um universo de possibilidades” (Rancière, 2011b, p. 250). Sob esse viés, a constituição do ator social como interlocutor – seja em ambientes institucionais formais ou espaços informais de diálogos cotidianos – deve considerar as seguintes dinâmicas: a) cada ator deve ver-se como sujeito de palavra e não só de voz; b) cada ator deve construir sua autonomia política, isto é, suas habilidades de elaborar argumentos e torná-los inteligíveis por meio da explicitação do mundo no qual eles fazem sentido e, com isso, despertam empatia por meio das diferenças; c) cada ator deve desidentificar-se com nomes que lhes foram atribuídos de maneira hierárquica, ou seja, deve buscar existir na conexão e desconexão de vários nomes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo buscamos evidenciar que a noção de diálogo insinua possibilidades de humanização nos ambientes organizacionais contemporâneos se considerarmos a dinâmica dialógica como fruto do entrecruzamento de três lugares principais: estratégico, argumentativo e de resistência. Acreditamos que o diálogo, enquanto instância de uma experiência humanizadora, deve ser capaz de revelar como sujeitos se constituem em interlocutores autônomos, valorizados por seus parceiros em cenas dissensuais nas quais estratégias, argumentos e formas de resistência se entrelaçam e evidenciam marcas de ruptura e potência na configuração de modos de tomar a palavra e não meramente de fazer escutar uma voz, ou um conjunto de vozes.

Ao lado de uma preocupação com a estrutura e forma das práticas dialógicas, a perspectiva crítica dos estudos organizacionais elabora vários questionamentos acerca dos modos de constituição e emergência do sujeito político autônomo. Nesse sentido, a perspectiva habermasiana nos ajuda a pensar como o diálogo público é útil aos indivíduos no processo de ir além das próprias concepções, crenças e pontos de vista para alcançar um ponto de vista moral que lhes permita criar empatia com os problemas alheios e, assim, constituir as bases para a busca argumentativa conjunta de soluções (ética do discurso).

Mas o diálogo, conforme destacamos, possui uma dimensão que não se reduz à verificação do cumprimento de regras e procedimentos, que vai além do normativo para alcançar um dos cerne desse processo: a constituição do sujeito político autônomo, digno de reconhecimento e que se autorreconhece como par, como parceiro, como interlocutor. Se de um lado a teoria da ação comunicativa nos oferece recursos conceituais necessários para pensar os processos de resolução argumentativa dos desacordos políticos entre os interlocutores (que, em princípio, se reconhecem mutuamente como parceiros legítimos e iguais na interação), de outro é ainda pouco claro o quanto ela nos ajudaria a questionar o modo através do qual esses interlocutores se constituem como tais. Dito de outro modo, parece ser insuficiente avaliar a conformidade e adequação das discussões e conversações aos princípios que guiam o agir comunicacional. Consideramos também necessário examinar como as interações discursivas dão a ver a criação de um espaço polêmico no qual aqueles

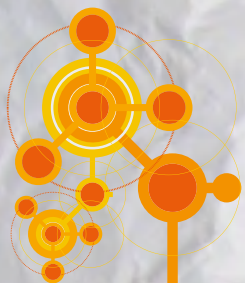


que se veem em desvantagem ou em condições de desvalorização social e pressão institucional se empenham em enunciar estrategicamente seu ponto de vista, em tomar a palavra e alcançar visibilidade para suas demandas.

Como sabemos, Habermas afirma que o indivíduo se constitui na ação discursiva e, nessa mesma prática produz, molda e modifica o contexto social. O que talvez não esteja claro na abordagem habermasiana é o processo por meio do qual um sujeito ordinário se torna "interlocutor", se sente capaz de tomar a palavra e de integrar uma deliberação pública (a dimensão da voz reivindicada por Deetz). Se para ele a constituição de uma sociedade democrática e plural (que saiba solucionar coletivamente e racionalmente seus problemas de ordem moral através do diálogo) depende do desenvolvimento das capacidades ou competências comunicativas dos indivíduos, seria necessário explicitar o processo de formação do "eu discursivamente competente" do ponto de vista cognitivo, moral, linguístico e motivacional. Se os indivíduos adquirem essas competências na própria sociedade, em suas interações mediadas e nos processos de socialização e constituição identitária, seria preciso mapear os espaços cotidianos e organizacionais de diálogo mais propensos ao seu desenvolvimento e aprimoramento, conduzindo a processos mais consistentes de humanização.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Psicossociologia das relações públicas*. 2ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.
- BASTOS, Ana Rafaela; MARCHIORI, Marlene. Diálogo e cultura organizacional: uma análise sobre como os processos dialógicos contribuem para a construção da "personalidade" da organização contemporânea. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL, XII, Londrina (PR), 26 a 28 de maio de 2011. São Paulo: Intercom, 2011. Disponível em: <cescom/images/docs/revisados/[IC]Dialogo\_e\_Cultura\_Organizacional\_Uma\_analise\_sobre\_como\_os\_processos\_dialogicos.pdf>, acesso em 13/12/2013.
- BOHMAN, James. Distorted communication: formal pragmatics as a critical theory. In: HAHN, Lewis Edwin (Ed.). *Perspectives on Habermas*. Chicago, IL: Open Court Press, 2000. p. 3-20.
- CHILDS, Harwood L. O problema fundamental das relações públicas. In: \_\_\_\_\_. *Relações públicas, propaganda e opinião pública*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1967. p. 16-26.
- DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. p. 83-101.
- \_\_\_\_\_. *Democracy in an age of corporate colonization: developments in communication and the politics of everyday life*. Albany, NY: State University of New York Press, 1992.
- DEETZ, Stanley; SIMPSON, Jennifer. Critical organizational dialogue: Open formation and the demand of 'otherness'. In: ANDERSON, Rob; BAXTER, Leslie A.; CISSNA, Kenneth N. (Eds.). *Dialogue: theorizing difference in communication studies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004. p. 141-158.
- DEETZ, Stanley; McCLELLAN, John. Communication and critical management studies. In: WILLMOT, Hugh; BRIDGMAN, Todd; ALVESSON, Mats (Ed.). *Handbook of critical management studies*. Oxford: Oxford University Press, 2009. p. 433-453.



DEWEY, John. Tendo uma experiência. In: DEWEY, John. *Os pensadores*. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

FOUCAULT, Michel. Different spaces. In: FAUBION, James D. (Ed.). *Aesthetics, method and epistemology: essential works of Foucault 1954-1984*. Vol. 2. New York: Penguin, 2000. p. 175–85.

GRUNIG, James E. (org). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1992.

GUSHIKEN, Yuji. Estudos em relações públicas e o pensamento latino-americano em comunicação. In: MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). *História das relações públicas: fragmentos da história de uma área*. Porto Alegre: Edipucrs, 2008, p. 71-88.

HABERMAS, Jürgen. O papel da sociedade civil e da esfera pública política. In: HABERMAS, Jürgen. *Direito e democracia: entre faticidade e validade*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

\_\_\_\_\_. *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. – rev. e ampl. São Paulo, Summus, 2003.

MARQUES, Angela C. Salgueiro. Três bases estéticas e comunicacionais da política: cenas de dissenso, criação do comum e modos de resistência. *Revista Contracampo*, v. 26, n. 1, p. 126-145, 2013.

\_\_\_\_\_. Comunicação, estética e política: a partilha do sensível promovida pelo dissenso, pela resistência e pela comunidade. *Galáxia* (online), v. 11, n. 22, p. 25-39, 2011.

MUMBY, Dennis. What's cooking in organizational discourse studies? A response to Alvesson and Karreman. *Human Relations*, v. 64, n. 9, p.1147-1161, 2011.

\_\_\_\_\_. Reflexões críticas sobre comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. p. 19-39.

\_\_\_\_\_. Theorizing resistance in organization studies: a dialectical approach. *Management Communication Quarterly*, v. 19, n. 1, p. 19-44, 2005.

RANCIÈRE, Jacques. The thinking of dissensus: politics and aesthetics. In: BOWMAN, Paul; STAMP, Richard. *Reading Rancière*. London: Continuum International Publishing Group, 2011a, p. 1-17.

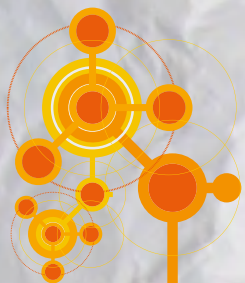
\_\_\_\_\_. Against an ebbing tide: an interview with Jacques Rancière. In: BOWMAN, Paul; STAMP, Richard. *Reading Rancière*. London: Continuum International Publishing Group, 2011b. p. 238-251.

\_\_\_\_\_. *Le partage du sensible: esthétique et politique*. Paris: La Fabrique Éditions, 2000.

\_\_\_\_\_. *La mésentente: politique et philosophie*. Paris: Galilée, 1995.

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

Artigo recebido em 16.12.2013 e aprovado em 21.12.2013.



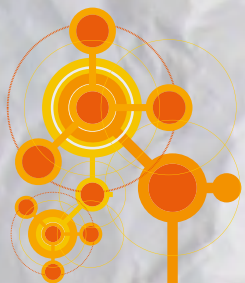
## Espaços de interação nas empresas: os lugares da comunicação formal face a face

Interaction spaces in business:  
places for formal face to face communication

Espacios de interacción en las empresas:  
los lugares de la comunicación formal cara a cara

Kátia Perez

- Mestre em Comunicação Social, com ênfase em Comunicação Interna, pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp)
- Especialista em Planejamento Estratégico em Comunicação pela Umesp
- Graduada em Comunicação Social – Jornalismo pela Umesp
- Consultora em comunicação organizacional, com foco em comunicação com empregados e publicações empresariais
- Integrante do grupo de pesquisa “Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica (Criticom)”, da Umesp
- Capítulo publicado no livro *Comunicação empresarial: planejamento e gestão*, organizado por Wilson Bueno (2011)
- E-mail: [katia.perez@outlook.com.br](mailto:katia.perez@outlook.com.br)



## Resumo

Dentro das organizações, as áreas para o cafezinho, os refeitórios, as salas de reunião são pontos de encontro para interações. Esses locais, por si sós, têm um significado para os funcionários. Apesar disso, as organizações, atualmente, não têm aproveitado em sua totalidade esses espaços de interação em seus formatos de comunicação face a face. Esta é a principal reflexão proposta neste trabalho, que traz os resultados de uma pesquisa qualitativa realizada com representantes de catorze empresas, todos da área de comunicação corporativa.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO COM OS FUNCIONÁRIOS • ESPAÇOS DE INTERAÇÃO • COMUNICAÇÃO FORMAL FACE A FACE • PERIODICIDADE.

## Abstract

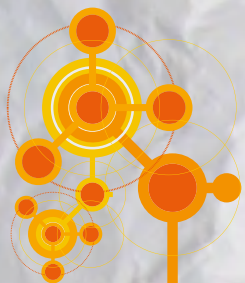
In organizations, areas for coffee, dining halls and meeting rooms are places for interactions. These sites, by themselves, convey a meaning for employees. However, organizations do not fully leverage these interaction spaces as face to face communication channels. This is the main idea proposed in this article, which refers to the results of a qualitative research conducted with representatives of fourteen companies, all of them from the Corporate Communications area.

KEYWORDS: COMMUNICATION WITH EMPLOYEES • INTERACTION SPACES • FORMAL FACE TOFACE COMMUNICATION • PERIODICITY.

## Resumen

Dentro de las organizaciones, las áreas de café, comedores, salas de reuniones son lugares para la interacción. Estos espacios, por sí mismos, tienen un significado para los empleados. No obstante, las organizaciones, actualmente, no han aprovechado estos espacios de interacción en sus formatos de comunicación cara a cara. Esta es la principal reflexión que se propone en este trabajo, después de realizar una investigación cualitativa llevada a cabo con representantes de catorze empresas, todos del ambiente de comunicación corporativa.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN CON LOS EMPLEADOS • ESPACIOS DE INTERACCIÓN • COMUNICACIÓN FORMAL CARA A CARA • PERIODICIDAD.



**C**orredores, refeitórios, máquina de café, bebedouros. Em qualquer organização, estes locais são especiais por serem os pontos de produção e disseminação da comunicação informal. Até mesmo um de seus apelidos – a rádio-corredor – demonstra o local onde se dá esse tipo de comunicação: os corredores dos escritórios. O psicólogo e pesquisador Nicholas DiFonzo, profundo conhecedor dos boatos organizacionais, faz referência à importância desses locais no título de um de seus livros: *The watercooler effect*:

Outro dia, perguntei à minha esposa se ela tinha um bebedouro em seu escritório. “Chama-se cafeteira”, ela respondeu. Ela entendeu perfeitamente minha pergunta. Eu queria saber sobre o local onde as pessoas costumam se encontrar, onde os boatos tendem a se espalhar (DiFonzo, 2008, p. 1).

É dessa forma que Nicholas DiFonzo inicia o primeiro capítulo do livro mencionado. Ele coloca como ponto de partida para alguns de seus estudos sobre os boatos, inclusive os boatos organizacionais, o lugar onde as pessoas se reúnem para interagir, trocar informações e disseminar o conteúdo do ‘noticiário’ informal. E, também, a forma como esse local é visto e interpretado pelas pessoas que trabalham e convivem na empresa: subentende-se que é o ponto de encontro para aqueles que buscam informações.

Se os lugares/cenários, por si sós, já carregam essa dose de informação, o que poderíamos dizer dos locais onde acontece a comunicação formal face a face? As organizações possuem seus lugares específicos para a disseminação de informações, mas esses locais são efetivamente usados para fomentar o diálogo entre administração e funcionários? Afinal, como as empresas usam (ou não) seus espaços de interação/convivência nos formatos face a face de comunicação formal?

Tentando colocar um pouco de luz sobre essas questões, e também com o objetivo de contribuir para a construção de uma prática mais participativa na comunicação formal dentro das organizações, trazemos algumas reflexões, baseadas em breve revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa exploratória, realizada entre janeiro e março de 2013. Para a coleta desses dados foram utilizados questionários semiabertos, disponibilizados *online*, e respondidos voluntariamente por catorze profissionais de comunicação corporativa de empresas diversas.

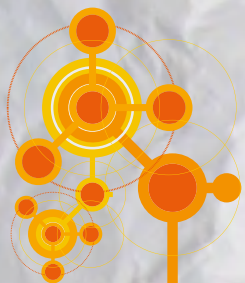
## DIÁLOGO FORMAL

A comunicação é um processo natural dentro das organizações. Todos os funcionários, nos diversos níveis hierárquicos, comunicam-se a cada momento, seja pessoalmente ou com a ajuda de um meio, eletrônico ou não. Essa comunicação dentro das organizações é definida por Wilson Bueno (2008, on-line) como “o processo de relacionamento de uma organização com os seus públicos internos e dos públicos internos entre si”<sup>2</sup>. E é nessa primeira frase – o processo de relacionamento de uma organização com os seus públicos internos – que encontramos um fragmento do conceito de comunicação formal, relevante para este nosso estudo.

Podemos acrescentar que toda organização, representada pela cúpula administrativa, tem necessidade de criar veículos para se comunicar, de forma que a ‘máquina corporativa’ tenha um bom funcionamento. Esses canais e as mensagens são preparados por uma equipe de funcionários, de ‘gerenciadores’ da informação. É o que Margarida Kunsch (2003, p. 154) chama de “comunicação interna”,

<sup>1</sup> Literalmente, “O efeito bebedouro”. A obra foi traduzida, no Brasil, como *O poder dos boatos*.

<sup>2</sup> Curso *online* “Comunicação interna”, da Comtexto Comunicação e Pesquisa, ministrado pelo Prof. Dr. Wilson da Costa Bueno e do qual a autora participou no 1º semestre de 2008.



um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno).

Pensar a mensagem, seus conteúdos, formatos e distribuição mostra que essas informações passam por um processo cuidadoso antes de chegar aos públicos internos. E, portanto, não são espontâneas ou informais. A comunicação formal está presente nas organizações, como explica Giselle Grandó (2008, p. 228), "para que todas as instâncias mantenham o foco nos objetivos e metas, desempenhando suas tarefas e papéis conscientes da missão e imbuídos da filosofia da organização".

Na atualidade, as organizações estão diante de um leque de possibilidades para manter a comunicação com seus funcionários. Mas neste mundo recheado de tecnologia e mediações, observamos que a comunicação formal face a face, presencial, vem sendo valorizada no mundo dos negócios. E Marlene Marchiori (2008, p. 217) cita algumas características desse formato:

A comunicação face a face é ágil, permite interação e tem credibilidade, devendo ser valorizada pelos profissionais. Os veículos de comunicação podem completar e apoiar o processo. Parece que estamos nos direcionando para a seguinte perspectiva de atuação: informação, interação, relacionamento, conhecimento e validação das relações fundamentando um processo de comunicação interna que constrói credibilidade.

Essas interações exigem, muito mais que os outros formatos de comunicação, um ambiente para sua realização. E um ambiente propício, conforme veremos.

## LOCAIS E SUAS MENSAGENS

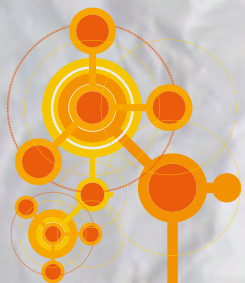
As salas de reuniões, os auditórios ou as áreas de convivências (existentes até no coração da produção, nas fábricas) são uma realidade do mundo empresarial da atualidade. E, assim como na comunicação informal, conforme mostramos no início deste artigo, esses espaços carregam um significado especial para os seus frequentadores. A reunião ou o encontro de funcionários em determinado local dentro da empresa, específico para a interação (especialmente entre os representantes da administração da empresa e as demais equipes de trabalho) já faz com que o funcionário subentenda uma mensagem. Jacques Girin (2008, p. 48) conceitua que

uma situação é definida por três aspectos: pelos participantes da situação, por uma dimensão espacial (o local ou os locais em que ela se desenrola, os objetos materiais que aí se encontram) e por uma dimensão temporal (um começo, um fim, um desenvolvimento e, eventualmente, uma periodicidade).

Esses elementos de uma situação – e gostaríamos de ressaltar o local e a periodicidade – fornecem indícios para que as pessoas utilizem suas experiências anteriores para interpretar e compreender aquela nova ocorrência, os acontecimentos do momento (Girin, 2008, p. 58-59). E o autor ainda fornece um exemplo de situação, bastante corriqueiro no mundo corporativo:

Se meu patrão, com quem acabei de ter uma conversa amigável alguns minutos atrás, me chama repentinamente a seu escritório, devo me preparar para interpretar o que ele vai me dizer em um contexto de autoridade (ele vai dar alguma coisa urgente para eu fazer, ou acaba de encontrar um motivo para me repreender); é possível também que eu deva usar um contexto de racionalidade (ele precisa da minha opinião especializada) e, provavelmente, não deverei fazer nenhuma interpretação em um contexto de relações (Girin, 2008, p. 61).





Ou seja, nessa situação, o local – a sala do chefe – já faz parte da mensagem. Podemos inferir que o local ajudou o funcionário a perceber que a comunicação que receberia era importante por ocorrer em um local determinado. Desse modo, o ato de promover um encontro entre funcionários, com a intenção de incentivar o diálogo entre diferentes níveis hierárquicos da organização ou de repassar informações formais, em um local preparado e previamente determinado, com horários previstos (inclusive observando-se a periodicidade desses encontros), já envia uma mensagem específica aos participantes, remetendo a situações comunicacionais, sejam estas positivas ou não.

Descrevendo e orientando trabalhos de inserir e alimentar uma cultura de diálogo nas organizações, as pesquisadoras Linda Ellinor e Glenna Gerard (2008, p. 274) recomendam que, para “nutrir o diálogo nas organizações”, é preciso que se “crie um espaço físico destacado para o diálogo”.

A ideia é que as pessoas lembrem umas às outras que o diálogo não é a maneira comum pela qual sempre falamos. (...) Uma das maneiras de se manter a distinção é criar um ambiente físico diferente para estabelecer diálogos. Uma empresa que conhecemos criou uma sala de diálogo.

Esse local apropriado para as interações formais, juntamente com a periodicidade, farão com que os funcionários interpretem o encontro como uma forma de receber informações relativas à organização. Ellinor e Gerard ainda fazem uma advertência no que se refere à periodicidade: se esta não for respeitada, haverá uma desmotivação dos funcionários. Com isso, entendemos que os encontros podem perder seu valor e, até mesmo, cair em descrédito.

Ter um gostinho do poder do diálogo e depois vê-lo ser retirado pode ser frustrante e desestimulante. Poderíamos comparar isso a dirigir um carro turbo por uma semana e depois voltar para um fusquinha. Mas é pior, porque o que foi perdido é mais importante do que dirigir em alta velocidade; é a possibilidade de uma vida profissional de melhor qualidade (Ellinor; Gerard, 2008, p. 277).

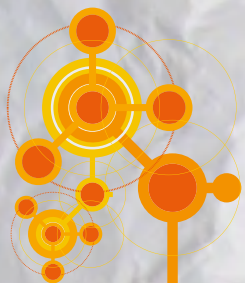
Além dessas questões que envolvem espaço e tempo, é necessário salientar algumas informações sobre a percepção dos funcionários ante a comunicação formal face a face. Apesar de vivermos num cenário onde as interações mediadas parecem ter invadido as culturas organizacionais, pesquisas recentes (e aqui ressaltaremos duas delas) mostram que os funcionários preferem os formatos face a face de comunicação, se não na totalidade, certamente em algumas situações específicas vividas pelas organizações.

## MENSAGENS FACE A FACE

A pesquisadora Lee Cheng Ean, cujo trabalho teve seus resultados publicados em 2010, conduziu um estudo em cinco organizações da Malásia para comparar a efetividade das comunicações face a face e das mediadas por computador, entre os funcionários. Para isso, ela realizou quinze entrevistas em profundidade com gestores de comunicação de empresas de pequeno e médio porte. De acordo com a pesquisadora, embora a comunicação eletrônica seja mais frequentemente usada, a comunicação face a face é a preferida pelos funcionários, sendo mais efetiva para a construção de relacionamentos com gestores e disseminação de informações relativa ao trabalho.

Quando os entrevistados foram questionados sobre o canal de comunicação preferido pelos funcionários, a maioria deles citou a comunicação face a face, devido a vantagens como: respostas diretas, comunicação de duas vias, múltiplas informações simbólicas, além de boa para construir relacionamentos e colaboração em projetos (Ean, 2010, p. 45)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Tradução nossa.



Em outro estudo, desta vez realizado nos Estados Unidos, em 2006, as pesquisadoras Zinta Byrne e Elaine LeMay foram a campo para investigar a percepção dos funcionários, em especial sua satisfação, em relação aos tipos de comunicação disponibilizados na empresa. Recorrendo à teoria da riqueza dos meios de comunicação<sup>4</sup>, que postula que a “informação pode ser interpretada diferentemente, dependendo do meio/veículo com o qual ela é transmitida” (Byrne; Lemay, 2006, p. 154), elas agruparam os formatos de comunicação formal existentes nas organizações em três grupos: ricos, moderados e enxutos.

Especificamente, Daft e Lengel (1984) sugerem que pelo fato de a comunicação face a face incluir linguagem corporal, expressões faciais e tons de voz, que podem ser observados ao mesmo tempo, ela carrega mais informação. Em contraste, faltam essas características nas mensagens escritas, resultando em menos informação processada pelo receptor e, portanto, mensagens escritas são consideradas menos ricas do que a comunicação face a face (Byrne; Lemay, 2006, p. 154)<sup>5</sup>.

Para o nosso estudo, destacamos aqui apenas os formatos de comunicação mais ricos e os menos ricos (ou enxutos). Para Zinta Byrne e Elaine Lemay, os meios de comunicação ricos nas organizações, e que permitem uma interação entre os participantes, são: reunião entre chefe e subordinado, conversas ao telefone e reuniões de departamento. Já os meios de comunicação menos ricos, e que não possibilitam interações, foram considerados: *newsletter*, mensagens escritas, reuniões gerais de escritório/fábrica e reuniões gerais trimestrais da companhia (Byrne; Lemay, 2006, p. 160).

Ao término de sua pesquisa, depois de entrevistarem 598 funcionários de uma empresa do oeste norte-americano, elas concluíram que os funcionários obtêm mais satisfação das comunicações vindas por meios ricos quando o assunto se refere ao trabalho pessoal. Da mesma forma, a comunicação formal face a face (em conversas individuais ou reuniões de departamento) e as comunicações via telefone geram maior satisfação ao funcionário quando o assunto comunicado se refere à sua unidade de negócios ou que terá efeito direto em seu trabalho. Quando a informação é sobre a empresa e tem uma amplitude maior, os funcionários preferem que a comunicação venha por meios menos ricos, como os formatos escritos ou as reuniões gerais que envolvem todos os funcionários da companhia. “Quando a informação recebida não é diretamente relevante para eles, os funcionários não precisam de dados adicionais fornecidos por sinais visuais, como expressões faciais, para ficarem satisfeitos” (Byrne; Lemay, 2006, p. 166)<sup>6</sup>.

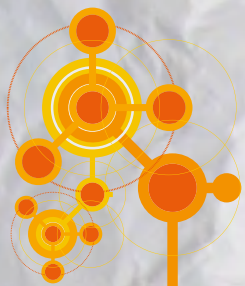
Conforme podemos observar, tanto a comunicação formal face a face como os locais onde essas interações acontecem interferem diretamente na eficácia da comunicação, na vida profissional dos funcionários. Agora, podemos perguntar: e como andam nas empresas brasileiras os formatos de comunicação face a face, disponibilizados e elaborados por elas para se relacionarem com seus públicos internos?

Para fornecer uma base sobre essa questão, recorreremos à Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), que periodicamente divulga um trabalho essencial para que pesquisadores e profissionais da área de comunicação corporativa visualizem mais profundamente o perfil da comunicação realizada com seus públicos internos. Em 2012, já em sua quarta edição, a Pesquisa de Comunicação Interna da Aberje coletou dados de 179 empresas associadas à entidade e mostrou que a comunicação face a face está disponível para os funcionários em 68,7% delas (Aberje, 2012). Esse formato de comunicação ainda foi apontado como o principal veículo de comunicação em 4,2% das empresas entrevistadas.

4 Ver: Daft; Lengel, 1984.

5 Tradução nossa.

6 Tradução nossa.



Entre os canais de comunicação dirigidos apenas para os executivos, 18,6% dos entrevistados afirmam que a comunicação formal face a face é o principal, ficando atrás apenas dos comunicados por e-mails (44,1%). Conforme avaliação da pesquisa, a comunicação face a face registrou crescimento significativo como formato destinado a esse público específico, pois em sua edição anterior, em 2007, apenas 3,7 das comunicações a executivos eram feitas por formatos face a face de comunicação formal (Aberje, 2012, p. 16). Estatisticamente, a comunicação face a face está presente nas empresas. Falta observar se ela realmente cumpre seu papel.

## FACE A FACE COM OS PÚBLICOS INTERNOS

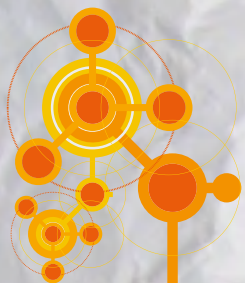
O objetivo deste estudo foi traçar os primeiros contornos de um mapa que nos mostre como as empresas estão trabalhando os espaços destinados à comunicação face a face. Para isso, o primeiro passo foi recolher dados de empresas sobre a prática da comunicação face a face e saber se e quais espaços de interação existem no ambiente organizacional e como são usados.

Valendo-nos de grupos de discussão sobre comunicação interna nas empresas existentes na rede social LinkedIn, foi disponibilizado um convite para participação na pesquisa, bem como o *link* para um questionário *online*. A pesquisa foi respondida voluntariamente por catorze representantes de empresas que atuam na área de comunicação corporativa. A presença de questões semiabertas permitiu aos respondentes registrar suas próprias experiências (embora não tenha sido face a face, este foi nosso espaço de interação). Dos respondentes, nove estão no estado de São Paulo, três no Rio de Janeiro, uma na Bahia e uma no Distrito Federal. Como o objetivo do trabalho era, num primeiro momento, conhecer os espaços de interação e sua utilização pela comunicação formal face a face, não foi considerado o porte da empresa nesta avaliação. Para divulgar os dados coletados, a seguir organizamos o material em algumas subdivisões que facilitarão as reflexões a serem propostas posteriormente.

### Ambientes de interação

Buscando conhecer quais os espaços disponíveis nas empresas, apropriados para a prática das interações face a face, elencamos uma série de opções possíveis, acrescentando espaço para comentários dos respondentes. As *salas de reuniões* estão presentes na quase totalidade das empresas analisadas, registrando uma exceção (empresa 11). *Restaurantes/refeitórios* são ambientes existentes em sete dentre as catorze pesquisadas (empresas 3, 6, 8, 9, 10, 11 e 12), sendo que o representante da empresa 13 ressaltou a existência de uma cafeteria. Quase metade das empresas avaliadas possui *auditório*: seis (empresas 5, 6, 9, 10, 11, 12). E, finalmente, quatro dos respondentes declararam que as empresas onde trabalham têm *espaços de lazer*: empresa 6 (espaço para ginástica laboral e alongamento); empresa 14 (espaço para massagens, denominado "Mais vida"); a empresa 9 e a empresa 11 não especificaram como seriam esses espaços nem sua finalidade.

Os comentários feitos pelos representantes das empresas 7 e 8 merecem ser registrados aqui, pois eles afirmaram que, embora as empresas possuam salas de reunião, estas não são usadas para encontros ou interações. Empresa 7: "Existem salas de reunião, mas não são usadas para interações, não para esses tipos de eventos." Empresa 8: "Não são usadas para esse tipo de evento, mas para treinamentos, reuniões e datas comemorativas."



## Formatos face a face de comunicação formal

No que se refere a veículos de comunicação face a face, elaborados pelas equipes de comunicação corporativa, seis dos respondentes afirmaram possuir um formato de *conversa entre chefes e subordinados* (empresas 3, 6, 8, 11, 13, 14); seis deles assinalaram o formato de *encontros/eventos* (empresa 4, 6, 9, 11, 12, 14); e cinco disseram possuir um formato de *café com o presidente* (empresas 4, 6, 7, 10, 11).

Logo após a questão sobre os formatos de comunicação face a face existentes na empresa, foi colocada a seguinte questão aberta: "Em sua opinião, qual o veículo de comunicação mais eficiente para a empresa onde trabalha?" Apenas três respostas fizeram referência à comunicação formal face a face: encontros (empresa 6), comunicação face a face (empresa 13) e encontros/*newsletter* (empresa 14).

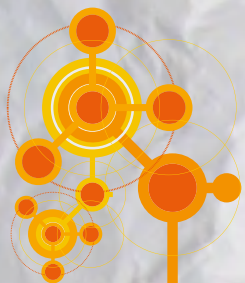
Vale registrar o comentário feito pelo respondente da empresa 6 para essa questão: "Precisa do *mix* de comunicação, sempre, pois cada área e cada pessoa tem seu perfil. Mas os encontros são sempre mais importantes, embora a periodicidade seja menor que a das demais ferramentas." Tal empresa mostra que utiliza a comunicação formal face a face, abrindo um leque de possibilidades de interação. No espaço para relato de experiência, o representante da empresa 6 fez o seguinte detalhamento: "Temos o café da manhã com o diretor: bimestral. Mingau com o gerente (pela manhã ele vai à área comercial e faz um bate-papo informal durante um mingau, mensalmente). Reunião de segurança mensal com todos os líderes (ADM e manufatura), reunião de segurança mensal com as contratadas que atuam diariamente na fábrica. Reunião trimestral para apresentação do negócio (no auditório, com todos). Semestralmente é feita uma rodada de cinco reuniões, todas com os mesmos temas, sendo uma envolvendo cada turno de trabalho, com o objetivo de envolver todos os trabalhadores. Os assuntos são variados, com objetivos de alinhar informações das mais diversas áreas".

Já o representante da empresa 7, que apontou como principal veículo a *newsletter*, afirmou: "Nenhum é realmente eficiente. O que é mais abrangente é a *newsletter*, mas não temos (ainda) garantia de que todos os funcionários recebem as informações". Apenas para lembrar, essa empresa possui, como um de seus veículos formais de comunicação, o café da manhã com presidente.

## Periodicidade

No que se refere à periodicidade das interações, quatro respondentes afirmaram que os gestores fazem reuniões periódicas com os funcionários, para repasse de informações ou troca de ideias apenas em *momentos de crise* ou *conforme a necessidade* (empresas 3, 9, 10 e 13). O respondente da empresa 5 assinalou que esses encontros *nunca acontecem*, enquanto na empresa 4 eles são *anuais* e na empresa 14, *semestrais*.

No restante das empresas – sete delas, ou seja, a metade das entrevistadas –, as interações superior imediato/funcionários são mais frequentes: *mensais* (empresas 7, 8 e 11), e (Empresas 1 e 12) e *diárias* (empresas 2 e 6). Vale observar o complemento feito pelo respondente da empresa 6: "Depende do perfil da reunião: Segurança é diária, com a equipe, e mensal, com lideranças. Situação do negócio é trimestral. Produção é diária. Temas gerais, sempre que necessários".



## Equipe de comunicação interna

De todas as pesquisadas, apenas a empresa 5 não possui uma equipe de comunicação interna formalizada e também não tem formatos de comunicação face a face. Apesar disso, a equipe de comunicação corporativa é responsável por produzir e manter ativa a intranet, a *newsletter* e o jornal mural.

As demais empresas, conforme seus representantes afirmaram, possuem equipes de comunicação interna, com funcionários contratados. Mas alguns comentários registrados mostraram as dificuldades enfrentadas pelas equipes dentro das empresas. O representante da empresa 8 afirmou: "A comunicação interna é uma área que a cada dia se torna mais importante e indispensável nas organizações, porém poucas destas agem com tal clareza e conhecimento." Essa mesma dificuldade é compartilhada pelo representante da empresa 3: "A comunicação interna está começando comigo, que fui contratada há pouco mais de um ano. Estou batalhando para a área ser reconhecida (...) e tentando implantar um jornal e revitalizar o mural".

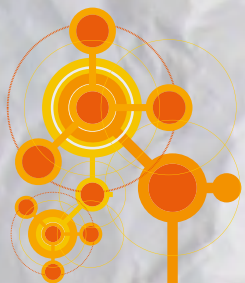
E também há as dificuldades para a adequação de veículos de comunicação a públicos internos. Um desses casos foi relatado pelo representante da empresa 9: "Já tivemos uma rádio dentro da empresa, mas não funcionou, porque os colaboradores da companhia queria apenas músicas e não queriam ouvir nada de informação. Houve até um abaixo-assinado para tirar a rádio do ar ou deixar uma rádio da região". Na empresa 10, sua representante explicou que "a intranet é nova na empresa, ainda não é um canal consolidado. A *newsletter* (comunicado interno), apesar de ser importante, é usado com excessiva frequência", sendo mesmo supervalorizada, em detrimento de outros canais de comunicação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir a organização dos dados coletados, propomos uma reflexão a partir das respostas obtidas dos catorze representantes que atuam nas equipes de comunicação corporativa das empresas participantes da pesquisa. Nossa intenção não é – e nem foi, ao levantarmos o problema inicial – generalizar os resultados ou obter uma "cura" para nossas mazelas comunicacionais e organizacionais. Mas toda transmissão de dados sem a devida discussão é comparável ao evento face a face entre diretoria e funcionários sem a rodada de perguntas e respostas ao final.

Observando as informações recebidas, entendemos que as empresas, na atualidade, não estão totalmente destituídas de espaços para interações face a face. Pelo contrário. Além das tradicionais salas de reuniões, há auditórios, restaurantes/refeitórios, cafeterias (como enfatizou o representante da empresa 13) e até locais destinados ao lazer, conforme resposta de quatro das catorze empresas respondentes. São espaços que transferem os funcionários para fora de seus postos de trabalho diário e podem remetê-los a um ambiente diferenciado, incentivador do diálogo, motivacional. Ou, ao menos, propício a um repasse de informações que utilize o cenário como parte de um sentimento de pertencimento, um envolvimento emocional e inovador entre a organização (vista, aqui, como marca, como instituição) e as pessoas que fazem parte dela.

Apesar de encontrarmos esses espaços de interação, percebemos que as empresas respondentes não aproveitam esses locais – em sua gama de possibilidades – para fomentar encontros entre cúpula administrativa e funcionários. O formato face a face de comunicação formal, embora usado em onze das empresas respondentes, foi observado como o veículo mais importante em três delas. Mas, entre elas, apenas uma, a empresa 6, faz encontros regulares, periódicos e envolvendo vários departamentos da empresa, bem como gestores de todos os níveis e funcionários.



De acordo com os dados apresentados, a empresa 13 apontou a comunicação face a face como mais eficiente, mas seu único formato de interação – conversa entre chefe e subordinados – acontece apenas em momentos de crise. Na empresa 14, cujo representante citou os encontros como o mais eficiente dos veículos de comunicação, eles apenas acontecem semestralmente. Ou seja, os espaços não estão sendo usados com sabedoria e nem mesmo os formatos de comunicação face a face, comprometendo o fluxo de comunicação (ou de informação) entre administração das empresas e corpo de funcionários.

Esta questão da periodicidade dos encontros face a face entre gestores e suas equipes também nos forneceu informações sobre a consistência dessas interações. Metade dos participantes da pesquisa revelou que os encontros face a face acontecem ou em momentos de crise ou de acordo com a necessidade ou muito distantes uns dos outros, o que compromete o fluxo aceitável de comunicação dentro de uma organização. Mas também encontramos a outra metade, que já planeja encontros mensais, semanais e até diários, o que é sinal de que o diálogo está se tornando um hábito.

Se a política de comunicação das empresas valoriza o diálogo nas organizações, a questão da periodicidade é essencial para o seu bom funcionamento. E, se ainda não podemos afirmar a valorização dessa cultura comunicacional, entendemos que já existe uma preocupação. Mesmo que timidamente, essa preocupação com a comunicação dentro das empresas já pode ser notada devido à presença de equipes chamadas de comunicação interna: das catorze empresas respondentes, treze possuem pessoas direcionadas para a comunicação interna.

As dificuldades ainda são grandes e o trabalho é imenso, conforme declararam alguns dos respondentes. Mas a presença de uma pessoa contratada, para pensar a comunicação com os funcionários, significa alguma coisa.

São tempos de desafio, para nós que estudamos, pesquisamos e atuamos nas equipes de comunicação com os funcionários, dentro das organizações. Mas temos a possibilidade de refletirmos, juntos, questões como a importância dos locais onde ocorrem as interações face a face e de que modo a construção desses cenários, com uma periodicidade adequada e o formato face a face ideal para os públicos, pode motivar funcionários, incentivar o diálogo, estreitar laços e, desse modo, enriquecer o ambiente organizacional.

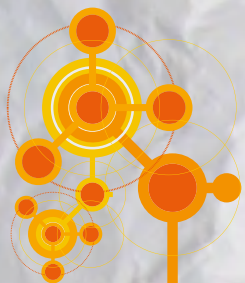
## REFERÊNCIAS

ABERJE. Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. *4ª pesquisa de comunicação interna* – 2012. São Paulo: Aberje Editorial, 2012. Mensagem recebida por <katia.perez@ig.com.br> em 17 abr. 2008.

BUENO, Wilson da Costa (Org). *Comunicação empresarial: planejamento e gestão*. São Paulo: All Print Editora, 2011.

BYRNE, Zinta S.; LEMAY, Elaine. Different media for organizational communication: perceptions of quality and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, v. 21, n. 2, p. 149-173, 2006. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/25092963>> Acesso em: 01 ago. 2013.

DAFT, Richard L.; LENGEL, Robert H. Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design. In: CUMMINGS, Larry L.; STAW, Barry M. (Eds.). *Research in organizational behavior*. Homewood, IL: JAI Press, 1984. p. 191-233. Disponível em: <<http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a128980.pdf>>. Último acesso em: 01 ago. 2013.



DIFONZO, Nicholas. *O poder dos boatos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

EAN, Lee Cheng. Face-to-face versus computer-mediated communication: exploring employees' preference of effective employee communication channel. *International Journal for the Advancement of Science & Arts*, Selangor D.E. (Malaysia), School of Communication, Taylor's University Malaysia, v. 1, n. 2, p. 38-48, 2010. Disponível em: <[http://www.academia.edu/538403/Face-to-face\\_Versus\\_Computer-mediated\\_Communication\\_Exploring\\_Employees\\_Preference\\_of\\_Effective\\_Employee\\_Communication\\_Channel](http://www.academia.edu/538403/Face-to-face_Versus_Computer-mediated_Communication_Exploring_Employees_Preference_of_Effective_Employee_Communication_Channel)>. Acesso em: 19 jul. 2013.

ELLINOR, Linda; GERARD, Glenna. *Diálogo: redescobrimo o poder transformador da conversa*. São Paulo: Futura, 1998.

GIRIN, Jacques. A linguagem nas organizações; signos e símbolos. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2008. p. 23-65.

GRANDO, Giselle B. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

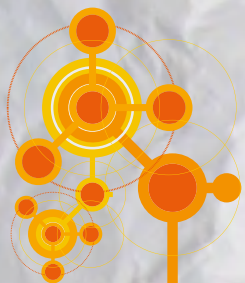
KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. – rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

PEREZ, Katia. Rádio-peão no ar. um estudo sobre a comunicação face a face no ambiente organizacional. In: BUENO, Wilson da Costa (Org.). *Comunicação empresarial: planejamento e gestão*. São Paulo: All Print Editora, 2011. p. 39-54.

---

Artigo recebido em 29.08.2013 e aprovado em 21.11.2013.



## A comunicação interna e a construção da cultura organizacional em equipes esportivas vencedoras: o caso do FC Barcelona

Internal communication and the building of organizational culture in winning sports teams: FC Barcelona case study

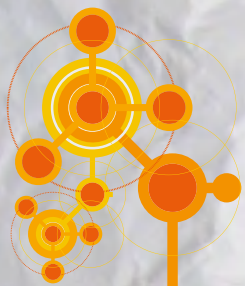
La comunicación interna y la construcción de la cultura organizacional en equipos deportivos vencedores: el caso del FC Barcelona



Ary José Rocco Junior

- Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Mestre em Administração e Planejamento pela PUC-SP
- Graduado em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP) e em Jornalismo pela Faculdade Cásper Líbero (Facásper)
- Professor da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (Eefe-USP) e do Mestrado Profissional em Administração – Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho (Uninove)
- Coordenador do grupo de pesquisa “Comunicação e esporte”, da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares em Comunicação (intercom)
- Diretor da Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva (Algede)
- Tem experiência nas áreas de comunicação e gestão do esporte
- E-mail: aryrocco@usp.br





## Resumo

O papel das organizações esportivas, no Brasil, adquiriu especial importância nos últimos anos. A relevância de seu planejamento estratégico fez crescer a necessidade do investimento em estratégias de comunicação até então negligenciadas. O aspecto mais sensível dessas estratégias foi sentido apenas na comunicação mercadológica. A construção de uma cultura organizacional que permita o aproveitamento de uma identidade que agregue todos os *stakeholders* dessas instituições ainda é desprezada. O objetivo deste artigo é analisar, por meio do exemplo do FC Barcelona, o papel da comunicação interna na construção de um modelo de cultura organizacional que apresente resultados esportivos e mercadológicos.

PALAVRAS-CHAVE: CULTURA ORGANIZACIONAL • MARKETING ESPORTIVO • CLUBES ESPORTIVOS • ESPORTE DE ALTO RENDIMENTO • FC BARCELONA.

## Abstract

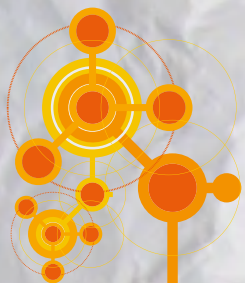
The role of sports organizations in Brazil gained special importance in recent years. The relevance of the strategic planning of these entities has increased the need for investment in communication strategies hitherto neglected. The most sensitive aspect of these strategies was noticed only in marketing communication. The building of an organizational culture that enables leveraging an identity that aggregates all stakeholders of these institutions is still neglected. The purpose of this article is to analyze, taking the example of FC Barcelona, the role of internal communication in building a model of organizational culture that delivers sports and market results.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL CULTURE • SPORTS MARKETING • SPORTS CLUBS • ELITE SPORT • FC BARCELONA.

## Resumen

El papel de las organizaciones deportivas en el Brasil, adquirió especial importancia en los últimos años. La relevancia de su planificación estratégica incrementó la necesidad de invertir en estrategias de comunicación hasta ahora olvidadas. El aspecto más sensible de estas estrategias se sintió solo en la comunicación mercadológica. La construcción de una cultura organizacional que permite el aprovechamiento de una identidad que agregue a todos los *stakeholders* de estas instituciones todavía es desdeñado. El objetivo de este trabajo es analizar, a través del ejemplo del FC Barcelona, el papel de la comunicación interna en la construcción de un modelo de cultura organizacional que presente resultados deportivos y mercadológicos.

PALABRAS CLAVES: CULTURA ORGANIZACIONAL • MARKETING DEPORTIVO • CLUBES DEPORTIVOS • DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO • FC BARCELONA.



Desde o seu surgimento até meados da década de 1990, a prática do futebol apresentava, em todo o mundo, profundas relações com aspectos culturais ligados às identidades nacionais ou à forma de ser de uma determinada nação ou região do Planeta. O *modus* de praticar o futebol funcionava, e em alguns casos ainda funciona, como marcante elemento de identificação de um povo ou país.

A partir da década de 1990, com o aprofundamento da globalização, o desenvolvimento tecnológico e a unificação dos mercados, os principais clubes de futebol do mundo transformaram-se em verdadeiras empresas multinacionais. Suas marcas passaram a ser trabalhadas globalmente e as receitas financeiras oriundas dos sistemas midiáticos cresceram de forma exponencial. Todos esses fatores, aliados ao desenvolvimento da tecnologia, passaram a demandar, por parte dessas agremiações, um sistema de gestão extremamente profissional.

A cultura da prática do esporte, antes associada a limites e fronteiras nacionais, passou a ter uma dimensão global. A base do esporte, até então alicerçada nas seleções nacionais, começou a ser determinada pelo desenvolvimento e crescimento dos principais clubes do mundo. O futebol, que era um produto simbolicamente do Estado, passou rapidamente, no imaginário dos seus adeptos e profissionais, a ser um produto regido por leis e regulamentos do mercado global. O desenvolvimento das estratégias de marketing esportivo, como a comunicação mercadológica de produtos e eventos esportivos, é fruto desse processo.

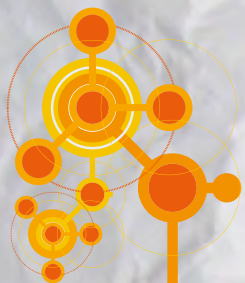
Com isso, a cultura das diferentes nacionalidades, que até então norteava a prática do esporte, começou a ser moldada, mesmo que de forma inconsciente, dentro de uma estrutura empresarial. Os principais clubes do mundo, formados por atletas de diversas nacionalidades, perceberam que o desenvolvimento de uma cultura própria, com a criação de uma identidade calcada em valores próprios, em geral redundava em excelentes resultados nas competições esportivas.

Exemplo mais marcante desse processo é o FC Barcelona, da Espanha. Identificando-se com a região onde se localiza, a Catalunha, o clube passou a catalisar, mediante um processo empresarial de aculturação de seus atletas, uma série de valores próprios que identificam a agremiação em todo o mundo. O slogan "mais que um clube"<sup>1</sup> traduz esse sentimento presente na formação de cada um dos atletas que compõem a equipe principal do clube, gerenciada estrategicamente pela agremiação.

Como resultado dessa política de construção da cultura organizacional estruturada, o clube, além da identificação provocada em seus adeptos, que rendeu um excelente posicionamento econômico-financeiro, obteve brilhante *tesportiva* nos últimos anos, com a conquista de diversas competições na Espanha, dois títulos da Liga dos Campeões da Europa e um troféu do Campeonato Mundial de Clubes, promovido pela Fifa.

O presente artigo tem como objetivo analisar, por meio do caso do FC Barcelona, o papel da comunicação interna para a construção estratégica da cultura organizacional, com excelentes reflexos na gestão da equipe catalã. O equilíbrio entre os excelentes resultados econômico, financeiro e desportivo é o principal reflexo desse processo.

<sup>1</sup> "Més que un club", no idioma catalão.



## O FUTEBOL E A IDENTIDADE NACIONAL

Thomas Stearns Eliot (1988, p. 33) afirma que “a cultura do indivíduo depende da cultura de um grupo ou classe” e que “a cultura do grupo ou classe depende da cultura da sociedade a que pertence este grupo ou classe”. A educação, ainda segundo Eliot (1988, p. 34), funciona como o elemento propagador da cultura. Cultura que se compõe de vários elementos e, no entender do autor, “vai da habilidade rudimentar e do conhecimento à interpretação do universo e do homem pela qual vive a comunidade”.

O futebol é, hoje, um dos aspectos da cultura que mais interfere na vida social das pessoas e na formação da própria cultura de um país. A difusão do esporte pelo mundo possibilitou que diferentes culturas e nações construíssem formas particulares de identidade por meio de sua interpretação e forma de praticar o esporte mais popular do Planeta.

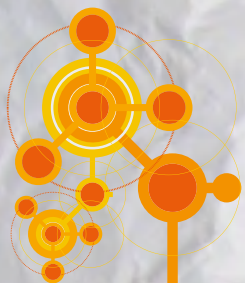
O Brasil, por exemplo, é reconhecido em todo o mundo como o “país do futebol”. Tal reconhecimento ocorre, primordialmente, por causa dos excelentes resultados obtidos pelas seleções brasileiras de futebol nas copas do mundo de 1958, 1962, 1970, 1994 e 2002. Além do sucesso representado por essas conquistas, a forma de os brasileiros praticarem a modalidade futebol é admirada mundialmente pela habilidade de seus jogadores e pela beleza plástica com que suas equipes praticam o esporte.

Na Itália a prática do futebol é caracterizada historicamente pela filosofia do *catenaccio*, ou pela retranca, como dizemos no Brasil. *Catenaccio* significa literalmente, “porta trancada”. É um sistema tático considerado vencedor pelos italianos, desde a década de 1960, quando a Internazionale de Milão, dirigida por Helenio Herrera, foi duas vezes campeã europeia de clubes utilizando esse sistema. O *catenaccio* é caracterizado por uma defesa forte, sólida e consistente, com destaque para o papel do líbero, atleta encarregado de “trancar” a defesa no caso de um dos seus companheiros falharem. Defender bem e não dar espaço para o adversário criar oportunidades de gol é o objetivo principal do modelo. Foi assim, utilizando esse sistema, que os italianos conquistaram a Copa do Mundo de 1982, na Espanha, derrotando o favorito e mágico Brasil, de Telê Santana; e, também, a Copa do Mundo de 2006, na Alemanha, com destaque para o líbero Fábio Cannavaro.

O sistema de jogo baseado no *catenaccio* valoriza alguns sentimentos presentes na cultura italiana. A questão da valorização do modelo de defesa alicerçado na proteção de sua meta remonta à história daquele país e, em especial, ao seu processo de reunificação. Foi durante esse processo que surgiram algumas “sociedades secretas” destinadas a proteger a nação italiana de um esfacelamento. A valorização desses elementos dá ao *catenaccio* profunda identificação com a forma e o hábito de ser do italiano.

A Alemanha, em sua forma de praticar o futebol, tem parte de seu sucesso no esporte atribuído à disciplina tática de seus jogadores. O jogar coletivamente, o conhecimento que cada atleta tem de seu papel no campo de jogo, o cumprimento fiel de suas funções no gramado, tudo isso sempre caracterizou e marcou o futebol praticado pelos germânicos. Tais valores, presentes na prática do esporte, são características profundas da sociedade alemã e, no futebol, permitiu ao país conquistar as copas de 1954, 1974 e 1990.

Outro país que marcou o futebol, em sua história e seu desenvolvimento, foi a Holanda. Na Copa do Mundo de 1974, os holandeses provocaram aquilo que ficou conhecido como uma verdadeira “revolução” na forma de praticar o esporte. Treinada por Rinus Michels e contando com uma geração de atletas talentosa e inteligente, com destaque para Cruyff



e Neeskens, a chamada “laranja mecânica” marcou o esporte com uma nova forma de jogar, com constantes trocas de posições entre os jogadores, modificando os conceitos táticos do esporte até então. O novo estilo de jogo dos holandeses é conhecido, até hoje, como “futebol total”. Tendo como base os clubes Ajax, de Amsterdã, e Feyenoord, de Roterdã<sup>2</sup>, a forma de jogar da seleção holandesa daquela época é relacionada a padrões e hábitos culturais dos holandeses, como sua conhecida liberalidade e aceitação de costumes, em geral, não aceitos em outros países. A “suposta” liberalidade cultural serve como base conceitual para a constante movimentação dos atletas em campo, sem guardar posição fixa. O sucesso do esquema tático revolucionário holandês só foi possível graças à perfeição com que os jogadores – que tinham grande qualidade e sabiam atuar em qualquer posição – efetivavam os passes. Essa perfeição casa, de forma profunda, com a formação cultural do povo holandês.

No futebol, todos os exemplos mencionados acima – Brasil, Itália, Alemanha e Holanda – mostram que a forma de praticar o esporte reflete, em sua essência, os valores culturais de uma determinada sociedade. O aproveitamento desses valores culturais, fundamentais e presentes na formação natural do atleta em seu desenvolvimento como indivíduo, quando aproveitados adequadamente na prática esportiva, são refletidos na *performance* esportiva de suas equipes.

Tal fenômeno despertou, por muitas décadas, o interesse dos diversos governantes de várias nações do mundo para o potencial do esporte como elemento fortalecedor de nacionalidades. Por outro lado, com a queda do Muro de Berlim, aliada à globalização, o futebol deixou de interessar apenas aos estados e passou a ser alvo de empresas multinacionais que buscam, no seu íntimo, um único objetivo: a lucratividade dos seus negócios.

Estamos assistindo, assim, a uma passagem, mediada pelos grandes conglomerados multinacionais de comunicação e mídia, do futebol profissional internacional da esfera pública para a ordem capitalista de mercado. De elemento de afirmação de nacionalidades, o futebol passou a ser artífice do consumo, produto de venda para empresas e agremiações esportivas. Em outras palavras, estamos presenciando a transformação do futebol profissional internacional de produto da propaganda estatal em produto regido pelas leis do mercado capitalista.

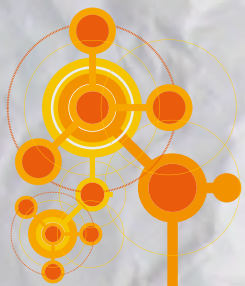
## O FUTEBOL, A LÓGICA DE MERCADO, A COMUNICAÇÃO INTERNA E A CULTURA ORGANIZACIONAL

A difusão do futebol de um lado a outro do mundo possibilitou que diferentes culturas e nações construíssem, como já mencionado, formas particulares de identidade por meio de sua interpretação e forma de jogar. Essa diversidade está sendo cada vez mais enfraquecida pela relação recíproca das forças econômicas e culturais, que estão transformando o futebol em um jogo cada vez mais incluído em um mercado global.

Richard Giulianotti (1999, p. 9), sociólogo e pesquisador do esporte, afirma que o futebol, até chegar a ser o que é hoje, passou “por estágios específicos, que podem ser caracterizados como ‘tradicional’, ‘moderno’ e ‘pós-moderno’”.

Quando discuto o ‘tradicional’ estou falando sobre o ‘pré-moderno’, onde vestígios da era pré-industrial ou pré-capitalista são ainda muito influentes. (...) A ‘modernidade’ está relacionada à rápida urbanização e ao crescimento demográfico e político da classe trabalhadora. Estabelece-se uma divisão entre espaços masculinos (público, produtivo) e espaços femininos (privado, reprodutivo). (...) O crescimento dos meios de comunicação de massa, as melhorias de infraestrutura e a criação de programas de bem-estar

<sup>2</sup> Os clubes holandeses dominaram o cenário europeu no início da década de 1970. O Feyenoord foi o campeão da antiga Copa dos Clubes Campeões da Europa, antigo nome da Liga dos Campeões, em 1970. O Ajax conquistou a mesma competição em 1971, 1972 e 1973.



social também servem para suscitar sentimentos unitários de identidade nacional. (...) Em matéria de lazer e de recreação, a divisão entre burguesia e classes trabalhadoras é reproduzida por meio de uma diferenciação entre alta cultura ('legitimada') e baixa cultura ('popular'). (...) A 'pós-modernidade' é marcada pela dimensão crítica ou pela rejeição real da modernidade e de suas propriedades definidas. (...) As identidades sociais e culturais tornam-se cada vez mais fluidas e 'neotribais' em suas tendências de lazer. (...) A globalização dos povos, da tecnologia e da cultura dá origem a uma cultura híbrida e uma dependência econômica das nações em relação aos mercados internacionais.

Assim, podemos entender que o futebol profissional internacional está, atualmente, em sua fase pós-moderna. Nela, como diz Giulianotti, "as identidades sociais e culturais tornam-se mais fluidas e 'neotribais' em suas tendências de lazer". O sociólogo britânico também afirma que "a globalização dos povos, da tecnologia e da cultura dá origem a uma cultura híbrida e uma dependência econômica das nações em relação aos mercados internacionais".

A partir do final da Guerra Fria, com a queda do Muro de Berlim, estruturas políticas que sustentavam o futebol na esfera pública começam a se dissipar. Com isso, o esporte passa a viver um novo momento no qual o mercado global começa a dirigir seus tentáculos em direção ao apelo mercadológico no universo esportivo. "O processo que começamos a descrever como globalização pode ser resumido como a passagem das identidades modernas a outras que poderíamos chamar, embora o termo seja cada vez mais incômodo, de pós-modernas" (García-Canclini, 2001, p. 59).

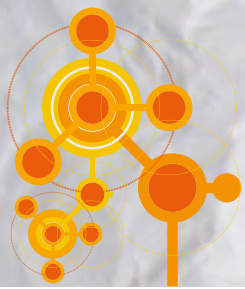
Dentro desse contexto, merece destaque a crescente participação de empresas, clubes esportivos, seus patrocinadores, jornalistas e torcedores de futebol na construção de marcas cada vez mais fortes, relacionadas ao universo do esporte. Um grande número de empresas começou a enxergar nesse universo uma excelente perspectiva de negócio, colocando o evento esportivo como um dos principais vértices da indústria do entretenimento e, conseqüentemente, do consumo.

Para que a relação esporte-empresa funcione adequadamente, com a correta gestão das marcas e seu apropriado relacionamento com o evento esportivo, é necessária a construção de estratégias adequadas de comunicação que permitam, de forma concreta, a identificação plena de uma marca associada ao esporte. A implantação e o desenvolvimento de uma cultura organizacional aplicada a equipes esportivas é uma das estratégias mais adequadas para essa finalidade. No esporte, como afirmam Melissa J. Morgan e Jane Summers (2008, p. 45),

o produto é o jogo propriamente dito, mas há também alguns componentes intangíveis que precisam ser considerados. Os elementos tangíveis do produto esportivo são os praticantes de determinado esporte, o tipo de competição ou jogo praticado, as decisões de merchandising (camisetas, bonés, equipamentos etc.) e os locais dos jogos. Os elementos intangíveis são as impressões, experiências, emoções e interpretações demonstradas pelas pessoas em relação ao esporte, sejam elas participantes ou não.

O valor ou benefício percebido do produto esportivo é uma combinação de elementos tangíveis e intangíveis que são interpretados das mais variadas formas pelos consumidores do esporte. Nas suas decisões de consumo, os consumidores esportivos levam em consideração as demandas concorrentes por seu valor de troca, como dinheiro, tempo, atitude e posse. A dificuldade, para o profissional de comunicação do esporte, reside em avaliar quando o benefício do produto esportivo é tangível e quando é intangível. Ir a um jogo, por exemplo, é intangível, visto que a experiência de assistir ao esporte será algo de valor difícil de ser mensurado.

As características do produto esportivo fizeram crescer a importância da cultura organizacional. Com o apoio da mídia, um processo de gestão bem estruturado, que implante, desenvolva, comunique e deixe transparecer essa cultura para todos os *stakeholders* de uma agremiação esportiva, certamente trará benefícios econômicos, financeiros e esportivos para o clube que a implantar.



A cultura organizacional encontra, então, no esporte contemporâneo, território profícuo para desempenhar seu papel com plenitude. O caráter intangível do produto esportivo, quando bem trabalhado pelos profissionais de comunicação, permite a construção de forte apelo institucional para a consolidação de uma cultura sólida para entidades esportivas.

No atual estágio de desenvolvimento do futebol, as principais agremiações esportivas do mundo, em especial da Europa, são comparadas às grandes organizações multinacionais. A modernização da gestão é, assim, vista como uma necessidade imediata para seu crescimento e desenvolvimento.

Um aspecto geralmente negligenciado pelos clubes esportivos é a construção ou valorização de uma cultura organizacional que possa identificar a agremiação com seus jogadores, colaboradores e torcedores, criando uma identidade clara e definida. Uma equipe esportiva, por exemplo, é composta por atletas que são indivíduos com características diversas, vindos dos mais diferentes países e culturas, que se unem para atuar dentro de um mesmo sistema sociocultural na busca de objetivos determinados, em geral, a conquista de títulos ou uma boa *performance* em uma determinada competição. Essa união provoca um compartilhamento de crenças, valores, hábitos, entre outros fatores, que irão orientar suas ações dentro de um contexto preexistente, definindo assim as suas identidades.

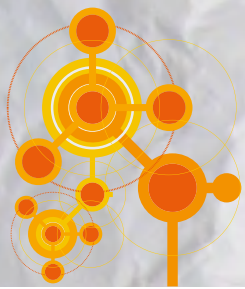
Para Jean-Pierre Dupuis (1996), são os indivíduos que, por meio de suas ações, contribuem para a construção de uma organização e sua identidade. Entretanto, os indivíduos agem sempre dentro de contextos que lhes são preexistentes e orientam o sentido de suas ações. Durante muito tempo, a construção do contexto estava baseada na territorialidade e transitava em torno de uma cultura nacional. Com a globalização, os vetores tempo e distância foram alterados em sua essência. O desenvolvimento das equipes de futebol transnacionais, formadas por indivíduos oriundos das mais diversas nacionalidades, passou a demandar um acultramento dos atletas em torno de valores e de uma identidade comum.

Em outras palavras, a construção de uma cultura organizacional envolve a criação de um universo simbólico que possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados e viabilizando a comunicação. Para que isso possa acontecer, de forma concreta e natural, é necessário o desenvolvimento de corretas estratégias de comunicação interna. Como bem define Margarida Kunsch (2002, p. 154), a comunicação interna

seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até de comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno). Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento. (...) Será pensada, planejada e avaliada de forma constante, não ocorrendo simplesmente de forma fortuita.

A comunicação interna permite, quando planejada de forma estratégica, que a realidade da instituição seja constituída por uma série de objetivos designados antes pela organização e depois pelos indivíduos que a compõem. Com isso, o colaborador percebe que existe correspondência entre os significados por ele atribuídos ao objeto e os significados atribuídos pelos outros. É o compartilhar de um senso comum sobre a realidade.

Ao definir padrões de comportamento com o objetivo de conservar a estabilidade e o equilíbrio do grupo, justifica-se a importância crescente conferida à comunicação interna e, conseqüentemente, à cultura organizacional. Um importante aspecto para a sobrevivência de um indivíduo é a necessidade de construção de uma identidade, uma noção de totalidade, de pertencimento ao grupo ao qual está vinculado.



A cultura organizacional, da qual a comunicação interna é pilar inexorável, pode ser vista, portanto, como o alicerce para a formação de uma identidade dos indivíduos nas organizações, não havendo como pensar a noção de identidade senão em função da interação com outros. As identidades dos indivíduos são construídas de acordo com o ambiente em que se inserem, envolvendo, entre outras coisas, as estruturas sociais, a cultura e o histórico das relações.

Segundo José Carlos Zanelli (2003), a organização, como sistema social, inserida em seu contexto, busca preservar sua identidade e sobrevivência. Para tanto, desenvolve uma estrutura normativa (valores, normas e expectativas de papéis, padrões esperados de comportamento e interação) e uma estrutura de ação (padrões reais de interação e comportamento), originada sobretudo nas posições dirigentes. Quanto maior a identificação dos indivíduos com a organização, maior o seu comprometimento. O estudo da identidade de uma organização envolve, necessariamente, a atenção à sua interação com várias identidades.

A noção de identidade nas organizações se dá em função do relacionamento com outros, que é construído, mantido e modificado pelas características do contexto interativo organizacional. A comunicação interna, estrategicamente pensada, é fundamental para esse processo. Ao compartilhar objetivos, regras, valores, entre outros fatores, os indivíduos assumem comportamentos grupais moldados pela organização, motivados pela redução da incerteza de como devem sentir, agir, pensar e, ainda, de como serão vistos pelos outros.

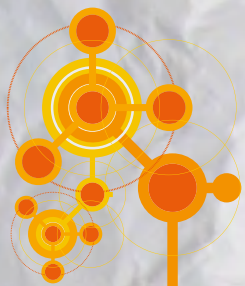
Um claro exemplo de sucesso, no universo do futebol, de construção de uma cultura organizacional, alicerçada em um processo de comunicação interna estrategicamente planejada, é o FC Barcelona, da Espanha. Para Fera Soriano (2010), vice-presidente da agremiação entre 2003 e 2008, o Barcelona é resultado de uma filosofia baseada em valores e princípios fundamentais muito mencionados nas teorias administrativas da hoje em dia.

No caso do FC Barcelona, a cultura preserva a identidade organizacional, que se traduz na forma como os públicos, inclusive o interno, da organização a veem, a imagem que eles constroem a respeito dela. A cultura organizacional do clube espanhol busca interagir com o ambiente, adaptando-se a ele. Essa personalidade que ele adota, de ser “mais que um clube”, tende a ser proativa, atenta às necessidades de mudanças, que se tornam cada vez mais presentes no ambiente organizacional. Dessa forma, a identidade do clube foi, desde a década de 1980, reconstruída para se adequar ao mercado.

## COMUNICAÇÃO INTERNA E *PERFORMANCE* ESPORTIVA: O CASO DO FC BARCELONA

O FC Barcelona é um clube espanhol da cidade do mesmo nome, na região da Catalunha, fundado em 29 de novembro de 1899. Em 2010, uma pesquisa realizada pela empresa alemã Sport Market (2011) concluiu que a torcida do Barcelona é a maior da Europa, com cerca de 57,8 milhões de aficionados.

Com uma administração profissional, o clube planeja suas ações de forma estratégica. O sucesso de sua comunicação mercadológica colocou a marca FC Barcelona como uma das mais conhecidas de todo o mundo. Além do sucesso global, o time é fortemente identificado, localmente, com a região da Catalunha, da qual se proclamou como um dos seus símbolos.



Esse sentimento de representação da Catalunha é reforçado por ações como expressões icônicas locais colocadas na faixa de capitão do time, que normalmente reproduz a bandeira da região, e o lema "més que un club", adotado em 1968. Atualmente, motivado pelos excelentes resultados esportivos obtidos nos últimos anos, pelas estratégicas ações mercadológicas adotadas e pela atuação da Fundación FC Barcelona<sup>3</sup>, o lema "mais que um clube" se estendeu para todo o mundo, colaborando para o fortalecimento da marca em escala global.

Soriano (2010) aponta como principais valores do clube: a ética, o trabalho em equipe, a inovação, a liderança e o respeito. Todos esses elementos são trabalhados de forma exaustiva por uma cultura organizacional que preconiza a valorização da identidade do clube e sua importância para a região da Catalunha. Sua cultura organizacional deve transcender, assim, os muros da agremiação, representando em suas aspirações e seus valores culturais, toda uma região importante da Espanha.

Na prática esportiva, a cultura organizacional da agremiação é construída por meio de um processo de comunicação interna, alicerçado no Centro de Formação de Atletas Oriol Tort, mais conhecido como La Nueva Masia. É lá, com toda a infraestrutura necessária para a formação do atleta e também do indivíduo, que o clube trabalha seus valores esportivos, culturais e identitários.

O Centro de Formação de Atletas do FC Barcelona foi inaugurada em 20 de outubro de 1979, pelo então presidente do clube José Luis Nuñez, com o nome de La Masia. Localizado em um edifício próximo ao estádio Camp Nou, onde a equipe principal do clube joga suas partidas, La Masia passou a ser, a partir do início de seu funcionamento, o local de residência dos atletas que vinham de todas as partes da Espanha e, mais recentemente, com a globalização do esporte, de todo o mundo.

A residência de La Masia é utilizada para desenvolver jovens jogadores, que chegam ao clube com doze a catorze anos de idade e devem viver longe de suas famílias. No local, muita ênfase é dada, pelo clube espanhol, à formação humana e ao desenvolvimento pessoal do indivíduo. Como parte da formação desses futuros jogadores, o FC Barcelona também trabalha os valores de identidade do clube e a forma tática de praticar o futebol que tais atletas deverão reproduzir quando atingirem a equipe principal da agremiação.

La fórmula utilizada para la búsqueda de futuros mosqueteros: Masia + estudios + un poco de dinero para sus gastos + gastos de viaje = ingreso en el cuerpo de mosqueteros del Barça. (...) El rastreo de los nuevos mosqueteros lo realizan veinte técnicos y seis observadores, que intentan buscar en ellos el nivel "Barça". (...) El principal objetivo de La Masia es intentar formar/forjar no sólo deportiva sino intelectualmente y en valores a los jóvenes que han dejado a sus familias y sus pueblos y ciudades de procedencia para hacer carrera en el FC Barcelona (Cubero; Gallardo, 2011, p. 195).

O modelo implantado pelo FC Barcelona em La Masia dá tanta importância à comunicação dos valores internos do clube que, da sua rotina diária, apenas uma hora e meia dos jovens futuros jogadores do clube é destinada à prática do futebol. A ênfase da formação do clube é dada à preparação dos adolescentes para que aqueles que fracassem no universo do futebol possam ingressar em uma universidade, em busca de uma profissão futura no mercado de trabalho. Segundo as estatísticas da própria agremiação, só 11% dos jovens chegam ao time principal do Barcelona. Aproximadamente 40% se dedicam ao futebol profissional em outros clubes e o restante deixa o esporte (Cubero; Gallardo, 2011, p. 199).

<sup>3</sup> A atuação da Fundación FC Barcelona está baseada nas seguintes premissas: utilização do esporte como eixo de atuação; o fomento da educação e dos valores positivos do esporte; a infância e a juventude como objetivos beneficiários; e a projeção da Catalunha por meio do Barça. Desde a sua constituição, em 1994, a fundação tem sido uma fonte inesgotável de participação cidadã para as inúmeras atividades sociais, culturais e desportivas que o clube promove. Com base na experiência adquirida no campo do esporte e dos seus valores, ela propõe um programa de atuação com foco na transmissão, às crianças e aos adolescentes, dos valores positivos, tomando a prática esportiva como meio para promover seu crescimento sadio e harmônico.





A preparação técnica e tática dos atletas também é trabalhada desde a adolescência. O treinador brasileiro René Simões, no prefácio do livro *Todos os segredos do melhor time do mundo*, de Sandro Modeo (2012), aponta que

o Barcelona não é só um time, é mais que um clube (...). Nunca admitiu que um treinador fosse maior que o clube e que um jogador fosse maior que o modelo de jogo. Essas explicações de modelo de jogo farão com que todos entendam que o que acontece com o Barcelona atual não é obra do acaso, ao juntar um grupo de excelentes jogadores. (...) O clube e o time são frutos de um plano montado há mais de duas décadas e que até hoje é aprimorado com a criação de La Masia. (...) Estive lá e pude constatar, ao ver os jovens treinando e jogando, que, ao assistir qualquer categoria treinar ou jogar, eu via o Barcelona e não apenas Messi, Puyol, Iniesta, Daniel Alves e outros. O modelo estava fixado e os conceitos firmados na execução do pensamento coletivo (Simões, 2012, p.viii-ix).

Os grandes ídolos atuais do FC Barcelona, como o argentino Lionel Messi e o espanhol Andrés Iniesta, são astros do futebol que primam pelo senso de coletividade e trabalho em equipe, assimilados desde os tempos em que viviam em La Masia. Além disso, estão plenamente identificados com os valores do clube, como o respeito ao adversário e aos torcedores e a ética na prática esportiva.

O clube espanhol, mais do que uma identidade tática de seus atletas, tem uma identidade cultural, com princípios e valores regimento definidos. Todos esses valores podem ser exemplificados pelo fato ocorrido no final da temporada 2011-2012 da Liga Espanhola, amplamente noticiado pela imprensa brasileira.

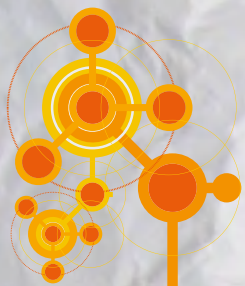
Se no Brasil são comuns as dancinhas na hora de comemorar gols, o mesmo não se pode dizer do Barcelona. No domingo, o brasileiro Daniel Alves foi repreendido pelo zagueiro Puyol e pelo técnico Pep Guardiola após celebrar desta forma um gol na goleada por 7 a 0 sobre o Rayo Vallecano. O lance aconteceu quando o Barça marcou seu quinto tento na partida. Daniel Alves cruzou para Thiago Alcântara, filho do tetracampeão Mazinho, fazer. Na hora de comemorar, os dois fizeram a coreografia da música "Eu quero tchu, eu quero tchá", que ficou famosa graças ao santista Neymar. Descontente com a celebração, o capitão Puyol tratou de acabar com a brincadeira e puxou seus companheiros de volta a seu campo. Mais tarde, na entrevista coletiva, Guardiola lamentou o ocorrido. "Pedimos desculpas aos torcedores do Rayo pela celebração de Thiago e Dani Alves. É uma atitude que não voltará a acontecer e não é própria de jogadores do Barcelona", disparou o treinador. Depois da bronca, coube a Daniel Alves se redimir publicamente, mas não sem também se mostrar contrariado. "Quero pedir perdão aos torcedores do Rayo que se sentiram ofendidos com a dança. Em nenhum momento quis ofender ninguém, somente me sentir bem", falou o brasileiro. "Me disseram uma vez quando criança que o futebol era para se divertir" (Bol Notícias, 2012).

Mais do que a postura perante o gol, sobressai uma postura perante a vida, uma filosofia cultural de respeito ao adversário. Acostumado aos valores culturais do Brasil, onde "o futebol é para se divertir", Daniel Alves foi obrigado a pedir desculpas aos torcedores adversários por romper com os padrões culturais e institucionais que identificam o FC Barcelona, entre eles o respeito ao jogo e ao adversário. Tanto que, simbolicamente, sua atitude foi repreendida de forma veemente pelas duas maiores lideranças da agremiação, seu então treinador (Pep Guardiola) e seu capitão (Charles Puyol)<sup>4</sup>.

A comunicação interna apresenta, assim, intensa participação na construção da cultura organizacional da multinacional equipe do FC Barcelona. O sucesso desse processo é tão grande que o ex-jogador holandês Ronald Koeman, que foi o capitão do time do FC Barcelona campeão europeu de 1992 e hoje é treinador de futebol, afirmou:

Este equipo tiene una virtud que no se ve pero que es acojonante. La humildad. No es ninguna tontería que doce chicos que hoy están en la plantilla sean de la cantera. Hoy el vestuario del Barça está unido alrededor de una filosofía, de una cultura, que han mamado desde niños. En mi época, los líderes eran un holandés, un búlgaro, un brasileño, un danés, un vasco... Hoy todos comparten el mismo idioma y la misma cultura. Y eso se nota. Están unidos como jamás lo habíamos estado (Koeman, apud Cubeiro e Gallardo, 2011, p. 190).

<sup>4</sup> Ambos, Pep Guardiola e Charles Pujol, formados em La Masia, o Centro de Formação de Atletas do FC Barcelona.



A cultura construída pelo FC Barcelona se sobrepõe, na pós-modernidade, à cultura adquirida, por exemplo, por Daniel Alves, em sua formação na infância e adolescência no Brasil. A cultura e os valores do clube não são, portanto, uma coisa em si, mas um processo interminável. O FC Barcelona é gerenciado assim: se difunde perante todo o mundo, espalhando sua identidade e mostrando sua cultura. A agremiação consegue ser diferente, original e autêntica, aumentando o valor de sua marca para todos os seus *stakeholders*. A comunicação interna é vital para o sucesso dessa estratégia, seja do ponto de vista econômico-financeiro, seja do ponto de vista da *performance* esportiva.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do esporte enquanto elemento de comunicação e marketing e o crescimento da indústria do entretenimento e consumo colocaram o fenômeno esportivo no centro do processo de criação de valor para empresas, marcas e produtos.

Pelo seu caráter muitas vezes intangível, pelos atributos positivos que podem, em geral, a ele ser associados, o esporte apresenta, em sua plenitude, uma série de possibilidades para edificação de uma marca forte e da criação de valor para seus *stakeholders*. Seja em seus aspectos mais sociais – ligados à participação e à educação –, seja em seus aspectos de mercado – voltados ao desempenho e à *performance* –, o esporte auxilia na construção das marcas “nos corações e nas mentes” dos consumidores de produtos e serviços oferecidos ao mercado pelas organizações.

O entendimento de que uma marca forte é, hoje, ativo financeiro de uma organização, dá ao esporte uma importância estratégica. Atletas, clubes e modalidades esportivas passam a contribuir, assim, de forma cada vez mais preponderante, para o sucesso de uma empresa. O papel da cultura organizacional cresce em importância dentro desse universo. A construção da identidade de uma agremiação passa a ser uma das estratégias de comunicação para os agentes esportivos e para os gestores do esporte.

A cultura construída, quando bem edificada, permite à agremiação, por meio do desenvolvimento de uma identidade clara, com valores bem definidos e atitudes que agregam valor aos seus grupos de interesse, contribuir para o equilíbrio entre o sucesso esportivo e os excelentes resultados econômicos e financeiros. A comunicação interna exerce papel preponderante na edificação dessa cultura.

O presente trabalho fornece as bases teóricas e conceituais que permitem o entendimento da comunicação interna na transformação da cultura adquirida, oriunda das identidades nacionais, para construir uma cultura moldada por gestores que, em sua atividade, procuram fazer coincidir os objetivos individuais dos atletas, de diferentes origens, com o objetivo comum do clube, da agremiação. O FC Barcelona é um notável exemplo do sucesso desse processo.

## REFERÊNCIAS

BOL NOTÍCIAS. Daniel Alves comemora gol com dança, é repreendido e pede desculpas. Disponível em: <<http://noticias.bol.uol.com.br/esporte/2012/04/30/daniel-alves-comemora-gol-com-danca-e-repreendido-e-pede-desculpas-assista.jhtm>>. Acesso em 30 abr. 2012.



CUBEIRO, Juan Carlos; GALLARDO, Leonor. *Los mosqueteros de Guardiola: claves prácticas del mejor equipo de la historia y cómo incorporarlas e tu propio equipo profesional*. Barcelona: Alienta, 2012.

DUPUIS, Jean-Pierre. Antropologia, cultura e organizações: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, Jean-François (Org). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Vol. III. São Paulo: Atlas, 1996.

ELIOT, Thomas Stearns. *Notas para uma definição de cultura*. São Paulo: Perspectiva, 1988.

GARCÍA-CANCLINI, Néstor. *Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais de globalização*. Trad. de Maurício Santana Dias. 4. ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2001.

GIULIANOTTI, Richard. *Sociologia do futebol: dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões*. São Paulo: Nova Alexandria, 1999.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. – rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

MODEO, Sandro. *Todos os segredos do melhor time do mundo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MORGAN, Melissa Johnson; SUMMERS, Jane. *Marketing esportivo*. São Paulo: Thomson, 2006.

SIMÕES, Renê. Prefácio à edição brasileira. In: MODEO, Sandro. *Todos os segredos do melhor time do mundo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

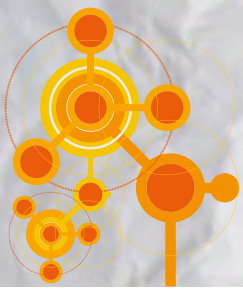
SORIANO, Ferran. *A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol*. São Paulo: Larousse, 2010.

SPORT MARKET. Barcelona é único clube da Europa com mais torcedores que o Flamengo. (Em português). Disponível em: <<http://www.thesportmarket.blz>>. Acesso em: 09 jan. 2011.

ZANELLI, José Carlos. *Interação humana e gestão: uma compreensão introdutória da construção organizacional*. Rio de Janeiro: LAB, 2003.

---

Artigo recebido em 20.08.2013 e aceito em 20.12.2013.



## Uma nova visão sobre a informação que circula internamente nas organizações em tempos de TDICs

A new approach on information flowing  
within organizations in TDICs era

Una nueva visión sobre la información  
que circula internamente en las organizaciones  
en tiempos de TDICs



Enoi Dagô Liedke

- Doutora em Informação e Comunicação em Plataformas Digitais pela Universidade do Porto e Universidade de Aveiro, Portugal
- Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) Especialista em Marketing pela UFRGS
- Graduada em Publicidade Propaganda, Relações Públicas, Jornalismo e Planejamento Turístico
- Professora adjunta da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Fabico-UFRGS)
- Coordena a Agência Experimental de Relações Públicas da Fabico-UFRGS
- Foi coordenadora do Curso de Comunicação Social, vice-diretora da Rádio da Universidade e coordenadora do Núcleo de Avaliação Institucional da Fabico-UFRGS
- Atuou por cerca de vinte e cinco anos em diversas organizações, como funcionária ou assessora externa
- E-mail: [enoidl@ufrgs.br](mailto:enoidl@ufrgs.br)



## Resumo

Este artigo apresenta a proposta de conceituação da informação que circula entre os integrantes do público essencial de sustentação primário em uma organização: a informação orgânica, a informação informal e a *informação orgânica digital espontânea*. Ele traz o modelo que representa os referidos fluxos infocomunicacionais, comprovados por pesquisa empírica que demonstra a existência de suportes de informações orgânicas distintos dos formais, permitindo compreender, utilizar ou minimizar os fluxos detectados e auxiliar na escolha de estratégias comunicacionais e de ações de gestão da informação.

PALAVRAS-CHAVE: CONTEXTO ORGANIZACIONAL • INFORMAÇÃO ORGÂNICA DIGITAL ESPONTÂNEA.

## Abstract

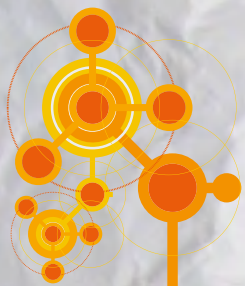
This article presents a proposition to conceptualize the information flowing among members of the essential audience for the primary support in an organization: the organic, the informal and the *spontaneous organic digital information*. It shows the model representing these info-communicative flows, proven by empirical research, demonstrating the existence of organic information support distinct from the formal one. This model allows to understand, use or minimize the detected flows, and helps to choose communication strategies and information management actions.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL CONTEXT • SPONTANEOUS ORGANIC DIGITAL INFORMATION.

## Resumen

En este trabajo se presenta la propuesta de conceptualización de la información que circula entre los miembros del público esencial de sustentación primario en una organización: la información orgánica, la información informal y la información orgánica digital espontánea. El trae el modelo que representa a estos flujos infocomunicativos, comprobado por la investigación empírica que demuestre la existencia de soportes de la información orgánica de los medios distintos de los formales, permitiendo comprender, utilizar o minimizar los flujos detectados y auxiliar la elección de estrategias de comunicación y acciones de manejo de la Información.

PALABRAS CLAVES: CONTEXTO ORGANIZACIONAL • INFORMACIÓN ORGÁNICA DIGITAL ESPONTÁNEA.



**D**ariamente tem-se assistido ao crescente protagonismo das tecnologias digitais de informação e comunicação, as TDICs, e por conseguinte dos dispositivos digitais que vieram não só influenciar e modificar a rotina pessoal, social e profissional, facilitando a conexão entre os indivíduos, entre as empresas, bem como entre as empresas e os seus públicos e/ou *stakeholders*, mas, acima de tudo, permitir a disponibilização da informação a todos aqueles que têm acesso a um desses mecanismos tecnológicos. Por suas características, elas possibilitam uma comunicação autônoma, instantânea e imediata que, independentemente de distâncias geográficas, concede uma aparente aproximação.

Um exemplo representativo desse desenvolvimento e das conseqüentes mudanças de hábitos que as TDICs introduziram é o celular. Com efeito, durante anos, esse equipamento foi utilizado apenas como meio para efetuar ligações telefônicas em mobilidade. Todavia, hoje, ele é capaz de enviar mensagens de texto, obter, arquivar e enviar fotografias e vídeos, acompanhar os noticiários, receber e enviar mensagens de correio eletrônico, realizar videoconferências, sincronizar dados com outros aparelhos, encontrar coordenadas de referência geográfica, comprar e vender, gerir negócios, entre outros<sup>1</sup>. A lista é finita, mas sempre mais extensa a cada dia que passa.

É nessa circunstância, com a inclusão das TDICs no ambiente organizacional, que alguns aspectos relacionados aos fluxos infocomunicacionais e, conseqüentemente, à troca de informações, entre os colaboradores das organizações, denominados genericamente de público interno e classificados de maneira mais coerente como público essencial de sustentação primário (França, 2009), chamaram atenção. Com o intuito de perceber como as TDICs têm afetado os hábitos desse segmento de público, procurou-se conhecer e analisar o estado da arte e os trabalhos publicados sobre o tema. A partir de uma primeira revisão da bibliografia da área da comunicação organizacional e posteriormente das relações públicas, constatou-se que os estudos relacionados às trocas de informações entre os membros do público essencial de sustentação primário, por meio das TDICs, não tinham esgotado alguns pontos. Buscaram-se então subsídios na área da ciência da informação e residuiu nessa combinação interdisciplinar a gênese de investigação de nossa tese de doutorado defendida na Universidade do Porto. Assim abordou-se a troca de informação entre os integrantes do público essencial de sustentação primário, nesse novo contexto organizacional, modificado pela inserção das TDICs. Aqui são apresentados os pontos principais desse estudo.

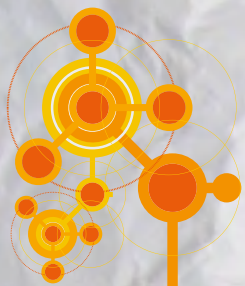
## CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Para a elaboração do conceito de informação orgânica digital espontânea foram analisados cinco aspectos: o contexto organizacional; a comunicação formal e informal; os fluxos infocomunicacionais; a informação orgânica e informal; e os elementos da comunicação da informação. A partir desses cinco parâmetros, a seguir esclarecidos, foi possível traçar as propostas aqui defendidas.

Conforme definição do *Dicionário eletrônico de terminologia em ciência da informação* (DeltCI, 2008, s.p.), o contexto constitui-se pela combinação de três elementos que “envolvem o(s) sujeito(s) de ação infocomunicacional através de momentos circunstanciais delimitados cronologicamente (situação)”:

- Os elementos materiais – exemplificados por um edifício, um prédio ou um espaço que sirva de cenário para a ação infocomunicacional;
- Os elementos tecnológicos – onde se enquadram o mobiliário, o material de escritório, os computadores, os celulares, os tablets, etc.; e
- Os elementos simbólicos – representados pelas normas e pelos papéis desempenhados pelos indivíduos, ou atores sociais.

<sup>1</sup> Dados relacionados ao uso dos diferentes dispositivos digitais por parte do público essencial de sustentação primário encontram-se em [http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/76131?locale=pt\\_BR](http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/76131?locale=pt_BR).



O dicionário também salienta a existência de dois tipos essenciais de contextos: o orgânico e o efêmero. Aqui interessa o orgânico, mais precisamente o contexto orgânico institucional, aquele em que a “unidade agregadora é determinada estruturalmente por uma instituição pública ou privada, com um aparelho político-administrativo”.

É nesse contexto orgânico que a comunicação organizacional e a gestão da informação vão atuar e interagir nos processos de planejamento, desenvolvimento, implantação, supervisão, controle e análise dos fluxos infocomunicacionais. Dessa forma, a compreensão e a tipificação conjunta dos elementos que compõem esses fluxos permitem o aperfeiçoamento de ambas as áreas. Para isso, tomam-se como ponto de partida alguns dos conceitos da comunicação organizacional.

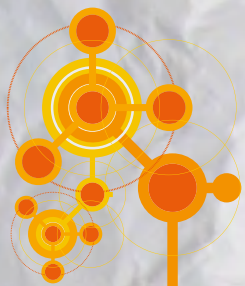
O primeiro deles visa delimitar o conceito de comunicação interna. Marcello Vernet de Beltrand e Victor M. L. Reis, (2009, p. 135) consideram que o termo comunicação interna “expressa um recorte geográfico, ou seja, compreende a ação comunicativa como algo que transcorre no interior da organização”, em contraponto com a comunicação externa, que “é a que leva informações para pessoas e grupos localizados no exterior da organização”, como ressaltam Antonio Lucas Marín, Cármen García Galera e José Antonio Ruiz San Román (1999, p. 105)<sup>2</sup>.

Entretanto, a comunicação interna não deve ser confundida apenas com a que ocorre no interior das organizações respeitando o organograma, os contratos ou os processos. Deve-se, sim, levar em consideração que a comunicação interna abrange, segundo Marlene Marchiori (2008, p. 215), “a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais”. Ou seja, é toda aquela comunicação que circula entre os membros de uma organização como enfatizam Marín, García Galera e San Román (1999). Essa ideia é complementada pela posição de Jorge Pedro Sousa (2004, p. 15), que destaca que é a “comunicação direcionada para o público interno” e que deverá ser desenvolvida por e para os membros desse mesmo público.

Nesse contexto interior à organização, os colaboradores recebem e efetuam trocas infocomunicacionais formais e informais. O primeiro tipo delas, as que ocorrem por meio da comunicação formal, traduzem “o plano organizacional e, nesse sentido, tendem a ser rígidos, a seguir normas” (Baldissera, 2009, p. 6-7). Isso porque a comunicação formal tem como finalidade expressar as normas de conduta, os objetivos e as metas da organização. Enquanto isso, a comunicação informal “tanto pode se realizar para complementar, integrar, agilizar e qualificar os processos formais/oficiais, quanto para subvertê-los, resistir a eles, distorcê-los, gerar confusão, criar dificuldades e/ou expropriá-los” (Baldissera, 2009, p. 6-7). Com a ampliação e proliferação das TDICs, mais variadas ainda são as possibilidades de fluxos infocomunicacionais informais que os integrantes do público essencial de sustentação primário podem registrar e trocar por meio desses novos canais de comunicação informal por eles estabelecidos.

Porém, considera-se que, antes de serem exploradas as possibilidades de produção e de troca de informações informais, torna-se imprescindível verificar se essas mídias também servem como suporte e se propiciam a circulação da informação orgânica. Caso isso ocorra, essa informação orgânica será registrada e trocada de forma distinta da estabelecida pela organização, exercendo o público essencial de sustentação primário o papel de usuário-mídia (Terra, 2011), sem o controle da mesma pela organização. Cabe ressaltar que o interesse por conhecer esses novos meios de comunicação utilizados

<sup>2</sup> Tradução nossa.



pelos colaboradores não possui o intuito de vigilância do comportamento infocomunicacional desses, mas, sim, propiciar subsídios para que tanto os planejadores da comunicação organizacional, como os responsáveis pela gestão da informação das organizações conheçam de maneira mais abrangente suas condutas em relação às trocas de informações orgânicas. Com esse intuito de compreender e embasar esse posicionamento, tomam-se como parâmetro conceituações da ciência da informação para completar o entendimento do contexto organizacional.

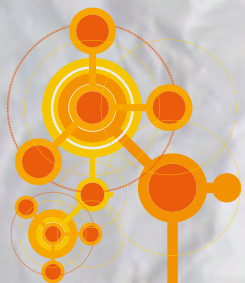
Uma vez que o tipo de informação está diretamente relacionado com o contexto (Duterme, 2008) no qual ela está inserida, ao se estabelecer que o contexto aqui apresentado é o das organizações, tem-se como objeto de estudo a informação orgânica, classificada por Elizabeth Leão de Carvalho e Rose Mary J. Longo (2002) como aquela elaborada pelos atores organizacionais no cumprimento de seus papéis, atividades e funções junto à organização e que por isso possui entre si uma uniformidade orgânica. Contudo, para compreender e conhecer efetivamente toda a informação orgânica, necessita-se explorar como se dão os seus fluxos, os formatos em que se encontra disponível, a localização e os processos em que essa informação é *input* ou *output*, para assim, conseqüentemente, poder-se localizá-la, capturá-la e recolhê-la para uso posterior. Entende-se, portanto, que, enquanto a informação orgânica formal é gerada na e pela organização. Ou seja, os colaboradores que a produzem, a registram e a distribuem o fazem como integrantes do contexto organizacional, representando o papel estabelecido para o exercício profissional para qual foram contratados. Paralelamente, também estão elaborando e distribuindo um outro tipo de informação, a informação informal, que é aquela que surge de relações interpessoais e tem como fonte os atores sociais desprendidos de suas funções profissionais e de seus papéis nas organizações e agindo como um filtro, aperfeiçoando e adequando-as.

É preciso notar que, para alcançar os seus objetivos, as organizações e seus colaboradores utilizam-se dos mais distintos fluxos infocomunicacionais como caracterizam Claude Duterme (2008) e Margarida Kunsch (2003)<sup>3</sup>, sejam eles verticais descendentes; verticais ascendentes; horizontais ou laterais; transversais ou longitudinais; e circulares. Ressalta-se que a existência desses fluxos segue, em princípio, um caráter de comunicação formal. Contudo, as redes operacionais e de relacionamento estabelecem fluxos que podem vir a seguir esses mesmos caminhos mas de maneira informal, propiciando, assim, o surgimento da comunicação informal. Além disso, o desenvolvimento e a disseminação das TDICs estabeleceu novas características para o contexto organizacional, em que elas estão também à disposição do uso e da aplicação dos colaboradores para a produção e o registro da informação orgânica. Esse novo comportamento não mais vem a ocorrer por meio do uso das mídias formais, mas também das mídias escolhidas espontaneamente pelo colaborador. Essa nova postura cria novos fluxos informacionais sem a tutela e o controle da organização, mesmo que nessas mídias estejam sendo registradas como informações orgânicas, quais sejam informações da e na organização.

Assim, tomar como base os elementos formais e informais da comunicação da informação propostos por Yves-François Le Coadic (2004), nas colunas externas do Quadro 1, é o começo para qualificar e classificar todos os tipos de informações existentes no contexto organizacional, cenário que permite a inclusão de novos elementos como demonstrado a seguir. Nesse sentido, propõe-se a introdução de uma coluna intermediária que leve em consideração os elementos que surgem em vista da inclusão e disseminação das TDICs como mídias para os fluxos infocomunicacionais. De posse desses novos elementos, foi possível estabelecer combinações e, conseqüentemente, caracterizar os diferentes tipos de informações que circulam num contexto organizacional entre os integrantes do público essencial de sustentação primário de uma organização

<sup>3</sup> Para maiores esclarecimentos sobre fluxos infocomunicacionais, sugere-se a leitura de Duterme (2008) e Kunsch (2003).





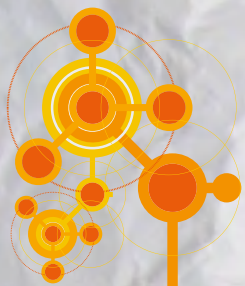
Quadro 1 – Diferenças entre os elementos formais, informais e espontâneos da comunicação da informação.

ELEMENTO FORMAL	ELEMENTO ESPONTÂNEO	ELEMENTO INFORMAL
PÚBLICA (AUDIÊNCIA POTENCIALMENTE IMPORTANTE)	AMBAS AS POSSIBILIDADES, DEPENDENDO DO APLICATIVO EM USO	PRIVADA (AUDIÊNCIA RESTRITA)
INFORMAÇÃO ARMAZENADA DE FORMA PERMANENTE, RECUPERÁVEL	POTENCIALIDADE DE RECUPERAÇÃO DEPENDENTE DO APLICATIVO EM USO, DO PRODUTOR OU DO RECEPTOR	INFORMAÇÃO NÃO ARMAZENADA, NÃO RECUPERÁVEL
INFORMAÇÃO RELATIVAMENTE VELHA	AMBAS AS POSSIBILIDADES	INFORMAÇÃO RECENTE
INFORMAÇÃO COMPROVADA	AMBAS AS POSSIBILIDADES	INFORMAÇÃO NÃO COMPROVADA
DISSEMINAÇÃO UNIFORME	DIREÇÃO DE FLUXO ESCOLHIDA PELO PRODUTOR, MAS TAMBÉM PELO RECEPTOR, QUE PODE SE TORNAR TAMBÉM PRODUTOR OU MERAMENTE DISTRIBUIDOR	DIREÇÃO DE FLUXO ESCOLHIDA PELO PRODUTOR
REDUNDÂNCIA MODERADA	DEPENDENTE DA DECISÃO DOS INTEGRANTES DO FLUXO	REDUNDÂNCIA ÀS VEZES MUITO IMPORTANTE
AUSÊNCIA DE INTERAÇÃO DIRETA	INTERAÇÃO DIRETA	INTERAÇÃO DIRETA

Dessa forma, num contexto organizacional expandido pelas TDICs, em que novos elementos necessitam ser incluídos para caracterizar a comunicação interna da informação e conseqüentemente tipificar as variedades de informação trocada entre os colaboradores, surge a conceituação de informação orgânica digital espontânea. Para a melhor compreensão desta, apresenta-se a seguir o Quadro 2, que exhibe os elementos da comunicação da informação identificando a forma como eles podem ocorrer num contexto organizacional expandido e as tipificações da informação resultante.

Quadro 2 – Elementos que compõem a comunicação da informação e os tipos de informação em contexto de comunicação interna.

Informação gerada na e pela organização	Informação gerada pelos colaboradores no papel que representam na organização
Elementos formais	Elementos digitais espontâneos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pública (audiência potencialmente importante)</li> <li>• Informação armazenada de forma permanente, recuperável</li> <li>• Informação relativamente velha</li> <li>• Informação comprovada</li> <li>• Disseminação uniforme</li> <li>• Redundância moderada</li> <li>• Ausência de interação direta</li> <li>• Pública (audiência potencialmente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audiência privada</li> <li>• Potencialidade de recuperação dependente do aplicativo em uso, do produtor ou do receptor</li> <li>• Informação recente</li> <li>• Informação comprovada</li> <li>• Direção de fluxo escolhida pelo produtor mas também pelo receptor, que pode se tornar também produtor ou meramente distribuidor</li> <li>• Redundância dependente da decisão dos integrantes do fluxo</li> <li>• Interação direta</li> </ul>
Informação orgânica (formal)	Informação orgânica digital espontânea
<b>Informação informal (digital ou analógica)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audiência pública ou privada</li> <li>• Direção de fluxo escolhida pelo produtor mas também pelo receptor, que pode se tornar também produtor ou meramente distribuidor</li> <li>• Informação não comprovada</li> <li>• Informação recente ou não</li> <li>• Interação direta ou indireta</li> <li>• Informação não necessariamente armazenada mas com potencialidade de recuperação dependente do suporte utilizado pelo produtor ou receptor</li> <li>• Privada (audiência restrita)</li> <li>• Redundância dependente da decisão dos integrantes do fluxo</li> <li>• Interação direta</li> </ul>	
Elementos informais digitais (espontâneos) ou analógicos	
Informação gerada pelos colaboradores sobre a organização ou outros temas	



Em vista do apresentado no Quadro 2, elucida-se a composição de cada um dos tipos de informação possíveis de circulação entre os componentes do público essencial de sustentação primário de uma organização:

**1) Informação orgânica** – é todo o conjunto de informações relacionadas às atividades organizacionais geradas na e pela organização e/ou pelos seus colaboradores no papel a eles determinado dentro da organização e que mantêm entre si uma relação orgânica. Encontram-se em suportes definidos pela organização de maneira formal, podendo ser estes analógicos ou digitais, mas sempre com capacidade de recuperação. Os elementos da comunicação da informação, nesse caso, são formais. Entretanto, entende-se que esse tipo de informação não necessita agregar o vocábulo formal à sua denominação, visto que os elementos que a caracterizam estão relacionados aos aspectos de organicidade e já trazem incutido no termo orgânico a sua formalidade;

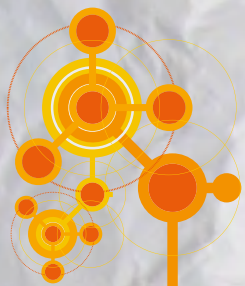
**2) Informação orgânica digital espontânea** – essa informação possui em seu conteúdo relação orgânica, ou seja, diz respeito à organização e ao exercício profissional do emissor, que é integrante do público essencial de sustentação primário. Nesse caso, o colaborador utiliza TDICs distintas das oferecidas pela organização, escolhendo-as de forma espontânea, mas a informação enviada é orgânica, uma vez que o faz no exercício de sua função/atividade profissional. Devido a essa escolha, os elementos da comunicação da informação possuem particularidades por encontrar-se esta informação inserida em um contexto informal em ambiente digital. Assim, agrega-se a essa informação orgânica, além dos elementos da comunicação de informação informal, os elementos relacionados à capacidade desses suportes digitais, sendo os três principais: ser passível de recuperação; possuir uma audiência privada; e a direção de fluxo estabelecida pelo colaborador;

**3) Informação informal (digital ou analógica)** – são todas as informações não orgânicas que circulam aparentemente no contexto organizacional, mas por meios não formais, em suportes analógicos (não recuperáveis) ou digitais (passíveis de recuperação). Entende-se que nesse caso o termo orgânico é desnecessário, uma vez que o conteúdo da informação poderá até vir a ter alguma relação com a organização. Contudo, o verdadeiro contexto em que ela está circulando é o das relações pessoais e, assim, os elementos de comunicação de informação são informais, não são passíveis de comprovação. Exemplificam esse tipo de informação os boatos, as conversas de corredor, entre outras. Essa informação, quando trocada por meio das TDICs, poderá ou não ter associados a ela os elementos que a tecnologia possibilita, a saber: registro, resgate, interação direta e a possibilidade de ser direcionada a uma audiência pública, principalmente quando registrada em uma rede social, e ser trocada por usuários-mídia integrantes da organização, mas sempre em contextos não organizacionais.

Esclarecidas as tipologias e a classificação da informação que circula internamente nas organizações entre o público essencial de sustentação primário, parte-se para a apresentação do modelo da comunicação interna na perspectiva da informação orgânica digital espontânea.

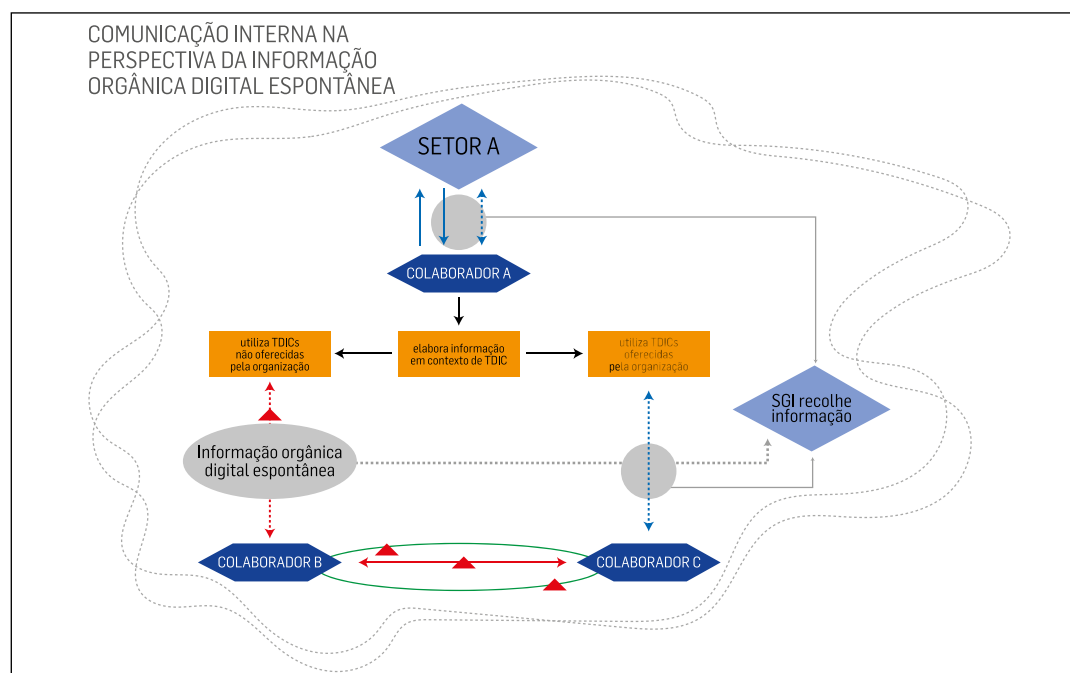
## DESCREVENDO E EXPLICANDO O MODELO PROPOSTO

Para se construir um modelo, esclarecem Gilberto de Andrade Martins e Carlos Renato Theóphilo (2007), “não há um padrão a ser seguido”, mas se necessita de “habilidades analíticas, minuciosas”, “pensamento convergente” e se deve entender o mesmo como um “trabalho engenhoso com categorias que auxiliam explicações, particularmente análise-síntese e indução-dedução”. Com esses propósitos e cuidados foi elaborado o modelo da comunicação interna na perspectiva da informação orgânica digital espontânea.

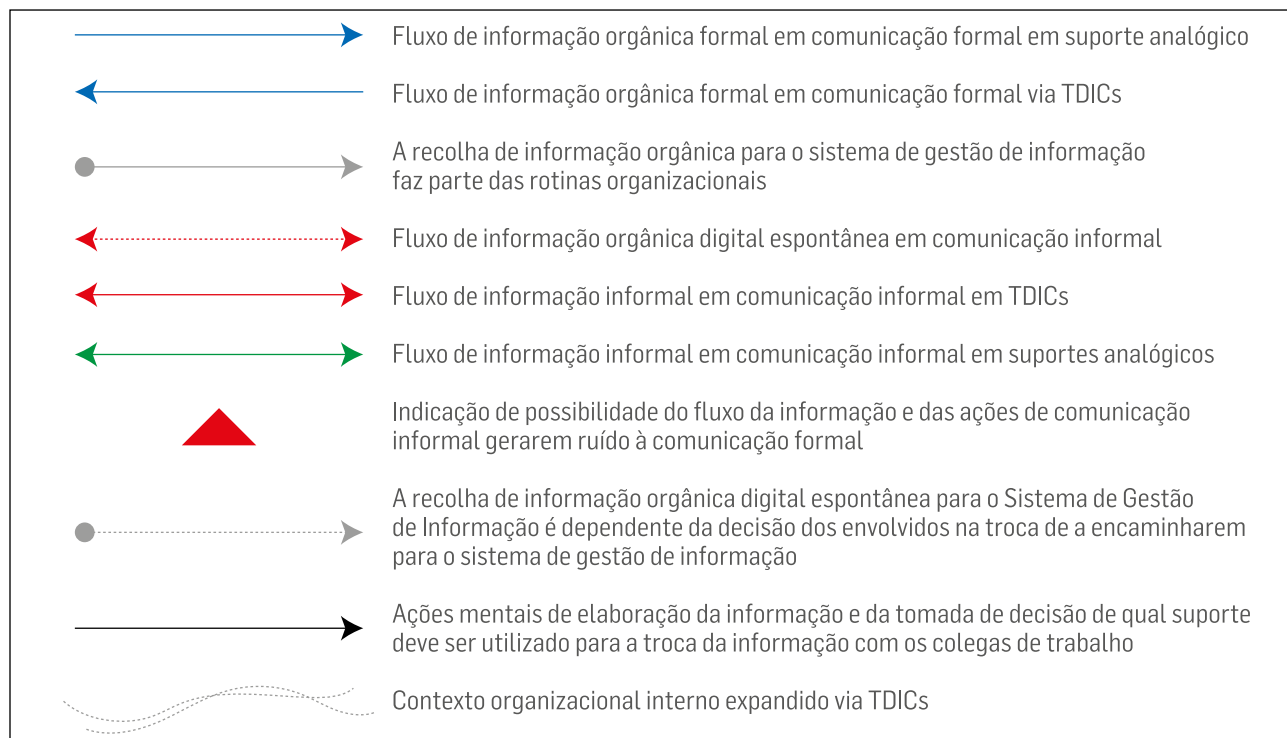


O modelo representa graficamente os fluxos infocomunicacionais entre os integrantes do público essencial de sustentação primário num contexto expandido pelas TDICs, possuindo caráter de fluxograma. O mesmo foi validado por meio da pesquisa empírica realizada junto aos integrantes do público essencial de sustentação primário das três organizações participantes: duas com sede no Brasil e uma com sede em Portugal.

Figura 1 – Fluxograma da comunicação interna na perspectiva da informação orgânica digital espontânea.

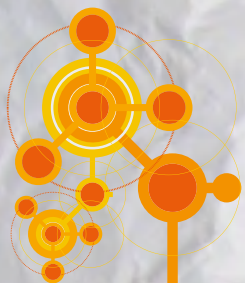


Quadro 3 – Legendas da Figura 1.



Destaca-se que esse modelo representa apenas uma pequena fração dos componentes que integram uma organização: um setor, aqui denominado de setor A, e três colaboradores – colaborador A, colaborador B e colaborador C. Outro aspecto relevante é que se aqui o modelo tem como elemento central o colaborador A e suas possibilidades de trocas infocomunicacionais; na prática o mesmo se repetirá para cada integrante do público essencial de sustentação primário, criando um emaranhado de fluxos infocomunicacionais sobrepostos. Outro ponto a ressaltar é que o setor A representa uma parte da *organização* e surge como uma unidade distinta dos colaboradores apenas com o intuito de permitir a identificação dos fluxos infocomunicacionais formais que se originam da organização e se direcionam ao *colaborador A*; em termos práticos os três colaboradores (A, B e C) poderiam integrar, ou não, o mesmo setor.

Como pode ser visualizado, o *contexto organizacional* recebe a representação gráfica de duas linhas bem tênues, tracejadas



e disformes, que envolvem todo o modelo e têm como objetivo demonstrar que atualmente uma organização não se encontra fechada dentro de seu espaço físico, mesmo quando se refere aos seus fluxos infocomunicacionais da comunicação interna. Isso decorre da expansão que a inserção das TDICs propiciou, sendo necessário apenas estar-se ligado a dispositivos, serviços ou aplicações digitais disponibilizadas, ou não, pela própria organização, como foi demonstrado pela pesquisa empírica.

Relacionando o *setor A* com o *colaborador A*, existem três linhas azuis, duas contínuas em apenas um sentido e uma terceira tracejada representando o fluxo em ambas as direções. As duas primeiras, com as *linhas contínuas e flecha em uma única direção*, representam o fluxo de informação orgânica por meio de mídia analógica formal. Devido ao caráter das mídias analógicas, para ocorrer a comunicação são utilizados fluxos diferenciados, uma vez que, nesse tipo de mídia, o emissor e o receptor não se encontram sincronizados. Normalmente, nesse tipo de comunicação os fluxos ocorrem em momentos distintos e às vezes usando também mídia diferenciada. Na pesquisa empírica foi detectado o uso desses fluxos nas três organizações analisadas.

A terceira indicação de fluxo, interligando o setor A com o colaborador A, é representada por *uma linha azul tracejada, com flechas em ambas as extremidades*, e representa o fluxo da informação orgânica por meio de TDICs estabelecidas pela organização mediante mídia formal digital, ou seja, por canais de comunicação formal. As flechas em ambas as extremidades visam representar o diferencial que as TDICs imprimiram à comunicação, qual seja a possibilidade de as trocas de informações ocorrerem por meio da mesma mídia de forma síncrona, independentemente de distâncias físicas. Exemplos desse tipo de troca foram também detectados nas três organizações que participaram da pesquisa empírica. Sob as linhas que representam os fluxos de informação orgânica em comunicação formal existentes entre o setor A e o colaborador A, encontra-se um *círculo acinzentado interligado ao sistema de gestão da informação (SGI)* por um traço contínuo, também acinzentado. Esse conjunto de círculo e traço representa a possibilidade de atuação do setor encarregado do sistema de gestão da informação no reconhecimento, na captura e na recolha da informação orgânica registrada em suportes formais, para posterior avaliação da sua necessidade de armazenamento conforme estabelece o ciclo da gestão da informação (Pinto, 2009).

A partir do colaborador A surge uma *linha preta com uma flecha direcionada para um retângulo* localizado abaixo e que representa sua ação de elaborar uma informação orgânica. Por se encontrar inserido num contexto com TDICs, afiguram-se duas possibilidades: a primeira é utilizar as mídias formais estabelecidas pela organização – opção à direita; a outra, optar espontaneamente por utilizar outro tipo de mídia que julgue mais adequada à situação – opção à esquerda. Ao escolher as TDICs oferecidas pela organização – opção à direita –, a troca efetuada será de *informação orgânica* por meio de uma comunicação formal. Logo, a troca efetuada entre o colaborador A e o colaborador C será de igual teor da já explicitada entre o setor A e o colaborador A, com o fluxo representado pela *linha tracejada de cor azul com flechas em ambas as pontas*, incidindo sobre a mesma a atuação do SGI, permitindo o reconhecimento, a captura e as demais etapas que estabelece o ciclo de gestão da informação. Também nesse caso foram detectados exemplos práticos nas três organizações que participaram da pesquisa empírica.

No entanto, no caso de o colaborador A optar pela opção à esquerda para efetuar troca de informações orgânicas, estará usando mídias não estabelecidas pela organização. Com essa decisão, o fluxo infocomunicacional que ocorre entre o colaborador A e o colaborador B representa uma comunicação informal por meio de TDICs cujo canal é escolhido espontaneamente pelo colaborador A. Contudo, estará efetuando uma troca de informação orgânica com o colaborador B, aspecto que agrega a essa informação os elementos elencados anteriormente, caracterizando uma *informação orgânica*



*digital espontânea*. As flechas em ambas as direções representam a possibilidade de comunicação síncrona permitida pelas TDICs. Essa prática foi detectada junto a participantes da pesquisa empírica de duas das organizações pesquisadas.

Esse fluxo é identificado no modelo por uma *linha vermelha tracejada e com flechas em ambas as direções* sobreposta por duas figuras. A primeira, *oval de cor acinzentada*, representa a própria informação orgânica digital espontânea partilhada entre os colaboradores que efetuam essa troca. Esse elemento do modelo encontra-se interligado por uma *linha tracejada também acinzentada* a outro que possui o formato de um losango de cor azul com a indicação "SGL recolhe informação". Essa ligação tracejada representa a possibilidade, ou não, do serviço de gestão da informação de identificar, reconhecer e possivelmente capturar essa informação orgânica digital espontânea, uma vez que somente ocorrerão essas ações por parte do SGL caso os colaboradores envolvidos disponibilizem a mesma. Isso porque esse fluxo ocorre em serviços e aplicações digitais não tuteladas pela organização, logo não acessíveis diretamente pelo SGL.

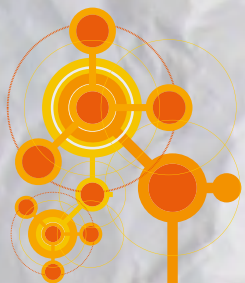
O segundo elemento que se sobrepõe à linha vermelha tracejada é um pequeno *triângulo vermelho*, correspondendo à provável existência de ruído que pode gerar obstáculo à comunicação formal. Destaca-se que na pesquisa empírica executada foi constatado que vários são os serviços e as aplicações digitais não oferecidos pelas organizações utilizados pelos colaboradores para efetuar as trocas com seus colegas de trabalho. As respostas obtidas também indicaram que os temas preferenciais das informações trocadas/partilhadas dizem respeito às suas atuações profissionais, sendo, portanto, informações orgânicas digitais espontâneas.

Completando a explanação do modelo, ressalta-se que na parte inferior o *colaborador B* e o *colaborador C* se encontram interligados por duas *linhas contínuas verdes* e uma *linha contínua vermelha*. Todas representam fluxos infocomunicacionais informais, sendo a diferença entre as linhas verdes e a linha vermelha o tipo de mídia utilizada. Enquanto as linhas verdes possuem flechas em apenas uma das extremidades e representam a comunicação informal por meio de mídia analógica, a linha vermelha representa a comunicação informal efetuada por meio de TDICs, que permite a comunicação síncrona. Destaca-se que nesses fluxos apenas ocorrem trocas de informações informais e os mesmos não são de interesse do SGL da organização, motivo pelo qual não possuem nenhum tipo de ligação com ele. Entretanto, esses tipos de fluxos infocomunicacionais informais, muitas vezes, podem acarretar ruídos à comunicação formal da organização, razão pela qual aparecem os *triângulos vermelhos* sobre os fluxos e, nesse sentido, são de interesse dos planejadores da comunicação organizacional.

Salienta-se que a identificação no modelo das várias possibilidades de existência de ruídos à comunicação formal podem, como destaca Rudimar Baldissera (2009), causar distorções, resistências e por vezes distúrbio de entendimento da informação orgânica e que em algumas circunstâncias pode não ser suficientemente credível pelos colaboradores que a recebem.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que o conhecimento desse modelo possibilita uma visão mais ampla da realidade infocomunicacional existente internamente nas organizações, facilitando o entendimento não só por parte dos profissionais de comunicação organizacional, mas também dos da ciência da informação e das tecnologias digitais de informação e comunicação interpessoais. Isso porque, de posse desse modelo, esses profissionais poderão passar a ter uma visão mais abrangente da situação infocomunicacional vigente internamente na sua organização, em particular, e num contexto organizacional,



no geral, possibilitando assim o planejamento de ações e de estratégias que considerem todos os fluxos representados no modelo para a otimização dos mesmos. Além disso, por meio da compreensão do modelo, por parte dos profissionais das referidas áreas, poderão ser despendidas estratégias, táticas e ações operacionais em prol da otimização dos objetivos e das metas da organização que se traduzam numa mais-valia.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Reflexões sobre comunicação e relações públicas: tensões, encontros e distanciamentos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXII, Curitiba, 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/index.htm>>. Acesso em: 16 set. 2009.

BELTRAND, Marcello Vernet de; GOMES, Victor M. L. Reis. Comunicação interna e sustentabilidade das organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Org.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 133-145.

CARVALHO, Elizabeth Leão de; LONGO, Rose Mary Juliano. Informação orgânica: recurso estratégico para tomada de decisão pelos membros do conselho de administração da UEL. *Informação & Informação*, Londrina, v. 7, n. 2, p. 113-133, jul./dez. 2002. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewFile/1703/1454>>. Acesso em: 15 jan. 2010.

DELTCI. Dicionário eletrônico de terminologia em ciência da informação. Vitória, ES: DCI - Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal do Espírito Santo (DCI-Ufes), 2008. Disponível em: <<http://www.ccje.ufes.br/arquivologia/deltci>>.

DUTERME, Claude. *A comunicação interna nas empresas: abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.

FRANÇA, Fábio A releitura dos conceitos de público pela conceituação lógica. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 209-239.

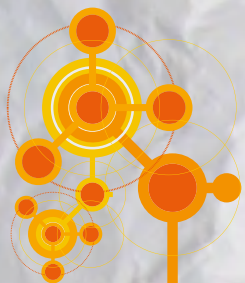
KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. – rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LE COADIC, Yves-François. *A ciência da informação*. Lisboa: Briquet de Lemos, 2004.

LIEDKE, Enói Dagô. Informação orgânica digital espontânea: estudo exploratório para a sua identificação e pesquisas posteriores. Tese (Doutorado em Informação e Comunicação) – Universidade do Porto, Portugal, 2013. Disponível em: <[http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/76131?locale=pt\\_BR](http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/76131?locale=pt_BR)>.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 207-224.

MARÍN, A. Lucas; GARCÍA GALERA, Cármen; SAN ROMÁN, José A. Ruiz. *Sociología de la comunicación*. Madrid: Trotta, 1999.



MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas. 2007.

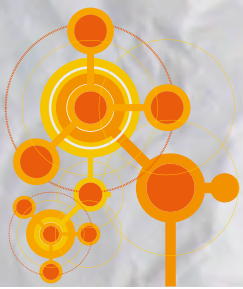
PINTO, Maria Manuela. *Preservmap: um roteiro da preservação na era digital*. Porto, Portugal: Porto Editora 2009.

SOUSA, Jorge Pedro. *Planificando a comunicação em relações públicas*. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 2004.

TERRA, Carolina Frazon. *Usuário-mídia: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2011.

---

Artigo recebido em 15.09.2013 e aprovado em 17.12.2013.



## Los procesos del PGC de Nosnik: herramienta útil en el análisis de problemas de comunicación interna

Nosnik's GCP processes: a useful tool for analyzing internal communication problems

Os processos do PGC de Nosnik: ferramenta útil na análise de problemas de comunicação interna

### Fernando Castro Adame

- Doctorante en Ciencias Sociales por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Unidad Xochimilco, México
- Maestro en Comunicación con especialidad en Comunicación Organizacional por la Universidad Iberoamericana (UIA), Campus Santa Fe, México
- Diplomado en Formación Gerencial por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Itesm), México
- Licenciado en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Occidente (UdeO), Unidad Los Mochis, México
- Profesor de tiempo completo en la UdeO
- Ha realizado investigación en comunicación organizacional, comunicación gerencial, cambio organizativo y procesos de aprendizaje en grandes empresas
- Mencionado en la sección de Agradecimientos del libro *Teoría de la comunicación productiva* (2013), autoría del Dr. Abraham Nosnik Ostrowiak
- E-mail: fcafer@hotmail.com





## Resumen

El artículo tiene el propósito de mostrar a la comunidad académica y profesional de la comunicación organizacional la aplicación práctica de los procesos del Plan General de Comunicación (PGC) de Abraham Nosnik y de los procesos de la comunicación gerencial en particular, en el análisis de problemas de comunicación interna en las organizaciones. El autor retoma los hallazgos de un trabajo de investigación realizado en una empresa mexicana de tamaño grande.

PALABRAS CLAVES: PLAN GENERAL DE COMUNICACIÓN • COMUNICACIÓN GERENCIAL • PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA • ANÁLISIS • CAPITAL SOCIAL.

## Abstract

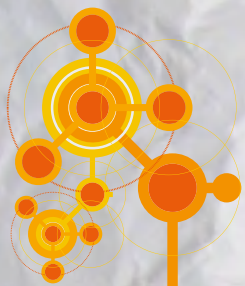
The purpose of the article is to show organizational communication academic and professional community the practical application of Abraham Nosnik's General Communication Plan (CGP) processes and, particularly, the managerial communication processes, in the analysis of internal communication problems in organizations. The author leverages the findings of a research conducted in a large Mexican enterprise.

KEYWORDS: COMPREHENSIVE COMMUNICATION PLAN • MANAGERIAL COMMUNICATION • INTERNAL COMMUNICATION PROBLEMS • ANALYSIS • SOCIAL CAPITAL.

## Resumo

O artigo objetiva mostrar à comunidade acadêmica e profissional da comunicação organizacional a aplicação prática dos processos do Plano Geral de Comunicação (PGC) de Abraham Nosnik e os processos da comunicação gerencial em particular, na análise de problemas de comunicação interna nas organizações. O autor retoma os resultados de um trabalho de pesquisa realizado em uma empresa mexicana de grande porte.

PALAVCRAS-CHAVE: PLANO GERAL DE COMUNICAÇÃO • COMUNICAÇÃO GERENCIAL • PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA • ANÁLISE • CAPITAL SOCIAL.



El propósito del artículo es el de mostrar a la comunidad académica y profesional de la comunicación organizacional la aplicación práctica de los procesos del Plan General de Comunicación y de los procesos de la comunicación gerencial en particular, en el análisis de problemas de comunicación interna en las organizaciones. Para tal efecto retomaré los hallazgos de un trabajo de investigación que tuve oportunidad de realizar en una empresa mexicana de tamaño grande. Por razones de confidencialidad se omite el nombre real de la empresa. Aquí se hará referencia a ella con las siglas S.O.S.

Debido a los propósitos de la investigación, participaron como sujetos de estudio los mandos medios e intermedios de la empresa constituidos por nueve gerentes de área y 55 jefes de departamento, respectivamente. Por lo tanto, los hallazgos reflejan la visión de estos públicos organizacionales internos. Cabe resaltar que estos niveles jerárquicos son de importancia crucial en el desempeño óptimo del sistema organizacional al erigirse en los nodos que interconectan las directrices estratégicas emanadas de la alta dirección y dirección y el trabajo que se opera en la base de la organización, a través de la articulación de la *infraestructura para el trabajo* y los *procesos de apoyo gerencial*. En el apartado de la comunicación gerencial se detallan estas ideas.

El diseño de la investigación fue descriptivo ex post-facto transeccional. El instrumento de recolección de datos utilizado fue un cuestionario para ser autoadministrado por los propios sujetos de estudio. El formato del cuestionario contempló preguntas cerradas con escalas de medición tipo Likert; preguntas con una lista preconstruida de opciones de respuesta; y preguntas abiertas. Los datos cuantitativos fueron analizados estadísticamente con el apoyo del *software* SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales). Y para los datos cualitativos (preguntas abiertas) se utilizó el análisis de contenido.

Las variables de estudio contempladas fueron: integración; coordinación; espíritu de equipo; barreras en los flujos de información; rumores; retroalimentación sobre el desempeño; autodiagnóstico de habilidades gerenciales; actitud hacia la comunicación; contribución de la comunicación en la gestión empresarial; principales problemas de comunicación en la empresa; soluciones para los problemas de comunicación en la empresa; y principales necesidades de información en la empresa.

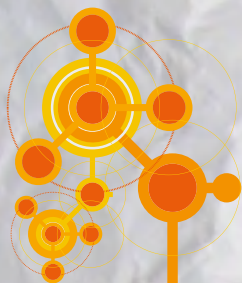
Antes de exponer el desarrollo del análisis de problemas de comunicación interna en la empresa, se revisará a grandes rasgos la concepción teórica de Abraham Nosnik respecto al Plan General de Comunicación y la Comunicación Gerencial.

## PLAN GENERAL DE COMUNICACIÓN

De acuerdo con Abraham Nosnik (2001, p. 7 y 52), el Plan General de Comunicación es un

medio por el cual se logran crear y mejorar los ambientes de información cuya presencia es esencial para la efectividad que buscan por igual las empresas e instituciones en sus respectivos sectores (...). La idea de llevar a cabo un Plan General de Comunicación (PGC) en una empresa o institución es ayudar a la misma a cumplir con su misión y todos los objetivos que se derivan de ella.

Desde la perspectiva del autor el Plan General de Comunicación se constituye por un conjunto de *procesos* o *géneros* de comunicación que representan diferentes formas de presentar la información con base en diferentes funciones comunicativas. Así contribuyen a crear *ambientes ricos en información* en las organizaciones. En el Cuadro No. 1 se exponen los *procesos* o *géneros* inherentes del PGC.



Cuadro 1 – Los procesos del Plan General de Comunicación.

PROCESO/GÉNERO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	FUNCIÓN
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece el diálogo entre la organización como un todo y sus diferentes públicos.</li> <li>• Informa acerca de las reglas y fines del proyecto productivo de la organización y sus avances.</li> </ul>
COMUNICACIÓN DIRECTIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un apoyo de la comunicación corporativa.</li> <li>• Utiliza la comunicación interpersonal para cumplir su objetivo.</li> <li>• Explica y aclara las dudas del contenido de la información de la comunicación corporativa a cada receptor de cada público que así lo solicite.</li> </ul>
COMUNICACIÓN GERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece el diálogo dentro y entre los equipos de la organización, incluidos los públicos que no son internos (externos y especiales).</li> <li>• Busca lograr cohesión interna en cada equipo y colaboración entre los distintos equipos, dentro y fuera de la organización.</li> </ul>
COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece el diálogo entre la organización como un todo y el público interno: personal de todos los niveles y todas las áreas.</li> <li>• Informa acerca de la normatividad vigente en la organización, por ejemplo: las políticas, los procedimientos, el organigrama y los puestos.</li> <li>• Busca contribuir al estado de derecho, la cultura de la legalidad y a una creciente disciplina en la organización.</li> </ul>
HABILIDADES GERENCIALES DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se fundamenta en dos actitudes básicas: el dar generoso (informar de forma efectiva) y el recibir generoso (retroalimentar de forma efectiva).</li> <li>• Es el complemento (o uno de los insumos) de la comunicación gerencial.</li> <li>• Es responsabilidad principal, aunque no exclusiva, del sistema de jefatura.</li> </ul>
HABILIDADES EJECUTIVAS DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias necesarias que debe tener todo el personal de la organización (público interno) en el uso de la tecnología como recurso de eficiencia y modernización de la misma.</li> </ul>
COMUNICACIÓN PERSONAL EFECTIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo personal de cada individuo en la organización respecto de la tensión creativa entre avaricia o egocentrismo y generosidad o empatía respecto a producir, compartir y usar información.</li> </ul>
COMUNICACIONES COMERCIALES (EMPRESAS); COMUNICACIÓN DESARROLLO INSTITUCIONAL (UNIVERSIDADES); COMUNICACIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES FISCALES (GOBIERNO) Y COMUNICACIÓN CIVIL (TERCER SECTOR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización como un todo se coordina para hacerse de recursos y asegurar su sobrevivencia y bienestar material.</li> <li>• Informa acerca de su oferta de productos y servicios a clientes y consumidores (empresa).</li> <li>• Informa a ciudadanos e instituciones acerca de sus obligaciones fiscales como contribuyentes (gobierno).</li> <li>• Informa a la sociedad de sus proyectos como factor de desarrollo para la comunidad y busca la solidaridad para poder financiarlos (universidades y organizaciones del tercer sector).</li> </ul>
COMUNICACIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización crea apoyos a nivel de producción, distribución y uso de información para asegurar la calidad de productos y servicios (giro); la diferenciación respecto de otros proveedores en cuanto atención a: clientes y consumidores (empresa), ciudadanos (gobierno) y beneficiarios (organizaciones de la sociedad civil); y la utilización más eficiente por parte del talento humano de los recursos e infraestructura para el cumplimiento de las metas, objetivos y fines de la organización; y finalmente la generación de la riqueza esperada con base en la calidad, diferenciación y eficiencia organizacionales.</li> </ul>
COMUNICACIÓN Y CRISIS DE PERCEPCIÓN PÚBLICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización como un todo moviliza sus recursos de información y mecanismos de retroalimentación para compensar a los afectados y restaurar su imagen de buena ciudadana ante la sociedad.</li> </ul>

Fuente: Nosnik (2003, p. 12-15).

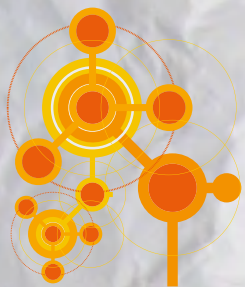
En el siguiente apartado se abordará el concepto de comunicación gerencial y se argumentará por qué constituye un *proceso* o *género* neurálgico dentro del Plan General de Comunicación.

## LA COMUNICACIÓN GERENCIAL

¿Qué se entiende por comunicación gerencial? Según Abraham Nosnik (1995, p. 61),

es el conjunto de mensajes que ocurren entre la cabeza o líder de un equipo y sus colaboradores. El objetivo de la comunicación gerencial es aumentar en lo posible la efectividad de cada equipo en cada nivel y procurar también la sinergia entre las diferentes áreas y entre los diversos niveles jerárquicos de la organización. (...) Comunicación gerencial en este sentido es el proceso de generación, intercambio y análisis de información que permite la coordinación efectiva entre áreas y niveles, además de lograr productividad en cada unidad de la organización.

La definición de Nosnik hace énfasis en tres tipos de sinergias (colaboraciones) en la organización: de los colaboradores de cada equipo entre sí; entre equipos de diferentes áreas y un mismo nivel; y entre equipos de diferentes niveles.



Este *proceso género* de la comunicación organizacional denominado comunicación gerencial es neurálgico en la efectividad (eficacia y eficiencia) del sistema organizacional, ya que contribuye a generar una óptima interacción vertical entre niveles jerárquicos (*integración*), así como una óptima interacción horizontal entre áreas funcionales (*coordinación*) con el objeto de lograr cohesión y sinergia, estableciendo así un auténtico sentido de comunidad o espíritu de equipo que facilite el alto desempeño productivo.

Ahora bien, para crear ese ambiente que propicie el alto desempeño productivo de los equipos de trabajo en la organización, Abraham Nosnik señala que la comunicación gerencial debe desplegar dos procesos en paralelo. Al primer proceso lo denomina *infraestructura para el trabajo* y al segundo, *procesos de apoyo* (Nosnik, 1995, p. 64-65).

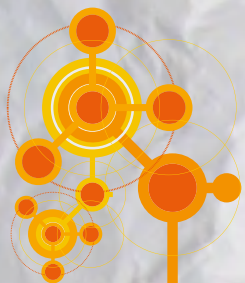
La *infraestructura para el trabajo* consiste en cinco fuentes de recursos: *recursos humanos* (el conjunto de personas que integra el equipo de trabajo); el *clima laboral* (el ambiente o atmósfera de trabajo influido por el estilo de liderazgo del jefe como facilitador u obstaculizador del logro de los objetivos de sus colaboradores); *recursos materiales* (insumos para el trabajo, capital o recursos financieros, equipos tecnológicos, instalaciones y centros de trabajo); recursos de tiempo y de conocimiento (*know-how*) que forman parte, ambos, de los *recursos de gestión* o la forma en que se lidera estratégica y operativamente la organización y cada una de sus unidades y equipos.

A su vez los *procesos de apoyo* incluyen:

- a) *Comunicación oportuna* de la información que se transmita a cada colaborador.
- b) *Calidad en la información* transmitida en términos de su veracidad, confiabilidad (las fuentes de tal información) y relevancia al problema y decisiones que se enfrentan.
- c) *Educación* formal (entrenamiento) e informal (conducta ejemplar de cada líder) con respecto a las tareas a realizar en cada puesto, y con base en un plan de carrera de cada individuo en la organización.
- d) *Motivación*, basada y generada por: la convicción del líder de que cada uno de sus colaboradores es un experto en su puesto; la capacidad del propio líder en tolerar y buscar activamente la retroalimentación crítica de los miembros del equipo; y la habilidad del primero, de proveer retroalimentación constructiva a sus colaboradores.
- e) *Control estadístico* de los procesos productivos que se administran en el área y unidad organizacional a las que el equipo pertenece.

En resumen, la comunicación gerencial se concentra en articular la *infraestructura para el trabajo* y los *procesos de apoyo gerencial*, y se orienta a crear un ambiente cohesivo, sinérgico y de efectividad entre los equipos de trabajo de los diferentes niveles jerárquicos (interacciones verticales) y áreas funcionales (interacciones horizontales), incidiendo en el incremento de la productividad organizacional.

En la siguiente sección se presenta el análisis de problemas de comunicación interna a la luz de los procesos del Plan General de Comunicación y de los procesos de la comunicación gerencial en particular.



## ANÁLISIS DE PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

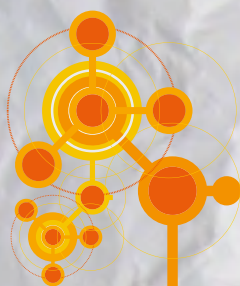
Como se establece en la introducción, el presente artículo tiene el propósito de mostrar a la comunidad académica y profesional de la comunicación organizacional la aplicación práctica de los procesos del Plan General de Comunicación y de los procesos de la comunicación gerencial en particular, en el análisis de problemas de comunicación interna en las organizaciones.

Para tal efecto retomo los hallazgos de un trabajo de investigación que tuve oportunidad de realizar en una empresa mexicana de tamaño grande. Por razones de confidencialidad se omite el nombre real de la empresa. Aquí se hará referencia a ella con las siglas S.O.S.

En el Cuadro No. 2 se visualizan las percepciones de los sujetos de estudio respecto a los *principales problemas de comunicación en la empresa*. La categorización y jerarquización de respuestas se efectuó vía análisis de contenido.

Cuadro 2 – Principales problemas de comunicación en la empresa S.O.S.

RANKING	PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN (Categorías de respuesta)	CITAS DE LOS SUJETOS DE ESTUDIO
1	Falta de espíritu de equipo. No. de frecuencia: 28	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Falta de integración como equipo de cada departamento."</li> <li>• "Falta de integración entre departamentos."</li> <li>• "Falta de apoyo entre los diferentes departamentos de la empresa."</li> <li>• "Falta de comunicación entre departamentos."</li> <li>• "Falta de comunicación entre los trabajadores."</li> <li>• "Falta de compañerismo."</li> <li>• "La existencia de diferencias entre departamentos."</li> <li>• "La competencia entre áreas de trabajo."</li> <li>• "Las divisiones en mandos o jerarquías."</li> <li>• "La marcada división de jerarquías."</li> <li>• "Desintegración entre los altos mandos."</li> <li>• "Falta de confianza entre departamentos."</li> <li>• "Falta confianza mutua (emisor-receptor)."</li> <li>• "Falta de confianza entre nosotros."</li> <li>• "Desconfianza por miedo a una represalia."</li> <li>• "Problemas personales."</li> <li>• "Cultura arraigada de esconder problemas."</li> </ul>
2	Falta de desarrollo de habilidades de comunicación. No. de frecuencia: 14.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Pocas veces se escucha a los colaboradores, o se hace a destiempo (cuando se puede), ocasionando la pérdida de confianza y el deseo de comunicar."</li> <li>• "Falta de habilidad del personal, para expresarse correctamente, oral o verbalmente."</li> <li>• "No se verifica que el mensaje se haya entendido."</li> <li>• "Lo que se comunica a las personas, que directamente se encuentran en las áreas operativas, no se hace de la mejor manera, de tal forma que continuamente se agrede y se daña su autoestima."</li> <li>• "Hace falta capacitación a los jefes y gerentes, sobre relaciones humanas."</li> <li>• "La gente no tiene cultura para hacer buen uso de la comunicación."</li> <li>• "Falta de tiempo para comunicar información y retroalimentación sobre el desempeño o evaluaciones."</li> <li>• "Falta de motivación."</li> <li>• "No se comunica a los mandos inferiores, los resultados alcanzados por el desempeño de su trabajo."</li> <li>• "Falta de evaluación oportuna y seguimiento al progreso del personal."</li> <li>• "Juntas muy prolongadas."</li> <li>• "No se programan reuniones para mejoras."</li> </ul>
3	Falta de información. No. de frecuencia: 13.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "No se informan resultados, logros y avances de la empresa."</li> <li>• "Ciertos datos de los resultados de la compañía, no están al alcance de algunos puestos claves."</li> <li>• "No se informan los planes futuros de la empresa."</li> <li>• "Falta de información al personal, acerca de las metas u objetivos, a nivel empresa."</li> <li>• "No se habla con el personal, sobre lo que se espera de ellos."</li> <li>• "No informan debidamente."</li> <li>• "Se da por entendido o por hecho, que ya se conoce la información."</li> </ul>
4	Barreras/Distorsión en la información. No. de frecuencia: 10.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "En ocasiones, la información no baja de los niveles directivos a los inferiores."</li> <li>• "Tarda la información en bajar o se detiene."</li> <li>• "La información no llega a los niveles más bajos."</li> <li>• "El detenimiento de la información, en los flujos de la misma."</li> <li>• "Se retiene información cuando se hacen cambios."</li> <li>• "La información entre niveles jerárquicos, se distorsiona o manipula."</li> <li>• "La comunicación no baja en su totalidad."</li> <li>• "La mala información que se empieza a recibir en un principio, genera malas decisiones."</li> <li>• "La comunicación no fluye ágilmente entre departamentos."</li> <li>• "Filtros de información entre áreas."</li> </ul>
5	Falta de un sistema planeado de comunicación formal. No. de frecuencia: 8.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Falta un canal oficial para información general de la empresa."</li> <li>• "No se tiene un sistema de comunicación implementado, que llegue a todo el personal."</li> <li>• "La falta de un sistema adecuado, para difundir la información."</li> <li>• "Dificultad para hacer llegar la transmisión de mensajes, a todo el personal."</li> <li>• "Falta establecer un mecanismo para información interdepartamental."</li> </ul>

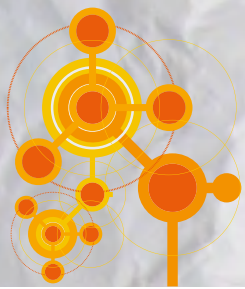


6a	Rumores. No. de frecuencia: 7.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "La generación de rumores o falsas expectativas."</li> <li>• "Los rumores (radiopasillo) entre departamentos."</li> <li>• "Enterarse primero a través de rumores, de los problemas de la empresa."</li> </ul>
6b	Falta de oportunidad y claridad en la información. No. de frecuencia: 7.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Que muchas veces no nos comunicamos con oportunidad y claridad."</li> <li>• "Información inoportuna."</li> <li>• "Información tardía (inoportuna) a todos los niveles jerárquicos."</li> <li>• "La Información no fluye oportunamente."</li> </ul>
6c	Falta de compromiso. No. de frecuencia: 7.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Falta de compromiso en algunas actividades de los departamentos."</li> <li>• "Falta de interés de hacer el trabajo lo mejor posible."</li> <li>• "Hay departamentos que no se ponen a trabajar."</li> <li>• "Falta de profesionalismo y ética en la realización del trabajo."</li> </ul>
7a	Falta de una cultura organizacional sólida. No. de frecuencia: 6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Que existan diferentes camisetas dentro de la empresa."</li> <li>• "Falta de congruencia entre lo que se comunica y se hace."</li> <li>• "Incumplimiento con nuestros valores, como la integridad y la unión."</li> <li>• "Falta integridad en los diferentes departamentos de la empresa."</li> <li>• "Resistencia o falta de comprensión a los cambios."</li> <li>• "El desconocimiento del negocio."</li> </ul>
7b	Problemas de organización interna. No. de frecuencia: 6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Falta de claridad en la definición de los puestos, al no tenerlos por escrito."</li> <li>• "Políticas o directrices, no establecidas por escrito."</li> <li>• "No hay suficiente claridad sobre cuáles son las responsabilidades de cada departamento."</li> <li>• "Hay mucha burocracia, muchos jefes."</li> <li>• "No existe un buen control del negocio."</li> <li>• "Falta integrar el enfoque operativo-administrativo."</li> <li>• "Falta equilibrar el servicio y el control del negocio."</li> </ul>
7c	Mala administración del tiempo. No. de frecuencia: 6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Que trabajamos casi siempre con sentido de urgencia, por lo que estamos ocupados en cumplir con las tareas, y pocas veces se escucha a los colaboradores o se hace a destiempo."</li> <li>• "Los aspectos fundamentales de la calidad, como son Planear-Hacer-Medir y Mejorar, muchas veces no se dan por ese sentido de urgencia en que estamos envueltos."</li> <li>• "Falta de tiempo para comunicar información y retroalimentación sobre el desempeño o evaluaciones."</li> <li>• "Falta de tiempo por parte de los superiores, para hacerles llegar la información en forma oportuna a los subordinados."</li> <li>• "Exceso en el análisis de información, para la toma de decisiones que deben ser inmediatas."</li> </ul>
8a	Falta de políticas de comunicación. No. de frecuencia: 4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "La diversidad de criterios sobre cómo debe fluir la información."</li> <li>• "Que en la mayoría de los casos, la información se da sólo de palabra, y no por escrito, perdiéndose el buen sentido de la información."</li> <li>• "Se piensa que todo es confidencial."</li> </ul>
8b	Falta de sistema de correo electrónico en algunas áreas. No. de frecuencia: 4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Que todo se comunica por medio de correo electrónico y las áreas que no contamos con ese sistema, no recibimos la información oportunamente."</li> </ul>
9	Fallas constantes en los sistemas de radio. No. de frecuencia: 3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Fallas constantes en los sistemas de radio del área de ag."</li> </ul>
10	Otros. No. de frecuencia: 1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Se percibe un ambiente de inestabilidad dentro de la empresa."</li> <li>• "La rotación de personal."</li> <li>• "Que los altos mandos creen que solamente ellos piensan y que porque son jefes se les tiene que obedecer a ciegas, y por ello perjudicar intereses de la empresa."</li> <li>• "La inseguridad del trabajador."</li> <li>• "Se hace mal uso de las herramientas."</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar las categorías de respuesta de los *principales problemas de comunicación* que están presentes en la empresa S.O.S., se observa un sistema complejo de problemas, es decir, un conjunto de problemas interdependientes o *mess*, para expresarlo en términos de Russell Ackoff. Este autor advierte que "el desempeño de un sistema depende de la interacción de sus partes, no de cómo actúan éstas por separado" (Ackoff, 2000, p. 9).

Concretamente a la luz de los *procesos* o *géneros* del Plan General de Comunicación de Abraham Nosnik, se aprecia debilidad (área de oportunidad) en los procesos de *comunicación corporativa interna* (difusión masiva de información al personal acerca de aspectos relevantes de la empresa como un todo); *comunicación directiva* (movilización de apoyos comunicativos interpersonales y grupales para explicar y aclarar lo difundido masivamente por la comunicación corporativa interna); *comunicación administrativa* (recursos de información para reforzar la organización interna); *comunicación personal efectiva* (desarrollo de habilidades de comunicación interpersonal); en las *habilidades gerenciales de comunicación* (desarrollo de habilidades de cada jefe como líder); y en el proceso de *comunicación gerencial* (creación de un ambiente cohesivo, sinérgico y de efectividad entre niveles jerárquicos y áreas funcionales).



En aras de explorar más detalladamente el sistema complejo de problemas de comunicación que prevalece en la S.O.S., se empleará el marco analítico de los *procesos de la comunicación gerencial*, expuesto líneas arriba. Como se recordará, este marco analítico despliega dos procesos en paralelo: la “*infraestructura para el trabajo*” y los “*procesos de apoyo*”.

En primer término se comentará críticamente el proceso de la comunicación gerencial denominado: “*Procesos de apoyo*”.

## Procesos de apoyo

### *Comunicación oportuna*

En lo que se refiere al primer proceso de apoyo, *comunicación oportuna*, se tiene que las *barreras en la información* y la *falta de oportunidad en la información* ocupan los sitios cuarto y sexto, respectivamente, de los *principales problemas de comunicación en la empresa*.

Al respecto, los sujetos de estudio perciben que: “tarda la información en bajar o se detiene”; “la comunicación no fluye ágilmente entre departamentos”; “información tardía (inoportuna) a todos los niveles jerárquicos”; “la Información no fluye oportunamente”.

### *Información veraz y relevante*

Por otra parte, en lo concerniente al segundo proceso de apoyo, *información veraz y relevante*, también existen deficiencias en este rubro, ya que los sujetos de estudio externan que: “la información entre niveles jerárquicos se distorsiona o manipula”; “la mala información que se empieza a recibir en un principio genera malas decisiones”; y “se retiene información cuando se hacen cambios”.

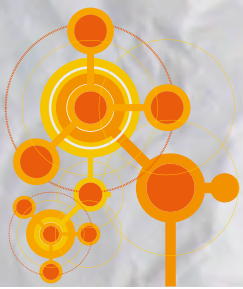
A su vez, los sujetos de estudio expresan que: “no se informan resultados, logros, avances, metas y planes futuros de la empresa”; “falta información al personal acerca de las metas u objetivos a nivel empresa”; y “no se habla con el personal sobre lo que se espera de ellos”.

Precisamente, la *falta de información* constituye el tercer problema de comunicación dentro de la empresa S.O.S.

### *Educación y entrenamiento*

En cuanto al proceso de apoyo denominado *educación y entrenamiento*, se comentará en primer término, el factor *educación*, el cual, de acuerdo con Abraham Nosnik, se refiere a la formación del personal a la luz de la conducta ejemplar de los líderes de la organización.

Este rubro arroja también un saldo deficitario, ya que los sujetos de estudio perciben “falta de congruencia entre lo que se comunica y se hace”. Manifiestan además que hay “incumplimiento con los valores organizacionales tales como la integridad y la unión”. Por ello demandan: “que se respalden con acciones las palabras (el recurso más valioso es el humano)”; “eliminar la demagogia de los altos mandos”; “comprometer a los niveles altos con el negocio”; y tener un “personal comprometido, honesto que saque a flote la verdad”.



Por otra parte, en lo que respecta al factor *entrenamiento*, se deduce que también ha sido un componente descuidado en la empresa S.O.S., ya que las categorías de necesidades de información denominadas *sobre cómo ser más productivos* y *sobre programas de capacitación* ocupan los sitios tres y cuatro, respectivamente, en una lista preconstruida de diez opciones de respuesta de la variable de estudio *principales necesidades de información en la empresa*.

Más específicamente en materia de comunicación, se tiene precisamente que la *falta de desarrollo de habilidades de comunicación* representa el segundo problema de comunicación que prevalece en S.O.S. Y esto lo confirma el hecho de que la habilidad interpersonal o comunicativa constituye la última fortaleza en habilidades gerenciales (de una lista preconstruida de tres opciones de respuesta), según los resultados que arroja la variable de estudio *autodiagnóstico de habilidades gerenciales*.

En concreto los sujetos de estudio observan que: “falta habilidad del personal para expresarse correctamente oral o verbalmente”; “hace falta capacitación a los jefes y gerentes sobre relaciones humanas”; “la gente no tiene cultura para hacer buen uso de la comunicación”. Ante esta situación los sujetos de estudio recomiendan: “capacitar a todas las personas que tienen personal a su mando en materia de relaciones humanas, y que se dé seguimiento”; “capacitación para ser más efectivos al comunicar”; “iniciar una cultura de comunicación efectiva”; y “trabajar en el liderazgo desde los altos mandos hasta los medios”.

### Motivación

Finalmente, en lo que concierne al proceso de apoyo denominado *motivación* – que, de acuerdo con Abraham Nosnik, contempla aspectos tales como la capacidad del propio líder en tolerar y buscar activamente la retroalimentación crítica de los miembros del equipo, y la habilidad de proveer retroalimentación constructiva a sus colaboradores –, se tiene que éste ha sido un proceso desatendido en S.O.S. Ello, debido a que, como lo externan los propios sujetos de estudio: “lo que se comunica a las personas que directamente se encuentran en las áreas operativas no se hace de la mejor manera, de tal forma que continuamente se agrede y se daña su autoestima”; “pocas veces se escucha a los colaboradores o se hace a destiempo (cuando se puede), ocasionando la pérdida de confianza y el deseo de comunicar”; “no se verifica que el mensaje se haya entendido”; “no se comunica a los mandos inferiores los resultados alcanzados por el desempeño de su trabajo”; “existe una falta de evaluación oportuna y seguimiento al progreso del personal”; “falta de motivación”; y “no se programan reuniones para mejoras”.

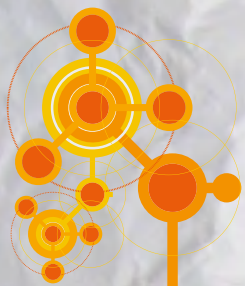
Bajo esta panorámica los mismos sujetos de estudio sugieren: “evaluar y retroalimentar el desempeño (resultados) del personal”; “que los jefes se den tiempo para comunicar”; “hacer reuniones semanales por áreas donde cada responsable informe de sus resultados a sus subordinados, tanto satisfactorios como insatisfactorios con planes de acción”; “visualizar el rumbo que se sigue a través de una tabla que esté indicando en qué nivel nos encontramos, y la meta que nos estamos proponiendo. Esto nos motivará a salir adelante”; “establecer metas y estímulos de desempeño al personal”; “motivación de parte del jefe para el personal que está a su cargo”; y “reconocer los logros y progreso del personal”.

En esta configuración, Peter Drucker (2002, p. 11) observa atinadamente que

una organización no es algo mecánico, ni biológico. Es humana y social. Por lo tanto es gobernada por fuerzas que no son ni biológicas ni físicas sino por la confianza, el mutuo entendimiento y la motivación, lo cual requiere un conocimiento aunque sea rudimentario de la totalidad de la organización, de su misión, de sus valores, de sus objetivos, de su rendimiento.

A continuación se comentará críticamente el proceso de la comunicación gerencial denominado “infraestructura para el trabajo”.





## Infraestructura para el trabajo

### *Recursos materiales*

En lo que respecta a los *recursos materiales*, se tiene que éste es uno de los rubros a los que la empresa S.O.S. ha dedicado primordialmente su atención. Como ejemplo de ello, en el transcurso de los dos años previos a la realización de la investigación, S.O.S. experimentó una modernización integral de sus equipos, líneas y áreas de proceso con una inversión de diez millones de dólares. Esta modernización contempló la optimización de las áreas de selección, preparación y llenado, así como la instalación de cocedores continuos, sistemas automáticos de alimentación de envase y automatización de cinco líneas de empaque.

Mención aparte ocupa su infraestructura de comunicaciones y sistemas, la cual se compone de redes de cómputo y comunicación digital que permite un enlace flexible y eficiente entre todas las localidades del negocio, para lo cual opera con una estrategia de tecnología de información (TI) que se actualiza gradualmente de manera anual.

Como puede apreciarse, la inversión en *capital físico* (recursos materiales), es decir, en instalaciones, maquinaria, tecnología y demás equipamientos productivos por parte de S.O.S., es sumamente impresionante.

### *Recursos de gestión*

En lo que se refiere a los *recursos de gestión*, cabe destacar que la empresa cuenta con un “sistema de conocimiento del cliente” a través de un sistema de desarrollo de producto, cuyas entradas, son: las necesidades de los clientes, las tendencias tecnológicas y el aprendizaje interno. Sus resultados permiten obtener la información que se alimenta al sistema de planeación estratégica y que pretende como salida definir acciones específicas en innovación en producto, alianzas e introducción de nuevas tecnologías de proceso.

En este contexto, se observa que S.O.S. ha puesto énfasis en la gestión del conocimiento de productos y procesos tendientes a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente externo, pero ha descuidado la gestión exitosa de los recursos de gestión del conocimiento del cliente interno.

Esta última afirmación se hace con base en las siguientes percepciones de los sujetos de estudio: “falta de claridad en la definición de los puestos al no tenerlos por escrito; “políticas o directrices no establecidas por escrito”; y “no hay suficiente claridad sobre cuáles son las responsabilidades de cada departamento”. Asimismo, prevalece una “diversidad de criterios sobre cómo debe fluir la información”, por lo cual los sujetos de estudio perciben que “no existe un buen control interno dentro del negocio” y expresan, de igual forma, que “falta integrar el enfoque operativo-administrativo”, así como “equilibrar el servicio y el control del negocio”.

A su vez, la administración del *tiempo* que forma parte también de los *recursos de gestión*, se da de manera deficiente, ya que a decir de los sujetos de estudio: “trabajamos casi siempre con sentido de urgencia por lo que estamos ocupados en cumplir con las tareas y pocas veces se escucha a los colaboradores o se hace a destiempo”; “los aspectos fundamentales de la calidad – como son planear-hacer-medir y mejorar – muchas veces no se dan por ese sentido de urgencia en que estamos envueltos”; “falta de tiempo para comunicar información y retroalimentación sobre el desempeño o evaluaciones”; “falta de tiempo por parte de los superiores para hacerles llegar la información en forma oportuna a los subordinados”.



### *Recursos de clima laboral*

Por otra parte, en lo que corresponde a *recursos de clima laboral*, éste también constituye un déficit en la empresa, ya que existe la evidencia contundente que apunta hacia la falta de un espíritu de equipo en la empresa. Precisamente, la *falta de un espíritu de equipo* constituye el principal problema de comunicación en S.O.S., derivado de la falta de comunicación, de apoyo y compañerismo entre departamentos. Esta problemática no sólo está presente en las interacciones horizontales, es decir, entre departamentos o áreas, sino también en las interacciones verticales (niveles jerárquicos), al existir una marcada división entre mandos o jerarquías, así como la desintegración entre los altos mandos, según lo expresan los sujetos de estudio.

De igual forma, otro de los factores determinantes que está obstaculizando la generación de un *clima laboral* armonioso, sano y positivo es la falta de confianza entre sus integrantes y, por ende, entre departamentos, así como la existencia de problemas personales y una cultura arraigada del encubrimiento de los problemas. Por lo tanto, el *clima laboral* que prevalece es defensivo y no de apoyo o colaboración. En un clima organizacional defensivo reina una cultura con orientación de *ganador-perdedor*, no de *ganador-ganador*.

En este contexto, Roger D'Aprix (1999, p. 160), precisa que

en las culturas de *ganar o perder* las fronteras están en permanente disputa y el juego es cómo fijarlas y consolidarlas – en detrimento del adversario – por el mayor tiempo posible. El conflicto se expresa a través de que un grupo le impone su voluntad a otro. En las culturas más afines a la colaboración en las que la gente se concentra en las metas comunes se pone el énfasis en que todos ganen, y todos los bandos buscan soluciones con las que todos puedan acordar y que aseguren que pueden seguir trabajando juntos de modo efectivo. En la organización orientada a los procesos de hoy, obviamente, es imperativo este último estilo.

En esta perspectiva es legítimo afirmar que la empresa S.O.S. ha descuidado la inversión en lo que los teóricos denominan *capital social*.

De acuerdo con Robert Putnam (2001, p. 90 y 94),

el capital social se refiere a características de la organización social como por ejemplo redes, normas y confianza que facilitan la cooperación y la coordinación en beneficio mutuo. El capital social aumenta los beneficios de la inversión en capital físico y humano. Trabajar juntos es más sencillo en una comunidad bendecida con una reserva sustancial de capital social (...). Las reservas de capital social como por ejemplo la confianza, las normas y las redes tienden a autorreforzarse y a ser acumulativas. Una colaboración exitosa en una tarea crea conexiones y relaciones de confianza – activos sociales que facilitan una colaboración futura en otras tareas.

En esta misma línea de pensamiento, James Coleman (2001, p. 51 y 55) asevera que

al igual que otras formas de capital el capital social es productivo haciendo posible la consecución de determinados fines inalcanzables sin él (...). Si el capital físico y el capital humano facilitan la actividad productiva, también lo hace el capital social. Por ejemplo, un grupo en cuyo seno se dé gran fiabilidad y confianza será capaz de conseguir mucho más que otro grupo comparable sin dicha fiabilidad y confianza.

Bajo estas premisas no es circunstancial que los sujetos de estudio propongan que “se cree conciencia en todos los empleados de una mayor cooperación y solidaridad entre todos los departamentos para ir en busca de objetivos comunes, no



individuales"; "que el jefe del departamento le enseñe al personal que trabaja para una empresa, no para un departamento"; "crear un ambiente de confianza"; "apartar la vida personal de las cuestiones laborales"; "no competir de ninguna forma"; "romper barreras entre mandos o jerarquías"; "sostener mayor comunicación con todos los departamentos y áreas de la empresa"; "que se conformen equipos de trabajo por comités, multidisciplinarios e interdepartamentales"; e "integrar equipos a todos los niveles donde se trabaje como tal".

De esta forma, las voces de los sujetos de estudio claman por que se logren construir relaciones de confianza que faciliten la colaboración, la integración y la coordinación en beneficio mutuo. Es decir, las voces de los sujetos de estudio pugnan por que se construya en la empresa lo que los teóricos denominan *capital social*. Pero esta exclamación no se da únicamente en el plano formal sino también en el plano informal, ya que los sujetos de estudio demandan que se fomenten actividades de integración en el plano socioemocional a través de convivios para conocer a compañeros de trabajo de otros departamentos, así como eventos deportivos y espacios de esparcimiento.

En el contexto de estas demandas, es oportuno y urgente hacer mención de nuevo a lo reflexionado por Peter Drucker (2002, p. 11), en el sentido de que

una organización no es algo mecánico, ni biológico. Es humana y social. Por lo tanto es gobernada por fuerzas que no son ni biológicas ni físicas sino por la confianza, el mutuo entendimiento y la motivación, lo cual requiere un conocimiento aunque sea rudimentario de la totalidad de la organización, de su misión, de sus valores, de sus objetivos, de su rendimiento.

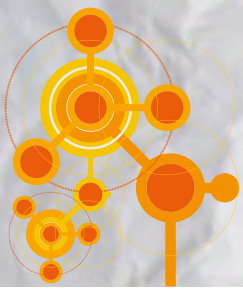
He aquí el gran desafío que representa para S.O.S., la generación de estrategias que favorezcan la formación de *capital social* con el propósito de facilitar la actividad productiva. Precisamente, la inversión en *capital social* vendrá a aumentar los beneficios de la inversión en *capital físico* (recursos materiales) que ha venido realizando S.O.S., además de la inversión en capital humano.

Como lo expresa uno de los sujetos de estudio participantes en la investigación: "Tenemos que lograr trabajo en equipo para ser el # 1 en México". Es decir, esta persona no habla de tener más herramientas, maquinaria y equipamientos productivos (capital físico), porque de hecho ya se poseen en la empresa S.O.S., sino que su propuesta va en sentido de la formación de *capital social*, vía la construcción de activos sociales tales como el *trabajo en equipo*.

## CONSIDERACIONES FINALES

Con base a los elementos de análisis expuestos, podemos reflexionar que la empresa S.O.S. ha concentrado sus esfuerzos en la inversión en *recursos materiales* (instalaciones, tecnología y otros equipamientos), lo cual es muy importante para toda organización que busca reinventarse y modernizarse a fin de mantenerse por el sendero competitivo. Sin embargo, los tradicionales factores de la producción (activos tangibles), por sí solos, no constituyen ventajas competitivas en la nueva economía y sociedad contemporánea. Actualmente, los factores más críticos de la productividad y competitividad se encuentran constituidos por los *activos intangibles*<sup>1</sup>, entre los que destacan el capital humano, la gestión del conocimiento, la solidez de la cultura organizacional, la calidad del liderazgo y el capital social.

<sup>1</sup> Para profundizar en la importancia de los *activos intangibles* en la nueva economía y sociedad contemporánea se sugiere al lector consultar las siguientes fuentes: BELL, Daniel. *El advenimiento de la sociedad post-industrial*. Madrid: Alianza, 1994; CASTELLS, Manuel. *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. Vol. 1: La sociedad red. México: Siglo XXI Editores, 2000; DRUCKER, Peter F. *La sociedad post-capitalista*. Bogotá: Norma, 1999; KAPLAN, Robert y NORTON, David. *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000-Symnetics, 2004; TOFFLER, Alvin y TOFFLER, Heidi. *La revolución de la riqueza*. Argentina: Debate, 2006.



S.O.S. ha descuidado la optimización de recursos productivos estratégicos relacionados con los *activos intangibles*, tal como lo representan los recursos internos de *gestión* (*know-how* y administración efectiva del tiempo) y los recursos de *clima laboral* (capital social). Asimismo ha desatendido la aplicación eficaz de los procesos de apoyo comunicación oportuna; información veraz y relevante; educación y entrenamiento (especialmente en desarrollo de habilidades de comunicación); y motivación.

Y para expresarlo en términos del Plan General de Comunicación de Abraham Nosnik, como ya se ha observado con antelación, se aprecia debilidad (área de oportunidad) en los procesos de *comunicación corporativa interna* (difusión masiva de información al personal acerca de aspectos relevantes de la empresa como un todo); *comunicación directiva* (movilización de apoyos comunicativos interpersonales y grupales para explicar y aclarar lo difundido masivamente por la comunicación corporativa interna); *comunicación administrativa* (recursos de información para reforzar la organización interna); *comunicación personal efectiva* (desarrollo de habilidades de comunicación interpersonal); en las *habilidades gerenciales de comunicación* (desarrollo de habilidades de cada jefe como líder); y en el proceso de *comunicación gerencial* (creación de un ambiente cohesivo, sinérgico y de efectividad entre niveles jerárquicos y áreas funcionales).

Después de haber realizado esta contrastación empírica-teórica, se ha logrado mostrar la aplicación útil y poderosa de los procesos del Plan General de Comunicación y de los procesos de la comunicación gerencial en particular, en el análisis de problemas de comunicación interna en las organizaciones.

Así como la realidad de los problemas de salud justifican la existencia de profesionales de la medicina, la realidad de los problemas agrícolas justifican la existencia de profesionales de la agronomía y así para el resto de otras formaciones profesionales necesarias, de la misma forma los problemas reales y retos de comunicación que enfrentan las organizaciones justifican la existencia de profesionales de la comunicación organizacional.

Los problemas reales de comunicación interna que aquí se han presentado pudieran ser los del lugar de trabajo donde usted labora o es cliente o usuario: el hospital; el banco; la tienda comercial de autoservicio; la compañía refresquera; la dependencia de gobierno; el medio de comunicación; o la institución educativa.

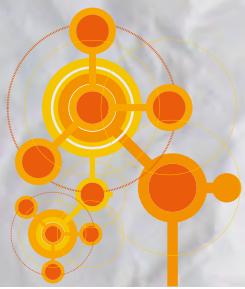
La buena nueva radica en aprovechar y promover las plataformas estratégicas y operativas que nos ofrecen herramientas conceptuales-metodológicas como el Plan General de Comunicación de Abraham Nosnik, a fin de aprender a identificar, analizar, disolver o aminorar los problemas reales de comunicación interna (y externa) que enfrentan las organizaciones, y a construir en su seno *ambientes ricos en información* detonadores de una cultura de aprendizaje compartido, innovación, espíritu de equipo, crecimiento y desarrollo en beneficio de todos los grupos de interés o públicos internos y externos que interactúan en la organización.

## REFERENCIAS

ACKOFF, Russell L. *Recreación de las corporaciones: un diseño organizacional para el siglo XXI*. México: Oxford University Press, 2000.

COLEMAN, James S. Capital social y creación de capital humano. *Zona Abierta*, n. 94/95, 2001.

D'APRIX, Roger. *La comunicación para el cambio: cómo conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado*. Barcelona: Granica, 1999.



DRUCKER, Peter F. *Escritos fundamentales*. Tomo 2. El management. Buenos Aires: Sudamericana, 2002.

NOSNIK, Abraham. *La creación de ambientes ricos en información en las organizaciones*. En: CONGRESO INTERNACIONAL DE COMUNICACIÓN, Santa Fé de Bogotá, 15 al 17 de mayo de 2003. *Anales...* Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2003.

\_\_\_\_\_. *Comunicadores y organizaciones: Planeación y gestión efectiva de su desempeño*. México, 2001. Mimeo.

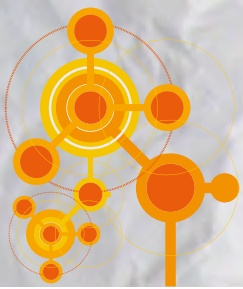
\_\_\_\_\_. *Comunicadores y organizaciones: La planeación y gestión efectiva de sus procesos*. Curso de comunicación organizacional. México, 1995. Mimeo.

PUTNAM, Robert D. La comunidad próspera: el capital social y la vida pública. *Zona Abierta*, n. 94/95, 2001.

---

Artículo recibido el 29.08.2013 y aprobado el 25.11.2013.

*Este artículo ha sido elaborado bajo la orientación de la Dra. María Antonieta Rebeil Corella, directora del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (Cica) de la Facultad de Comunicación de la Universidad Anáhuac México Norte. Y del Dr. Abraham Nosnik Ostrowiak, profesor-investigador del Centro de Alta Dirección en Economía y Negocios (Caden) de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac México Norte.*



## Perspectiva teórica da comunicação compreensiva: um novo olhar interpretativo para a comunicação interna

Theoretical perspective of comprehensive communication:  
a new interpretive approach to internal communication

Perspectiva teórica de la comunicación comprensiva:  
una nueva perspectiva interpretativa  
para la comunicación interna

Cynthia Sganzerla Provedel

- Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero (Facásper)
- Pós-graduada *lato sensu* em Gestão de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Graduada em Comunicação Social pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
- Ao longo de dez anos, trabalhou na área de Comunicação de empresas multinacionais e nacionais de grande e médio porte, tais como Ericsson, Grupo Ultra e Metalfrio
- Atualmente, é responsável pela área de Comunicação Interna em uma das plantas do Grupo Novartis no Brasil.
- E-mail: cyprovedel@hotmail.com



## Resumo

Da perspectiva da linha de pensamento teórico da comunicação compreensiva, o medo e os boatos organizacionais encontram espaço fértil para sua interpretação e entendimento. Esse olhar comunicacional pode ainda contribuir para estimular um diálogo compreensivo nas organizações, no qual tanto o medo quanto outras emoções possam se expressar, a fim de gerar um ambiente organizacional de maior aprendizado e produtividade, respeito às emoções, resultando em relações organizacionais mais humanizadas.

PALAVRAS-CHAVE: EMOÇÕES • MEDO ORGANIZACIONAL • COMUNICAÇÃO INTERNA INFORMAL • BOATOS • COMUNICAÇÃO DIALÓGICA • COMUNICAÇÃO COMPREENSIVA.

## Abstract

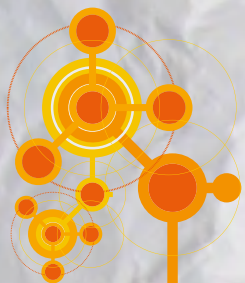
Under the perspective of comprehensive communication theoretical approach, organizational fear and rumors have plenty of room for interpretation and understanding. This communicational approach may contribute to foster a comprehensive dialogue in organizations, in which fear and other emotions could be expressed, in order to create an organizational scenario where there is greater learning and higher productivity, greater respect for emotions, and that may also result in more humanized organizational relationships.

KEYWORDS: EMOTIONS • ORGANIZATIONAL FEARS • INFORMAL INTERNAL COMMUNICATION • RUMORS • DIALOGIC COMMUNICATION • COMPREHENSIVE COMMUNICATION

## Resumen

Desde el punto de vista de la línea de pensamiento teórico de la comunicación comprensiva, el miedo y los rumores organizacionales encuentran espacio fértil para su interpretación y entendimiento. Esta perspectiva comunicacional también puede contribuir para estimular un diálogo comprensivo en las organizaciones, en el que tanto el miedo cuanto otras emociones pueden expresarse con el fin de generar un ambiente organizacional de mayor aprendizaje y productividad, el respeto de las emociones, lo que resulta en relaciones organizacionales más humanizadas.

PALABRAS CLAVES: EMOCIONES • MIEDO ORGANIZACIONAL • COMUNICACIÓN INTERNA INFORMAL • RUMORES • COMUNICACIÓN DIALÓGICA • COMUNICACIÓN COMPREHENSIVA.



No contexto de organizações privadas de grande e médio porte, onde as transformações são cada vez mais frequentes e complexas, parece ser comum que a emoção do medo esteja cada vez mais latente. Como resultado do rápido desenvolvimento tecnológico, da globalização, de novas políticas econômicas e da competitividade, as empresas buscam se adaptar aos novos paradigmas, aprimorando custos, processos, operações, produtos e serviços e, para isso, promovem mudanças organizacionais internas. Segundo Kay Gilley (1999, p. 19), em sua obra *A alquimia do medo*, essas mudanças podem gerar medo e insegurança. O fato é que, muitas vezes, elas implicam demissões, alterações na estrutura organizacional, ambientes altamente competitivos e novas exigências quanto ao comportamento, à atuação e a maneira de pensar dos funcionários. “O medo pode se instalar e produzir os mais diversos efeitos”.

## UM OLHAR MULTIDISCIPLINAR AO MEDO: AMPLIANDO O ALCANCE INTERPRETATIVO E COMPREENSIVO

Por meio de uma breve análise multidisciplinar do medo, o presente artigo buscará compreender as características do medo enquanto emoção humana e organizacional, suas possíveis causas, bem como os efeitos que essa emoção – e sua expressão ou não-expressão – podem desencadear principalmente na comunicação interna informal, por meio dos boatos internos nas organizações.

A subjetividade inerente ao medo parece justificar sua problematização do ponto de vista de vários campos do conhecimento. Claudia Barcellos Rezende e Maria Cláudia Coelho (2010, p. 33) explicam que “as emoções, embora situadas no corpo, têm com este uma relação que é permeada sempre por significados culturalmente e historicamente construídos”. Dessa maneira, toda a análise do medo se fundamenta, neste artigo, no que é preconizado a seu respeito em outras disciplinas do conhecimento, como a psicologia, a sociologia e a administração.

Outro motivo que nos impulsionou a fazer uma análise multidisciplinar do medo está ligado ao argumento de que este olhar parece ser uma tendência no campo da comunicação, à medida que reflete e reforça os “debates híbridos” da atualidade, os quais, de acordo com Vera França (2001, p. 12, favorecem o “espírito da nossa época que chama aos transbordamentos, à mistura e estimula a diluição dos feudos, das demarcações rígidas de terreno”.

Estabelecer esse olhar multidisciplinar em direção ao medo é buscar um aporte teórico que possibilitará sua compreensão, enquanto objeto, de maneira a ampliar o seu entendimento, em toda a sua complexidade. Ao se estabelecer esse olhar, existe a preocupação de apreciar o medo de maneira a interpretar todos os aspectos nele envolvidos, seus entornos, suas causas e seus efeitos.

Essa maneira interpretativa de avaliar o objeto está intrincada com o que se busca na linha teórica da comunicação compreensiva, a qual observa seus objetos muito além do conceito que eles representam. Nessa abordagem, há, segundo Lopes, uma tentativa de “quebra, abertura e transbordamento das disciplinas” estabelecendo, assim, relações “cada vez mais densas” entre os diversos campos do conhecimento, o que constitui o próprio olhar compreensivo em suas características fundamentais (Lopes, 2007, p. 15).





## Um medo organizacional fundador: não sobreviver num processo de mudanças

Ao longo da análise multidisciplinar do medo, neste artigo, será possível perceber que todas as suas interpretações, em todos os campos do conhecimento, parecem indicar que, de alguma maneira, todos os medos organizacionais são oriundos de um medo que parece ser o fundador dos demais: o medo de não sobreviver.

Da perspectiva sociológica, Norbert Elias (1993, apud Rezende e Coelho, 2010, p. 34), arrola alguns tipos de medos classificados por ele como “medos modernos”: o temor de perder o emprego, ficar na miséria, a degradação social e a perda de prestígio. Peter Gay (1995, apud Rezende e Coelho, 2010, p. 34), em seu estudo sobre jovens universitários alemães, ainda identificou o “medo de mostrar o medo”.

Kurt Riezler (1944, apud Pereira, 2006, p. 26), em seu estudo sobre a psicologia do medo, apresenta a ideia de que o homem pode manifestar o medo de alguma coisa ou por alguma coisa: medo de uma doença, de perder dinheiro, da desonra, de perder o emprego; ou medo pela sua família ou pelo seu *status* social, sendo que cada tipo de medo possui sua particularidade, natureza distinta e intensidade.

Pensando sob a perspectiva organizacional, é possível interpretar, em linha com o raciocínio de Zygmunt Bauman (2008), que os funcionários de uma organização carregam medos muito peculiares, originados de sua própria subjetividade. Mas, também, podem possuir medos que sejam comuns ao grupo organizacional no qual estão inseridos.

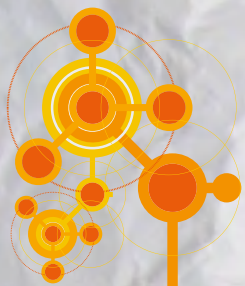
Retornando ao que já foi dito anteriormente, na introdução do artigo, o contexto organizacional de empresas privadas de grande e médio porte, onde as transformações são cada vez mais frequentes e complexas, tais transformações podem implicar que não se saiba ao certo o que irá acontecer, quais modificações, exigências e demandas ganharão importância no cenário organizacional. Não saber ao certo o que irá acontecer significa, de certa forma, estar no escuro. E “na escuridão, tudo pode acontecer, mas não há como dizer o que virá. A escuridão não constitui a causa do perigo, mas é o habitat natural da incerteza – e, portanto, do medo” (Bauman, 2010, p. 9).

A incerteza que se instala em momentos de mudança nas organizações pode também acarretar outros medos: do desconhecido, do incompreensível, do incontrolável.

Tememos o que não podemos controlar. Chamamos essa incapacidade de controle de “incompreensão”; o que chamamos “compreensão” de alguma coisa é nosso *know-how* em lidar com ela (...). Na ausência das ferramentas e das práticas que possibilitam, não é provável que esse conhecimento – essa “compreensão” – possa aparecer. A compreensão nasce da capacidade de manejo. O que não somos capazes de administrar nos é “desconhecido”, o “desconhecido” é assustador. Medo é outro nome que damos à nossa indefensabilidade (Bauman, 2008, p. 125).

Além de abordar o “ser excluído” como um medo decorrente das mudanças, Bauman (2010, p. 205) fala brevemente sobre o possível caráter crônico desse medo:

Como relatou o *New York Times* de 3 de março de 1996, 72% dos norte-americanos acreditam que “os *layoffs* e a perda do emprego neste país provavelmente continuarão indefinidamente”. (...) Ocorre que essa crença é uma daquelas que, dia após dia, encontram amplos motivos de corroboração e poucas razões para dúvida, se é que [haja] alguma. E sustentar essa crença significa ter medo – cronicamente, dia e noite, dia após dia.



O medo do desemprego também aparece na perspectiva da psicologia. Laura Marques Castelhana (2005) defende que o aumento do desemprego e suas consequências potencializam o medo no ambiente de trabalho, contribuindo para a vulnerabilidade e fragilidade do empregado.

Em seus estudos sobre o medo organizacional, Kay Gilley (1999) apresenta um tipo de medo que considera a base para todos os demais medos; o medo de não sobreviver. Ela defende que esse medo central, profundo e latente seria a raiz de todos os medos que os indivíduos dizem sentir. Ou seja, todos os demais medos, quando avaliados de forma aprofundada, teriam como ponto de partida o medo de não sobreviver

Quando retiramos as camadas, percebemos que todos eles têm como base o medo de não sobreviver. O medo de mudar era o medo de não ser capaz de sobreviver no novo ambiente de trabalho. O medo de perder o emprego era o medo de não ser capaz de conseguir outro e não conseguir sobreviver. O medo de perder o controle era o medo de não ser capaz de sobreviver sem ele. O medo de arriscar e tentar algo novo eram o medo de ficar sozinho e não conseguir sobreviver (Gilley, 1999, p. 124).

A autora ainda sugere que expressar com clareza o medo central – o de não sobreviver – possibilitaria que se descortinasse a irracionalidade por trás deste medo e, a partir disso, seria possível se iniciar um diálogo acerca do que significaria sobreviver ao medo sentido.

### O medo de assumir o medo e de expressar o medo sentido

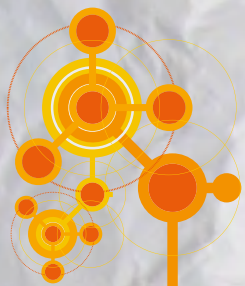
Para Gilley (1999), os empregados teriam medo de expressar suas opiniões, seus próprios medos, suas percepções, num processo de autocensura e de intimidação por aqueles que os cercam, defendendo que os empregados teriam medo de expressar o que todos ao seu redor já sabem, mas que não teriam coragem de dizer. E ainda afirma que esse tipo de medo poderia reprimir a expressão de informações importantes em processos de tomada de decisão.

É possível interpretar que o medo de expressar ideias e de falar sobre o próprio medo é algo que produz efeitos e consequências não apenas para as organizações, mas para os indivíduos que dela fazem parte. Podemos imaginar que, à medida que o empregado não encontra espaço nas organizações para falar sobre seus medos, ele automaticamente deixa de assumir aquilo que sente, nega seus temores e acaba se privando da possibilidade de lidar com o medo de uma maneira mais positiva e proveitosa, por meio da tomada de consciência em relação às suas próprias emoções.

Gary Grates (2006, apud Oliveira e Paula, 2008, p. 11) também aborda que os empregados, muitas vezes, adotam uma atitude de defesa, que se exterioriza no silêncio, no cinismo, na não-expressão do que se pensa e sente. Essa atitude seria o reflexo de uma postura de cautela e ceticismo por parte dos empregados, quanto às mudanças e práticas organizacionais, resultante de

sentimentos contraditórios em relação à organização onde trabalham e ao clima organizacional. Sentem orgulho em pertencer a uma organização reconhecida, falam de forma vitoriosa sobre ela, cultivam o sentimento de pertencimento, mas, quando se referem ao cotidiano interno, revelam outro tipo de sentimento.

Em suas análises, Gilley (1999) deflagra ambientes nas empresas que não favorecem a expressão do medo e que, ao contrário, exigem, de forma velada e inconsciente, que os empregados se compartimentalizem e assegurem que suas emoções permaneçam distantes do espaço laboral, reforçando um ambiente de trabalho que mantém os medos encobertos, suprime as reações emocionais, bem como estimula a negação em relação aos sentimentos.



Em muitas empresas, conversar sobre os nossos temores é o mesmo que admitir incompetência. A negação impera. As pessoas aprenderam a manipular as palavras de maneira a enganar a si mesmas e fingir que não tem medo (Gilley, 1999, p. 19).

Sair do processo de negação e partir para um processo de tomada de consciência a respeito do medo, segundo a autora, certamente contribuiria para a compreensão das emoções não apenas sob uma nova perspectiva, um novo olhar ao medo, mas, também, para a possibilidade de aprendizagem organizacional e crescimento individual como resultados nesse processo de conscientização a respeito dos temores organizacionais. A autora ainda defende que os medos podem ser um meio de evidenciar o que é preciso ser levado em consideração, o que necessita ser descortinado.

Evitar a compreensão das emoções de uma forma consciente parece mover os indivíduos a buscarem soluções de curto prazo que amenizem seu desconforto, mas que, ao mesmo tempo, os impedem de entrar em contato com o que Gilley (1999, p. 94) chama de espaço do “não-saber”, onde todas as mudanças têm potencial para ocorrer, “um lugar de ambiguidades, paradoxos e contradições” que, ao ser vivenciado em toda a sua essência, possibilitará que se entre em contato com muitos outros medos.

É possível, assim, interpretar que, a partir do momento em que o medo é trazido à tona e à consciência, dando-se nome a ele, sendo compreendido sob a perspectiva do “não-saber” – ao invés de se buscar respostas paliativas, efêmeras e inconsistentes que apenas atenuariam o medo –, os resultados desse processo poderão redundar em diversos benefícios positivos para a organização e para os empregados.

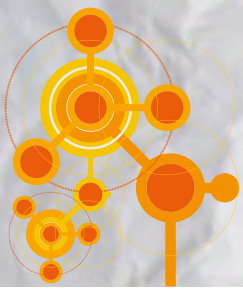
Em contextos de mudança organizacional, por exemplo, falar sobre o medo pode ter uma importância ainda mais acentuada. Gilley (1999) cita vários exemplos nos quais a expressão do medo, em circunstâncias de mudanças organizacionais latentes, contribuiu não apenas para evitar que a empresa perdesse o controle da gestão nesse tipo de processo, mas também para, a partir da tomada de consciência a respeito do medo, se poderem repensar as formas de trabalhar, de agir diante da crise, possibilitando, assim, a aprendizagem organizacional.

Apenas quando se dispuseram a começar a falar sobre seus medos, inclusive o de que a empresa falisse, e sobre a necessidade de aprender novas maneiras de trabalhar, começaram a descobrir novas formas de aumentar sua eficiência sem gastar mais dinheiro e de cortar custos sem diminuir cargos (Gilley, 1999, p. 21).

Além da aprendizagem organizacional, trazer o medo à tona também possibilitou que, a partir da consciência em relação às suas próprias emoções, os indivíduos, quase que concomitantemente, também passaram a desenvolver “a habilidade de ouvir, aceitar, honrar e respeitar os sentimentos dos outros” (Gilley, 1999, p. 107).

Todas as consequências – em relação à tomada de consciência quanto às emoções que permeiam as organizações – parecem estar contribuindo de maneira significativa para o desempenho das empresas. Segundo Marlene Marchiori (2010), estudos relativos à felicidade nas organizações têm apontado o quanto que os aspectos emocionais de uma organização podem afetar os resultados nas empresas, que, por sua vez, “vêm procurando entender as conexões entre estresse, saúde e bem-estar dos seus funcionários” (Marchiori, 2010, p. 152).

Essa percepção de que trazer a emoção à tona pode ser decisivo para os resultados de uma empresa, é corroborada por Gilley (1999, p. 73), que indica que as empresas conscientes quanto à importância dos aspectos emocionais na organização, num processo de tomada de decisão, tratam “os dados emocionais com tanta seriedade quanto os estudos de mercado, a análise da relação custo-benefício e do retorno de investimento”.



Talvez um dos maiores benefícios de trazer o medo à tona seja a possibilidade de estimular as pessoas a encontrarem um sentido a respeito do medo e ajudá-las a lidar com as ameaças de uma maneira mais verdadeira e produtiva.

Uma das preocupações deste artigo é demonstrar, por meio das análises aqui contidas, que proporcionar espaço para que o subjetivo possa ser compreendido e discutido abertamente é algo possível dentro das organizações e que este movimento não deve ser percebido de forma piegas ou confundido com estímulo à emotividade. Ao contrário, podemos interpretar, com base nas reflexões aqui presentes, que trazer o medo à tona, tomar consciência sobre ele, nomeá-lo, não tem nada a ver com emotividade e, sim, com as inúmeras possibilidades de vantagens para a organização do ponto de vista da produtividade, contribuindo para seus resultados e para o desenvolvimento dos indivíduos que dela fazem parte. Portanto,

é hora de tirar do armário o medo e propor ideias de como transformar nosso relacionamento com ele, passando de uma posição de rejeição, luta, fuga e repressão para uma posição em que o medo seja compreendido, aceito e respeitado abertamente. (...) Os medos podem ser trazidos à tona e usados para aprendizagem. Esse processo levará à compreensão de como respeitar a emoção sem cair na emotividade (Gilley, 1999, p. 23).

### Boato: um efeito do medo de não sobreviver. O medo que se expressa na fala.

Ao longo deste estudo, o contexto de mudanças inerente à contemporaneidade tem se mostrado um fator relevante na geração do medo organizacional. Com os boatos organizacionais, parece não ser diferente. As mudanças provenientes do cenário da atualidade e as mudanças organizacionais também são o ponto de partida para o surgimento de boatos. Segundo Nicholas DiFonzo (2009, p. 21), “com as rápidas variações de mercado hoje em dia, as organizações mudam depressa e com frequência. Os boatos são abundantes nessas situações”.

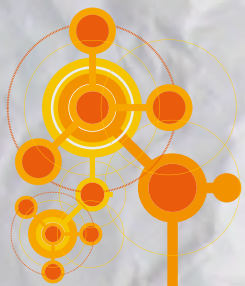
Para o autor, essas mudanças se referem aos mais diversos processos de mudanças estruturais nas organizações: processos de fusão, *downsizing*, demissões, venda, implementação de novos sistemas, processos, produtos e formas de trabalhar, mudança no quadro de funcionários etc. (DiFonzo, 2009, p. 21).

Nessas situações, os boatos especulam a respeito de quem deixará a organização, quem vai liderar novas áreas e processos, quem será demitido. Ou seja, os boatos são abundantes a partir de um contexto no qual as transformações no mercado e no mundo contribuem para que as organizações mudem com agilidade e frequência, e tais mudanças podem impulsionar o surgimento de rumores.

Normalmente, nesses contextos de mudanças, “os boatos alarmistas a respeito da possibilidade de demissões (...) também são bastante frequentes” (DiFonzo, 2006, p. 18) e refletiriam incertezas e ansiedades inerentes ao processo de mudança que, ainda, teriam como consequência diversos efeitos na atitude do empregado, no clima organizacional e na percepção do empregado em relação à organização.

Em situações como essa, os empregados podem ficar propensos a sair de uma divisão que esteja prestes a passar por uma mudança radical, perder a crença e a confiança na organização, ter uma queda em sua produtividade, se sentirem ameaçados e ter a sensação de perda de controle (DiFonzo, 2006, p. 18, 21, 49 e 93).

Isso tudo porque um dos gatilhos que impulsionam os boatos está relacionado à existência de uma ameaça real ou potencial ao bem-estar e à sobrevivência dos indivíduos, como, por exemplo, a possibilidade de perder o emprego, que é algo recorrente em contextos de transformação organizacional, em que “qualquer tipo de mudança pode ser assustador e levar-



nos a situações que não podemos controlar". Nesses contextos, os boatos, conforme dito anteriormente, podem surgir em abundância a fim de ajudar "as pessoas a encontrarem algum sentido em situações confusas" (DiFonzo, 2006, p. 51).

Dessa forma, é possível interpretar que os boatos realmente acabam funcionando como um canal para expressão das emoções, como o medo. Mas o medo organizacional também parece contribuir para impulsionar a formação de boatos, os quais, por sua vez, teriam o poder de influenciar as emoções dos interlocutores de forma geral, incluindo o medo.

Trata-se de um fenômeno que se dá a partir de um contexto de redes de relacionamento, onde há uma ou mais pessoas, existindo uma interação dialógica, ainda que em nível informal, possuindo potencial para contribuir com a construção de sentido nas organizações, uma vez que tem em sua essência o propósito de dar sentido e significado ao contexto no qual o boato surgiu, buscando explicações a respeito dele.

Os boatos talvez sejam uma das poucas tentativas dos empregados de expressar seu medo, ainda que de forma coletiva e informal, buscando explicações para os seus temores, a fim de amenizar sua ansiedade e impulsionar sua ação frente à ameaça iminente. Porém, é preciso que haja espaço nas organizações para um olhar comunicacional apropriado aos boatos e que se considere toda a sua perspectiva intersubjetiva, fenomenológica e complexa. Principalmente, porque, talvez, os boatos realmente sejam uma das poucas tentativas de expressão, ainda que informal, do medo, uma vez que, conforme dito anteriormente, as organizações normalmente não favorecem a expressão do medo. Ao contrário, exigem que os empregados suprimam suas reações emocionais, bem como estimulam a negação em relação aos sentimentos.

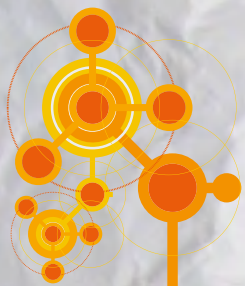
Por outro lado, também compreendemos aqui as inúmeras vantagens em trazer o medo à tona, a fim de lidar com ele de forma mais positiva e proveitosa na organização. Nesse sentido, a área de comunicação interna, a partir de uma nova postura comunicacional, poderá lançar um olhar diferenciado em direção aos medos organizacionais, os boatos gerados por eles e, ainda, favorecer espaços nas organizações para que o medo e os boatos possam ser interpretados sob uma perspectiva que enxergue a complexidade desses objetos.

## PERSPECTIVA TEÓRICA DA COMUNICAÇÃO COMPREENSIVA: UM NOVO OLHAR INTERPRETATIVO PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA

O objetivo central desta análise teórica é compreender de que maneira é possível dar espaço à intersubjetividade dos indivíduos dentro das organizações, partindo da ideia de que compreender e expressar emoções no contexto das organizações pode contribuir para maior qualidade nas relações organizacionais, maior aprendizagem organizacional, um maior respeito às emoções nas organizações, entre outros benefícios.

Nesse cenário, parece ser fundamental adotar uma postura comunicacional que esteja embasada em abordagens que proponham uma linha de pensamento compreensiva na comunicação, em que haja espaço para a subjetividade, os afetos e vínculos entre os indivíduos que dela participam e, assim, possivelmente – por meio dessa perspectiva –, estimular maior harmonia entre os agentes organizacionais.

A linha teórica da comunicação compreensiva possui características que a diferenciam do modelo de pensamento empírico-racionalista que parece reger as teorias que ainda inspiram a prática da comunicação interna nas organizações. Em sua reflexão sobre essa abordagem de pensamento comunicacional, em "Aquém, em e além do conceito", Dimas Antonio Künsch (2009, p. 68) fala sobre os aspectos que a envolvem:



Um pensamento que não exclui, mas junta; que não descarta o que não cabe nos limites de uma disciplina a se fazer doutrina, mas que chama para a conversa e o diálogo; que sabe ver o ser e o não-ser em sua dialogia, a complementaridade dos opostos, a lógica não-lógica do paradoxo. (...) De interações de várias ordens, na desafiante tarefa de compreensão do mundo – e não de explicação, que o tempo não é de pontos finais. Um pensamento dado ao abraço, ao afeto, à cordialidade.

Com base em Edgar Morin (2000), Künsch observa que esse pesquisador acalenta a ideia de que um ponto de vista compreensivo possa e deva se fazer e refazer no diálogo com o diferente, para compreender a própria incompreensão. Escreve Dimas a propósito de Morin:

"(...) se fazer e refazer no diálogo com o diferente e, inclusive, na disposição a se compreender a própria incompreensão", como sugere Morin. "A ética da compreensão", afirma, "é a arte de viver que nos demanda, em primeiro lugar, compreender de modo desinteressado. Demanda grande esforço, pois não pode esperar nenhuma reciprocidade". Vai mais fundo nessa exigência: "A ética da compreensão pede que se compreenda a incompreensão" (2000, p. 99). Sem garantia de sucesso, convém reforçar (Künsch, 2009, p. 65).

Além do aspecto dialógico compreensivo, a abordagem dessa linha de pensamento tem a preocupação de apreciar os objetos com uma ótica voltada à complexidade inerente a ele. Essa maneira de ver o mundo confere a essa perspectiva comunicacional um olhar abrangente capaz de se dar conta de todos os aspectos nele envolvidos, seus entornos, sem a intenção de engessar sua dinâmica própria.

(...) uma visão complexa do universo físico, biológico, antropossocial. (...) uma estratégia-inteligência do sujeito investigador a considerar a complexidade do problema estudado. Incita a distinguir e fazer comunicar em vez de isolar e de disjuntar, a reconhecer os traços singulares, originais, históricos do fenômeno em vez de ligá-los pura e simplesmente a determinações ou leis gerais, a conceber a unidade e multiplicidade de toda a entidade em vez de torná-la heterogênea em categorias separadas ou de homogeneizá-la numa totalidade indistinta (Lopes, 2007, p. 12).

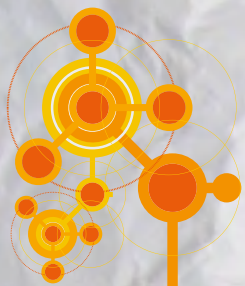
Nessa abordagem, parece não existir uma preocupação de explicar o fenômeno observado em sua totalidade, mas, sim, de compreender sua complexidade, em uma postura de desapego ao conceito, à apreciação e à noção.

A compreensão prefere a noção ao conceito – sem negar o conceito em sua real fertilidade teórico explicativa. Opta por uma razão aberta e fértil que vai de encontro ao racionalismo. Elege a multiperspectividade ou multiangulação no tratamento das questões (Künsch, 2009, p. 65).

Trata-se, então, de uma posição interpretativa cuja abordagem preconiza uma postura comunicacional baseado nas trocas simbólicas, a fim de "abarcas a diversidade da natureza das trocas, em que se fazem presentes os signos representativos ou intelectuais, mas principalmente os poderosos dispositivos do afeto" (Künsch, 2011, p. 32).

Ainda segundo Künsch (2011), é dessa maneira que o poder do afeto pode criar vínculos com a atitude compreensiva, se abrindo para o que Morin (2000) chamou de "um conhecimento de sujeito a sujeito", por meio de "um processo de empatia, de identificação e de projeção. Sempre intersubjetiva, a compreensão pede abertura, simpatia e generosidade".

Por seu olhar compreensivo e por tudo que se propõe, essa abordagem parece dar lugar ao que se busca neste artigo: um olhar comunicacional ao medo e aos boatos onde haja espaço para a sua compreensão, indo além do seu conceito, abrindo espaço para acolher seus aspectos intersubjetivos e fenomenológicos e seu impacto na construção dos sentidos por meio da comunicação organizacional interna.



Luiz Carlos Restrepo (1998, apud Künsch, 2011, p. 40) defende o aspecto humanizador dessa abordagem comunicacional à medida que ela apresenta a ideia de que a humanização entre as pessoas se dá por causa da intimidade como resultado do apelo à ternura que encontra espaço no diálogo compreensivo dessa linha de pensamento. Morin (2000, apud Künsch, 2011, p. 40) corrobora essa visão:

Se soubermos compreender antes de condenar, estaremos no caminho da humanização das relações humanas. Porque, reconhecendo-nos "todos seres falíveis, frágeis, insuficientes, carentes (...), poderemos descobrir que todos necessitamos de mútua compreensão.

Ao estabelecer uma aproximação entre essa maneira de olhar a comunicação e a complexidade dos objetos que nos propusemos analisar, é possível avaliar que os objetos deste estudo parecem se afinar com o olhar comunicacional compreensivo em questão. A compreensão do medo, enquanto objeto multidisciplinar, enquanto afeto, em todo o seu apelo intersubjetivo e fenomenológico, inserido em um contexto comunicacional e organizacional, desafia-nos a encontrar eco teórico nas posturas dialógicas existentes. Mas acredita-se que no olhar comunicacional desta abordagem, o objeto em questão parece encontrar maior acolhimento e compreensão, lembrando que

compreender inclui o processo de empatia, de identificação e até de generosidade para entender que estamos diante de uma esfera que, por tratar do ser humano, não cabe em conceitos fechados, listados, acabados (Carramenha; Cappellano; Mansi, 2013, p. 18).

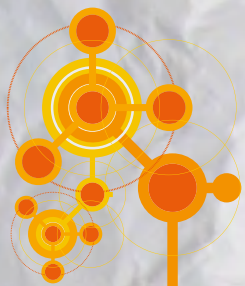
É sabido que outras referências teóricas que inspiram as práticas comunicacionais nas esferas organizacionais atribuem importância funcional à comunicação enquanto geradora de meios de comunicação, principalmente, e assegurando o cumprimento objetivo estratégico da comunicação que tem na sua razão de ser o alcance dos objetivos financeiros da organização.

Por causa dessas condições inerentes ao contexto organizacional, as organizações parecem desprezar o impacto afetivo e emocional da dinâmica organizacional entre os indivíduos organizacionais, bem como a necessidade de se lançar um olhar compreensivo acerca dos impactos dos medos organizacionais, dos benefícios oriundos de se gerar um espaço dentro das organizações onde o medo possa se expressar e, finalmente, de que maneira tanto a organização quanto os indivíduos que dela fazem parte podem obter maiores benefícios a partir de um olhar comunicacional ao medo.

E surge, então, a reflexão sobre se há espaço legítimo nas organizações para esse tipo de olhar compreensivo em relação à comunicação organizacional interna que inspiraria, portanto, uma prática igualmente compreensiva também da comunicação.

Porém, é importante lembrar que a linha de pensamento da comunicação compreensiva se dá a partir de uma ética que pede que a compreensão se dê de maneira desinteressada, sem esperar nada em troca. Ou seja, podemos interpretar que sua prática nas organizações seria uma aposta no bem-estar dos indivíduos organizacionais e numa postura comunicacional compreensiva que proporcione espaço para um diálogo saudável a respeito do subjetivo. E, ainda, que, a partir da tomada de consciência sobre o medo, seja possível assegurar maior aprendizado organizacional, maior respeito às emoções dentro das organizações e inúmeros outros benefícios para a produtividade da organização e o desenvolvimento dos indivíduos que dela fazem parte.

A comunicação entre os pares, pode-se compreender isso hoje assim, contribui para a saúde do corpo e do espírito, a vitória sobre o medo, a dor e a própria morte, ensinava Epicuro, por volta do ano 300 antes de Cristo (Künsch, 2009, p. 65).



Além da possibilidade de contribuir para o bem estar das pessoas que fazem parte das organizações, é possível, ainda, interpretar que a prática da comunicação interna com abordagem compreensiva seria uma tentativa de recuperar a vivacidade e humanização das relações nas organizações. Considerando como ponto de partida para esse raciocínio, a noção de “consciência participativa” apresentada por Malena Contrera (2007, p. 5), em seus estudos sobre comunicação compreensiva, sugere que

essa consciência (...) leva o homem a buscar uma forma de profunda interação afetiva e psíquica com o mundo com o qual interage. (...). Essa forma de consciência estaria diretamente em oposição a uma consciência não participativa que propõe uma abordagem exclusivamente racional do mundo (quando ainda se pensava que isso fosse possível), na qual o sujeito, no topo antropocêntrico da cadeia evolutiva, vê o mundo de forma objetual e desprovido de vida, de alma.

Nessa linha de raciocínio, a autora defende que, a partir da consciência participativa, da empatia e dos vínculos no processo de comunicação, num processo de “re-encantamento” da comunicação, será possível “trazer vida a uma teoria da comunicação, aproximando-a (ainda que incomodamente) do terreno incerto e incontrolável da alma humana” (Contrera, 2007, p. 11).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos defender, então, que, tendo como contexto para o presente estudo a comunicação interna organizacional e como objeto, o medo e seus efeitos nas organizações, a abordagem da comunicação compreensiva é a linha de pensamento que possibilita olhar o medo e os boatos como objetos multidisciplinares, intersubjetivos e complexos, cuja interpretação e compreensão encontram espaço fértil para seu entendimento nessa perspectiva.

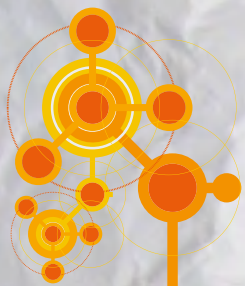
E, ainda, parece existir, a partir deste olhar comunicacional, a possibilidade de promover um diálogo compreensivo nas organizações, permitindo que os aspectos do humano e do subjetivo possam vir à tona e se expressar, a fim de gerar um ambiente organizacional de maior aprendizado, de maior respeito às emoções e que, conseqüentemente, resultará em maior produtividade para as organizacionais e em relações mais humanizadas entre os indivíduos que dela fazem parte.

Um dos principais propósitos deste artigo foi ampliar a visão quanto ao alcance do diálogo compreensivo, demonstrando seu potencial enquanto olhar comunicacional em relação às emoções, a fim de inspirar pesquisadores e profissionais da área de comunicação interna a respeito da aplicação dessa abordagem às práticas e aos desafios da comunicação interna nas organizações. E assim, de alguma forma, este artigo tem, talvez, como sua principal contribuição um incentivo para que os profissionais da área de comunicação interna possam considerar esta abordagem sempre que for necessário lançar um olhar subjetivo às questões humanas e emocionais que permeiam as organizações.

É possível, ainda, concluir que talvez as organizações já estejam, aos poucos, pavimentando seu caminho rumo a uma comunicação dialógica, relacional e criadora de sentidos, onde possa haver espaço e intenção de se lançar um olhar comunicacional compreensivo aos desafios organizacionais da comunicação interna.

Não temos, neste artigo, a intenção de sugerir como a prática comunicacional interna se daria sob uma perspectiva compreensiva, mas podemos, sim, sugerir que, baseando-se nas características da abordagem compreensiva aqui analisadas, é possível imaginar uma comunicação interna plena em vivacidade, voltada ao bem-estar coletivo, buscando o exercício da empatia, a recuperação dos vínculos, permeada por um esforço maior na interpretação de fenômenos organizacionais subjetivos, tais como o medo e os rumores organizacionais.



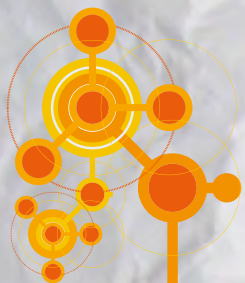


## REFERÊNCIAS

- BAUMAN, Zygmunt. *Medo líquido*. Trad. de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.
- CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane *Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira*. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.
- CASTELHANO, Laura Marques. O medo do desemprego e a(s) nova(s) organizações de trabalho. 2005. *Revista Psicologia & Sociedade*. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v17n1/a03v17n1.pdf>>. Acesso em: dez. 2013.
- \_\_\_\_\_. Em meio ao desencanto: a comunicação fundada no pensamento mecânico-funcional. In: ENCONTRO DA COMPÓS, XVI, Curitiba, 2007. *Anais...* Curitiba: Universidade Paulista, 2007.
- DIFONZO, Nicholas. *O poder dos boatos: como os rumores se espalham, ditam comportamentos, podem ser administrados e por que acreditamos neles*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FRANÇA, Vera. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê? In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 9º, Brasília, 2001. *Anais...* Brasília: Compós, 2001.
- GILLEY, Kay. *A alquimia do medo: como acabar com o transe corporativo e criar um futuro de sucesso para sua empresa*. São Paulo: Editora Cultrix, 1999.
- KÜNSCH, Dimas A. Aquém, em e além do conceito: comunicação, epistemologia e compreensão. In: ENCONTRO DA COMPÓS, XVIII, Belo Horizonte, junho de 2009. *Anais...* Belo Horizonte: Compós, 2009.
- \_\_\_\_\_. Saber, afeto e compreensão: epistemologia da comunicação e dialogia. *Líbero* – revista da Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, v. 14, n. 27, p. 31-42, jun. 2011. Disponível em: <[http://www.casperlibero.edu.br/rep\\_arquivos/2011/06/20/1308597563.pdf](http://www.casperlibero.edu.br/rep_arquivos/2011/06/20/1308597563.pdf)>. Acesso em: out. 2012.
- LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. Comunicação, disciplinaridade e pensamento complexo. In: ENCONTRO DA COMPÓS, XVI, Curitiba, 2007. *Anais...* Curitiba: Compós, 2007.
- MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão: Revista de Comunicação e Cultura*, Caxias do Sul, UCS, v. 9, n. 17, p. 145-159, jan./jun. 2010.
- MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 2. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco, 2000.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes, PAULA, Maria Aparecida de. Comunicação interna: interferências da contemporaneidade. In: CONGRESSO ABRAPCORP, Belo Horizonte, abril de 2008. *Anais...* Belo Horizonte: Abrapcorp, 2008.
- PEREIRA, Marcelo Acar. *O medo no contexto organizacional*. 2006. 105 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3413/MARcelo.pdf?sequence=1>>. Acesso em: out. 2012.
- REZENDE, Claudia Barcellos; COELHO, Maria Claudia. *Antropologia das emoções*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

# ENTREVISTA





## Joel Dutra

- Doutor pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP)
- Mestre pela Fundação Getúlio Varga (FGV-São Paulo)
- Professor-associado da FEA-USP, onde leciona nos cursos de graduação e pós-graduação
- Diretor geral de Recursos Humanos da USP
- Coordenador do Programa de Gestão de Pessoas e vice-coordenador do MBA de Recursos Humanos da FEA-USP
- Consultor de gestão de pessoas para as principais empresas do país
- Diretor-instituidor da Growth Consultoria Desenvolvimento de Pessoas e Organizações
- Responsável pela coordenação geral da análise metodológica das pesquisas “As melhores empresas para você trabalhar” e “As melhores empresas para começar a carreira”, da revista *Você S/A*, da Editora Abril

## A força de uma comunicação interna bem planejada

The power of a well-planned internal communication

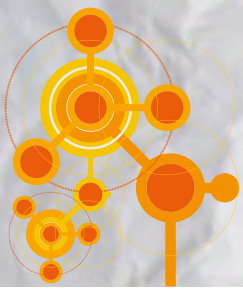
El poder de una comunicación interna bien planificada

### Entrevistadora | Valéria Aparecida Cabral

- Jornalista, relações-públicas, mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Professora do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp) da ECA-USP
- Membro do Conselho Superior do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
- Chefe da Universidade Corporativa do Metrô de São Paulo

### Fotos | Rosângela Zomignan

- Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo
- Assistente administrativa do Curso Gestecorp



**E**m setembro de 2013 começou a circular o guia *As melhores empresas para você trabalhar*, edição de 2013, da revista *Você S/A*, da Editora Abril, que reúne as 150 empresas consideradas as *best practices* em gestão de pessoas em nosso país.

No editorial, de pouco mais de uma lauda, a diretora de redação, jornalista Juliana de Mari, sintetiza que, para fazer parte deste seleto grupo, “é necessário que a companhia tenha uma gestão de pessoas bem estruturada e bem comunicada em todos os níveis”.

A observação específica sobre a comunicação interna tem sido recorrente em cada nova edição de “As melhores”. O motivo? Em que pese o novo patamar que já alcançou em termos de investimento de tempo, recursos e energia, a comunicação interna continua representando um desafio para a maioria das organizações.

Dentro de um cenário empresarial em constante mudança, de maior complexidade na tomada de decisões junto a diferentes públicos prioritários e de maturidade do consumidor, relacionar-se estrategicamente com o corpo de colaboradores tem se tornado um diferencial para o alcance de resultados significativos perante os públicos de interesse organizacional.

As melhores mostram, anualmente, que investir na comunicação planejada e bem estruturada com os colaboradores garante envolvimento e mobilização, eleva os sentimentos de pertencimento e de camaradagem e, sobretudo, amplia o respeito nas relações profissionais e pessoais, como nos mostra nosso entrevistado desta edição, o professor doutor Joel Dutra.

Desde 2001, o professor Joel, junto com André Fischer, como ele da Fundação Instituto de Administração (FIA), responde pela coordenação geral da análise metodológica dessa importante pesquisa da *Você S/A*, que tem notabilizado empresas as quais, por suas práticas, servem de referência para a busca de um ambiente de trabalho muito mais consoante com o modo de produção contemporâneo.

Nosso entrevistado, especialista em desenvolvimento organizacional e gestão de pessoas, diretor-geral de Recursos Humanos da Universidade de São Paulo, compartilha com o leitor que a comunicação interna nas “melhores empresas” cumpre importante papel para a consecução eficaz dos objetivos estratégicos dessas organizações, a fim de viabilizar a incorporação de sua missão e, conseqüentemente, de sua visão organizacional pelo quadro de colaboradores. Mais: nos mostra que estabelecer um eficiente canal de relacionamento, de escuta, de envolvimento e colaboração com esse público, em todos os níveis da estrutura organizacional, é estabelecer um clima de consideração e, sobretudo, de mútuo respeito no ambiente de trabalho.

“As melhores conhecem a força e importância de uma comunicação interna bem planejada e elaborada e o fazem de maneira contínua”, sintetiza Dutra.





Organicom – *A pesquisa “As melhores empresas para você trabalhar” aponta a comunicação interna como um fator-chave do sucesso empresarial. O senhor poderia esclarecer melhor as razões?*

Joel Dutra – Há vários tipos de comunicação dentro das estratégias da organização para consecução da sua missão e visão. No entanto, o modo de compartilhar essa missão e visão, traduzidas em objetivos estratégicos, deve merecer um cuidado especial. O como a comunicação se dá na organização é fundamental para a construção da identidade corporativa. O empregado não gosta de ser traído pela organização em que ele trabalha. Ele deve ser o primeiro a receber as informações que são essenciais, para se sentir respeitado. Ele não pode tomar conhecimento de informações relevantes da organização ou daquelas que afetam ou podem afetar o seu dia a dia pela imprensa, por fornecedores, por clientes. Essa comunicação vital tem que ser muito bem cuidada pela equipe de comunicação interna. Posso dar um exemplo de uma instituição de comunicação que iria mudar de prédio e de endereço e o assunto vazou para a imprensa. Imediatamente a equipe de comunicação interna teve que se apressar a esclarecer cada ponto da mudança para os empregados envolvidos. Esse tipo de informação mexe com questões essenciais, do dia a dia do empregado, hábitos e rotinas familiares. Logo, ele tem que ter essa informação de maneira privilegiada, especial.

Outra comunicação relevante é aquela que trabalha questões mais ligadas à relação direta do empregado com a empresa: benefícios, carreira, remuneração, treinamento, entre outras que são abordadas em reuniões, jornal de parede ou mural. Hoje, notadamente em muitas plantas, essas mensagens estão sendo entregues a partir de sistemas mais estruturados, sendo muito comum se encontrar quiosques equipados para acesso à internet, à intranet, de modo a viabilizar a consulta de dados sobre planos de saúde, processos seletivos internos, salários, etc.

Gostaria, ainda, de destacar a comunicação do quadro de colaboradores com a alta liderança. Das “melhores para trabalhar”, 98% enfatizam e mantêm um canal direto com os colaboradores. A comunicação das pessoas com a organização, a comunicação *bottom-up*, do colaborador com a organização, com alguém além do seu próprio chefe, também tem um papel fundamental no clima organizacional das “melhores”. Na relação das pessoas com a organização, estabelecer um canal, seja uma ouvidoria interna ou outra forma para que as comunicações da base cheguem à alta direção, é fundamental para se elevar a satisfação nessas organizações.

“O empregado não gosta de ser traído pela organização em que ele trabalha. Ele deve ser o primeiro a receber as informações que são essenciais, para se sentir respeitado.”



Organicom – *Na sua opinião, de que forma a comunicação interna pode ser usada como estratégia para alavancar os resultados organizacionais?*

Joel Dutra – Às vezes, há uma preocupação muito grande com a forma, com o canal de comunicação propriamente dito. Não se pode apenas olhar a comunicação interna a partir de suas publicações. Elas são importantes, mas é preciso cuidar muito, dar muita atenção ao conteúdo, com o fio condutor que, se devidamente compartilhado, irá perseguir e gerar os resultados buscados pela organização. Nesse sentido, é importante considerar dois aspectos: a viabilização da comunicação interna e o desenvolvimento, a capacitação das pessoas para a prática adequada da comunicação interna.


Organicom – *Como o senhor define o estágio de maturidade empresarial em relação à comunicação interna nas “melhores para trabalhar”? Há indicativos de evolução ao longo dos últimos anos de aplicação da pesquisa? Esses resultados podem ser comparados de alguma forma com práticas internacionais?*

Joel Dutra – Desde o primeiro momento tínhamos a preocupação de acompanhar a evolução das empresas que aparecem com maior frequência entre as “melhores”. Para isso foram criados conselhos que acompanham as que aparecem mais de oito vezes no Guia. Fica mais evidente a evolução nas empresas multinacionais, com sede no Brasil, que já vinham trabalhando a questão da comunicação interna. Está no DNA delas.


Hoje, 81% das “melhores” declaram manter um canal formal, no caso jornal mural, para divulgação de assuntos estratégicos da empresa, 77% também utilizam o recurso intranet e 71% também se valem de publicações internas e vídeos e já adotam tais mecanismos há mais de cinco anos.

Quando visitamos as empresas, as informações são checadas, e o que fomos percebendo, desde 2000, é que não só houve uma evolução na adoção de ferramentas de comunicação de maneira geral, como, também, começaram a surgir empresas especializadas em comunicação interna prestando serviços para as “melhores”.


Há comunicação formal da estratégia da empresa aos empregados?	%	Existe um programa formal para promover a comunicação dos empregados com a empresa?	%
Sim e existem murais e quadros de avisos divulgando a estratégia da empresa	81%	Sim e há correspondência confidencial, ou contato reservado e sigiloso com um ouvidor interno ou externo	71%
Sim e existe divulgação da estratégia na página da intranet da empresa	77%	Sim e há grupos para discussão de questões organizacionais	73%
Sim e existe divulgação da estratégia por meio de jornais e filmes internos	71%	Sim e há encontros periódicos com o corpo diretivo	78%
Sim e existe divulgação da estratégia por meio das lideranças da empresa	98%	Sim e há espaço para sugerir, implementar inovações e melhorias em produtos, serviços e processos internos na empresa	87%
		Sim e há programa formal para adoção de ideias advindas dos empregados, independentemente de área ou nível hierárquico	71%
Há quanto tempo?	%	Há quanto tempo?	%
Há 2 anos ou menos - V205 a V209	3%	Há 2 anos ou menos - V224 a V229	5%
Entre mais de 2 e menos de 5 anos - V205 a V209	23%	Entre mais de 2 e menos de 5 anos - V224 a V229	10%
Mais de 5 anos - V205 a V209	74%	Mais de 5 anos - V224 a V229	43%




**VOCÊ S/A**



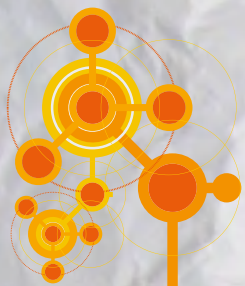
FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO



**VOCÊ S/A**



FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO



*Organicom – Em termos de comunicação interna, que práticas das “melhores” as diferenciam ou as distinguem daquelas em que a comunicação interna deixa ainda a desejar junto aos colaboradores?*

Joel Dutra – O respeito. A comunicação interna bem desenvolvida, madura, garante um clima de muito respeito e consideração ao colaborador. Isso fica claro para os jornalistas durante as visitas feitas nas empresas participantes. A empresa espelha esse respeito.

*Organicom – Qual o papel das lideranças nas boas práticas de comunicação interna, formal ou informal? E o da alta direção da organização?*

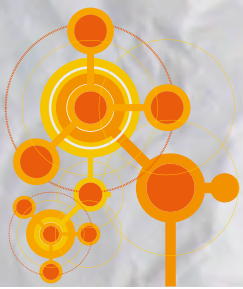
Joel Dutra – Esse é o calcanhar de Aquiles. Se a empresa depende somente da comunicação praticada pela liderança, ela acaba se perdendo. É inegável a importância da liderança no processo de comunicação. No entanto, a liderança não tem como cumprir todas as demandas e necessidades de comunicação da organização. É fundamental contar sempre com um trabalho mais estruturado e formal para que a comunicação flua adequadamente na organização como um todo.

Temos pesquisas específicas que olham essa questão. Às vezes, você tem um assunto que a alta liderança entende ser muito relevante e essa informação é um dado desconhecido para a base. Também ocorre o contrário: informações relevantes sobre problemas de relacionamento com o cliente ou do chão de fábrica que deveriam ser tratadas como relevantes na comunicação da empresa e sequer são abordadas. Os empregados não entendem como a empresa pode se furtar de apresentar e discutir tais assuntos de forma clara e formal.

*Organicom – A entrada da geração digital, a geração Y, no mercado de trabalho, muito afeitas às redes sociais, poderá alterar ou influenciar as práticas atuais de comunicação interna das organizações? Que aspectos relevantes será necessário considerar no relacionamento com esse novo perfil de colaborador?*

Joel Dutra – Nós temos uma pesquisa específica com o jovem: “As melhores empresas para começar a carreira”. Em 2012/2013, tivemos 84 empresas participando e perguntamos a elas se havia uma comunicação específica voltada a essa população. Embora haja uma preocupação em se comunicar de forma adequada e atrativamente com essa geração que está chegando no mercado, são poucas as iniciativas efetivas apresentadas. Trata-se de uma população à qual as organizações precisarão dar grande atenção, notadamente na comunicação.

“A comunicação interna bem cuidada, planejada, contínua, ágil permite que as pessoas se sintam valorizadas na organização.”



O último censo indica que a taxa de crescimento dessa população vem diminuindo. Esse jovem, em média, estudará mais tempo que os jovens das gerações anteriores. São jovens com um perfil que valoriza a possibilidade de aprendizado e a oportunidades de se desenvolver profissional e pessoalmente. Gostam de ser reconhecidos pelas ideias e sugestões que contribuem para o sucesso da organização em que trabalham. Valorizam a comunicação horizontal, ágil, informal. São jovens que gostam de ser desafiados, mas que também valorizam muito a qualidade de vida. Considerando esse perfil, houve uma grande organização da área de comunicação que tentou explorar esse segmento como um nicho de negócio, mas não deu certo.

*Organicom – De que forma a comunicação interna praticada pelas “melhores para trabalhar” contribui para o aumento dos níveis de motivação, engajamento e ganhos de produtividade?*

Joel Dutra – Intuitivamente podemos afirmar que ela contribui nesse sentido. No caso da pesquisa, considerando a sua formatação atual, não temos como correlacionar diretamente a excelência da comunicação interna e seus ganhos em engajamento, motivação ou ganhos de produtividade. Mas é inegável que a questão é apontada como um diferencial no alcance dos resultados pelas “melhores” ou que sua ausência acaba por prejudicar o estabelecimento do clima de confiança e camaradagem.

*Organicom – Em que medida pesquisas de clima, de engajamento ou diagnósticos de cultura são importantes aliados para evidenciar problemas ou indicar oportunidades de melhoria da comunicação interna?*

Joel Dutra – Normalmente, essas pesquisas de clima, engajamento, cultura são importantes para identificar barreiras, pontos nevrálgicos que a equipe de comunicação interna deverá trabalhar se quiser melhorar a percepção dos empregados sobre a empresa, seus processos, seu desenvolvimento e o apoio da liderança. Os profissionais de comunicação podem customizar essas pesquisas para fazer os recortes necessários para identificar pontos de melhoria e elaborar um planejamento de ação mais consistente.

*Organicom – Quanto da boa comunicação interna tem a ver com empresas que desfrutam de um ambiente de alta camaradagem, muito respeito, transparência na comunicação e aprendizagem organizacional nas “melhores para trabalhar”?*

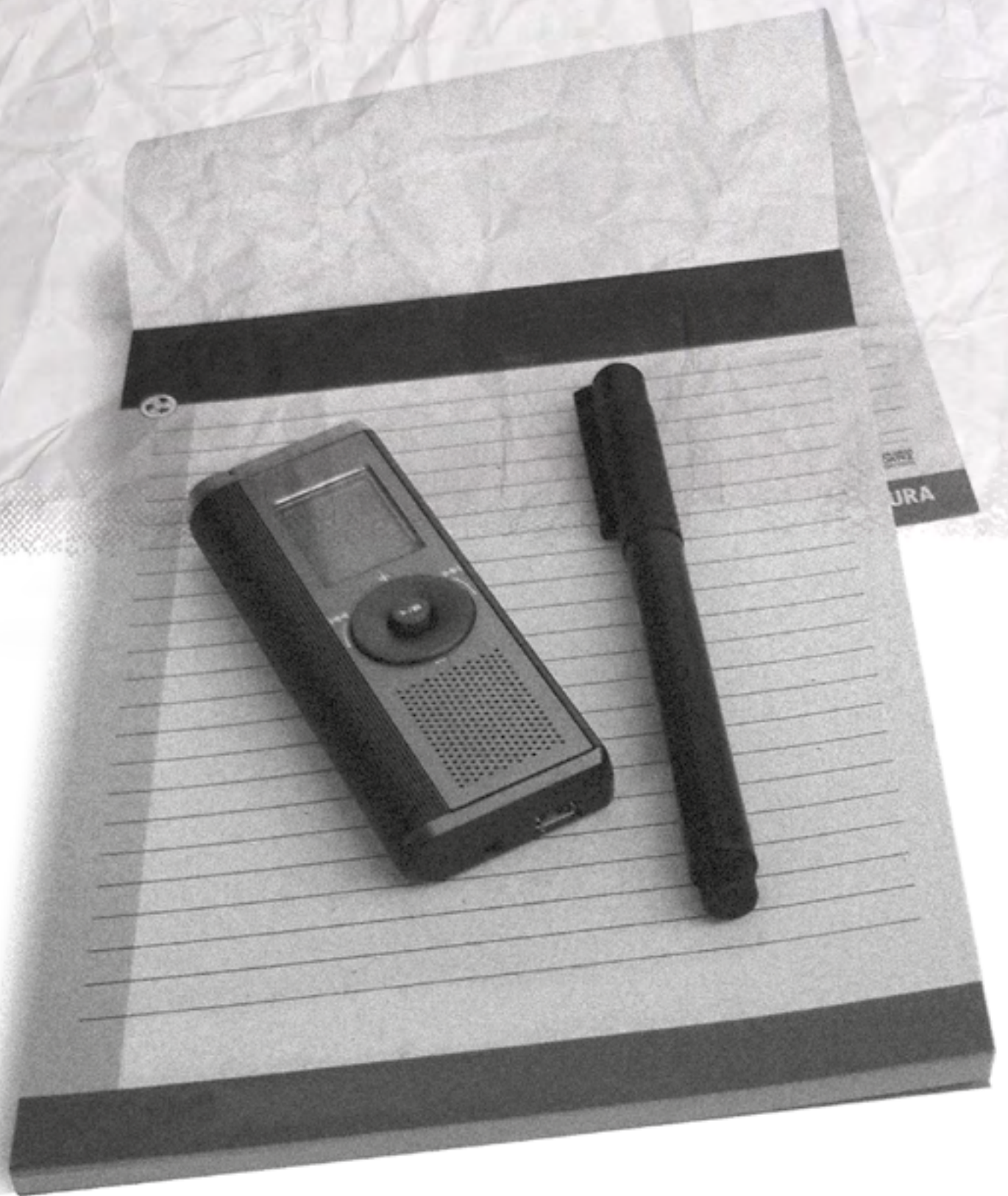
Joel Dutra – O que vejo de maneira concreta e que vale salientar da lição das “melhores” é que a comunicação interna bem cuidada, planejada, contínua, ágil permite que as pessoas se sintam valorizadas na organização. Ela estabelece compromisso e propicia o sentimento de pertencimento, de acuidade em relação à organização.

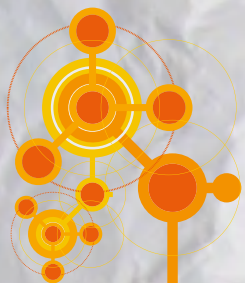
*Organicom – Em muitas organizações a área de comunicação interna está vinculada à estrutura de recursos humanos, em outras, na comunicação corporativa ou no marketing. Nas “melhores para trabalhar” existe algum padrão ou tendência de predominância de subordinação da área de comunicação interna no organograma da organização?*

Joel Dutra – Não temos esse dado estatisticamente na pesquisa. No entanto, durante as visitas, pode-se observar que em grande parte das empresas a comunicação interna está vinculada à área de recursos humanos. Podemos incluir esse item nas próximas pesquisas.



# DEPROMENTO





## Infinitas possibilidades com o segredo do tempero local

Endless possibilities with the secret of local flavor

Posibilidades infinitas con el secreto del sazón local

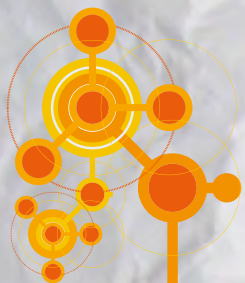
Hélio Muniz<sup>1</sup>

O mundo mudou. E a comunicação também. Textos em jornal, que eram produzidos por repórteres em cópias com ajuda de papel carbono para editores, hoje saem do computador diretamente para a gráfica. Eu mesmo sou prova da evolução: já entreguei *releases* em redações, algo impensável nos dias de hoje. Ainda bem que surgiram os aparelhos de fax e hoje temos e-mail. Hoje, olhamos essas máquinas impressionantes da década de 1980 como crianças atônitas no museu se deparando com réplicas de tiranossauros.

Bilhetes se transformaram em *posts* nas mídias sociais e a informação se espalhou por milhares de cantos. Todo mundo sabe tudo e todos têm alguma coisa para mostrar ou para conhecer. O profissional de comunicação que entra no mercado de trabalho tem mais acesso à informação, mesmo sem comprar um jornal sequer, do que o das três gerações anteriores somadas. É só reparar. Todas as manhãs, de casa para o trabalho, ouvimos, lemos e compartilhamos pelo menos uma dezena de informações, por meio de variados canais – às vezes com um único aparelho.

Isso não significa que há profissionais melhores ou piores conforme as datas de nascimento, que nossos avós eram mais bem informados porque dedicavam horas à leitura de jornais volumosos. Apenas os meios de comunicação estão diferentes e mais rápidos. E, com isso, a forma de pensar a comunicação mudou: a notícia surge nas redes, o profissional vem das redes e não sai delas. Um *post* em um blog pode causar uma repercussão positiva ou negativa maior do que uma página do jornal *O Globo*. Simples assim.

<sup>1</sup> Carioca, torcedor apaixonado do Flamengo, dividiu sua carreira entre os principais veículos de mídia do país e a comunicação corporativa. Foi repórter de comportamento e cultura do jornal *O Globo* e, durante quase dez anos, subeditor, editor e gerente de produtos de diversas áreas (cultura, tecnologia, economia) do *Jornal do Brasil*, veículo pelo qual recebeu o mais importante prêmio de jornalismo brasileiro: o Esso, em 1992. Ao fim do século passado, trocou o jornalismo pelas corporações. Foi gerente de Relações Públicas da TV Globo, gerente de Propaganda da AES Eletropaulo, diretor de Conteúdo e Comunicação do iGFinance, portal de internet do Banco Opportunity, sócio-fundador da agência de propaganda Tapioca Comunicação, vencedora de diversos prêmios e diretor de Comunicação e Sustentabilidade da Gol Linhas Aéreas. Atualmente é o diretor de Comunicação do McDonald's no Brasil. E-mail: helio.muniz@br.mcd.com.



Os próprios veículos de comunicação estão dando esse recado. Redações cada vez mais enxutas, impressos com menos papel, mais versões *online*. As empresas acompanham. Novos formatos – menos é mais. O simples é o diferente.

Como encarar um mundo com pessoas, gerações diferentes? Um mundo de celebridades instantâneas, no qual a cada segundo temos que avaliar o que escrevemos na internet?

Para começar a conversa, precisamos estar receptivos. Só assim podemos entender e acompanhar todas essas mudanças. O eixo da comunicação migrou a relevância na direção das mídias sociais. Hoje, o jovem tem a mesma quantidade de hormônio que tínhamos no início da carreira. Mas, com muito mais informação. Ele não liga para a fonte da informação. Por vezes, há mais equívocos por causa dessa certa banalização da credibilidade. Mas, o cenário é esse.

É mandatório entender o caminho das relações. E, na comunicação interna, fica imprescindível saber o que os funcionários esperam da empresa, o que eles querem que a gente fale. Eles querem aprender e não têm paciência. Não gostam de informações confusas – objetividade é uma obrigação óbvia. Eles também gostam de se sentir próximos. Gostam de se reconhecer na empresa, de identificar afinidades com os colegas. Não gostam de superiores inatingíveis. Tampouco aceitam meras promessas, liderança por medo e muito menos fazer a mesma coisa por muito tempo. Rotinas engessadas, nem pensar!

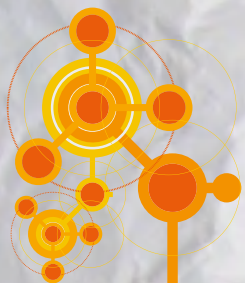
Na verdade, eles querem saber onde estarão daqui a poucos meses. Acham que já viveram muito e estão com menos de trinta anos. Não têm medo de tentar e de errar. Podem ficar por anos ou meses. Aqui cabe uma história pessoal: meu pai trabalhou na Petrobras por trinta anos. Foi seu único emprego. Na época, as oportunidades eram em menor quantidade do que hoje. O concurso, o emprego em uma estatal, era mais atraente, mais seguro.

Já eu passei por vários empregos e experiências. Quando me formei, em 1989, trabalhar em estatal estava fora de cogitação – hoje, o cenário mudou e concurso virou “in”. Tenho amigos da mesma geração, que, ao contrário, estão há anos em uma empresa, passando por diversos setores, negócios diferentes. Tão apaixonante quanto o que vivenciei. Cada um do seu jeito. E mesmo com todos os *blogs* e redes, as pessoas ainda continuarão sendo diferentes. Porém, importante: todas elas estarão conectadas.

É um mundo maior e menor simultaneamente. E nós, líderes, precisamos enxergar todas essas variáveis, gerenciar todas as diferenças e estimular – o que, para mim, é uma paixão – os talentos que só esse tipo de gestão traz. Uma vez, ouvi do editor-chefe do *Daily Telegraph* algo muito esclarecedor. Ele me disse que o melhor diretor de redação não é o sujeito que escreve melhor ou que sabe editar uma matéria. É o que consegue olhar, na frente, para onde o mundo está indo.

E, quando colocamos esse tipo de liderança em prática, o resultado positivo é inevitável. Temos o desafio de mostrar que a experiência não é chata e ultrapassada. Sim, conhecemos toca-discos, fita-cassete, jogamos Atari. Mas acompanhamos todas as evoluções, mudamos a cabeça, transitamos da máquina de escrever para o computador e por isso mesmo somos atraentes para essa nova geração. Não somos afoitos – e, é bom explicar, ser afoito é jovial e representa um começo fundamental – e entendemos que há várias alternativas disponíveis. Somos fãs dos Rolling Stones – e, como eles, construímos o sucesso há décadas.

Engajamento é a palavra. Se o seu colaborador não se vê envolvido na causa da sua empresa, atenção! Ele não vai ficar com você por muito tempo. Se a sua empresa não tem uma causa, um propósito, valores compartilhados e estimulados



internamente, seu caso é pior ainda. Não vai adiantar investir milhões em ferramentas, canais de comunicação, ouvidorias internas. Tudo isso é extremamente importante. Mas, sem envolvimento, nada feito.

Não precisa de desespero. John Kennedy tem uma ótima recomendação para isso: “o melhor momento para consertar o telhado é quando o sol está brilhando”.

Quando estou no balcão de um dos mais de setecentos restaurantes McDonald's do Brasil, eu não enxergo um atendente. Estou lidando com um *stakeholder* da minha companhia. Não tenho a menor pretensão de que ele fique na empresa por anos – se bem que temos o privilégio de contar com vários executivos que fizeram a trajetória do balcão à direção da empresa. Na verdade, meu maior desejo – e o de toda a marca – é que ele se sinta em casa enquanto estiver com a gente. Motivado, suprido das informações necessárias para ser um *stakeholder* da marca.

Procuramos dar a ele a competitividade que os jovens adoram, sem falar no trabalho em equipe. Premiamos os melhores. Mostramos a ele para onde pode ir e até onde pode chegar. Sei que quando ele descansa ele quer estar conectado. Dou acesso a ele pra isso. Sei que ele gosta de comunicação objetiva e eficiente. No restaurante, são realizadas reuniões. O gerente do restaurante, mensalmente, encontra-se com os pais dos funcionários. Também respeitamos e temos muito carinho pelas pessoas com deficiência. E damos o tratamento e a comunicação adequados para eles.

O desafio: são 50 mil funcionários. Se contabilizarmos o sistema – franqueados e fornecedores –, o número fica muito mais amplo. Sem falar nas distâncias: 23 estados, além da capital federal, mais de 150 cidades. São muitas histórias para ouvir, muitas experiências para compartilhar. Um prato cheio para comunicar.

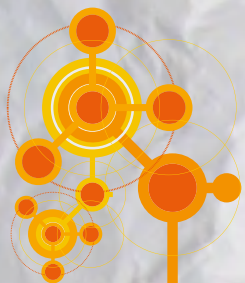
E é aí que entra o segredo, a cereja do bolo. Igual à receita que a sua mãe não conta para ninguém, porque é de família: o tempero local.

As dimensões culturais brasileiras são um desafio e uma oportunidade. Respeitar as ações regionais faz toda a diferença. Veículos locais têm 100% de relevância. Conversar com o chefe do Corpo de Bombeiros, com o prefeito. Todos são altamente importantes. São a referência local de uma marca global. O banco de confiança, daqueles cuja mensuração é simples: respeito, valor, imagem.

Trato cada gerente de restaurante como um diretor de comunicação. Quem melhor do que ele representa a marca? Em algumas regiões, a milhares de quilômetros do escritório corporativo, ele é o único porta-voz que está lá todos os dias, junto com a sua equipe. Esse gerente, que tem em média vinte e poucos anos, gera um negócio de milhões por ano, comanda um time com dezenas de funcionários, a maioria jovem, a exemplo deste líder.

Esse diretor de comunicação local faz toda a diferença. Ele conversa com o delegado, com instituições do entorno do restaurante, com pais de funcionários. Entende a economia local, o que é importante para a cidade, para a região. Ele é uma mídia local, um veículo importantíssimo para a marca. Junto com seus outros colegas, ele atende diretamente 1,7 milhão de consumidores todos os dias. Um canal privilegiado, que poucas marcas têm: olhar nos olhos dos clientes. E dos funcionários.

Nosso papel é ajudar esses *stakeholders*, porta-vozes e diretores de comunicação locais, a lidar com todas essas possibilidades. E fazer isso requer zero preconceito. São os nossos principais clientes. E, com todo o respeito que merecem, precisamos compreendê-los.



Sabendo disso, incentivamos constantemente que eles sejam “bons vizinhos”, percebam a comunidade na qual seu restaurante está envolvido, entendam as necessidades locais. Assim seguimos o lema do fundador Ray Kroc – “devolver às comunidades tudo aquilo que recebemos”. Uma sabedoria de mais de cinquenta anos e que é tão atual quanto inovações tecnológicas.

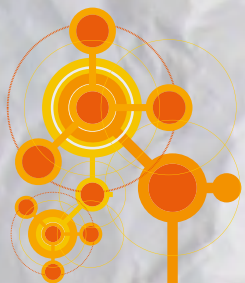
Por todas as experiências que vivenciei, a comunicação interna é, sem dúvida, a força, a matriz de tudo. Ela está na base da empresa e atende a todos. Sem ela, a empresa fica sem ouvidos e pode até ter muito a dizer, mas não vai ter com quem falar. Pessoas representam um pilar fundamental. Sem pessoas, não há marca.

Você pode levar anos para construir essa marca. Mas sem seus porta-vozes, com uniformes ou não, sua boa imagem não vai muito longe.

Ousar é preciso. Ser uma metamorfose ambulante. Que sabe o que significa um *walkman*, mas entende perfeitamente como funciona um ipod. E naturalmente sabe que vai saber entender de muitas outras ferramentas e suas versões. Mais ainda: sem medo, vai aceitar que os colaboradores mais jovens vão aprender muito provavelmente mais rápido do que você.

Já se você tem menos de trinta anos, um convite: converse com seus avós, faça uma busca no Google e conheça de perto um Atari, um aparelho de fax e videocassete. Veja as manchetes dos jornais que não existem mais. Histórico é tudo para um bom comunicador. E informação nunca foi demais.

E, claro, o óbvio nunca deixou de ser relevante: para comunicar é preciso conhecer, ser honesto, reconhecer as fraquezas, identificar as oportunidades. E envolver. O papel da comunicação interna é exatamente esse: unir e engajar *baby boomers*, geração Y, geração Cristal. Um processo vivo, encantador e magnífico. Imperdível!



# Comunicação interna estratégica: a experiência da Embrapa

Strategic internal communication:  
Embrapa's experience

Comunicación interna estratégica:  
la experiencia de la Embrapa

Gilceana Galerani<sup>1</sup>  
Aline Bastos<sup>2</sup>

A comunicação interna pode ser entendida como um processo comunicacional desenvolvido por uma organização para cultivar relacionamentos qualificados, criando ou fortalecendo meios que permitam ampla participação, compartilhamento de ideias, opiniões e informações para os diferentes segmentos de público interno existentes. Tem como objetivo principal auxiliar no alcance da missão, da visão e dos objetivos estratégicos da empresa, contribuindo “para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades”, como diz Gaudêncio Torquato<sup>3</sup>.

É importante também compreender que a comunicação é um “processo contínuo e permanente que permeia as interações humanas, atuando como um sistema dialógico com o objetivo de informar, persuadir, motivar e alcançar a compreensão mútua”, segundo Else Lemos<sup>4</sup>. Tem por objeto de trabalho pessoas que, antes de serem empregados, são cidadãos. Assim, a comunicação interna tem também por responsabilidade promover a participação e a coerência entre o discurso e a prática nas organizações. Como afirma Margarida Kunsch<sup>5</sup>, “de nada adiantarão programas maravilhosos de comunicação se os

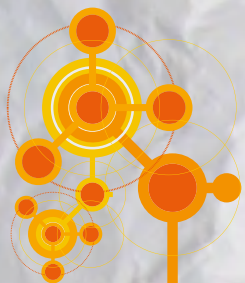
1 É chefe da Secretaria de Comunicação (Secom) da Embrapa, em Brasília (DF). Tem mestrado em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), especialização em Marketing e Publicidade pela Universidade Norte do Paraná (Unopar) e graduação em Relações Públicas, pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). É autora da obra *Avaliação em comunicação organizacional* (2006). Na Embrapa, exerceu anteriormente as funções de supervisora de Comunicação Empresarial, coordenadora de Comunicação Interna e assessora da diretoria executiva. E-mail: gilceana.galerani@embrapa.br.

2 É supervisora de Relacionamento com o Público Interno na Secretaria de Comunicação (Secom) da Embrapa, em Brasília (DF). Tem mestrado em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e graduação em Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas e Jornalismo pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Na área de comunicação, já trabalhou em multinacionais, agências de comunicação e publicidade, instituições sociais, universidades e empresas públicas. E-mail: aline.bastos@embrapa.br.

3 TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Cengage Learning, 2002, p. 54.

4 LEMOS, Else. Comunicação interna como diferencial em relações públicas. In: FARIAS, Luiz Alberto. *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011.

5 KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003, p. 157.



empregados não forem respeitados nos seus direitos de cidadãos e nem considerados o público número um no conjunto de públicos de uma organização". Dessa forma, as estratégias de comunicação interna precisam considerar ações que permitam ouvir, informar, mobilizar e estimular a participação ativa de empregados, estagiários, fornecedores e outros públicos internos que desempenham funções a serviço de uma instituição pública ou privada. Como assegura Wilson Bueno<sup>6</sup>, "o protagonismo na comunicação interna, a elevação do funcionário à condição de sujeito, o diálogo construtivo são atributos inegociáveis de uma organização e sociedade modernas".

As ações de comunicação interna favorecem também o ajustamento organizacional e a integração interna. Essa integração pode ser vista em quatro níveis, de acordo com Analisa de Medeiros Brum<sup>7</sup>: integração entre as pessoas; da pessoa com a empresa; da pessoa com as chefias; entre as áreas. Nesse sentido, as estratégias de comunicação devem se voltar para o alinhamento da ambiência interna, já que "os ambientes internos, alimentados por eficientes fontes de comunicação, motivam-se e integram-se ao espírito organizacional, contribuindo de forma mais eficaz para a consecução das metas programadas"<sup>8</sup>.

Na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), a comunicação interna foi institucionalizada em 1996, com o lançamento da Política de Comunicação<sup>9</sup>, e vem sendo reforçada pelos planos diretores da empresa desde então. A segunda edição desse documento, publicada em 2002 e atualmente em vigor, reforça a importância da comunicação interna e preconiza que "a relação transparente e democrática com os empregados é vital para a empresa e se instaura pela adoção de um processo de gestão que estimula o diálogo e a participação e que advoga a implementação de uma autêntica cultura de comunicação".

Na prática, o documento sinaliza que a comunicação interna parte do pressuposto de que, como parceiros, os públicos internos devem reconhecer canais que possibilitem não apenas o esclarecimento sobre os compromissos da empresa e o papel que cada um desempenha em prol dos objetivos organizacionais, como também o diálogo aberto e transparente entre gestores e demais empregados. Atendendo a esses princípios, a empresa está estimulando o enriquecimento de debates, promovendo maior conhecimento e empoderando seus empregados para que possam auxiliar em tomadas de decisão.

Este depoimento apresenta um breve histórico e também os avanços, as perspectivas e os desafios experimentados pela Embrapa na comunicação com seus empregados. Esse público totaliza hoje cerca de 10 mil pessoas, localizadas em todas as regiões do Brasil e em alguns países dos continentes africano, americano, asiático e europeu. Esse fato, aliado à variedade de idade, cultura, tempo de serviço na empresa e formação profissional, já demonstra a principal característica dos públicos internos da Embrapa – a ampla diversidade.

## A EMBRAPA

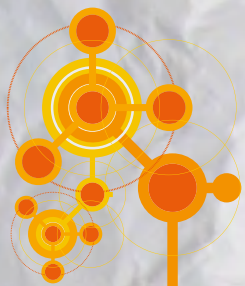
A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), instituição pública vinculada ao Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento, foi criada em 26 de abril de 1973. Sua missão é viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira.

6 BUENO, Wilson. *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva, 2009, P. 96.

7 BRUM, Analisa de Medeiros. *Respirando endomarketing*. Porto Alegre: L&PM, 2013, p. 54.

8 TORQUATO, Gaudêncio. Op. cit., p. 122.

9 EMBRAPA. Política de comunicação. 2. ed. Brasília, DF: Embrapa, 2002. Sobre o processo de implantação da política de comunicação da Embrapa recomenda-se a leitura do artigo "Política de comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa", de Jorge Duarte e Heloiza Dias da Silva (*Organicom*, a. 4, n. 6, 1. sem. 2007).



Ela atua por intermédio de dezesseis unidades administrativas localizadas em sua sede, em Brasília (DF), e 47 unidades descentralizadas (centros de pesquisa e de serviços), estando presente em quase todos os estados da federação. Coordena o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), constituído por instituições públicas federais, estaduais, universidades, empresas privadas e fundações, que, de forma cooperada, executam pesquisas nas diversas áreas geográficas e nos diferentes campos do conhecimento científico.

Internacionalmente, a Embrapa mantém 78 acordos bilaterais com 56 países e 89 instituições estrangeiras para pesquisa agropecuária e transferência de tecnologia. A cooperação internacional congrega também parcerias com laboratórios nos Estados Unidos (Washington), na Europa (França, Inglaterra e Alemanha) e na Ásia (Coreia do Sul e China) para o desenvolvimento de pesquisas em tecnologias de ponta, os chamados Laboratórios no Exterior (Labex's). Com essas iniciativas, pesquisadores da Embrapa e desses outros países têm acesso às mais altas tecnologias em áreas como recursos naturais, biotecnologia, informática, agricultura de precisão etc.

Na esfera da transferência de tecnologia para países em desenvolvimento (Cooperação Sul-Sul) destacam-se projetos da Embrapa no continente africano (Gana, Moçambique, Mali e Senegal), no continente sul-americano (Venezuela), e na América Central e no Caribe (Panamá), voltados para o desenvolvimento agrícola dessas localidades.

## CARACTERIZAÇÃO GERAL DOS PÚBLICOS INTERNOS

Em qualquer organização há sensíveis diferenças entre as pessoas que participam do ambiente de trabalho. Na Embrapa, inúmeros fatores já citados contribuem para que as diferenças sejam ainda mais marcantes, o que faz da diversidade uma das principais características do ambiente interno. Esse fato exige da comunicação o exercício diário da criatividade aliada à segmentação dos públicos internos em momentos distintos, para maior eficiência do processo comunicacional. Percebe-se, dessa forma, a pertinência do tratamento personalizado a cada grupo que se forma em momentos distintos, fortalecendo a tese da multiplicidade dos públicos – “públicos internos no plural. Muitos, muitos públicos. É assim que deve ser”, como afirma Bueno<sup>10</sup>.

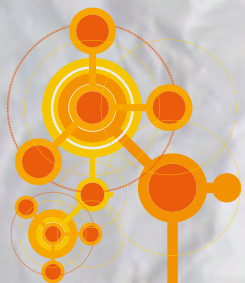
Dos 9.813 empregados da Embrapa, aproximadamente 25% são pesquisadores com mestrado, doutorado ou pós-doutorado; 25%, analistas com no mínimo curso superior; e 50%, assistentes ou técnicos com ensino fundamental ou médio. Do total, 29,8% são mulheres e 29,5%, negros ou pardos. Aproximadamente 1 mil empregados ocupam cargos de gestão de diferentes categorias. Do total de empregados, 30,82% possuem até cinco anos de empresa, o que representa 3.024 pessoas, certamente, com expectativas e bagagem cultural diferentes das demais. A diversidade na Embrapa também é estrutural, devido às grandes diferenças existentes nos locais de instalação dos 47 centros de pesquisa, envolvendo maior ou menor facilidade para se efetivar a comunicação interna ideal.

Se, por um lado, essa diversidade favorece a criatividade, geração de ideias e inovação, representa, por outro lado, um dos maiores desafios da comunicação interna da Embrapa. Devido a essa diversidade e também às demandas crescentes, a segmentação do público interno e a priorização de programas de comunicação têm sido uma prática constante, uma vez que, segundo Bueno<sup>11</sup> “cada público deve ser visto em suas particularidades, em suas demandas, em suas expectativas, em sua forma específica de comunicação. O que pode ser razoável para um deles poder contraproducente para os demais”.

<sup>10</sup> BUENO, Wilson. Op. cit., p. 85.

<sup>11</sup> BUENO, Wilson. Op. cit., p. 88.





Para a tomada de decisão sobre o que deve ser prioritário, são consideradas situações e temáticas de menor ou maior sensibilidade para conhecimento pelos empregados, além de se analisarem os riscos para a imagem e a sustentabilidade da Embrapa e também as condições de determinado segmento interno conseguir administrar a sua comunicação em um determinado desafio. São ainda vistas como prioritárias as ações de maior emergência e, não sendo possível atender a muitas demandas importantes num mesmo período, são planejadas estratégias ou soluções para curto, médio e longo prazos.

## A COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMBRAPA

A comunicação, na Embrapa, passou a ser orientada como compromisso de todos os empregados desde a implementação da política de comunicação, em 1996. Antes disso, a comunicação era fragmentada, já que cada centro de pesquisa ordenava suas demandas e prioridades para a área. Com a ausência de um sistema integrado, havia deficiências como pouca interação entre os públicos internos – especialmente entre os centros de pesquisa –, ações com carência de planejamento e foco, comunicação entendida, na maioria das vezes, como sinônimo de divulgação, além de duplicidade de esforços e recursos financeiros diluídos em vários programas.

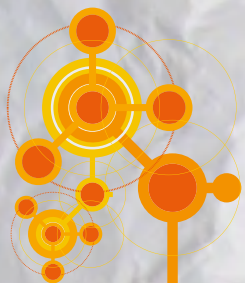
Como advento da política de comunicação, todos os centros de pesquisa passaram a contar com profissionais de comunicação e a então Assessoria de Comunicação (ACS) passou a liderar a rede de comunicadores. Junto com a implantação da política, entre 1996 e 1998 houve também a mudança da marca da empresa; a alteração dos nomes de todas as unidades de pesquisa; o estabelecimento de manuais com padrões mínimos para organização de eventos, atendimento à imprensa e atendimento ao cidadão. O presidente de então encampou de tal forma a liderança pelas mudanças, que era o principal porta-voz e guardião dos novos conceitos e práticas. Foi uma verdadeira revolução para a comunicação da empresa e provavelmente um dos maiores passos já dados pela comunicação de uma empresa pública de âmbito federal.

Como suporte ao amplo trabalho, uma extensa e intensa campanha interna foi elaborada sob a coordenação da ACS para envolver e mobilizar os empregados de forma profunda em torno da ideia de que “a comunicação é responsabilidade de todos”. Até hoje (2013), comenta-se na instituição a efetividade do trabalho realizado internamente naquele período.

Alguns anos após a campanha, a Embrapa passou por momentos de restrições orçamentárias, o que implicou menores possibilidades para capacitação e contratação de empregados e certa desaceleração das atividades de comunicação interna. Entretanto, nos planos diretores da empresa, evidenciava-se cada vez mais a necessidade de voltar a fortalecê-la e a fazer jus ao desafio de integrar um público interno tão diverso e, ao mesmo tempo, tão comprometido com a gestão do conhecimento científico.

Por volta de 2005, a comunicação interna foi inserida no organograma da Assessoria de Comunicação Social como uma coordenadoria, com equipe própria na liderança da atividade para a empresa como um todo. Foram então desenvolvidos instrumentos de pesquisa, táticas de interação entre unidades com a criação de facilitadores de comunicação interna em cada uma delas. Também foram impulsionadas campanhas e ferramentas de divulgação e promoveu-se maior integração e parceria com o Departamento de Gestão de Pessoas, o que gerou diversos avanços comprovados em avaliações de clima organizacional. Foi um momento de fortalecimento da comunicação interna, com o apoio irrestrito do presidente da Embrapa à época, que chegou a prestar depoimento sobre a importância do assunto, reproduzido por Duarte e Silva<sup>12</sup>:

<sup>12</sup> DUARTE, Jorge; SILVA, Heloiza Dias da. Op. cit., p. 24.



O nosso grande desafio é melhorar a comunicação interna da empresa. Essa área é cada vez mais importante para as instituições que geram conhecimento como a Embrapa e que têm como maior capital os seus recursos humanos, os seus empregados. (...) É preciso entender que há dois tipos de conhecimento: o explícito, que é aquele que podemos quantificar, [gerando] relatórios e avaliações formais, e o conhecimento tácito, que é aquele que está na cabeça, no coração e nas emoções das pessoas, e que foram adquiridos ao longo de suas experiências pessoais e profissionais. A estratégia fundamental de toda organização de C&T e inovação é mobilizar e estimular os seus empregados a contribuir não apenas com o conhecimento explícito, mas, e principalmente, com o conhecimento tácito. E isso não se faz sem comunicação.

## A situação atual da comunicação interna

A comunicação na Embrapa está contemplada no V Plano Diretor da Embrapa (PDE)<sup>13</sup>, documento programático de nível estratégico, que define seu âmbito de atuação. O PDE registra desafios e estratégias de médio e de longo prazos, com objetivo de garantir o cumprimento da missão institucional e a sustentabilidade da organização.

Como um dos desafios organizacionais e institucionais no V PDE está definido “fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação”. E, dentre as estratégias associadas ou linhas de ação vinculadas a essa grande diretriz, destaca-se “promover ações e produtos que integrem a comunicação interna, com o intuito de criar um ambiente cooperativo e de livre circulação de ideias”, o que, por sua vez, comporta como subestratégias:

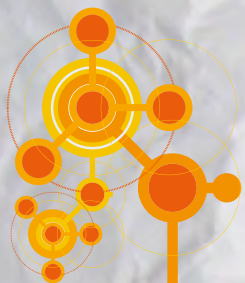
- desenvolver ações de monitoramento das percepções do público interno;
- desenvolver mecanismos de comunicação que estimulem a participação e o empenho dos empregados nos programas conduzidos pela empresa;
- estimular fluxos de comunicação que promovam a interação entre dirigentes, empregados e unidades;
- promover maior integração entre as equipes de comunicação na sede e nas unidades descentralizadas.

O documento *Política de comunicação*, de 2002, registra a criação e manutenção de fluxos de comunicação que facilitem a interação entre a Embrapa e seus públicos estratégicos, num processo de influência recíproca. A comunicação tem sido pensada de forma integrada e exercida a partir de seus focos (institucional e mercadológico) e espaços prioritários (comunicação com os empregados, com o governo, com a sociedade etc.). “É comandada por uma diretriz única, que exhibe valores e conceitos compartilhados por toda a organização”<sup>14</sup>.

A gestão da comunicação da Embrapa, inclusive da comunicação interna, está sob a liderança da atual Secretaria de Comunicação (Secom), unidade administrativa centralizada e subordinada ao presidente da empresa. Todos os centros de pesquisa possuem um Núcleo de Comunicação Organizacional (NCO), vinculado à chefia-geral da unidade. Os NCOs são responsáveis pela execução local das ações corporativas presentes no Plano Integrado de Comunicação (PIC), cuja elaboração é liderada pela Secom, além de realizarem ações necessárias à sua realidade regional. Para isso, os NCOs e a Secom contam atualmente com 181 profissionais de comunicação, sendo 111 jornalistas, 55 relações-públicas, quinze publicitários, além de outros dezessete profissionais ligados às áreas de fotografia, *design*, rádio e tv.

<sup>13</sup> EMBRAPA. V plano diretor da Embrapa: 2008-2011-2023. Brasília: Embrapa, 2008.

<sup>14</sup> EMBRAPA. V plano diretor da Embrapa: 2008-2011-2023. Brasília: Embrapa, 2008.



A interação entre os comunicadores da Embrapa foi potencializada em 2012 com a implantação de uma comunidade virtual interna, denominada Rede.com. Esse espaço permite o compartilhamento de orientações da Secom, debates em fóruns específicos, divulgação de boas práticas dos centros de pesquisas, disseminação de informações sobre cursos e congressos da área, publicações acadêmicas, entre outros itens. Hoje, é o principal canal de compartilhamento de informações, diálogo e interação entre os profissionais de comunicação por todo o país.

Desde 2010, a Secretaria de Comunicação elabora e executa um planejamento anual, em conjunto com todas as unidades, que resulta no Plano Integrado de Comunicação (PIC). Estratégias, ações e metas são definidas a partir de problemas e desafios de comunicação identificados nas pesquisas de clima organizacional, de opinião e de imagem com públicos estratégicos, que podem ser complementadas por diretrizes da gestão superior e por questões locais apresentadas pelos supervisores dos núcleos de comunicação organizacional de todo o país.

As questões desafiadoras e inovadoras na área de comunicação podem integrar projetos e arranjos do Sistema Embrapa de Gestão (SEG), o principal instrumento norteador e financiador de iniciativas nos três pilares do processo de produção da empresa: pesquisa & desenvolvimento; transferência de tecnologia; e administração. Atualmente, há onze projetos relacionados à comunicação interna em andamento na carteira do Macroprograma 4, específico para estratégias e ações inovadoras de comunicação e transferência de tecnologia. Além disso, um novo arranjo de projetos está em elaboração em conjunto com mais de dez unidades, com vistas à superação de desafios estratégicos de comunicação, especialmente para o fortalecimento e monitoramento de fluxos, canais e/ou espaços de interação com os empregados da Embrapa.

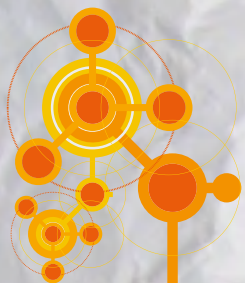
## Diagnóstico da comunicação interna

Em 2012, foi realizado um diagnóstico de comunicação interna por uma consultoria que teve como subsídios pesquisas de opinião realizadas nos últimos anos, dirigidas a supervisores dos núcleos de comunicação (NCOs), gestores e demais empregados: pesquisa de cultura organizacional (2010); e avaliação dos veículos internos de comunicação (2010); sondagem de comunicação interna (2011); pesquisa de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho - QVT (2011); pesquisa de imagem (2012); e diagnóstico sobre as intranets da Embrapa (2012).

O diagnóstico identificou pontos que são indícios da necessidade de melhoria do processo de comunicação interna e de sua adequação às novas exigências da Embrapa, às estratégias corporativas e ao novo perfil dos empregados da empresa. Alguns desafios identificados não estão sob a alçada exclusiva da comunicação, mas sim relacionados à governança e à gestão de uma forma ampla, porém com impacto direto nos processos de comunicação interna. Apresenta-se no diagnóstico, principalmente, a necessidade de promover ações para alinhamento estratégico entre a organização e seus empregados nos diversos segmentos.

O diagnóstico foi inserido entre os subsídios que conduzem a atualização da Política de Comunicação. O documento também orientou a elaboração de um Programa Corporativo de Comunicação Interna, inserido ao Plano Integrado de Comunicação (PIC) da Embrapa para 2013.

Como principal objetivo, o Programa Corporativo de Comunicação Interna se propõe promover o alinhamento estratégico de forma a fortalecer os relacionamentos internos, promover o diálogo, a circulação ágil de informações, a cooperação e a interação entre os vários segmentos de empregados da Embrapa. Esse programa está em consonância com a atual filosofia



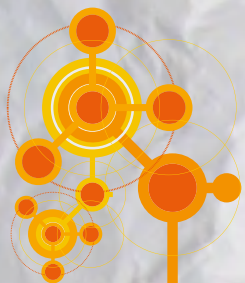
de trabalho da Secretaria de Comunicação (Secom) para a comunicação interna, baseando-se em cinco conceitos-chaves: transparência; agilidade; cooperação, articulação; e qualidade.

O programa prevê ações a serem executadas e avaliadas em curto, médio e longo prazos, em parceria com o Departamento de Gestão de Pessoas (DGP). Em curto prazo, foram priorizadas ações de comunicação para os seguintes segmentos do público interno:

- empregados em geral;
- gestores;
- empregados em trabalho externo às instalações da Embrapa (no exterior; em outras instituições públicas por razão de cessão; e em estudos de pós-graduação);
- empregados cujo trabalho não prevê acesso a computador e/ou à internet;
- empregados da sede da Empresa, em Brasília.

Estratégias e ações delineadas também almejam atingir os objetivos específicos a seguir detalhados:

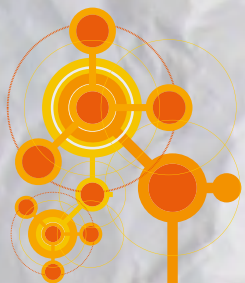
- contribuir para maior agilidade e transparência no atendimento às demandas internas por informação;
- ampliar o apoio dos profissionais de comunicação aos gestores da empresa;
- estabelecer agenda periódica de comunicação face a face entre gestores e empregados (reuniões gerais, visitas às instalações de trabalho etc.);
- ampliar articulação entre núcleos de comunicação das unidades e a Secom para otimizar a aplicação de recursos em ações corporativas de comunicação interna;
- favorecer e estimular o compartilhamento de ideias e informações dentro da empresa, estimulando atitudes de "espírito" cooperativo;
- incentivar e criar fluxos e canais de informação para empregados com acesso reduzido a informações corporativas – empregados de campo, casas de vegetação, manutenção, laboratórios, escritórios externos, inclusive no exterior;
- apresentar aos empregados desafios, êxitos e contribuições da Embrapa para a sociedade, com vistas a reforçar o sentimento de orgulho pela empresa que ele ajuda a construir;
- estimular os gestores e o público interno a entenderem a importância de sua atuação no processo de comunicação interna;
- melhorar a *expertise* dos gestores em comunicação interna.



Para o alcance dos objetivos esperados foram delineados cinco projetos, cujas principais atividades estão apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Resumo do programa de comunicação interna para a Embrapa.

PROJETO CORPORATIVO (EMPREGADOS EM GERAL)
Monitoramento do ambiente interno por meio de articuladores de comunicação interna nomeados em todas as unidades centrais e descentralizadas.
Melhorias nos veículos e canais de comunicação interna: Folha da Embrapa, Todos.com, Mensagem da diretoria executiva, Nova intranet corporativa, Plataforma de comunicação instantânea, Murais digitais e Anúncios digitais corporativos.
Ações de relacionamento com empregados: campanhas em datas comemorativas; videoconferências bimestrais com a diretoria-executiva; reuniões gerais bimestrais com chefias nas unidades descentralizadas; cumprimentos da diretoria-executiva em ocasiões especiais na vida profissional do empregado.
PROJETO GESTORES
Desenvolvimento de veículos de comunicação interna específicos para gestores: criação da Sala de Gestores (ambiente virtual colaborativo); reformulação do veículo Diretoria Informa.
Apoio à gestão: aplicativo para comunicação direta e instantânea para smartphones e tablets; guia de mensagens (orientações estratégicas para posicionamento público de gestores); documento Princípios de Gestão (orientações básicas para novos gestores); capacitação em comunicação interna e face a face.
PROJETO EMPREGADOS LOTADOS EM INSTALAÇÕES EXTERNAS
Empregados no exterior: criação de fórum na nova intranet; consultas periódicas para auxiliar em decisões de comunicação; reformulação de informativo. Ações a serem desenvolvidas em parceria com a Secretaria de Relações Internacionais.
Empregados cedidos e em pós-graduação: criação de banco de dados; reuniões anuais da diretoria-executiva com pós-graduandos; envio de informativos e outros documentos institucionais; espaço interativo na nova intranet corporativa.
PROJETO EMPREGADOS SEM ACESSO FUNCIONAL À INTERNET
Encontros presenciais periódicos: visita de gestores às instalações, em especial a campos experimentais, casas de vegetação, área de manutenção etc., para breves diálogos com empregados.
PROJETO EMPREGADOS DO PARQUE ESTAÇÃO BIOLÓGICA (BRASÍLIA)
Nomeação dos articuladores de comunicação interna em cada unidade central.
Criação e manutenção de novos veículos de comunicação interna: murais digitais, sistema de som, jornal de parede.
Sinalização e padronização visual do edifício-sede.
Gestão e divulgação de agenda de eventos organizados ou apoiados pela Embrapa e em execução no Parque Estação Biológica.



Dessas ações destaca-se o monitoramento do ambiente interno, a ser realizado pela Secretaria de Comunicação (Secom) em parceria com os articuladores de comunicação interna das unidades centrais e descentralizadas, para administrar informações que impactam na comunicação interna e na imagem da empresa e possam ser úteis ao planejamento e para ações emergenciais de comunicação. A proposta é atuar numa efetiva rede de pessoas que possam representar o seu local de trabalho e contribuir para providências ágeis ou estratégicas para a melhoria da comunicação interna. Como afirma Flávio Schmidt<sup>15</sup>, “com as redes você assegura a conscientização, o engajamento e garante a contribuição efetiva de cada um no processo de desenvolvimento e resultados de comunicação interna”.

Os veículos e canais de comunicação interna também serão aprimorados. Com a expansão da internet e dos veículos de comunicação eletrônica e digital, há uma expectativa para a expansão das modalidades de comunicação interativa colaborativa, que possibilitam participação ativa do receptor. Atualmente, a Embrapa possui os seguintes veículos de comunicação interna corporativos:

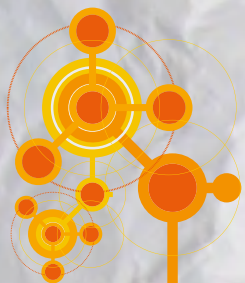
Tabela 2 – Veículos de comunicação interna da Embrapa.

Veículos de comunicação interna corporativos	Características
<i>Folha da Embrapa</i>	Veículo impresso com periodicidade mensal, enviado para a residência de todos os empregados ativos e inativos (aposentados) da Embrapa. Disponível também em versão digital na intranet.
Todos.com	Informativo eletrônico com periodicidade semanal, enviado para o e-mail de todos os empregados.
<i>Mensagem da diretoria-executiva</i>	Veículo para comunicação direta da diretoria-executiva com os empregados em momentos especiais. É enviada por e-mail a todos os empregados.
Intranet corporativa	Ambiente digital em reformulação. A nova versão reunirá, a partir de 2014, informações de todas as unidades com recursos de apoio a gestão de pessoas (auxílio ao mapeamento de competências) e de colaboração e interação.
Mural digital	Veículo digital em monitores nas instalações da Embrapa, com atualização diária. Projeto-piloto em andamento na sede da empresa.
Plataforma de comunicação instantânea (em processo de implantação)	Plataforma digital de comunicação corporativa para envio de alertas informativos para desktops, notebooks ou telefones celulares. As mensagens são veiculadas em formato de texto, imagem, boletim, vídeo, screensaver dinâmico, superalerta, enquete ou SMS. O veículo permite enviar mensagens de forma instantânea a todos os empregados com acesso à internet.

Para 2014, está prevista a atualização do *Manual gráfico e editorial dos veículos de comunicação interna*, atendendo a uma expectativa apontada no diagnóstico de comunicação interna. As diretrizes decorrentes desse trabalho serão incorporadas nos veículos corporativos e estes poderão servir de modelo para as unidades descentralizadas.

Como aliadas dos veículos e canais de comunicação interna, são realizadas e serão fortalecidas diversas campanhas e ações de relacionamento com empregados. Há dois anos foi estabelecido, em parceria o Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), um calendário interno com as principais datas comemorativas do ano. Nessas datas, são elaborados anúncios eletrônicos

<sup>15</sup> SCHIMIDT, Flávio. Do ponto de vista de relações públicas: razões muito mais fortes para você atuar no ambiente da comunicação. São Paulo: Sicurezza, 2011.



corporativos e matérias jornalísticas com pautas temáticas, tendo como personagens os próprios empregados contando suas histórias. É uma ação que vem gerando manifestações positivas e somente se viabiliza por haver forte envolvimento dos núcleos de comunicação organizacional das unidades descentralizadas da Embrapa.

Entretanto, o grande esforço da nova gestão da Secretaria de Comunicação está voltado para o fortalecimento da comunicação para entre lideranças. Em maio de 2013 foi criada a Sala de Gestores, ambiente colaborativo para troca de informações exclusivas e diálogo entre a diretoria-executiva e gestores da alta administração das unidades centrais e das descentralizadas. O Departamento de Gestão de Pessoas também deve contemplar os gestores de forma prioritária em seus projetos de capacitação, especialmente aqueles de reforço das competências necessárias para a condução da comunicação gerencial e face a face por chefes-gerais e adjuntos, coordenadores e supervisores.

De forma complementar a um plano de relacionamento elaborado pela Secom, a diretoria-executiva vem incentivando os gestores a realizarem reuniões gerais periódicas (mensal/ bimestral) com empregados de suas unidades, com pauta aberta e pré-definida e avaliação de resultados. O objetivo é criar um ambiente propício para participação, debate, diálogo, troca de ideias e informações entre o gestor e os empregados das unidades, sem temer o contraditório. Acredita-se que essa iniciativa sistematizada possibilite amplo avanço no processo dialógico dentro da empresa e promova o tratamento transparente de questões importantes para o público interno. Seguindo os princípios da teoria da complexidade, de Edgar Morin<sup>16</sup>, contradições não são catástrofes, "mas representam características naturais a todos os processos e devem ser trabalhadas para que sejam promovidas as transformações e as ações necessárias", de acordo com Juliana Ramos<sup>17</sup>.

Seguindo o mesmo princípio da valorização da comunicação face a face, também vem sendo estimuladas visitas dos gestores ao local de trabalho dos empregados, principalmente a laboratórios, campos experimentais, casas de vegetação e setores de manutenção, que congregam empregados com menor acesso à informação eletrônica instantânea, para comunicação direta sobre assuntos estratégicos de interesse comum entre empresa e públicos internos.

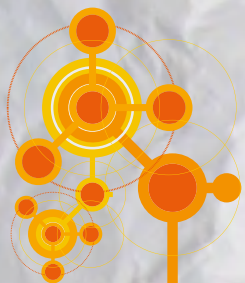
## Desafios e perspectivas

A comunicação interna realizada na Embrapa tem avançado ao longo dos anos, mas apresenta hoje um desafio importante a ser tratado. No momento em que a empresa completa seus quarenta anos, trabalha fortemente na antecipação de cenários e na antevisão de seus desafios. Há em curso, ainda, uma renovação do quadro funcional e estão previstas mudanças substanciais para permitir que a organização esteja preparada para responder às demandas complexas dos próximos vinte anos. Vê-se, portanto, a necessidade de fortalecer o alinhamento estratégico da comunicação interna aos objetivos e às diretrizes organizacionais sob essa nova ótica, preparando também as pessoas para os desafios que estão batendo à porta.

Para atender a essa demanda, a Secom já trabalha com a ampliação do Programa Corporativo de Comunicação Interna, orientando-o para o cidadão presente na organização, que está cada vez mais crítico e plenamente informado sobre o mundo por meio das redes e suas inúmeras fontes de conhecimento. Esse programa deverá seguir as mesmas inferências apresentadas por Else Lemos em suas investigações sobre estratégias contemporâneas para a comunicação interna. No contexto dessas reflexões, o programa terá como principais alicerces o estudo da cultura organizacional afetada por processo em ajustes e as perspectivas para a organização nos próximos anos, assim como a necessidade de intenso envolvimento dos

16 MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina; 2005

17 RAMOS, Juliana Aparecida. A contribuição da teoria da complexidade para o diálogo na comunicação organizacional. In: BUENO, Wilson. *Comunicação empresarial: tendências e perspectivas*, p. 90. São Paulo: All Print Editora; 2012.



gestores com o planejamento e a disseminação das mensagens. Objetiva-se, por meio dessa filosofia, maior engajamento e comprometimento dos empregados frente a metas organizacionais; lideranças incentivadas a aumentar sua participação no processo de comunicação; ampliação do diálogo e da interação entre os vários segmentos do público interno da Embrapa; “dar a voz” e contribuir para maior enriquecimento e alcance de objetivos dos empregados.

Fundamentado nesses princípios, esse programa poderá fortalecer ainda mais o processo de comunicação interna, integrando algumas iniciativas até então realizadas de forma isolada nas unidades descentralizadas. Por conter projetos de diversas unidades, contemplará vários saberes e culturas, o que enriquecerá o escopo da comunicação, ajustando-a ao princípio do “respeitar às diferenças e cultivar as semelhanças”<sup>18</sup>.

Esse novo instrumento de planejamento em elaboração envolve dez projetos de diferentes unidades e é coordenado pela Secom. Contém ações para incentivar a compreensão das diretrizes institucionais; capacitar os gestores em comunicação interna, especialmente face a face, qualificando-os a ouvir as demandas de suas equipes e a transmitir informações relevantes para o crescimento profissional e o melhor desempenho das atividades programadas; intensificar os fluxos de informação internos e ampliar os espaços de troca de informações que geram valor para os empregados, respeitando suas características e a diversidade de perfis e oferecendo-lhes condições de se sentirem parte integrante da organização e de atuar como disseminadores da marca Embrapa. Em resumo, estará orientado a assegurar condições para que o empregado amplie sua relação de confiança com a empresa e a ajude a caminhar nos seus próximos vinte anos, ciente de que uma empresa fortalecida garantirá trabalhadores também fortalecidos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não é raro ouvir que, em instituições públicas, a comunicação normalmente encontra barreiras relativas à descontinuidade dos processos e à dificuldade na obtenção de recursos orçamentários e financeiros para executar projetos e até atividades de rotina. Em que pese acreditar que essa não é mais a realidade em grande parcela das empresas governamentais, destaca-se também que, para desenvolver comunicação interna eficiente, é preciso ir além de recursos e processos continuados.

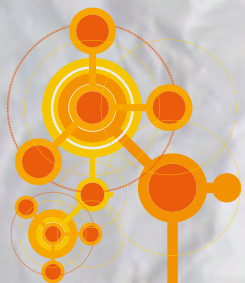
Atualmente, é fundamental o estabelecimento de um processo que permita atenção às características que diferenciam uma organização de outra, e na maioria das vezes o diferencial está nas pessoas que integram a instituição e na própria cultura organizacional. As empresas públicas já perceberam isso e passaram a estar mais atentas a estratégias de comunicação que as auxiliem a buscar a harmonia nos relacionamentos internos e façam com que os empregados ou servidores compreendam a necessidade de serem parceiros da gestão.

É o caso da Embrapa, que tem a comunicação interna como item estratégico em seu processo de planejamento. Dotada de ampla diversidade interna, a empresa registra a importância da comunicação com empregados em seus planos diretores e em sua política de comunicação, tendo dado exemplos do quanto busca a excelência no relacionamento com pesquisadores, analistas, técnicos e assistentes, as quatro categorias funcionais nela existentes.

A empresa tem evoluído nessa área, sendo prova dessa afirmativa o amplo envolvimento interno que conseguiu nas estratégias de comemoração de seu quadragésimo aniversário, comemorado desde abril de 2013 e programado para se encerrar em

<sup>18</sup> LEMOS, Else. Op. cit., p. 159.





abril de 2014<sup>19</sup>. Para a Secretaria de Comunicação da Embrapa, responsável pela gestão de sua comunicação, as iniciativas de maior êxito são aquelas que promovem o diálogo e dão a voz aos empregados, seja em videoconferências e reuniões interativas ou em simples consulta para ouvir opiniões. Esse fato também demonstra que uma cultura de comunicação não está muito longe e que a natureza da organização – ciência e tecnologia – pode ter sido importante aliada em estratégias de promoção do diálogo e do debate sobre o contraditório e em favor de resultados seguros na tomada de decisão.

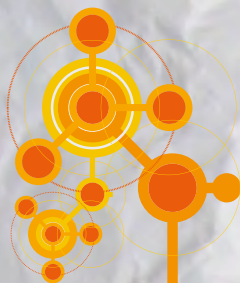
Os avanços já conquistados demandam uma atuação ainda mais estratégica da comunicação interna. O futuro está sendo mapeado e a Embrapa quer antecipar respostas para os problemas e desafios que virão. Os públicos internos podem compreender e compor o esforço pela gestão antecipada e estratégica da ciência agropecuária do futuro. E a comunicação interna terá de ajudar nesse intento.

A Secretaria de Comunicação, como facilitadora desse processo, trabalhará com sua rede especialmente na capacitação de gestores e no maior apoio a eles; na promoção de novos canais e instrumentos de comunicação; no incentivo ao monitoramento constante do ambiente para que seja possível minimizar riscos e agir mais rapidamente em situações sensíveis; na valorização do fator humano na organização, sempre em parceria com as áreas de gestão de pessoas. Como pregaram os pioneiros da comunicação na Embrapa, "a comunicação é responsabilidade de todos", e essa verdade pode ser assegurada por meio do alinhamento no tratamento dos assuntos corporativos.

<sup>19</sup> Ver [www.embrapa.br/40anos](http://www.embrapa.br/40anos).

# PESQUISA





# Informação, comunicação e comprometimento: um desafio para o engajamento do público interno

Information, communication and commitment:  
a challenge for internal audience engagement

Información, comunicación y comprometimiento:  
un desafío para el involucrimiento del público interno



## Ana Cristina Fachinelli

- Doutora em Ciências da Informação e da Comunicação pela Université de Poitiers, França
- Pós-doutora em Inteligência Estratégica pela Universidad de Deusto, Espanha
- Professora do Centro de Ciências da Comunicação e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS)
- E-mail: afachinelli@gmail.com



## Jane Rech

- Doutora em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS)
- Coordenadora do Curso de Relações Públicas no Centro de Ciências da Comunicação na Universidade de Caxias do Sul (UCS)
- E-mail: janerech@terra.com.br



## Cintia Paese Giacomelo

- Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
- Professora da Universidade de Caxias do Sul (UCS)
- E-mail: cpaese1@ucs.br

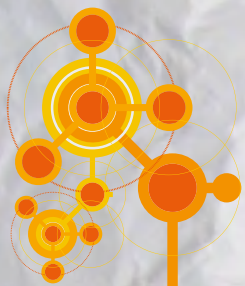


## Grazielle Betina Brandt

- Doutora em Desenvolvimento Regional pela Université du Québec, Canadá
- Professora do curso de Comunicação Social e docente colaboradora do programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional na Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc)
- E-mail: grazibrandt@hotmail.com

## Mariana Tiburi Manozzo

- Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas, pela Universidade de Caxias do Sul (UCS)
- E-mail: mtmanozzo@gmail.com



## Resumo

Ao considerar as implicações sociais das suas atividades, as organizações encontram desafios como o engajamento dos *stakeholders*. O artigo situa tal reflexão no âmbito do público interno das organizações, uma vez que o engajamento em projetos corporativos pode estar condicionado ao seu comprometimento com a organização. O objetivo da pesquisa foi estudar a informação e a comunicação e sua relação com o comprometimento. Os dados foram coletados utilizando-se escalas de medidas e analisados por meio de técnicas estatísticas multivariadas. Verificou-se que funcionários satisfeitos com as informações dos gestores, com maior acesso à comunicação vertical e a informações estratégicas, tendem a ser mais comprometidos.

PALVRAS-CHAVE: INFORMAÇÃO • COMUNICAÇÃO • COMPROMETIMENTO • RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.

## Abstract

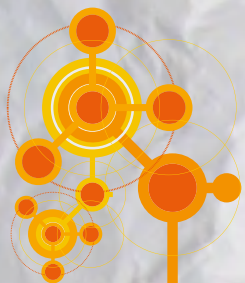
When considering social implications of their activities, organizations find it challenging to engage stakeholders. This article discusses this topic from the organization internal audience perspective, since their engagement level in corporate projects may vary according to their commitment to the organization. The purpose of this research was to study information and communication and how they are related to commitment. Data were collected using measurement scales, and analyzed with multivariate statistical techniques. The results indicated that employees who are pleased with the information they receive from their managers, and who have greater access to strategic information and vertical communication, tend to show higher commitment levels.

KEYWORDS: INFORMATION • COMMUNICATION • COMMITMENT • CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.

## Resumen

Al considerar las implicaciones sociales de sus actividades, las empresas encuentran desafíos como el del comprometimiento de los *stakeholders*. El artículo examina esa reflexión en el ámbito del público interno de las organizaciones, debido a que su participación en proyectos corporativos puede estar condicionada a su comprometimiento con la organización. El objetivo fue estudiar la información y la comunicación y su relación con el comprometimiento. Los datos fueron recolectados mediante escalas de medidas y analizados por medio de técnicas estadísticas multivariadas. Se verificó que los empleados satisfechos con la información de los directivos, que tienen acceso a la comunicación vertical y la información estratégica son los más comprometidos.

PALABRAS CLAVES: INFORMACIÓN • COMUNICACIÓN • COMPROMISO • RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.



O crescente interesse em responsabilidade social empresarial (RSE) nos últimos anos vem acompanhando o advento da globalização e do comércio internacional, que também tem se refletido na maior complexidade dos negócios e em novas demandas por mais transparência e cidadania corporativa. Enquanto os governos têm tradicionalmente assumido a responsabilidade pela melhoria das condições de vida da população, as necessidades da sociedade têm excedido a sua capacidade para atendê-las (Jamali; Mirshak, 2007). Nesse contexto, o foco tem se voltado para o papel das empresas na sociedade, as quais, com uma gestão mais alinhada com a visão atual de negócios e mercado, estão buscando se diferenciar por meio do engajamento nas práticas de RSE.

O alcance dos temas envolvidos nas questões da RSE é mundial, o que fomenta uma significativa diversidade de conceitos, que enfatizam diferentes áreas. Assim, para alguns autores (Cavett-Goodwin, 2007), a definição do Banco Mundial parece ser a mais contemporânea e aplicável na maioria dos casos: a responsabilidade social corporativa é o comprometimento das empresas em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os empregados, com as suas famílias, com a comunidade local e com a sociedade em geral para melhorar as suas vidas de forma que seja bom para os negócios e para o desenvolvimento (WBCSD, 2001).

## RESPONSABILIDADE SOCIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

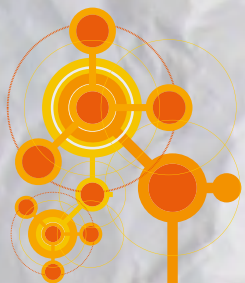
### Implicações organizacionais

A aproximação dos conceitos de RSE e desenvolvimento sustentável é identificada nos anos 1960, quando pesquisadores buscavam compreender melhor a relação entre organizações e o desenvolvimento sustentável da sociedade (Carrol, 1991). Ainda que o significado da atuação socialmente responsável ainda não esteja completamente circunscrito em termos de pesquisa, existe um crescimento mundial importante de iniciativas e conceitos de RSE (Carrol, 1991; Kakabadse e Rozuel, 2005; Arruda e Pereira, 2009)<sup>1</sup>. A dimensão ética é apresentada por alguns autores, como Francisco Melo Neto e César Froes (2001) como sendo a principal dimensão da RSE. Ou seja, a ética pode ser considerada um pressuposto da empresa socialmente responsável, uma vez que o exercício da RSE está vinculado ao comportamento ético da organização. Nesse contexto, os trabalhadores têm um papel fundamental, pois não se trata de um engajamento restrito aos gestores da empresa, mas diz respeito a todos os funcionários, em todos os níveis. O comprometimento do funcionário com o comportamento socialmente responsável da organização também é um fator de legitimação da empresa socialmente responsável e pode definir o sucesso ou o fracasso de suas iniciativas. Por isso, o engajamento das partes interessadas (*stakeholders*), e entre elas os trabalhadores, na atuação responsável das empresas, é um tema que tem ganhado força em nível mundial.

Na Conferência Ethos Internacional 2012, foi lançada a iniciativa global “As empresas e suas relações com *stakeholders*. Engajamento: uma estratégia de inovação”. Trata-se de um debate global cuja plataforma – [www.criticalfriendsinternacional.com](http://www.criticalfriendsinternacional.com) – organiza informações e recursos sobre o engajamento de partes interessadas.

Há um consenso de que uma abordagem inclusiva das partes interessadas é crítica, não apenas para dar credibilidade e responder às demandas dessas partes em serem ouvidas, mas também para impulsionar o conhecimento, a inovação e o desempenho no âmbito do negócio. (...) As abordagens de *informação e comunicação* com as partes interessadas estão evoluindo lentamente para o engajamento com as partes interessadas, indo em direção à cooperação entre empresa e partes interessadas e, em alguns

<sup>1</sup> No Brasil, destaca-se a atuação do Instituto Ethos, cujo objetivo é “disseminar a prática da responsabilidade social empresarial, ajudando as empresas a compreender e incorporar critérios de responsabilidade social de forma progressiva e a implementar políticas e práticas com critérios éticos”. (Disponível em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br); acesso em 15 ago. 2012).



casos, para o envolvimento das partes interessadas em projetos de inovação ou na governança corporativa da empresa. Nos próximos anos e décadas, esse novo paradigma de um trabalho aberto e colaborativo no âmbito da sustentabilidade será, sem dúvida, a chave para construir uma resiliência corporativa – uma abordagem mais saudável à adaptação econômica do que a sobrevivência dos mais fortes (Critical Friends, 2012).

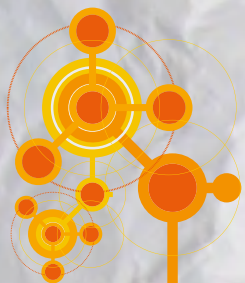
A informação e a comunicação, grifadas na citação acima, estão na base das questões relativas ao engajamento e cristalizadas nas normas internacionais<sup>2</sup> que tratam da significância, qualidade e gestão da informação para o engajamento das partes interessadas. Ou seja, a relação entre informação-comunicação e o engajamento para a RSE parece estar bem consolidada, uma vez que a normatização internacional representa a evolução tanto das práticas como das pesquisas na área. Além de cristalizar os conceitos e representar formalmente um estágio avançado de gestão da RSE, a normatização tem um papel importante também para as empresas que se encontram em fases iniciais ou apenas intencionais em termos de gestão socialmente responsável. Para essas empresas, o conteúdo das normas e os princípios que as fundamentam podem servir como parâmetro de orientação para ações futuras.

Por outro lado, ao considerar as implicações sociais de suas atividades, as organizações se defrontam com desafios que vão além da regulamentação existente. As questões relativas às partes interessadas e, no caso do presente estudo, os funcionários, são complexas e necessitam ser analisadas sob diferentes dimensões. O engajamento dos funcionários em projetos e ações corporativas passa por alguns fatores que condicionam a sua participação, como é o caso do comprometimento com a organização. Um funcionário que não está comprometido com a empresa dificilmente irá se engajar em seus projetos. O comprometimento, por sua vez, é considerado pela literatura acadêmica como um elemento complexo da vida organizacional e que sofre influência de diversos fatores. Neste artigo, o foco se situa na questão da informação e da comunicação e sua relação com o comprometimento dos funcionários. Mais especificamente, por meio de análises estatísticas, buscamos verificar se efetivamente a informação/comunicação interfere nos níveis de comprometimento, o que seria a base para a busca do engajamento dos funcionários na atuação socialmente responsável das empresas.

## Comprometimento

O comprometimento está se tornando um tema de discussão cada vez mais presente nas organizações, pois associa-se à busca de diferenciais competitivos (Dessler, 1997). Em especial, alguns estudos indicam que o comprometimento está fortemente relacionado ao absenteísmo, à assiduidade, à rotatividade, à pontualidade, aos comportamentos da cidadania, à aceitação das mudanças, ao desempenho dos membros organizacionais, à intenção de buscar outro emprego e ao abandono de emprego (Moscon, 2009; Allen e Meyer, 1996; Postmes et al., 2001). Segundo Vera L. Cançado, Patrícia Genelhu e Lúcio Flávio Renault de Moraes (2007, apud Moscon, 2009), as pesquisas sobre comprometimento no âmbito organizacional começam a aparecer na segunda metade do século XX. Todavia, conforme Moscon (2009), o conceito de comprometimento vem sendo trabalhado de forma mais frequente desde os anos 1980, com o estudo “The measurement of organizational commitment”, de Richard Mowday, Richard Steers e Lyman Porter (1979), considerado um marco para a área. Na perspectiva de Antonio V. Bastos (1994, p. 78), a pesquisa pelo entendimento do que significa, de como interfere na organização e de que maneira se conquista o comprometimento organizacional “insere-se na longa tradição dos estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho”. Ainda segundo Bastos (1994, p. 78), “o comprometimento passou a significar um estado do indivíduo; um estado de lealdade a algo relativamente duradouro e que pode ser analisado através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos, desejos”.

<sup>2</sup> Como a AA 1000SES – Stakeholder Engagement Standard, lançada em 2005 pelo Institute of Social and Ethical Accountability (Isea).



Na literatura é possível identificar uma convergência de definições relativas ao comprometimento, principalmente nos aspectos que dizem respeito à identificação de objetivos, metas e valores organizacionais; à disponibilidade, ao engajamento e à disposição para exercer esforços a favor da empresa; e, finalmente, ao desejo de permanecer como membro da organização (Bastos, 1994; Lisboa Filho e Godoy, 2006; Mowday, Steers e Porter 1979; Oliveira e Vieira, 1999).

A convergência dessas definições se situa nos aspectos que dizem respeito desde a relação emocional entre o indivíduo e a organização até os aspectos normativos e sociológicos dessa relação. Assim, o viés afetivo é assumido por diversos autores como sendo um vínculo emocional do indivíduo para com a organização na qual trabalha e com a qual se identifica. Este indivíduo acredita nos objetivos e valores da organização, assumindo-os como sendo seus. Além disso, possui o desejo de permanecer na organização por um longo período para o alcance desses objetivos e, por isso, se esforça em prol da organização. Outro viés importante nos estudos sobre o comprometimento é o instrumental calculativo, segundo o qual o comprometimento é visto como uma relação em que a recompensa é fundamental. O comprometimento instrumental se caracteriza pela relação de troca entre o indivíduo e organização. O colaborador exerce a sua função esperando obter retorno por parte da empresa. Já quando se trata de comprometimento normativo, o sistema cultural da organização pode definir os níveis de comprometimento (Lisboa Filho, Godoy, 2006). Sobre a abordagem comportamental, Lisboa Filho e Godoy (2006, p. 5) afirmam que: “as pessoas tornar-se-ão comprometidas a partir de suas próprias ações, que, por sua vez, refletem-se em comportamentos futuros, ocasionando a criação de um lento, porém resistente vínculo com a organização”. Os vínculos da subordinação são tratados pela abordagem sociológica segundo a qual as relações de autoridade “governam o controle do empregador e a subordinação do empregado” (Bastos, 1996, p. 97).

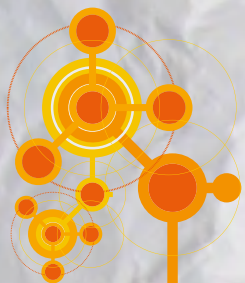
De acordo com John Meyer e Natalie Allen (1991), mesmo que estabelecendo vínculos de diferentes naturezas, um indivíduo pode desenvolver diferentes tipos de comprometimento que podem ocorrer conjuntamente. Algumas variáveis podem influenciar o desenvolvimento desses vínculos, dentre elas a comunicação. Desde os anos 1970, alguns estudos organizacionais observam que a comunicação tem criado condições para um melhor exercício do comprometimento organizacional (Katz e Kahn, 1972; Foy, 1994; Meyer e Allen, 1997). As constantes transformações no ambiente de negócios demandam que haja uma conexão direta entre a organização e o trabalhador, fazendo com que o processo de comunicação<sup>3</sup> se apresente como agente catalisador de informações que estimule a identificação do indivíduo com os objetivos da organização e favoreça o comprometimento (Brum, 2000).

O ambiente social e econômico sofre mudanças e, atualmente, o processo de informação e comunicação interna desenvolvido por muitas empresas representa uma via na operacionalização de um novo paradigma, centrado na ética, na responsabilidade social, na cidadania corporativa e no desenvolvimento sustentável. Acrescenta-se que essa relação entre comunicação interna e responsabilidade social é necessária para romper com um modelo empresarial e econômico apenas focalizado nos resultados financeiros para a tomada de decisão.

## Comunicação, informação e comprometimento

Com a evolução dos processos comunicativos organizacionais, diversos meios de comunicação podem contribuir para facilitar, ou não, os relacionamentos e trocas de informações entre indivíduos no âmbito das empresas. Esses meios apresentam enormes vantagens à medida que transpõem barreiras entre colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, além de fazer com que as informações sejam repassadas rapidamente entre setores de forma econômica e menos propensa a distorções (Lima, 2003).

3 Para Tavares (2005, p. 49), “a comunicação é uma das variáveis que precedem o comprometimento dos funcionários. Ela é essencial para o bom funcionamento de qualquer tipo de instituição, pois é por meio dela que uma organização se relaciona com o meio ambiente e suas partes”.



De acordo com Alex Mucchielli (1995), o processo de transmissão da informação nasce do encontro efetivo de uma informação com um indivíduo. Esse encontro depende, sobretudo, do interesse e do projeto pessoal do indivíduo. Nessa perspectiva, o autor evidencia que uma informação não está inscrita num espaço em branco, mas sim num espaço constituído de representações que podem ser reorganizadas. Por outro lado, comunicar é transmitir uma mensagem, uma informação capaz de modificar as representações do outro, agir sobre o outro e ainda fazer prova de uma influência sobre o outro. Nesse sentido, o ato de comunicar produz efeitos nos níveis cognitivos e relacionais do indivíduo.

Para Dominique Wolton (1999), a informação tem por objetivo colocar o mundo em "forma", ou seja, reportar os acontecimentos e fatos, além de contribuir para o funcionamento das sociedades complexas. Ela é inseparável da comunicação, que, além do ideal normativo de troca e interação, constitui-se enquanto meio difusor de informações e construtor de representações.

Já os atuais modelos de comunicação organizacional evidenciam as diferentes formas de como a informação é transmitida no seio de uma organização (Bouzon et al. 2006; Dollan et al., 2007). Nesse sentido, a comunicação organizacional se apresenta enquanto meio que possibilita ter acesso ao(s) outro(s), integrando as diferentes partes que formam a organização, coordenando suas atividades e cumprindo sua finalidade (Lima, 2003).

Um estudo realizado por Tom Postmes et al (2001) revela que há uma relação substancial entre comunicação e comprometimento organizacional. No entanto, essa relação varia fortemente em função do tipo de comunicação. Em sua pesquisa, Gary Dessler (1997) aponta que funcionários dão mais importância à existência de um fluxo de comunicação honesto do que a uma maior segurança no emprego. O autor evidencia ainda que grandes empresas apresentam alto nível de comprometimento e utilizam o fluxo de comunicação contínuo e recíproco para conquistar a confiança dos seus colaboradores.

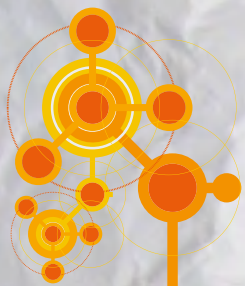
As teorias organizacionais de Foy (1994) e Vicky Smith (1997) revelam que a comunicação horizontal (informal e socioemocional) é considerada extremamente relevante no processo do comprometimento organizacional. Essa concepção relacional procura evidenciar a importância das relações humanas no contexto organizacional, reforçando que as relações informais são eixos essenciais nessa perspectiva.

Todavia, algumas pesquisas empíricas tendem a contrapor essa ideia. A pesquisa conduzida por Postmes et al (2001), por exemplo, enfatiza que a relação entre comunicação e comprometimento não é igualmente forte para todos os tipos de comunicação<sup>4</sup>. Essa pesquisa revela ainda que os funcionários são fortemente comprometidos quando obtêm informações adequadas para a execução de suas tarefas, sendo as informações apresentadas a eles a partir de canais formais e/ou burocráticos. O processo de comunicação com colegas próximos ou superiores imediatos, com conteúdo socioemocional, a partir de canais informais, revelou um menor nível de comprometimento dos funcionários. A pesquisa demonstrou, ainda, que a relação entre comunicação e comprometimento é mais forte em grandes organizações.

Outra pesquisa empírica, realizada por Marília Falcioni (2009), buscou verificar se existe relação entre comprometimento afetivo dos funcionários e a existência de uma comunicação interna percebida como eficaz. As análises indicaram que há uma associação entre cada cruzamento de variáveis da comunicação interna e do comprometimento. A pesquisa possibilitou

<sup>4</sup> Os tipos e/ou fluxos de comunicação na pesquisa foram organizados da seguinte forma: comunicação para cima (ascendente), para baixo (descendente) ou horizontal (lateral).





observar que todas essas variáveis se mostraram correlacionadas, no mínimo, moderadamente. Tanto a pesquisa de Postmes et al. (2001) quanto a de Falcioni (2009) foram realizadas em setores específicos, tendo a amostra sido composta por diversas empresas com diferentes estratégias de comunicação interna. A correlação entre comprometimento e comunicação/informação foi estabelecida. Ainda assim, tais trabalhos suscitam uma reflexão a respeito dos diferentes níveis de exposição dos entrevistados à informação, já que atuavam em empresas distintas. É nesse ponto que o presente artigo busca avançar, uma vez que a pesquisa foi realizada com trabalhadores que recebem informação organizada, sistematizada e com periodicidade controlada.

## METODOLOGIA

Nossa pesquisa constitui-se em um estudo empírico, que se vale de métodos quantitativos para a análise das relações entre as variáveis estudadas. O instrumento utilizado para a coleta de dados é uma escala de Lickert, desenvolvida e validada por Postmes et al. (2001). A opção pelo método quantitativo para estudar a relação entre as variáveis, bem como a definição pelo uso de escalas, está associada à natureza dessas relações e ao campo de estudo, conforme descrito a seguir.

Diante das considerações apresentadas na revisão teórica do presente artigo, noções como comprometimento, comunicação e engajamento surgem como fenômenos emergentes que requerem um importante esforço de investigação, o qual contemple alternativas não tradicionais em termos de métodos de pesquisa.

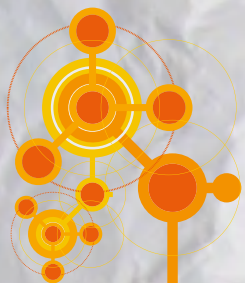
Uma dessas alternativas é a utilização de escalas, com vistas a, dentre outros aspectos, tornar mais objetiva a coleta de dados. Essa objetivação ocorre por meio do relacionamento dos fenômenos estudados com dados quantificáveis, seguindo determinadas regras, utilizando-se escalas para medir/quantificar as variáveis.

Todavia, em determinadas situações de pesquisa, as variáveis não são simples de serem medidas, constituindo-se de conceitos ou construtos<sup>5</sup> mais elaborados, que são fenômenos não-observáveis, similares a variáveis latentes, que necessitam de definição dos seus elementos para serem compreendidos. Nestes casos, quando há necessidade de medir a ocorrência de um construto envolvendo diversas dimensões, devem-se utilizar escalas múltiplas, também chamadas de escalas multi-itens.

É a partir dessa perspectiva que o uso de escalas é considerado como uma importante possibilidade para a pesquisa na área da comunicação, principalmente no que se refere a aspectos constituintes de fenômenos contemporâneos, como é o caso da gestão da comunicação, suas possibilidades metodológicas e sua relação com o comprometimento dos funcionários como base para a atuação socialmente responsável das organizações. Desse modo, uma vez que a escala seja validada, ela pode oferecer subsídios para intervenções mais adequadas à realidade das organizações.

Neste trabalho, o comprometimento é considerado como suporte para o engajamento dos funcionários das empresas em seus projetos de responsabilidade social. Além disso, considerando o conjunto de resultados obtidos em pesquisas anteriores (Postmes et al., 2001; Falcioni, 2009), o presente estudo se fundamenta nas relações já identificadas entre comunicação, informação e comprometimento, especificamente numa situação em que os funcionários estão expostos a intensas ações

<sup>5</sup> De acordo com Edwards e Bagozzi (2000), um construto é um termo conceitual utilizado para descrever um fenômeno de interesse teórico.



de comunicação. Ou seja, o que se busca verificar é se o comprometimento está associado às ações formais de comunicação da empresa, à comunicação com a liderança ou à comunicação entre as equipes. Assim, para a realização da pesquisa, o campo de estudo foi uma empresa que possui um setor de comunicação interna bem estruturado e com intensa produção de informação para os funcionários. A empresa analisada, aqui denominada ficticiamente como Alfa, é uma empresa globalizada<sup>6</sup> que atua no setor metal-mecânico há mais de sessenta anos. Nas unidades de Caxias do Sul (RS), a Alfa possui em torno de 8,3 mil colaboradores, completando um quadro de 16 mil funcionários entre todas as unidades.

A comunicação com os funcionários da Alfa é por meio de veículos de comunicação que são de responsabilidade do setor de comunicação interna. Esse setor é formado por profissionais de relações públicas que têm a responsabilidade de manter atualizados os veículos internos de comunicação. Essa equipe se ocupa da gestão de meios como a intranet, quadros murais, tevê corporativa e revista interna mensal, todos com o objetivo de manter informada a equipe de funcionários. Tais informações possuem conteúdo corporativo, sendo disseminadas para todas as unidades do Brasil, o que gera uma intensa dinâmica de informação da empresa para seus funcionários.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi a escala multi-itens desenvolvida por Postmes et al. (2001). Ela está estruturada em sete blocos de perguntas: (1) Dados pessoais; (2) Dados profissionais; (3) Quantidade de informações estratégicas; (4) A comunicação de cima para baixo; (5) Satisfação com o retorno das respostas dos gestores; (6) A comunicação entre departamentos; (7) Comprometimento com a organização.

O instrumento de coleta de dados foi enviado por correio eletrônico (e-mail) para os funcionários do setor administrativo da Alfa e por meio de cópia física para os funcionários do setor fabril nas duas unidades localizadas em Caxias do Sul. Foram distribuídos quatrocentos formulários de pesquisas. Destes, 250 foram formulários impressos e 150 por correio eletrônico (e-mail). O retorno foi de trezentos questionários, sendo 192 impressos e 108 recebidos via e-mail, dos quais cinco foram excluídos por não cumprirem as exigências de utilizar vários pontos da escala para resposta das questões, totalizando uma amostra de 295 questionários válidos.

Após validados, os dados foram digitados e analisados utilizando-se o *software* IBM SPSS, por meio do qual foram realizados procedimentos de validação do instrumento e análises descritivas e inferenciais, a seguir apresentadas.

## RESULTADOS

Os respondentes eram principalmente do sexo masculino (73%), com escolaridade de ensino fundamental (54%) ou superior (32%). Dos participantes, 77% tinham dez ou menos anos de empresa e trabalhavam nas áreas administrativa ou de produção. Essas proporções são similares às observadas no conjunto dos funcionários, indicando a representatividade da amostra.

A escala estruturada a partir dos aspectos relativos à quantidade de informações estratégicas, comunicação de cima para baixo, satisfação com o retorno das respostas dos gestores, comunicação entre departamentos e comprometimento com a organização foi submetida a análises de validade e confiabilidade, por meio da análise fatorial exploratória, avaliação da consistência interna e correlações. A Tabela 1 apresenta os resultados obtidos com estas análises.

<sup>6</sup> Situada na cidade de Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, a empresa conta com uma unidade fabril no Rio de Janeiro e outras no exterior, em países como África do Sul, Argentina, Colômbia, Egito, Índia e México.



Tabela 1 – Análises de validade e confiabilidade da escala.

BLOCOS	QUANTIDADE	ANÁLISE FATORIAL	KMO	ALFA DE CRONBACH
Quantidade de informações estratégicas	5	Unidimensional	0,716	0,735
Comunicação de cima para baixo	4	Unidimensional	0,672	0,611
Satisfação com o retorno das respostas dos gestores	3	Unidimensional	0,620	0,707
Comunicação entre departamentos:	3	Unidimensional	0,530	0,459
Comprometimento com a organização	5	Unidimensional	0,814	0,930

Os valores da medida de adequação da amostra de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) estão dentro da faixa de aceitação, que, conforme sugerem Hair et al. (2005), devem ser superiores a 0,5. Quanto à análise fatorial, todos os fatores se mostraram unidimensionais pelo critério do autovalor maior que 1,0, indicando que cada fator realmente era percebido pelos respondentes como sendo resultado de uma única dimensão. A consistência interna, medida pelo coeficiente alfa de Cronbach, indica o grau em que as respostas são consistentes entre os itens de uma mesma medida (Kline, 2005), ou, dito de outra forma, que há coerência nas respostas dadas pelos respondentes. São aceitáveis valores acima de 0,6 (Hair Jr. et al., 2005; Malhotra, 2006; Nunnaly, 1978). Observa-se que somente o aspecto da comunicação entre departamentos apresentou valor baixo, o que pode ser consequência do porte da organização e da diferença entre os setores dos participantes.

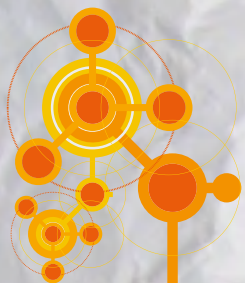
Uma vez validada a amostra, passou-se à análise das correlações entre os blocos do instrumento, conforme pode ser verificado na Tabela 2. Todas as correlações foram significativas ao nível de significância 0,001.

Tabela 2 – Correlação entre os blocos.

BLOCOS	COMUNICAÇÃO DE CIMA PARA BAIXO	SATISFAÇÃO COM O RETORNO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES	COMUNICAÇÃO ENTRE DEPARTAMENTOS	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
Quantidade de informações estratégicas	0,323	0,487	0,381	0,409
Comunicação de cima para baixo		0,334	0,342	0,361
Satisfação com o retorno das respostas dos gestores			0,448	0,412
Comunicação entre departamentos				0,369

Analisando-se as correlações, verifica-se que o “comprometimento organizacional” é mais associado com a “satisfação dos funcionários com as respostas dos gestores” e com a “quantidade de informações estratégicas recebidas”, sugerindo que a comunicação vertical é mais importante para o comprometimento do que a comunicação horizontal (comunicação entre departamentos).

Na sequência, procedeu-se à análise de regressão múltipla, considerando o bloco “comprometimento com a organização” como sendo a variável dependente e as demais variáveis independentes ou preditoras. O modelo resultante é significativo e indica que, entre os componentes que explicam o comprometimento, aqueles testados no instrumento são responsáveis por 0,257 da variabilidade do “comprometimento com a organização”. Dito de outra forma, o resultado da análise de regressão múltipla indica que 25,7% do comprometimento com a organização ocorre devido a fatores de comunicação/informação.



A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos na análise de regressão múltipla, tendo o comprometimento com a organização como variável dependente.

Tabela 3 - Análise de regressão múltipla.

FATORES	B	ERRO PADRÃO	BETA	t	SIG.
Constante	0,179	0,326	-	0,550	0,583
Quantidade de informações estratégicas	0,351	0,127	0,167	2,765	0,006
Comunicação de cima para baixo	0,378	0,112	0,190	3,374	0,001
Satisfação com o retorno das respostas dos gestores	0,237	0,073	0,203	3,249	0,001
Comunicação entre departamentos	0,230	0,095	0,144	2,422	0,016

Com base nos resultados, pode-se afirmar que todos os fatores foram significativos e devem ser considerados no modelo de regressão, ou seja, todos esses fatores contribuem no entendimento do que gera comprometimento organizacional.

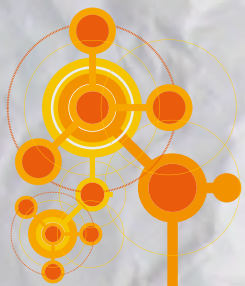
A análise dos valores dos betas gerados no modelo de regressão indica que o aspecto referente à “satisfação com o retorno das respostas dos gestores” é o que mais influencia o comprometimento com a organização. Esse resultado significa que esse fator é o que tem maior poder de explicar a variabilidade do comprometimento organizacional. Disso, observa-se que, em ordem de importância, a “comunicação de cima para baixo” ocupa a segunda posição. Ou seja, o fator “comunicação de cima para baixo”, mantidos os valores dos outros fatores constantes, é o que também tem papel importante na explicação do comprometimento organizacional. Seguindo essa linha, a “quantidade de informações estratégicas” aparece na terceira posição. Esses três fatores evidenciam a importância que os funcionários atribuem à comunicação vertical.

A “comunicação entre departamentos”, que seria um indicador da comunicação horizontal, também é importante, porém foi o fator que apresentou menor poder de explicação da variabilidade do comprometimento organizacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade, o nível de informação e conscientização da sociedade cresce exponencialmente, o que gera efeitos na gestão das organizações. Nesse sentido, elas são provocadas a assumirem novas responsabilidades, além das já definidas pela ordem econômica centrada no mercado, regida pela minimização de custos e maximização de lucros. Ou seja, cuidar do meio ambiente e das pessoas que estão no seu entorno é uma das funções das empresas. Com o passar dos anos, mais do que uma função, isso passou a ser uma necessidade das organizações, as quais são cada vez mais consideradas como corresponsáveis pelo desenvolvimento e bem-estar do ambiente onde escolheram se instalar e das pessoas com as quais se relacionam.

Isso implica a crescente relevância do tema RSE no contexto socioeconômico mundial, aumentando a demanda pela busca do entendimento dos fatores que constituem esse que é considerado um importante pilar da sustentabilidade das organizações. Nesse cenário, surge a necessidade de as organizações estarem comprometidas com o seu público interno, investindo no seu desenvolvimento pessoal e profissional, buscando proporcionar melhorias constantes no ambiente de trabalho.



A contraparte dessa atitude de gestão é que o comprometimento do público interno com as práticas socialmente responsáveis das organizações torna-se um fator decisivo para o alcance da legitimação ou não de suas ações e, conseqüentemente, do sucesso ou fracasso das mesmas. Ou seja, é também o engajamento do público interno que dará credibilidade aos projetos de responsabilidade social ou, do contrário, pode torná-los ações vazias que, ainda hoje, em muitos casos, servem apenas para ilustrar relatórios de balanço social.

Dito de outro modo, o engajamento dos funcionários em projetos e ações institucionais também é influenciado por fatores que condicionam a participação dos mesmos, sendo um dos mais importantes o comprometimento com a organização. De fato, um funcionário que não está comprometido com a empresa na qual trabalha dificilmente irá engajar-se voluntariamente em seus projetos, sejam eles de responsabilidade social ou não.

Nesse contexto, também tem crescido o nível de consciência dos gestores quanto à importância da comunicação no desenvolvimento da cultura de responsabilidade social, partindo da estratégia de contínua aproximação dos e com os seus públicos. Isso significa que hoje a comunicação de excelência é indissociável do exercício da cidadania, da gestão da responsabilidade social, do respeito à diversidade e da valorização profissional e pessoal. O cultivo do diálogo, da transparência e da interação permanente com o meio ambiente (a comunidade, o mercado, a sociedade em geral) e com os funcionários passa a ser fundamentos da sustentabilidade.

No contexto do presente trabalho, cujo objetivo foi estudar a informação e a comunicação e sua relação com o comprometimento, os resultados da pesquisa revelam que a satisfação com a informação/comunicação pode influenciar o comprometimento organizacional. Ou seja, funcionários que declararam possuir maior nível de satisfação com o retorno das respostas dos gestores, que têm acesso a maiores níveis de comunicação vertical, que recebem maiores quantidades de informações estratégicas e para os quais a comunicação entre departamentos é mais forte tendem a ser aqueles mais comprometidos com a organização.

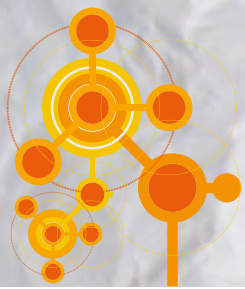
Outro aspecto evidenciado pelo modelo de regressão aplicado aos resultados indica que a comunicação vertical é a variável que melhor explica o comprometimento. Os funcionários percebem como a informação é gerida "oficialmente" na empresa. Isto significa que a importância com que a empresa trata a comunicação (vertical) é percebida pelos funcionários e dá mais retorno em termos de comprometimento do que aquela informação que é obtida junto a colegas, pela troca de informações entre os departamentos (horizontal). Isso mostra que é importante que as organizações valorizem e explorem os canais formais de comunicação vertical, pois são eles que facilitam que os funcionários estejam mais comprometidos e, provavelmente, mais engajados nos projetos de RSE das organizações onde atuam.

Assim sendo, verificou-se que, efetivamente, a informação e a comunicação interferem nos níveis de comprometimento, considerado a base para a conquista do engajamento dos funcionários na atuação socialmente responsável das organizações.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, n. 49, p. 252-276, 1996.

ARRUDA, Giovana Silva de; PEREIRA, Breno. A. Diniz. Estado da arte dos estudos sobre responsabilidade social empresarial (RSE) no Brasil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, IV, Recife, 2009. *Anais eletrônicos*. Rio de Janeiro: Anpad, 2009. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/login.php?cod\\_edicao\\_subsecao=467&cod\\_evento\\_edicao=43&cod\\_edicao\\_trabalho=10226](http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=467&cod_evento_edicao=43&cod_edicao_trabalho=10226)>. Acesso em: 07 jul. 2011.



BASTOS, Antônio V. Bittencourt. *O conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do papel humano no trabalho. Organização e Sociedade*, Salvador, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994.

\_\_\_\_\_. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. In: TAMAYO, Alvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderley (Org.). *Trabalho, organização e cultura*. Coletâneas da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p. 94-109.

BOUZON, Arlette et al. *La communication organisationnelle en débat: champs, concepts, perspectives*. Paris: L'Harmattan, 2006.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Um olhar sobre o marketing interno*. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CARROLL, A. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, [s.l.], v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CAVETT-GOODWIN, David. Making the case for corporate social responsibility. 2007. Disponível em: <<http://culturalshifts.com/archives/181>>. Acesso: 28 ago. 2012.

CRITICAL FRIENDS. O que é engajamento de partes interessadas? 2012. Critical Friends. Disponível em: <<http://www.criticalfriendsinternational.com/index.php/pt/background-pt/o-que-e-engajamento-de-partes-interessadas>>. Acesso em: 15 ago. 2012).

DESSLER, Gary. *Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1997.

DOLAN, Simon L. et al. *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. 3. ed. Montréal: Les Éditions de la Chenelière, 2007.

EDWARDS, Jeffrey R.; BAGOZZI, Richard P. On the nature and direction of relationships between constructs and measures. *Psychological Methods*, v. 5, n. 2, p. 155-174, 2000.

FALCIONI, Marília P. *A influência da comunicação interna no comprometimento afetivo dos funcionários*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza, 2009.

FOY, Nancy. *Empowering people at work*. Aldershot, UK: Gower, 1994.

HAIR JR., Joseph F. et al. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

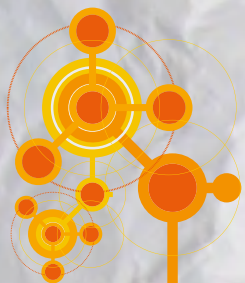
JAMALI, Dima; MIRSHAK, Ramez. Corporate social responsibility (CSR): theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, v. 72, n. 3, p. 243-262, 2007.

KAKABADSE, Nada K.; ROZUEL, Cécile. Corporate social responsibility and stakeholders approach: a conceptual review. *International Journal of Business Governance and Ethics*, v. 1, n. 4, p. 277-302, 2005.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *The social psychology of organizations*. 2. ed. New York: Wiley, 1972.

KLINE, Rex B. *Principles and practice of structural equation modeling*. 2. ed. New York: Guilford Press, 2005.

LIMA, Súsi Barcelos e. A comunicação organizacional rompendo barreiras. *Revista CCEI - Urcamp*, v. 7, n. 11, p. 32-37, 2003.



LISBOA FILHO, Flavi Ferreira; GODOY, Leoni Pentiado. A contribuição da comunicação organizacional na obtenção do comprometimento dos colaboradores. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2006, UnB. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R1318-2.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2011.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MEYER, John W.; ALLEN, Natalie J. *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. London: Sage, 1997.

MOSCON, Daniela Campos Bahia. *Teorias implícitas de trabalhador comprometido e estratégias cotidianas de gestão: uma análise qualitativa*. 2009. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009. CD-ROM.

MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

MUCCHIELLI, Alex. *Les sciences de l'information et de la communication*. Paris: Hachette. 1995.

MELLO NETO, Francisco de; FROES, César. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NUNNALLY, Jum C. *Psychometric theory*. 2 ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (Org). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

POSTMES, Tom et al. Communication and commitment in organizations: a social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, London, v. 4. n. 3, p. 227-246, 2001.

SMITH, Viccky. New forms of work organization. *Annual Review of Sociology*, n. 23, p. 315–339, 1997.

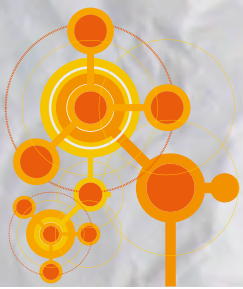
TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade. *A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: um estudo de caso em empresa brasileira*. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEA-USP, 2005.

WOLTON, Dominique. Culture: le refoulé de l'Europe. *Revue Hermès*, n. 23-24, 1999.

WBCSD. The business case for sustainable development: making a difference towards the Johannesburg Summit 2002 and beyond. 2001. Disponível em: <<http://www.wbcds.org>>. Acesso em: 25 ago. 2012.

---

Artigo recebido em 30.08.2013 e aprovado em 20.09.2013.



## Diálogo e interações face a face: a força da oralidade na comunicação interna

Dialogue and face to face interactions:  
the power of oral speech in internal communication

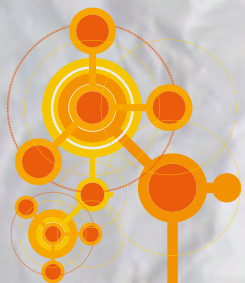
El diálogo y la interacción cara a cara:  
la fuerza de la oralidad en la comunicación interna



Marta Terezinha Motta Campos Martins

- Doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Professora adjunta do Curso de Relações Públicas, do Departamento de Comunicação da Universidade Estadual de Londrina (UEL)
- Tem experiência na área de comunicação, com ênfase em relações públicas, atuando principalmente nos seguintes temas: relações públicas, comunicação, comunicação estratégica, marketing e comunicação interna
- E-mail: [mmartins@uel.br](mailto:mmartins@uel.br)





## Resumo

O interesse da pesquisa aqui apresentada, recorte da tese de doutorado defendida pela autora na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), sob orientação da Profa. Dra. Margarida Kunsch, situou-se no campo das manifestações e dos usos da fala. O *corpus* foi constituído em torno da oralidade observada nas interações entre líderes e empregados de uma empresa estatal situada na região norte do Paraná. A análise exigiu um enfoque quali-quantitativo, destacando-se aqui o quantitativo. As conclusões permitem afirmar que o uso da oralidade na prática de comunicação interna é fortemente reconhecido por sua capacidade de promover interações de elevado impacto na produtividade e na performance da equipe em seu conjunto.

PALAVRAS CHAVE: INTERAÇÃO • FACE A FACE • ORALIDADE • COMUNICAÇÃO INTERNA.

## Abstract

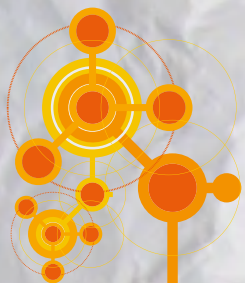
The aim of this research, as part of a doctoral thesis defended by the author at the University of Sao Paulo's School of Communication and Arts (ECA-USP), under the guidance of Prof. Dr. Margarida Kunsch, is to focus on the use of manifestations and uses of oral speech. The data gathered comprises oral communication practices as observed in the interactions between leaders and employees at a state-owned company located in the northern region of the state of Parana, Brazil. The research required both a qualitative and a quantitative approach, and here we concentrate on the latter. The findings firmly suggest that the use of oral speech in internal communication is strongly acknowledged for its ability to foster high-impact interactions on the team overall productivity and performance.

KEYWORDS: INTERACTION • FACE TO FACE • ORALITY • INTERNAL COMMUNICATION.

## Resumen

El interés de la investigación aquí presentada, es un recorte de la tesis de doctorado defendida por la autora en la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo (ECA-USP), bajo la orientación de la Profa. Dra. Margarida Kunsch, se situó en el campo de las manifestaciones y de los usos del habla. La investigación tuvo la comunicación interna como objeto y el contorno de la pesquisa fue el uso de la oralidad entre líderes y empleados en una empresa estatal situada en el norte de Paraná. La oralidad es un capítulo complejo de las ciencias sociales y la investigación pidió una aproximación cuantitativa y cualitativa. Una medida cuantitativa llenó el propósito de enfrentar el pensamiento del líder, sobre el uso oralidad en la práctica de la comunicación interna, con la percepción de los seguidores sobre lo que realmente ocurre en una organización pública.

PALABRAS CLAVES: INTERACCIÓN • CARA A CARA • ORALIDAD • COMUNICACIÓN INTERNA.



Comunicar bem não é, isoladamente, ser capaz de transmitir ou receber bem as informações de diversas fontes e tipos. Comunicação implica troca e entendimento, e não é possível entender e se fazer entender sem considerar, além das palavras, as emoções e a situação em que ocorre o compartilhamento de conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela oral, escrita ou corporal. Daí sua complexidade e razão permanente para buscar analisar a comunicação em diferentes dimensões – e aqui se situa o campo da oralidade. Muitas vezes confundido com pura informalidade, nele nem sempre se reconhece o potencial de transportar intensamente todos esses aspectos mencionados.

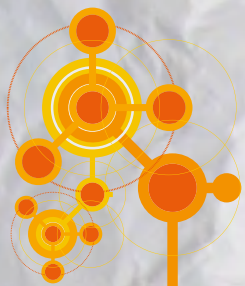
O público é capaz de perceber, pelo discurso falado, o comportamento e as opiniões que constituem os reais valores de um interlocutor e de seu papel naquela ocasião. “Um papel sustenta o outro. Esses ‘papéis’, que na realidade se baseiam em pressupostos e opiniões, também interferem no diálogo” (Bohm, 2005, p. 70). Os níveis intrapessoal e interpessoal de comunicação necessitam ser flexíveis e facilitar tanto o processamento quanto a percepção sobre a informação. Numa cultura de acentuada informalidade como a brasileira, o uso da comunicação oral está ainda diretamente associado à natureza das interlocuções e das interações entre atores sociais. Cabe, portanto, problematizar e observar a oralidade e os atos comunicacionais originados por meio da fala, para que sua função como componente natural de comunicação não seja relegada a um plano secundário. Esse é um tipo de conhecimento que fará falta no moderno ambiente organizacional.

O universo selecionado para desenvolver o estudo empírico aqui relatado foi uma empresa estatal, tendo a investigação sido concentrada na proposta de conhecer o alcance da oralidade na comunicação organizacional interna da empresa. Conforme Margarida Kunsch (2003), políticas, estratégias e programas de ação são construídos dentro de um plano de comunicação interna que vise à interação efetiva entre a organização e seus empregados. Diz a autora:

A importância da comunicação interna reside sobretudo nas possibilidades que oferece de estimular o diálogo e a troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização (Kunsch, 2003, p. 159).

Um plano estratégico de comunicação interna contempla uma abordagem sobre a importância do líder como interlocutor de informações e sobre a questão da retórica utilizada pelas lideranças organizacionais. A argumentação eliciada por um líder centra-se na oralidade e por ela pode-se explicar a comunicação. O contexto apresentado corrobora a consideração de elementos de ordem afetiva e de ordem racional que sustentam o campo do pensamento científico denominado retórica. O caráter estratégico de um discurso organizacional está condicionado ao equilíbrio entre o discurso e as ações praticadas, embora estudiosos como Tereza L. Halliday (2009) defendam que essa dicotomia não se aplica, posto que discurso é ação. O aspecto que se vem formulando até este ponto fundamenta-se nesse mesmo princípio, visto que a proposta é estudar as dimensões da oralidade que lhe permitam alcançar a aspiração da comunicação interna estrategicamente nela focada.

O objetivo geral colocado para a pesquisa de doutorado foi investigar de que modo a oralidade produzia impactos para resgatar e fortalecer o diálogo entre líderes e empregados e para projetá-la ao campo das estratégias de comunicação interna. A pesquisa ocorreu em três etapas, delimitadas a partir dos requisitos contidos na caracterização de cada método científico utilizado. A multiplicidade de métodos foi imprescindível para alcançar os objetivos propostos e a problematização da pesquisa esquematizou uma primeira fase ancorada pela fenomenologia, a preservação da abordagem qualitativa na segunda etapa e uma terceira fase de caráter quantitativo. O que aqui se apresenta como resultado é o que foi possível concluir da etapa quantitativa na pesquisa.



## POR QUE COMUNICAÇÃO FACE A FACE

Nas organizações, ambiente do recorte espacial desta investigação, um pressuposto adotado, logo de início, foi que a fala é o componente que promove interação e possibilita exprimir o pensamento de modo diverso em relação ao da linguagem escrita. Compreendida dessa maneira, a oralidade se faz presente nas demandas dos grupos que integram a organização, na prática do diálogo, na comunicação face a face, na comunicação interpessoal, em todos eles como um meio de conduzir um processo sempre mediado pela palavra falada.

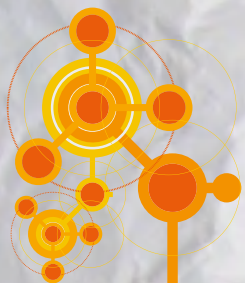
Etimologicamente, oralidade remete àquilo que não é efetuado por escrito. Como procedimento comunicacional, a oralidade consente que interlocutores utilizem exclusivamente a fala para interagir e para se expressar. Os novos tempos tornam evidente que a comunicação interna necessita estimular o diálogo, as interlocuções diretas e a comunicação face a face entre gerentes e funcionários para alcançar bons resultados de produção, de identidade e de negócios para as organizações. Basicamente, hoje, a oralidade circula pelos aparatos das novas tecnologias por meio das quais as pessoas se comunicam no seu dia a dia.

Um programa de comunicação interna parte do estabelecimento de metas que são vislumbradas pela análise estratégica da organização, conforme defende Paul Argenti (2006, p. 169) e implicando “mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões. Envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional”. Evidentemente, hoje a tecnologia dá suporte para que as organizações alcancem a expansão necessária para se inserir em mercados globais e, para que isso possa ser conseguido, almeja-se que o processo de comunicação seja analisado em sua totalidade.

O papel da comunicação interna é contribuir com a construção do conhecimento entre as equipes de funcionários a fim de que a organização projete, para a sociedade, um comportamento coerente e no mesmo compasso com o que desejam seus públicos estratégicos. Trata-se de um processo de modernização que preveja tecnologia avançada como suporte para o capital humano sintonizar a linguagem da máquina com a linguagem corrente entre os atores da modernidade. O caráter estratégico da comunicação interna associa a missão organizacional às operações convencionais de uma sociedade cujos limites geográficos são inimagináveis. Essa particularidade terá alcance a partir do equilíbrio entre a comunicação humana e a comunicação tecnológica, inseridas internamente na rotina cotidiana de organizações atualizadas.

Percebe-se a necessidade de abdicar de formas individualistas de se pensar o mundo, a sociedade e a missão organizacional como instâncias contíguas, pois as interações estão assentadas na tecnologia como mediadora de relações que são humanas. Diante disso, a cultura vigente valoriza organizações que constroem um ambiente comunicacional “desobstruído” e que estabeleçam uma política de comunicação radicada por relações dialógicas, as quais ganham visibilidade mediante uma oralidade aceita e adequada à sua cultura. Concebe-se a reinserção da oralidade no campo de estudos da ciência da comunicação como uma forma de mediação necessária para que os sujeitos organizacionais desenvolvam interações que os tornem protagonistas no alcance dos objetivos traçados no plano global e estratégico das empresas.

Gail Fairhurst e Linda Putnam (2010, p. 109) analisam a comunicação como um construto “que inclui pesquisa fora dos estudos do discurso, como por exemplo análise de redes de relacionamento, processamento de informação e de fluxo de mensagens”. A comunicação interna como espaço para contatos interpessoais compreende a inclusão de funcionários, como também dos gestores e dirigentes localizados nos níveis hierárquicos mais elevados da organização. Nos dias atuais,



a comunicação compete com outros interesses e com outras informações, de modo que o desafio lançado é equilibrar os interesses e dosar a comunicação face a face perante o outro universo comunicacional que é calcado na tecnologia. Comunica hoje o ator social que convida seu interlocutor a uma nova forma de conversa, na qual dialogar significa também escutar.

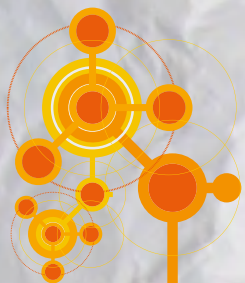
A palavra é a forma primária da linguagem empregada em uma dinâmica natural de compartilhamento entre atores sociais quando mobilizados para se comunicar. Afirmo Mikhail Bakhtin (1986) que a palavra é uma função do interlocutor. O meio social, do qual o interlocutor faz parte, influencia suas interpretações, sua expressão e sua visão de mundo. A análise de Bakhtin considera que qualquer palavra “comporta *duas* faces. Ela é determinada tanto pelo fato de que procede de alguém, como pelo fato de que se dirige *para* alguém. Ela constitui justamente o *produto da interação do locutor e do ouvinte*” (Bakhtin, 1986, p. 113 – grifo do autor). O diálogo é uma estratégia para se percorrer uma trajetória fértil, tanto para os negócios, como para os relacionamentos públicos. Olhar para dentro e ouvir a si mesmo completa a análise de cenários, o encontro e a proposição de soluções comunicacionais para as empresas. O contato direto é dos mais relevantes pontos a serem absorvidos para que a comunicação ocorra de modo eficaz, particularmente por meio do contato face a face.

Afirmo Thomaz Larkin (2005) que o uso de veículo impresso ou eletrônico pode ocorrer na comunicação interna, mas que empregados querem uma relação direta com seus gestores, fazer perguntas, ouvir respostas. Atualmente há uma redução significativa na lealdade, pois um interlocutor insatisfeito pode jogar seu problema em um *blog*, porque a empresa não enxergou que comprometimento é a palavra de ordem para sua performance. Recomenda Larkin (2005, p. 6) que, “quando os funcionários entendem o que você quer dizer, mas eles não querem, não aceitam ou são contra, aí tem que ser comunicação face a face”. Esta é uma teoria reafirmada por Bohm (2005, p. 58) ao defender que “todas as discussões sérias, seja na família ou nos grupos de diálogo, se dão sobre pontos de vista diferentes a respeito do que é absolutamente necessário”.

Instiga-se a pensar a comunicação face a face nos casos em que os funcionários tenham reservas pessoais com seus superiores, os quais serão os praticantes de interlocuções com a equipe. Resultados de pesquisas mostram que os empregados estão sensíveis aos superiores que utilizam a comunicação face a face nos ambientes organizacionais. Larkin (2005) informou que 70% dos empregados admitiam o face-a-face como um modelo ideal de comunicação de resultados internos. A importância da comunicação está nas relações interpessoais e envolve o universo que permite criar relacionamento. Desenvolver habilidade para comunicação significa transmitir ideias, conceitos e competências, visando comunicar métodos e técnicas de trabalho para atingir objetivos pré-estabelecidos. Possivelmente, o emprego de métodos e técnicas inadequados provoquem confusão quanto ao sentido de certas expressões e pensamentos expostos na comunicação face a face. Outros fatores de estrangulamento a esse tipo de comunicação são o despreparo para receber determinada comunicação, as mensagens longas e sem conteúdo. Nem toda informação exige o face-a-face, e este é um tipo de comunicação indispensável nas situações em que ocorre resistência do público interno e para desvendar o que o empregado quer. O líder com habilidade para o face-a-face é igualmente hábil para exposições orais.

## INTERAÇÕES FACE A FACE E ORALIDADE

A oralidade é uma forma de contato entre indivíduos em que a comunicação verbal se relaciona diretamente com a não-verbal. Gera significados promulgados em gestos, expressões e atitudes que são compreendidos e interpretados pelas pessoas. Três elementos compõem a oralidade: a voz, a fala e as manifestações do corpo que marcam presença no processo de comunicação. A voz e a fala são carregadas de significados que ajudam ou atrapalham as interações dos atores daquela situação comunicacional. Conhecer os elementos da comunicação oral que influenciam a transmissão das informações organizacionais e, principalmente, saber controlá-los durante o processo de interação com funcionários é fundamental para executivos e empregados de organizações que prezam por uma comunicação de resultados.



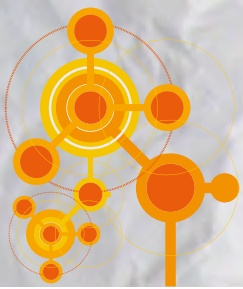
Voz, fala e manifestações do corpo compõem a expressividade das pessoas. O maior ou menor domínio dessa expressividade é o que determina se o objetivo da comunicação será ou não alcançado. Tão importante quanto saber o que dizer nos momentos de manifestação oral, é saber a forma mais adequada de dizê-lo e estar preparado para isso. A comunicação oral será estratégica quando executivos e funcionários souberem estabelecer interação, comunicar-se de forma clara e precisa, ser entendidos e receber o *feedback* para estender o diálogo entre os atores internos da organização.

A inspiração para defender o emprego da oralidade como estratégia de comunicação interna vem de Erving Goffman (2011) analisando o "ritual de interação". Na concepção do autor, a interação face a face envolve um breve período de tempo, um limite espacial, e seus eventos têm início, meio e fim quando inseridos nesses limites. Pessoas compartilhando um mesmo espaço físico e temporal estabelecem uma presença que imediatamente gera comportamentos distintos, em termos tanto de padrões quanto de atividade interacional. Afirma Goffman que a fachada, sentido original do inglês *face*, é um valor social que pode ser traduzido pelo grupo como o respeito ao outro. A fachada é, então, o modo como a pessoa aspira a ser acolhida pelos demais participantes da interação. Particularmente nos contatos pessoais diretos, a fachada tende a se revelar com total clareza e resplandescência.

A pessoa cuja fachada atingiu valor social positivo experimentará o sentimento de confiança. Não basta o respeito próprio, pois o respeito ao outro é condição para que este desempenhe seu papel, conforme sua própria escolha para aquela ocasião. A aceitação mútua é a estrutura elementar para interação e conversa face a face, pois, por mais triviais que sejam ou pareçam ser as ocasiões de fala, o uso da oralidade exige que cada participante manifeste uma preocupação genuína consigo e com o outro. Fica perceptível que são imputadas convenções para que as conversas sejam tomadas como uma solução eficaz e suficiente para organizar fluxos de mensagens projetadas por meio da comunicação oral.

Uma pessoa transita por distintos grupos e adota proporcionalmente códigos de conduta apropriados a cada situação vivenciada, contudo o protocolo dos diálogos é reaplicável, ainda que ajustados aos objetivos de cada grupo. O líder é a pessoa que vincula sua posição em sintonia com a posição dos liderados para que esta seja uma relação social possível no ambiente corporativo. O relacionamento social força pessoas a confiarem sua imagem aos atos dos outros participantes legítimos de um grupo. Ao proceder a uma análise relacional das ocasiões de fala, preconiza-se que este movimento que é acionado por meio do diálogo e das interações face a face, retroalimenta a função e o reconhecimento formal da liderança.

Goffman afirma que o indivíduo absorve regras de conduta que representam um guia para a ação. Fala-se assim do cumprimento de ações que podem parecer um dever agradável, desejável ou desagradável. Nos relacionamentos internos, a equipe de empregados convive com sinais não verbais representativos da hierarquia formal da empresa. A imagem de um líder é uma construção particular da equipe ou do grupo de liderados que sofre impacto muito forte da comunicação oral inserida no repertório da comunicação interna. Os atos cerimoniais realizados por uma pessoa numa interação falada com outras pessoas conduz à formação de sua imagem, aos olhos de cada participante do grupo, naquele evento de uso da oralidade. A comunicação face a face permite que a conversação seja espontânea, apesar de fazer exigências em nome da manutenção do diálogo. Na presença imediata entre pessoas, um repertório de palavras, de gestos, regras de conduta, atos e outros eventos – conversas paralelas, por exemplo – apresentam-se e são componentes edificáveis da imagem que o ator da comunicação falada projeta para os receptores. Como processo, a comunicação implica compartilhamento, negociação e deslocamento de posição entre falante e ouvinte.



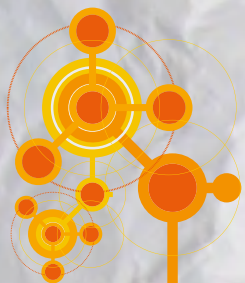
## MÉTODOS UTILIZADOS

Nossa pesquisa foi estruturada a partir de uma sucessão de recortes compreendendo: assunto comunicação interna recortado pelo tema uso da oralidade, por sua vez recortado pelo problema de verificar que visão os envolvidos tinham do universo de interação que estavam criando e de que modo compreendiam as consequências que isso produzia para seu desempenho e sua produtividade. Oralidade é um tema complexo das ciências sociais e essa complexidade incide, igualmente, sobre seu recorte. Portanto, a pesquisa empírica, realizada na comunicação entre líderes e equipes de empregados de uma organização, exigiu o cumprimento de três etapas: a primeira com os dirigentes da estatal; na segunda adotou-se o nível de supervisão e gerência como sujeitos; e na terceira, que foi quantitativa, tomaram-se como sujeitos todos os empregados da empresa. A etapa quantitativa – e aqui se fundamenta o relato deste artigo – preencheu a finalidade de confrontar o pensamento das lideranças sobre o uso da oralidade na prática de comunicação interna, com a percepção dos liderados sobre o que de fato ocorria no universo investigado. As entrevistas com os funcionários tiveram como instrumento de coleta questionários semiestruturados.

A definição da empresa a ser pesquisada deu-se pelo seu porte, pela atuação internacional, como também pelo seu ramo de atividades envolvendo pesquisa e produção de tecnologias que contribuem com o desenvolvimento econômico, social e científico da sociedade brasileira. Era, portanto, uma pesquisa em instituição que também faz pesquisa. A abordagem quantitativa foi realizada com todos os empregados que sofressem impacto da comunicação interna da empresa, estivessem acessíveis à época da coleta de dados e não tivessem sido abordados pelas duas etapas anteriores. Nos recursos humanos da empresa, até agosto de 2012, estavam 309 empregados divididos em três grandes grupos funcionais, sendo 66 pesquisadores, 39 analistas e 204 assistentes. O quadro englobava 246 empregados do gênero masculino e 63 do gênero feminino. Os dados apurados descrevem e analisam as relações conceituais da oralidade e da prática do diálogo como estratégias de comunicação interna. A natureza quali-quantitativa desta pesquisa compreendeu um estudo exploratório, com base descritiva.

A estratégia quantitativa desenvolveu-se pelo uso de um instrumento amplo que foi construído com perguntas elaboradas com base no que disseram dirigentes e supervisores da empresa, nas primeiras fases da pesquisa. O questionário foi construído de modo a apreciar a percepção dos empregados sobre o discurso apresentado por seus líderes. Adotou-se, predominantemente, o uso de escala com intervalo de cinco pontos no questionário que estabeleceu um ponto de quebra bem definido entre concordância e discordância. Concordância e discordância (concordo totalmente e discordo totalmente) foram posicionadas em dois pontos extremos para tornar nítida a oposição e o distanciamento entre os estados de concordância e de discordância totais. A escala também continha dois pontos intermediários – um situado entre o ponto de quebra (não tenho certeza) e o polo da concordância (concordo) e outro intercalado pelo extremo da discordância (discordo). Os cinco pontos da escala intervalar ofereceram opções para que os entrevistados graduassem com maior conforto suas percepções a respeito dos temas internos da empresa, perguntados na pesquisa.

Responderam ao questionário 171 empregados. Na análise quantitativa, foram descartados doze respondentes pelo fato de não terem completado totalmente o questionário. Assim, para que o corpo de respostas fosse consistente ao longo de todas as questões, optou-se por considerar o conjunto de 159 respondentes que completaram integralmente o instrumento quantitativo dando forma a esta porção do *corpus* levantado. O estilo escolhido para apresentar analiticamente os resultados da etapa quantitativa foi a segmentação em blocos de análise, paralelo ao modelo de questões em escala de concordância e discordância.



## ANÁLISE DA ETAPA QUANTITATIVA

### Comunicação interna

A pergunta referente ao direcionamento da divulgação das políticas, dos objetivos, das metas e dos resultados alcançados pela empresa para todos os empregados obteve 53% de respostas afirmativas. Os que responderam afirmativamente preencheram a questão seguinte, registrando quais meios eram utilizados para esse fim. A questão era uma pergunta aberta, de sorte que os respondentes tiveram espaço para mencionar quantos meios julgassem necessários e se expressar livremente. Para efeito de análise, as inferências dos sujeitos pesquisados foram agrupadas em classes de veículos distribuídos nas categorias de meios eletrônicos, internos, orais e administrativos. Note-se o destaque para meios orais, conforme revelam os dados agrupados no Quadro 1.

Quadro 1 – Resumo dos modos de divulgação.

MEIOS	RESULTADOS
ELETRÔNICOS	37
INTERNOS	46
ORAIS	53
ADMINISTRATIVOS	06

Fonte: Dados da pesquisa.

### Comunicação oral entre os empregados

Foram 127 os empregados que confirmaram usar comunicação oral no processo de tomada de decisão com seus chefes diretos, representando 79% das respostas obtidas. Um grupo de 15% de entrevistados respondeu que usava, mas em algumas ocasiões e, 6% negaram o uso dessa classe de comunicação. Desses dados se pode depreender que os líderes eram reconhecidos pela sua oralidade e este era um método relevante desenvolvido pela comunicação interna da organização.

### Uso do diálogo

Os empregados analisaram situações internas nas quais consideravam indispensável o diálogo ocorrer entre todos os níveis na empresa. As respostas solicitavam exemplos de situações em que a oralidade era imprescindível entre chefes de todos os níveis e empregados. Os respondentes citaram conjunturas cuja ênfase era no diálogo como estratégia de relacionamento e de gestão. Os dados analisados são os apresentados a seguir:

- 1) O diálogo criava expectativas, comprometimento e responsabilidade das partes envolvidas;
- 2) Era indispensável em situações que necessitavam de argumentação direta, discussão de ideias e negociação;
- 3) O diálogo em situações de conflito atua para não haver empregados insatisfeitos e chefes insatisfeitos;
- 4) Quando havia mudanças de normas ou regras internas, o diálogo era a estratégia mais acertada, mesmo que houvesse outras formas de divulgação;
- 5) Indispensável quando algum outro tipo de comunicação não surtiu efeito;
- 6) Situações que exigiam decisões em curto prazo;
- 7) Dialogar sempre que a comunicação não pudesse ser mal interpretada.

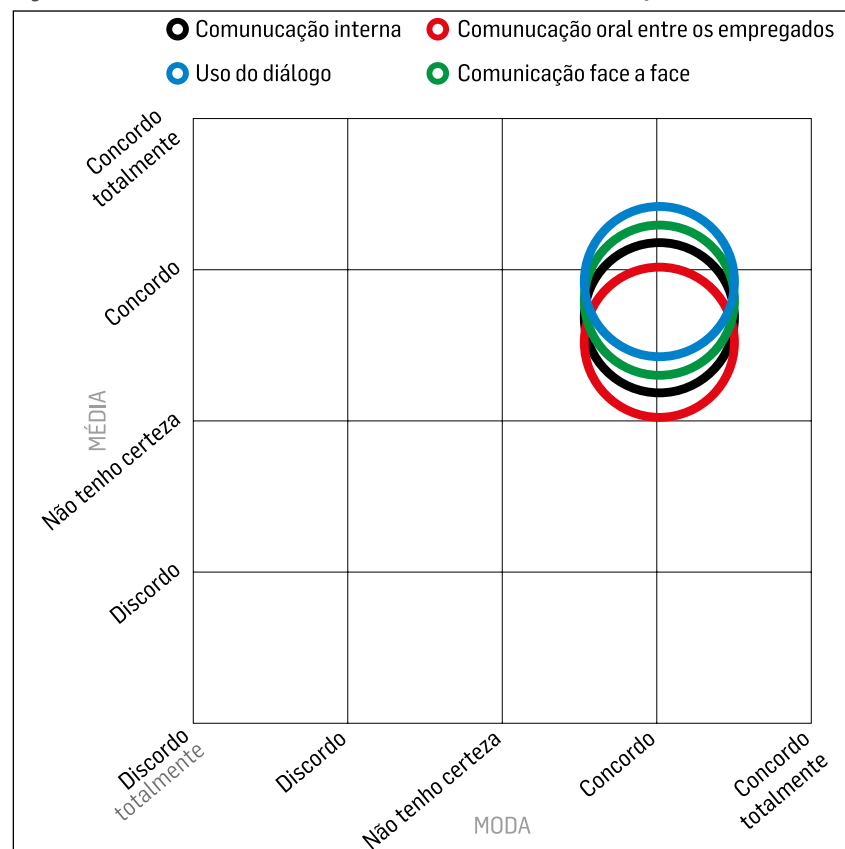


A análise reafirmou que a empresa destacava a oralidade na sua comunicação interna. Segundo o que revelaram os pesquisados sobre o uso do diálogo em todos os níveis da empresa, pode-se inferir que os gestores reconheciam o valor estratégico da oralidade para a comunicação interna.

A concepção dos gráficos a seguir aconteceu a partir da atribuição de um valor numérico: discordo totalmente – 1; discordo – 2; não tenho certeza – 3; concordo – 4; concordo totalmente – 5. Dessa maneira, obteve-se a moda e a média para os blocos de questões. A moda representava a resposta cuja frequência era a maior. Tratou-se de um dado estatístico importante para avaliar qual era a resposta mais representativa de todo o conjunto. A média, diferentemente da moda, leva em consideração a variação ao longo de todo o corpo de respostas. Isso significa que a média é influenciada pela dispersão das respostas. Vale dizer que é possível que duas questões tenham a mesma moda (resposta com maior frequência), mas médias diferentes (a média sendo maior devido à presença relativamente de mais respostas positivas e a média sendo menor devido ao acúmulo de mais respostas negativas).

Foram construídos dois tipos de gráficos. O primeiro, de argolas, indica a relação entre a moda e a média, considerando apenas o conjunto de questões em cada bloco. O segundo, em estilo de radar, revela a tendência de discordância, concordância ou neutralidade a respeito de cada questão. A opção por esse tipo de gráfico se deu por representar visualmente, de maneira objetiva, a disposição das respostas, sendo que a tendência ao lado esquerdo indica concordância; ao lado direito, discordância, e a posição acima mostra a neutralidade do respondente.

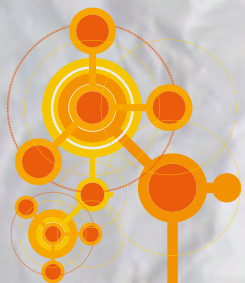
Gráfico 1 – Relação entre a moda e a média encontradas para cada bloco de questões.



Fonte: Dados da pesquisa.

Observe-se que as argolas quase se confundem e estão concentradas em um único quadrante. Isso quer dizer que não há divergência marcante no modo em que os envolvidos percebem os quatro aspectos representados pelas cores empregadas no aro de cada argola. Cabe ressaltar que foram feitas análises segmentadas segundo o perfil dos respondentes para que houvesse a possibilidade de discutir eventuais divergências.





A intersecção no centro, embora ovalada, é larga e aberta, o que representa uma significativa parcela da distribuição. Pode-se dizer que essa área, no centro da ilustração, refere-se a um grande número de respondentes. A quase disposição concêntrica dos anéis, ao mesmo tempo em que permite identificar a moda, também revela a dispersão, neste caso pequena, característica influenciadora da média. Tem-se então sólida evidência de que os tópicos representados são vistos de modo convergente.

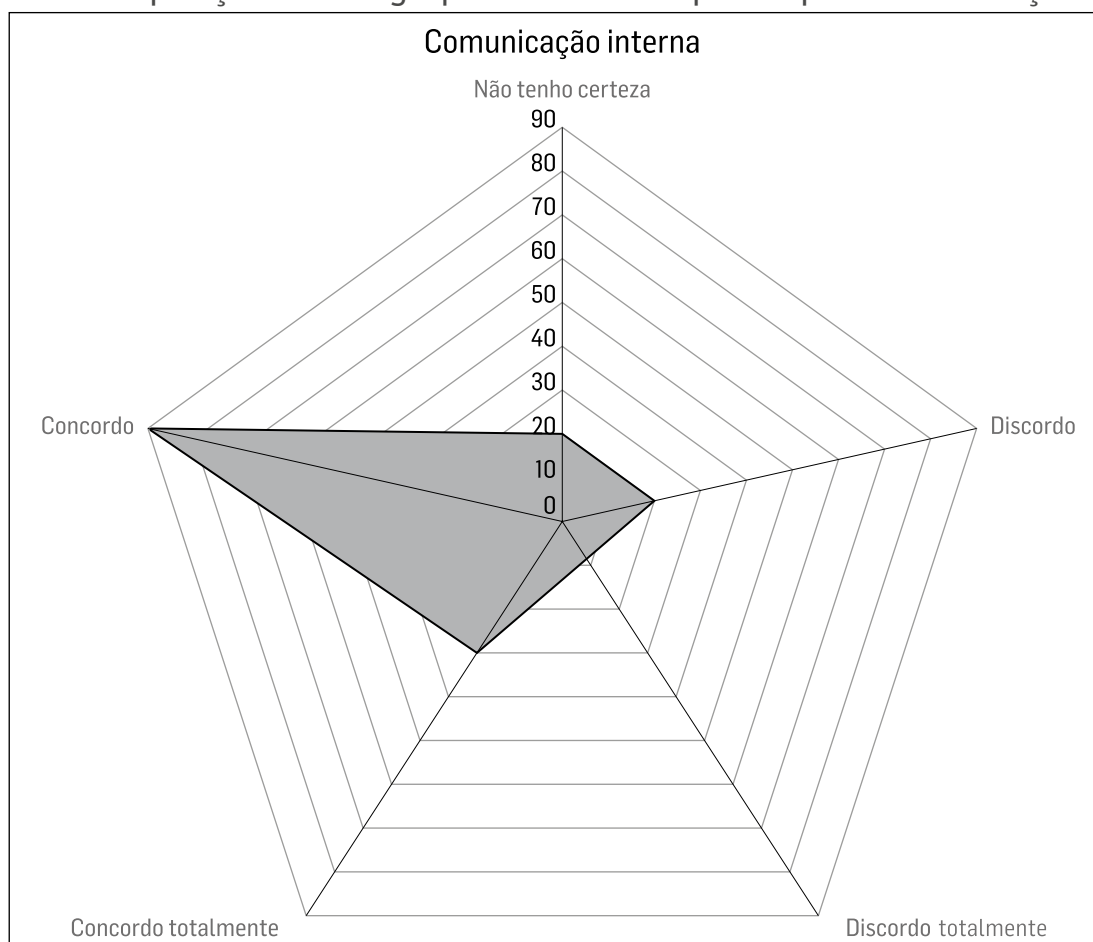
O que o Gráfico 1, na realidade, aponta é a relação obtida entre a moda e a média em cada bloco de questões. O tamanho de cada argola representa a frequência de respostas que a moda recebeu em cada bloco. Ou seja, quanto mais convergente a posição da argola, significa dizer que o bloco obteve relativamente mais respostas na moda. O gráfico também mostra que a concentração de respostas se deu exatamente no quadrante em que se reúnem as posturas de concordância.

Essa relação entre a moda e a média aqui encontrada expõe que os entrevistados admitem a força do uso da oralidade, do diálogo e das interações face a face no sistema de comunicação interna da empresa pesquisada. Um outro conjunto de gráficos, em formato de radar, foi elaborado para ilustrar, de modo particular, a análise em cada categoria por meio da seguinte segmentação: gêneros masculino e feminino; faixa etária de 21 a 30 anos, de 31 a 40 anos, de 41 a 50 anos, de 51 a 60 anos e mais de 60 anos; escolaridade com ensino fundamental completo, ensino médio completo e ensino superior completo.

## Comunicação interna

O Gráfico 2 revela o comportamento predominantemente em concordância com as proposições do instrumento de pesquisa utilizado. Os números dispostos nos eixos referem-se à quantidade média de respostas dentro do bloco e indicam somatória das respostas em todo o bloco de questões voltadas ao eixo da comunicação interna consideradas na sua elaboração.

Gráfico 2 – Composição com o agrupamento das respostas para comunicação interna.



Fonte: Dados da pesquisa.



Na região sombreada concentra-se a soma das respostas, podendo-se perceber uma forte inclinação para a esquerda – lado da postura de concordância. Há uma discreta penetração da figura para a direita, lado da discordância. O que se depreende da figura formada é a dominância da posição “concordo” e também uma acentuada inclinação para baixo, em direção à postura “concordo totalmente”. A expressão da imagem constitui uma metáfora para o conceito de radar, sendo a escolha do formato para representar os dados dessa modalidade na pesquisa um modo de associação com a ideia de que se buscou captar o fenômeno na forma como faz um radar, como um “rastreamento”. Revela informações obtidas de que os processos administrativos eram atividades com objetivos de apoio aos processos de comunicação interna para o cumprimento da missão da empresa que se concentrava em produção de conhecimento. Constatou-se que o conceito de comunicação interna era bem absorvido por parte significativa dos entrevistados, pois suas descrições mostraram-se conexas.

## Uso do diálogo

O esquema estatístico apresentado no Gráfico 3 refere-se aos enunciados dos questionamentos postos aos empregados da estatal, conforme expõe o Quadro 2:

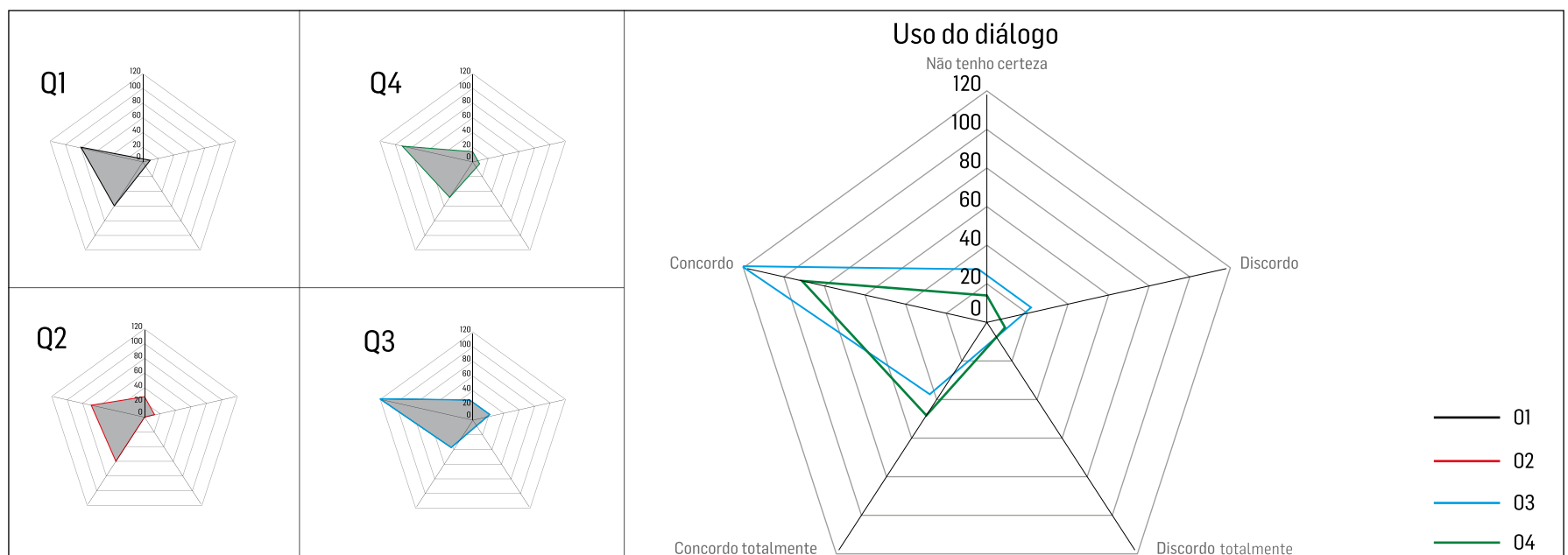
Quadro 2 – Relação de questões referentes ao bloco “uso do diálogo”.

Q1	Meu superior imediato dá abertura para o diálogo com os empregados da equipe.
Q2	Há situações em que o diálogo é a forma de comunicação indispensável entre chefes de todos os níveis de autoridade e empregados.
Q3	Meu superior imediato ouve e acata o que seus subordinados relatam e sugerem para a sua área na empresa.
Q4	Eu tenho autonomia para propor ao meu superior imediato melhorias na execução de meu trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 3 dá um ângulo de observação à distribuição dos dados que não representa unicamente somatória. Forma-se, agora, um conjunto único e acoplado de respostas pertencentes ao bloco “uso do diálogo”. Obtém-se, portanto, uma visão de detalhe e uma visão de conjunto.

Gráfico 3 – Acoplamento das distribuições de respostas em uso do diálogo.



Fonte: Dados da pesquisa.



Semelhança entre as imagens do lado esquerdo permite verificar, quando justapostas as quatro questões a que se referem, a proporção de respostas positivas para todas elas. Mais uma vez a incidência de respostas negativas apresentou indicativos baixos, comparadas às respostas positivas. De maneira especial, a primeira questão demonstrada (Q1) apresenta uma polarização significativa entre as respostas que indicam os eixos 4, "concordo", e 5, "concordo totalmente". Inclusive, importa ressaltar, nesse quadro esquemático, que a questão 1 foi a com maior indicativos de resposta no quinto eixo, de concordância completa, assinalada por 58 empregados respondentes.

Em continuidade, a segunda questão aqui descrita (Q2) apresenta a mesma polarização mostrada em Q1 (significativa entre as respostas que indicam os eixos quatro, "concordo", e eixo cinco, "concordo totalmente"), mas com menor incidência nas respostas, incidência que foi contraposta por um desvio significativo em direção ao eixo três, "neutro".

O terceiro questionamento desse bloco de questões (Q3) apresenta uma nítida prevalência de respostas na direção do eixo quatro, "concordo", e uma significativa percepção de equivalência, como segunda escolha entre os entrevistados, entre os eixos dois, três e cinco, que se referem respectivamente às opções "discordo", "neutro" e "concordo totalmente".

Encerra o bloco de questões do Quadro 2 a questão 4 (Q4), convergindo a maioria de suas respostas no eixo quatro, "concordo", seguida de uma relevante indicação para o eixo cinco, "concordo totalmente", e um leve desvio para o eixo um "discordo totalmente". Afirmaram os entrevistados a presença do diálogo no dia a dia das relações líderes/liderados. Os meios de condução para os diálogos eram plataformas para conversar sobre fenômenos que, como tais, dialogavam entre si e interferiam no desempenho, na análise de cenários e de riscos, na imagem e nos relacionamentos da organização, entre outros.

## Comunicação face a face

Os questionamentos apresentados aos sujeitos da pesquisa sobre o bloco "comunicação face a face" podem ser visualizadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Relação de questões referentes ao bloco comunicação face a face.

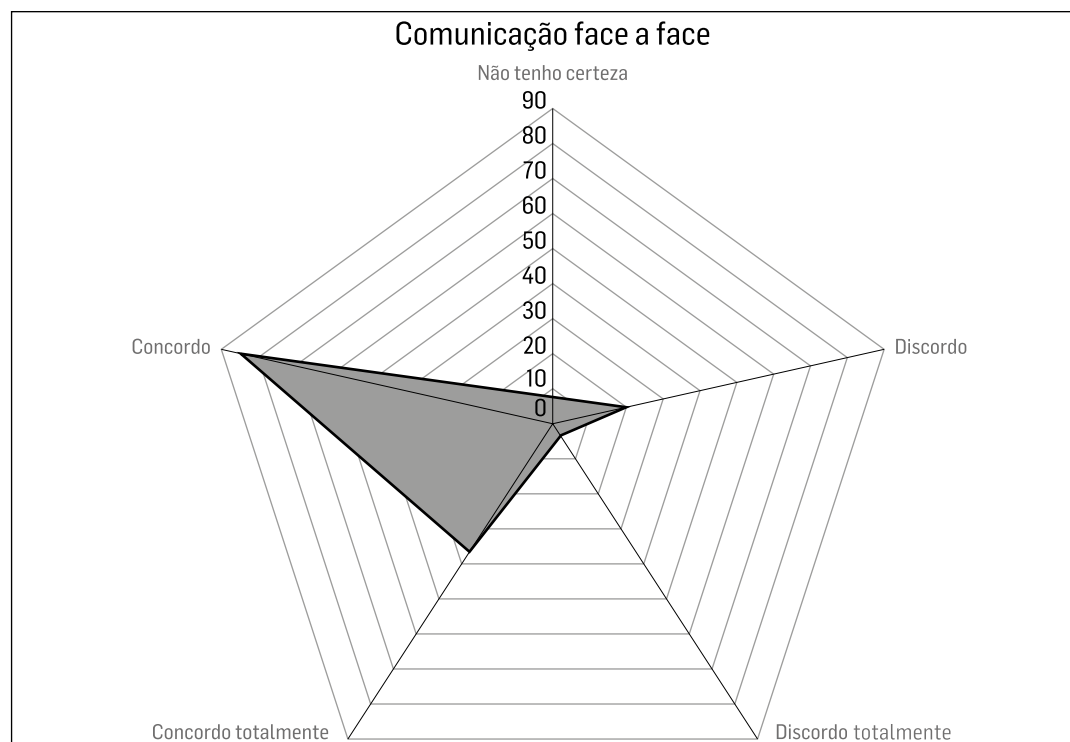
Q5	Meu superior imediato discute face a face comigo ações para melhorar o meu desempenho
Q6	Meu superior imediato encoraja os empregados a se expressarem face a face e fornece, com franqueza, suas opiniões sobre o estilo dele de liderar.
Q7	Que importância você atribui ao uso da comunicação oral (fala), do diálogo e da comunicação face a face entre chefes e equipes na empresa?

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao observar as representações isoladas das questões do bloco "comunicação face a face", percebe-se mais uma vez a tendência e o comportamento orgânico das afirmações feitas pelos entrevistados. O reforço às respostas positivas foi preservado e prevaleceu sobre as baixas indicações ocorridas de repostas negativas, conforme Gráfico 4.



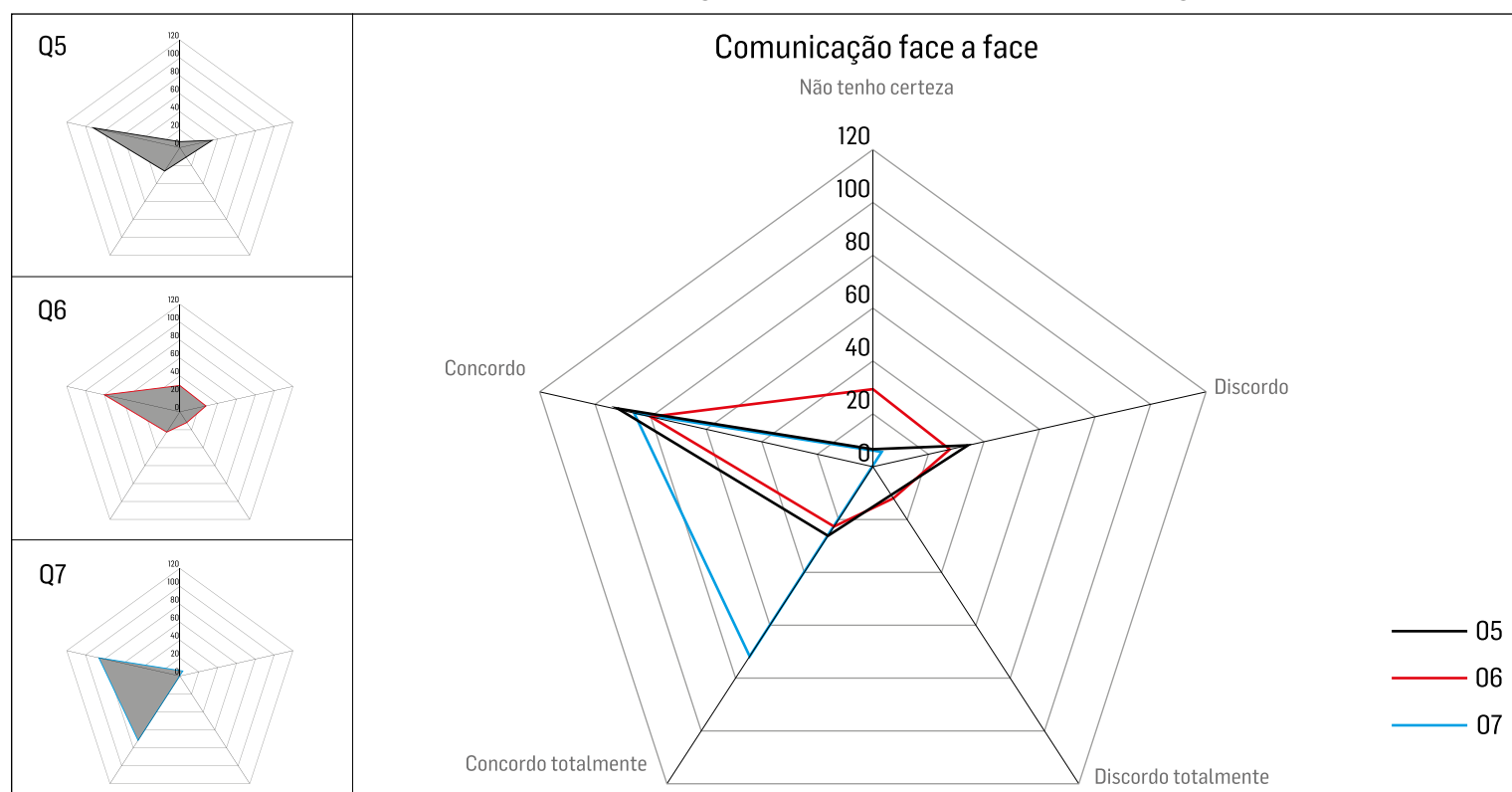
Gráfico 4 – Composição com o agrupamento das respostas para comunicação face a face.



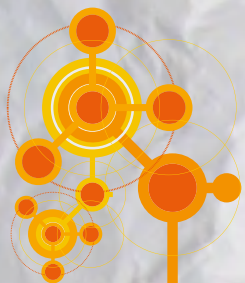
Fonte: Dados da pesquisa.

Ao observar a representação das questões do bloco “comunicação face a face”, percebe-se mais uma vez a tendência e o comportamento orgânico das afirmações feitas pelos entrevistados. O reforço às respostas positivas foi preservado e prevaleceu sobre as baixas indicações ocorridas de repostas negativas. Ficou registrada a motivação para ouvir e a disposição para incentivar interações no ambiente interno da empresa. A conversa face a face mostrou-se muito utilizada pelos superiores para analisar rotinas, emergências, para orientar a tomada de decisão e suas equipes a respeito de questões estratégicas para a empresa. O Gráfico 5 (G5) detalha isoladamente cada uma dessas manifestações reveladas pelos informantes durante a pesquisa.

Gráfico 5 – Acoplamento das distribuições de respostas em comunicação face a face.



Fonte: Dados da pesquisa.



A mesma característica de inclinação se mantém, reforçando que os envolvidos concordam e admitem que, em seu trabalho, a comunicação face a face é fundamental. De modo particular, a primeira questão (Q5) apresenta uma intensa incidência de respostas no eixo 4, "concordo", com um leve desvio para o eixo número cinco, "concordo totalmente", e, inclusive, uma significativa quantidade de resposta no eixo dois, "discordo", o que deforma o esquema visual em direção ao lado direito do gráfico.

A segunda questão demonstrada (Q6) apresenta a mesma incidência prioritária de respostas no eixo quatro, "concordo", com uma diferença da questão antecessora. Ela apresenta, se a leitura visual tiver como referência o centro do gráfico, um abaulamento significativo, demonstrando que todos os outros eixos receberam, aproximadamente, a mesma quantidade de respostas nos questionários válidos.

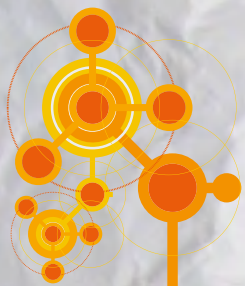
A terceira e última questão deste bloco (Q7) apresenta uma nítida polarização, com prevalência de respostas na direção do eixo quatro, "concordo", e significativa percepção de equivalência, como segunda escolha entre os entrevistados, para o eixo cinco, "concordo totalmente". Interessante ainda notar a mínima deformação gráfica sofrida em outros eixos, o que revela a quase unanimidade positiva dessa questão. Os empregados da estatal reconheceram a força da palavra falada como um meio híbrido que combina um conjunto de possibilidades para a delegação compartilhada de responsabilidades. A comunicação oral pode significar destacada vantagem na gestão organizacional, pois as pessoas têm necessidade de contato, de proximidade com seus pares, e este episódio pode ser viabilizado pelas interações orais e face a face.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise quantitativa alcançou argumentos que forneceram evidências de que, no ambiente pesquisado, a oralidade constrói a comunicação face a face, reconhecida como habilidade que projeta a competência do líder para conduzir equipes e atingir objetivos de comunicação interna.

A pesquisa trouxe subsídios para identificar características da oralidade que foram descritas nesse universo e que podem ser absorvidas pela comunicação interna, pois a empresa defendia a livre circulação de ideias, a participação dos empregados e atribuiu valor a esse fazer destinado à sua comunicação interna. Outras características pontuais da oralidade inferidas eram o foco nas pessoas e não em processos administrativos ou operacionais; a oralidade impactava a melhoria dos processos pela intervenção de pessoas; era também dinâmica e previa comportamento compatível com uma estratégia de gestão. Esse fenômeno imerso na organização foi naturalmente apontado e manifestado pelos sujeitos pesquisados.

O escopo da pesquisa foi averiguar como a oralidade produzia impactos para resgatar e fortalecer o diálogo entre dirigentes, gestores e equipes de empregados e se este seria o modo para sua precipitação ao campo das estratégias da comunicação interna. O *locus* podia ser conceitualmente definido como empresa humanizada, pois acomodava a comunicação como o lugar "da fala, da interação e do conhecimento, levando as pessoas ao desenvolvimento humano e de suas competências profissionais", conforme Marlene Marchiori, (2010, p. 139), e se revelou na análise de dados apresentada. Os dados foram capazes de apontar que a oralidade estava fortemente articulada ao estilo como a gestão era praticada na empresa estatal estudada. O nível de informação interna que os empregados declararam ter permitiu apreciar o desempenho do líder para disseminar informações para sua equipe e o reconhecimento coletivo de seu esforço. Os dados obtidos por meio das respostas às questões sobre comunicação interna sugeriram que a empresa reconhecia a oralidade como um componente a ser destacado na sua comunicação interna. Os empregados destacaram a relevância dos meios orais de comunicação, em clara referência ao diálogo como resultado de processo comunicacional. Eles manifestaram que esse era um reconhecimento presente no sistema de comunicação interna.

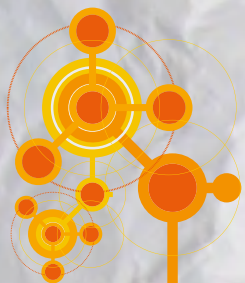


Incorreções e equívocos de transmissão e de interpretação podem ocorrer com o uso de meios orais de comunicação, como aconteceria em qualquer modalidade de interação humana – isso não deve ser nunca afastado. No entanto, uma característica singular da oralidade – e aí reside uma significativa parcela de sua força – é a oportunidade que ela concede para observar o interlocutor e identificar o contorno da interpretação produzida e se esta representa um desvio ao que originalmente precisa ser comunicado.

A empresa estudada mostrou predisposição para admitir que a comunicação oral de fato influencia e atua no sentido de movimentar os sistemas de comunicação interna. Outras mídias internas cumpriam a função de disseminar informações de interesse coletivo. Contudo, percebeu-se que a empresa era um ambiente no qual as pessoas se mostraram maduras para apreciar e assumir posição diante de temas delicados ou sensíveis e que a comunicação oral, o diálogo e as interações face a face eram rotineiramente acessados pelos líderes na gestão de suas equipes. O assunto é rico o bastante para continuar a ser estudado.

## REFERÊNCIAS

- ARGENTI, Paul A. *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BAKHTIN, Mikhail Mikhailovich. A interação verbal. In: BAKHTIN, Mikhail. *Marxismo e filosofia da linguagem: problemas do método sociológico na ciência da linguagem*. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 1986. p. 110-127.
- BOHM, David. *Diálogo: comunicação e redes de convivência*. São Paulo: Palas Athena, 2005.
- FAIRHURST, Gail T.; PUTNAM, Linda. As organizações como construções discursivas. In: MARCHIORI, Marlene Regina (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. p. 103-148.
- GOFFMAN, Erving. *Ritual de interação: ensaios sobre o comportamento face a face*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- HALLIDAY, Tereza Lúcia. Discurso organizacional: uma abordagem retórica. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional*. Vol. 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 31-52.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. – rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.
- LARKIN, Thomaz J. Face a face, a melhor forma de comunicar. *Comunicação empresarial: a insubstituível oralidade*, São Paulo, n. 57, p. 4-7, out.-dez. 2005. Entrevista concedida a Nara Damante.
- MARCHIORI, Marlene Regina (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.



# A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal

Communication dynamics within organizations:  
interrelationship between formal  
and informal communication

La dinámica comunicativa en el ambiente interno de las organizaciones:  
interrelación de la comunicación formal  
con la comunicación informal



Ivone de Lourdes Oliveira

- Pós-doutora em Comunicação Organizacional pela Université de Toulouse III, França
- Professora do Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas)
- Vice-coordenadora do GT “Comunicação em contextos organizacionais”, da Compós
- E-mail: [ivonepucmg@gmail.com](mailto:ivonepucmg@gmail.com)

Terezinha Gislene Rodrigues Alencar

- Mestranda em Comunicação Social no Programa de Pós-graduação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas)
- Especialista em Comunicação Estratégica nas Organizações pela PUC-Minas
- Graduada em Comunicação Social – Jornalismo pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Jornalista da Embrapa Tabuleiros Costeiros, de Aracaju (SE)
- E-mail: [gislene72@hotmail.com](mailto:gislene72@hotmail.com); [gislene.alencar@embrapa.com](mailto:gislene.alencar@embrapa.com)



## Resumo

É na relação entre a comunicação formal e a comunicação informal que se encontra o eixo condutor de nossa análise, que tem como referência a pesquisa empírica, desenvolvida por uma das autoras no Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da PUC-Minas, com ênfase em processos interacionais no contexto organizacional. A pesquisa de campo foi desenvolvida no período de junho a agosto de 2013 em duas organizações públicas ligadas à pesquisa e teve como objetivo investigar as ações comunicativas entre a organização e seus empregados. O presente artigo questiona a distinção estabelecida entre a comunicação formal e a informal quando se desenvolvem estratégias de comunicação e mostra a interdependência entre os dois processos interativos no ambiente interno das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: ORGANIZAÇÃO • COMUNICAÇÃO FORMAL • COMUNICAÇÃO INFORMAL • AMBIENTE INTERNO • INTERLOCUTORES • INTERDEPENDÊNCIA.

## Abstract

Our analysis focuses on the relationship between formal and informal communication, taking as reference the empirical research developed by one of the authors in the Social Communication Post-graduation Program at PUC-Minas, with emphasis on interactional processes in organizational context. The field research was carried out from June to August 2013 in two public companies related to the research. The purpose was to investigate the processes of interaction between the organizations and their employees. This article questions the distinction between formal and informal communication when developing communication strategies, and shows the interdependence between the two interactive processes within the organizations.

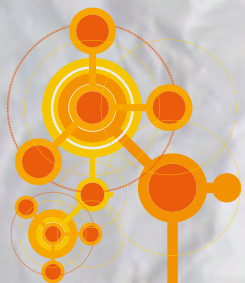
KEYWORDS: ORGANIZATION • FORMAL COMMUNICATION • INFORMAL COMMUNICATION • WITHIN THE ORGANIZATION • INTERLOCUTORS • INTERDEPENDENCE.

## Resumen

Es en la relación entre la comunicación formal y la comunicación informal que se encuentra el eje conductor de nuestro análisis, que tiene como referencia la investigación empírica, desarrollada por una de las autoras en el Programa de Posgrado en Comunicación Social de la PUC-Minas, con énfasis en procesos interacionales en el contexto organizacional. La investigación de campo fue desarrollada en el período de junio a agosto de 2013 en dos organizaciones públicas vinculadas a la investigación y tuvo como objetivo investigar las acciones comunicativas entre la organización y sus empleados. El presente artículo cuestiona la distinción establecida entre la comunicación formal y la informal cuando se desenvuelven estrategias de comunicación y muestra la interdependencia entre los dos procesos interactivos en el ambiente interno de las organizaciones.

PALAVRAS CLAVES: ORGANIZACIÓN • COMUNICACIÓN FORMAL • COMUNICACIÓN INFORMAL • AMBIENTE INTERNO • INTERLOCUTORES • INTERDEPENDENCIA.





**E**ste artigo busca compreender o entrelaçamento entre a comunicação formal e a informal no ambiente interno das organizações devido à necessidade de reconhecê-las como partes autônomas, porém interdependentes, da dinâmica comunicacional.

Muitos trabalhos acadêmicos, que discutem a comunicação interna, se dedicam a analisar os fluxos informacionais pensados e estabelecidos nesse contexto, centralizando-se no estudo sobre os veículos, as ações estratégicas e o papel da comunicação. Nossa proposta, ao contrário, pretende ressaltar a interferência das mudanças externas – de caráter social, econômico, cultural e histórico – que não podem ser descartadas quando se pensam as estratégias de comunicação interna e mostrar a articulação entre os dois processos já mencionados. Subjetividades e relações de poder estão presentes nos processos de comunicação que acontecem no espaço organizacional, independentemente de políticas internas estabelecidas. Os interlocutores, com suas individualidades, são partes do processo social que se instaura nesse ambiente. Dessa forma, a dinâmica comunicativa não se constitui apenas da política formal de comunicação interna, mas também dos processos informais que se dão a partir das relações estabelecidas, das ações e posturas organizacionais, processos que muitas vezes não são reconhecidos como componente do movimento interacional.

Esse movimento é provocado pelas forças existentes no ambiente: a organização, os empregados, a gestão, as políticas, os objetivos, os valores e a missão. Todas elas se relacionam e se reconfiguram de forma diferenciada, dependendo das características específicas de cada organização. Assim, os empregados são admitidos de acordo com o contexto cultural a que pertencem, podendo mudar o comportamento para se adaptar às exigências colocadas e demandadas. Nas organizações existem momentos de interação específicos que os levam a rever posturas, a questionar processos, a entender sua função dentro da estrutura organizacional e as possibilidades e limites de sua atuação.

É nesse sentido que, metaforicamente, relacionamos a inter-relação da comunicação formal e informal com os lados de uma moeda para indicar que, ao mesmo tempo em que a representação e o significado de cada lado são diferentes, eles se encontram em constante analogia com a ideia mais ampla de moeda e, conseqüentemente, quando se pensa na comunicação interna o processo é similar. Comentar uma atitude da organização, não concordar com uma mensagem ou questionar uma informação não significa resistência ou dissidência. A percepção dos empregados diante de um comportamento ou uma manifestação organizacional em contexto específico precisa ser levada em consideração.

Com os dados da pesquisa empírica desenvolvida, pretendemos demonstrar que os empregados, hoje, tendem a entender a comunicação interna para além de ações pensadas e desenvolvidas por uma equipe específica de comunicação e reconhecem que ela é muito mais abrangente e envolve a organização, os empregados e o setor responsável para pensar internamente os processos comunicativos, sejam os informacionais ou os relacionais. A pesquisa faz parte da dissertação de mestrado de uma das autoras e foi desenvolvida no período de junho a agosto de 2013. A metodologia quantitativa englobou a realização de seis grupos de discussão formados por empregados dos diversos cargos das duas organizações, contando ao todo com cerca de cinquenta participantes. Além disso, realizaram-se entrevistas individuais com os responsáveis pelo setor de comunicação.

Acreditamos que todo dispositivo provoca várias interpretações e sentidos, conforme perspectiva conceitual adotada por Julio Pinto (2011, p. 97), de que o sentido está relacionado com as escolhas do receptor e “daquilo que o atinge ou que quer atingir”. Existe também o entendimento de que a comunicação informal dentro das organizações é um ruído, no sentido de provocador da desordem e por isso mesmo deve ser eliminado. Entretanto, nossa perspectiva acompanha o raciocínio de



Pinto ao declarar que os ruídos constituem o processo comunicacional e que são inerentes à dinâmica comunicativa. "Não há garantias na produção de mensagens, não há garantias na mensagem, não há garantias na sua recepção" (Pinto, 2011, p. 90).

Para melhor compreender o ambiente organizacional, que se institui a partir da gestão, é importante que se esclareça a concepção de comunicação que fundamenta a pesquisa e indicar como os sujeitos/empregados nas duas organizações pesquisadas percebem os processos comunicativos, mostrando a partir dos discursos como eles apreendem tal movimento.

## COMUNICAÇÃO: COMPARTILHAMENTO DE IDEIAS E DE SENTIDOS

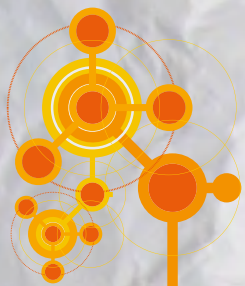
A comunicação no contexto das organizações, nos últimos dez anos, tem avançado consideravelmente, tanto no nível conceitual quanto no da pesquisa empírica, evidenciando a complexidade dos processos de comunicação entre empregados, organização e sociedade em virtude da interdependência e das interferências que ocorrem entre elas. Vários conceitos são repensados e interfaces com outras áreas de conhecimento são estabelecidas com o objetivo de esclarecer cada vez mais esse ambiente, as relações intencionais e não-intencionais, o entendimento dos interlocutores como sujeitos atuantes do processo, e o questionamento da organização como a instância privilegiada de produção de discursos e de sentidos.

Essa perspectiva vai ao encontro dos estudos de Edgar Morin (2011), para quem a complexidade não está presente apenas nos progressos científicos, mas também na vida cotidiana, nas organizações e obviamente no espaço social no qual cada pessoa joga vários papéis de acordo com as necessidades individuais, afetivas e profissionais. "Vê-se aí que cada ser tem uma multiplicidade de identidades, uma multiplicidade de personalidades em si mesmo, um mundo de fantasias e de sonhos que acompanham sua vida" (Morin, 2011, p. 57). Muniz Sodré (2009, p. 15), analisando a inserção das tecnologias na sociedade, contribui com esse raciocínio ao dizer que "o desenvolvimento dos sistemas e das redes de comunicação transformam radicalmente a vida do contemporâneo, tanto nas relações de trabalho como nas de socialização e lazer".

As constantes e velozes transformações da contemporaneidade nos advertem para a fluidez dos papéis e para o entendimento de que o ambiente organizacional se constrói a partir das ações dos sujeitos (empregados, líderes e gestores) e das relações que são estabelecidas com a sociedade. Isso significa dizer que as organizações que priorizam modelos lineares e reducionistas de gestão e de relacionamento, apostando em papéis sociais definidos, no qual empregados e sociedade se comportam somente de acordo com os interesses organizacionais, contradizem o pensamento contemporâneo.

Sob essa visada, compreendemos a comunicação no contexto das organizações a partir de Rudimar Baldissera (2011) como uma relação de forças que se constrói na disputa de sentidos, entendimento que abarca todos os fluxos de sentidos que se configuram na emissão, recepção e circulação dos discursos. Afastamos assim a ideia do modelo tradicional de comunicação que exalta a produção e recepção linear de mensagens para propor uma perspectiva relacional, na qual está presente o processo informacional, mas que não se centraliza nele. Pensar a comunicação a partir desse ângulo exige ampliar a percepção para a importância do contexto, dos interlocutores e da dimensão simbólica presentes no processo (França, 2001) e que, necessariamente, precisam ser considerados devido à sua imbricação.

Nessa perspectiva, as organizações constituem um contexto específico de interações, no qual os empregados são vistos como interlocutores que elaboram suas estratégias, criam seus discursos e constroem sentido a partir da situação vivenciada. Daí a valorização do "outro" como sujeito da dinâmica comunicacional. Para Fábria Lima (2011), as formas de interação



não são aleatórias, mas influenciadas pelo contexto, que as determina socialmente e influencia no posicionamento, no desempenho e nas expectativas dos interlocutores.

Podemos reconhecer a existência da incongruência vivenciada pelas organizações contemporâneas marcadas por racionalização, simplificação, reducionismo e linearidade, decorrentes da ciência clássica, ainda presentes no ambiente organizacional, a partir de atitudes de gestores, líderes e administradores. Entretanto, é saudável admitir que o controle do ambiente interno não é absoluto em decorrência das estratégias dos interlocutores, assim como do reconhecimento da existência e da atuação de diversas forças presentes nesse contexto, que, muitas vezes, são consideradas, de forma equivocada, como desordens, por desafiarem o determinismo organizacional.

Quando se tem uma visão abrangente do processo, a comunicação passa a pertencer à ordem do incerto, do espontâneo, da resistência, renovando-se na criação, na inovação e na reorganização dos interlocutores. Quando se tem essa perspectiva como referência, a forma de pensar e elaborar estratégias prescinde de ir além dos fluxos informacionais e tornar o processo mais participativo, considerando as dimensões simbólicas, os interlocutores e o contexto que formam o modelo relacional da comunicação (França, 2001).

## COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES

Ampliamos o conceito de comunicação interna para comunicação no ambiente interno das organizações por acreditar que se trata de um processo que abrange o relacionamento dos empregados com a organização, as relações entre os diversos setores, a gestão, o contexto, as práticas discursivas e o contexto cultural, entendendo-a ainda como um processo de troca e compartilhamento de informações, de vivências e experiências abarcadas por políticas, normas, regulamentos, procedimentos e objetivos da organização.

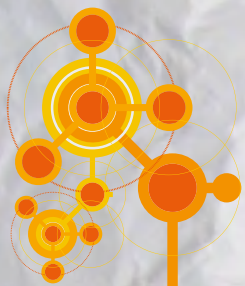
Ressaltamos que essa conceituação consolida um pensamento recorrente de que a comunicação envolve não só a materialização dos processos informativos, mas todos os comportamentos e as atitudes dos interlocutores. Refutamos assim a ideia de que a comunicação no ambiente interno se reduz aos processos intencionais de informação e de relacionamentos coordenados por um setor institucionalizado de comunicação, porque os fluxos comunicativos acontecem em todos os níveis e envolvem empregados, terceirizados, estagiários, gestores.

Nesse ponto de vista, consideramos os interlocutores como sujeitos que modificam e são modificados pelos processos, atualizam saberes, vontades, expectativas e estratégias no movimento intrínseco da comunicação e da organização, como constatado na pesquisa.

*Na verdade, todos somos comunicadores. A gente é que não tem essa postura, não tem iniciativa (Interlocutor 1).*

*Eu também sou um agente de comunicação, posso contribuir ativamente para que a comunicação flua melhor (...) Eu acho que a comunicação não pode ser responsabilidade exclusiva do jornalismo. A comunicação todos nós fazemos, né? Todos nós participamos e somos afetados por ela. Então, acho que não é uma coisa que um setor específico faz (Interlocutor 2).*

Não estamos desconsiderando a importância de um setor de comunicação institucionalizado na organização. Entendemos que ele é fundamental para pensar e coordenar os processos, dinamizar o relacionamento interno e atualizar os fluxos



informativas e relacionais que são essenciais para que os empregados se sintam envolvidos com a organização. O que queremos é provocar uma discussão sobre a contribuição dos interlocutores na construção de uma relação dialógica, que se caracteriza pela constante negociação de interesses divergentes implícitos ou explícitos no ambiente interno, uma vez que a relação se fundamenta em um campo de conflito entre a objetividade da organização e as subjetividades dos empregados.

*As pessoas têm que saber que elas fazem parte do processo. Então a gente não tá falando do setor. Eu tô pensando no processo de comunicação de que eu faço parte e pelo qual sou responsável também. A discussão, pelo menos na minha parte, é sobre o processo de comunicação e não sobre o setor de comunicação (Interlocutor 3).*

*A gente tá falando de processos, não do setor de comunicação. Muitos dos problemas que a gente atribui ao setor são nossos também. Autoestímulo, estímulo, isso não é setor. Tem coisas do setor, mas eu vejo o processo como um todo (Interlocutor 4).*

Essa compreensão da comunicação como um processo que permeia e envolve todos os empregados não é majoritária na pesquisa. No entanto, os discursos de alguns entrevistados deixam claro que existe a vontade de participar por entenderem que os processos interacionais são mais abrangentes e envolvem todos que fazem parte da organização. Esse é um dos desafios da comunicação no ambiente organizacional, uma vez que percebemos nos grupos de discussão que existe um entendimento incipiente de que empregado, liderança e gestor também são responsáveis pela dinâmica comunicacional da organização.

Ana Maria C Wels (2008) contribui com essa abordagem ao afirmar que a organização e a comunicação se apresentam como um binômio complexo no qual avança a interpretação de cada uma. Intuímos que as variáveis agregam e desagregam, modificam e mantêm uma visão inicial. Segundo a autora, a comunicação obedece a "um encadeamento sequencial e dinâmico retroalimentando-se através de conhecimento, reconhecimento e percepção das respostas recebidas" (Wels, 2008, p. 90).

Assim a comunicação carrega as contradições entre os discursos produzidos na esfera administrativa, na esfera dos relacionamentos pessoais e afetivos e naqueles não reconhecidos pela organização, como os que ocorrem no cafezinho e no corredor. Todos os discursos produzidos configuram a comunicação no ambiente interno, seja ela desenvolvida de maneira formal ou informal.

## COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL: UMA INTERSEÇÃO NECESSÁRIA

A comunicação formal se constitui dos processos intencionais, planejados e estruturados a partir dos objetivos, princípios e interesses da organização materializados em ações comunicacionais. Refere-se à comunicação autorizada, com estrutura formal – setor de comunicação – responsável pela divulgação de informações e pela promoção de relacionamentos no âmbito interno e com a sociedade. De acordo com Ana T. Nogueira Soares e Luísa da Silva Monteiro (2012), para se legitimar e continuar existindo, a organização precisa manter vínculos sociais, e isso só se dá a partir da comunicação.

A comunicação informal considera as manifestações espontâneas que ocorrem independentemente da estrutura formal. Gaudêncio Torquato (1986, p. 55) reforça essa ideia declarando que a comunicação informal "abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo aí a famosa rede de boatos estruturada a partir da chamada cadeia sociológica



dos grupinhos". Essas manifestações, muitas vezes, são reconhecidas pela organização como ruídos que atrapalham os processos internos porque fogem do que se esperava inicialmente. Essa perspectiva conceitual se fundamenta na dimensão positivista que considera a organização como uma engrenagem com suas regularidades, funcionando a partir de argumentos predeterminados. Dessa forma, interpretações e produção de sentidos distintas são consideradas como irregularidades ou como comportamento fora do *script*, tornando-se um problema a ser solucionado. Então, buscam-se formas de retomar o funcionamento regular, conforme os interesses organizacionais.

Pensamos a comunicação em direção inversa. Consideramos o ruído como parte do processo, porque compreendemos a comunicação como compartilhamento de ideias e de sentidos, já que a organização é sempre invadida por interpretações diferentes daquelas que se deseja ter. Seguindo as ideias de Pinto (2013, p. 50), confirmamos essa opinião ao declarar "por que não aproveitar os ruídos que naturalmente surgem no nosso convívio diário para fazer da comunicação alguma coisa que produza novos sentidos, não só algo que reinstaure aquilo que já está dito, já é sabido e já foi comunicado?".

A comunicação informal e formal são instâncias de uma mesma dinâmica, configurando-se como processos interacionais que se manifestam como políticas organizacionais e interesses dos empregados. Conforme Soares e Monteiro, a organização pressupõe a ação em conjunto, sendo a comunicação intrínseca a sua constituição.

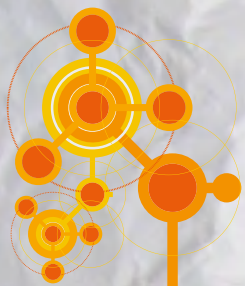
Embora a comunicação não seja pensada estrategicamente, não seja racionalizada pelos atores, ela existe, pois disso depende toda configuração organizacional. A comunicação é o elo que põe em contato interesses comuns que ajuda a unir pessoas com os mesmos objetivos (Soares; Monteiro, 2012, p. 51).

Nossa análise refuta a tese de empregados passivos. Deslocamos a atenção focada na organização como o único emissor para as operações individuais e para a criação dos empregados no ambiente de trabalho, entendendo-os como interlocutores do processo. As práticas cotidianas dos empregados são decorrentes de representações elaboradas, que estão incrustadas na história de cada um e influenciam na forma de perceber e apreender a dinâmica interna das organizações. Os discursos dos empregados no decorrer da pesquisa mostraram que eles já percebem os processos interacionais internos de forma mais ampla, contemplando aqueles que escapam da comunicação formal.

*Mas essa comunicação do cafezinho sempre vai existir. Eu acho que a comunicação oficial, a empresa, os setores, a comunicação como um todo ela tem que (...) trabalhar paralelo com ela (Interlocutor 5).*

*(...) o cafezinho vem recheado de interpretações e de conhecimentos de outras pessoas, de outras esferas ali dentro. Não reflete simplesmente uma notícia nua e crua que você só lê. No cafezinho vêm pessoas com algumas experiências, com algumas informações adicionais, que chegam e falam 'olha, tá veiculado aquilo ali, mas eu estou sabendo disso aqui. E tá acontecendo um monte de coisas' (Interlocutor 6).*

Ao desconsiderar a comunicação informal, a organização nega as subjetividades e intersubjetivas existentes no ambiente interno. Todo sistema vivo – como a organização – sobrevive em virtude do embate entre ordem/desordem, contentamento/descontentamento, aceitação/não-aceitação que conformam o espaço interno marcado por interesses divergentes. Dessa forma, é importante que "o olhar sobre a noção de conflito deslize de uma compreensão que o caracteriza, estigmatiza como o da qualidade do negativo para uma que o qualifique como fundante catalisador da possibilidade de transformação criação, inovação" (Baldissera, 2009, p. 148).



## RUÍDO E RÁDIO-CORREDOR

Sabemos que os sentidos são construídos na relação e que cada sujeito tem sua forma de interpretar e estar na organização. Obviamente vários sentidos e interpretações circulam nesse ambiente, apesar de que certos significados cristalizados presentes na vida cotidiana levam o empregado a agir quase automaticamente. O ruído é então uma nova significação para um sentido já dado, é uma manifestação que não pode ser extinta ou rejeitada, porque está imbricada nos processos de comunicação, o que a torna natural.

No entanto, dentro das organizações o ruído é considerado como algo indesejável que pode ser controlado para que tudo volte à regularidade. Por isso mesmo ele é tratado de forma equivocada e denominado como rádio-corredor ou rádio-peão. Na visão dos empregados, essa manifestação é consequência de um processo global onde interesses e posições estão em jogo. Eles expressaram a opinião e indicaram a importância de a organização estar atento ao que se passa no ambiente interno.

*Eu não sabia da força da rádio-corredor, até o momento da nossa reunião pra esclarecer o processo motivado por ela. Através dela uma informação ganhou força. Então, nesse sentido, talvez o setor de comunicação já tivesse essa compreensão, mas passou a ter uma compreensão até maior de que não se pode fechar os olhos para uma coisa que existe de fato, que é a informação que circula independente da fonte oficial (Interlocutor 7).*

*Depois que já queimou tudo, aí eles, o corpo gerencial, se sentem na obrigação de divulgar a informação, soltar um informativo, alguma coisa para justificar aquela situação (Interlocutor 8).*

*Às vezes, eu acho que a nossa comunicação demora em se antecipar aos fatos. Deve se antecipar ou andar em paralelo, né? (Interlocutor 9).*

Os discursos dos empregados revelaram a presença da rádio-corredor nas duas organizações pesquisadas e demonstraram a interdependência da comunicação formal e da comunicação informal. Para eles, a falta de agilidade, de iniciativa e de transparência contribuem para o surgimento e fortalecimento do ruído.

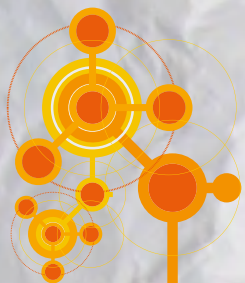
*Isso ocorre pela deficiência das informações que estão chegando até os empregados (Interlocutor 10).*

*Além da questão de não ter transparência, isso dá margem à especulação (Interlocutor 11).*

*Eu acho que essa rádio-corredor, ela tem muito fomento quando as pessoas detêm a informação e demoram a passá-la (Interlocutor 12).*

Pelos discursos percebemos que, a partir do momento em que o ruído surge, a organização tende a analisá-lo como descontrolado e se sente pressionada a se pronunciar e dar resposta para esclarecer o que está gerando a “desordem”. No entanto, o que se deve considerar é o sentido do ruído e entendê-lo como inerente ao ambiente interno, na tentativa de captar sua significação e aproveitá-lo para aprimorar os fluxos de relacionamentos. Considerar a existência do ruído com parte dos processos de interação é reconhecer, com base em Morin (2011), que todo sistema é autônomo, mas dependente porque precisa do meio para se reorganizar, sendo esta uma característica dos sistemas complexos no processo de auto-organização. Essa relação de autonomia/dependência fica clara nos discursos.

*A comunicação oficial vem a reboque da rádio-corredor, que normalmente é um vazamento de informação distorcida, que você nem sabe como a informação chega lá no final, tipo aquele telefone sem fio. Vem a reboque porque às vezes têm que esclarecer um monte de mal-entendido que teve um monte de especulações, blábláblá, que atrapalha (Interlocutor 13).*



*Exatamente porque ficam as incompreensões, vem a rádio-corredor, né, que aumenta e acaba sendo bem nociva, às vezes. E também a questão da proatividade gerencial. Por exemplo: uma decisão, um encaminhamento foi tomado, acho que é importante ser muito transparente, dizer o por que aquilo tem que ser daquela forma e se antecipar à rádio-corredor, porque depois, quando o estrago foi feito, já era... (Interlocutor 14).*

Considerando que é no/ou a partir do ambiente interno que se concretiza a rádio-corredor, os discursos acima validam o pensamento de Baldissera (2008) ao afirmar que a organização precisa rever a atenção dada aos processos informais que burlam a ordem dada e tendem a ser desqualificados e até mesmo rechaçados como algo externo à organização. De acordo com o autor "um olhar mais acurado tenderá a revelar que apesar de (...) tais processos não serem centrais, exercem forte influência sobre o todo organizado, perturbando-o e, não raras vezes, traduzindo-se em reorganização de significação" (Baldissera, 2008b, p. 43). Nota-se, a partir da pesquisa que a organização precisa escutar o ambiente e perceber que os movimentos, periféricos ou não, são constituintes da comunicação no contexto interno das organizações.

Os empregados evidenciam a relação entre comunicação formal e informal, apesar de não terem conhecimento da questão teórica. Os discursos sugerem que a organização priorize a "escuta" das expectativas e demandas dos empregados, que ainda se encontra incipiente, e ressaltam a necessidade de um posicionamento mais incisivo e proativo. Inferimos que essa proatividade pode ocorrer quando a comunicação informal, ou o ruído, for adotada como parte da comunicação no contexto organizacional.

Destacamos ainda o registro de depoimentos no quais os empregados declararam que a informação da rádio-corredor, em muitos casos, é mais completa do que a oficial. A percepção deles é de que a comunicação informal impacta negativamente no clima organizacional quando a organização demora a se posicionar. No entanto, na sua fala eles atribuíram à rádio-corredor características de complementaridade e contextualização na comunicação informal.

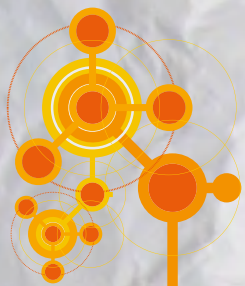
*A oficial vem incompleta. Tipo assim, 'você viu que estava escrito aquilo ali? Eu tô sabendo que não é bem aquilo não. Tem outras coisas que não estão intrínsecas ali (...)'. A informação está com mais qualidade no corredor do que simplesmente aquela que a empresa divulgou oficialmente (Interlocutor 15).*

*Depois que recebeu a informação pela comunicação oficial, vem outra pessoa de mais trânsito e diz 'você sabe que você perdeu aquilo?' Realmente você não vai ter. Então isso gera uma expectativa muito ruim (Interlocutor 16).*

Podemos declarar que a pesquisa indicou uma tendência de compreender a complexidade e abrangência da comunicação por parte dos empregados e de reivindicar maior envolvimento no processo interativo como sujeitos da dinâmica comunicativa. Ao afirmarem que a demora ou a omissão da comunicação oficial muitas vezes fortalece a rádio-corredor, eles confirmaram a tese de Morin (2011) de que a desordem contribui para a renovação do sistema vivo. Entendemos que a rádio-corredor se apresenta como um "provocador" que pode contribuir para uma compreensão mais atual e apurada da comunicação no ambiente interno, incorporando as subjetividades, as características do contexto e as estratégias de cada interlocutor num movimento de (inter)dependência e autonomia.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reflexão desenvolvida contribui para reconhecer o ambiente interno da organização como um lugar de incertezas, de interações formais e informais, bem como de contradições advindas das relações de força existentes e de interesses e estratégias divergentes dos interlocutores, contrapondo-se ao pensamento cartesiano, que concebe a organização como lugar de certezas, em virtude da lógica da racionalidade e do controle da gestão.



O raciocínio de que a ordem advém também da desordem contribui para pensarmos os processos de comunicação no ambiente interno de maneira mais abrangente e aceitar que a diversidade e a contradição presentes podem ser vistas como complementares e não como problemas a serem eliminados. A perspectiva do paradigma da complexidade nos ajuda a refletir sobre a interdependência entre a comunicação formal e a comunicação informal nesse ambiente. Os discursos dos empregados na pesquisa realizada dão força a essa perspectiva, à medida que começam a perceber que as fronteiras entre elas não são rígidas e que estão cada vez mais articuladas em virtude da nova reconfiguração do espaço interno provocada pelas transformações econômicas, políticas, históricas, sociais e culturais da sociedade contemporânea.

O desafio colocado é o de enfrentar e lidar com o que Morin (2011, p. 93) considera um problema histórico global, que é "como integrar nas empresas as liberdades e desordens que podem trazer a adaptabilidade e a inventividade, mas também a decomposição e a morte". O pesquisador complementa que "as redes informais, as resistências colaboradoras, as autonomias, as desordens são ingredientes necessários para a vitalidade das empresas".

Por fim, podemos inferir com a pesquisa que a rádio-corredor é incrementada pela ausência ou insuficiência de espaços de interação e de diálogo entre empregados e desses com a gestão/organização. Baldissera (2009, p. 159) afirma que a existência de espaços para a manifestação da crítica revela níveis de maturidade e de responsabilidade em gestão. O autor ressalta ainda a necessidade de "políticas de comunicação organizacional que se proponham dar fluxo aos processos comunicacionais, inclusive qualificando a comunicação informal mediante comunicação formal ampla e verdadeira". O pesquisador se apropria do princípio dialógico para afirmar que

o formal e o informal podem ser pensados como a dualidade no seio da unidade, ou seja, a tensão entre o formal (o organizado) e o informal (o desorganizado), gerando/regenerando o sistema comunicacional, a rede de significação e a própria organização" (Baldissera, 2009, p. 159).

Nossa pesquisa acrescenta aos estudos da comunicação no contexto organizacional outra perspectiva epistemológica, referenciada pelos dados e discursos que ela traz, especialmente no que se refere aos processos interativos da organização com seus empregados. Os discursos coletados indicam que os empregados começam a reconhecer que a comunicação nas organizações pesquisadas está centrada nos fluxos informacionais, deixando de criar ocasiões para os fluxos relacionais que geram a troca e o compartilhamento. De certa forma, reivindicam mais espaços para a prática dialógica e a compreensão de que a organização pode ampliar seus processos de comunicação internamente.

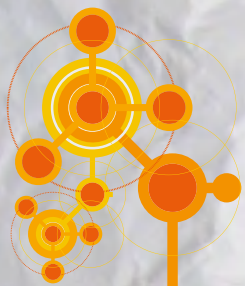
## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana T. Nogueira. *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2011.

\_\_\_\_\_. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional*. Vol. 1 – Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (Org.). *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2008.





FRANÇA, Vera. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê? *Ciberlegenda*, publicação eletrônica do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFF, v. 5, 2001. Disponível em: <<http://www.uff.br/ciberlegenda/ojs/index.php/revista/article/view/314/195>>. Acesso em: dez. 2013.

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana T. Nogueira (Org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2011.

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

PINTO, Julio. A produção de sentido nas organizações: sintaxes sociais. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Org.). *Comunicação, discurso, organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. SOARES, Ana T. Nogueira (Org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2011.

\_\_\_\_\_. *O ruído e outras inutilidades*. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

SOARES, Ana T. Nogueira; MONTEIRO, Luisa da Silva. O contexto das organizações: uma leitura sobre suas configurações e seus processos comunicacionais. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (Org.). *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2012.

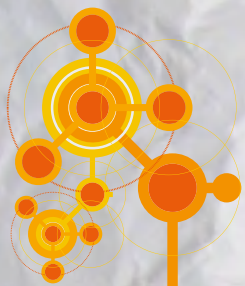
SODRÉ, Muniz. *Antropológica do espelho: uma teoria de comunicação linear e em rede*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. *Comunicação empresarial/Comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.

WELS, Ana Maria C. As assessorias de comunicação social dos órgãos públicos prismatizadas sob a luz do paradigma da complexidade: uma abordagem com foco em organizações públicas do poder executivo estadual. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (Org.). *O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade*. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2008.

---

Artigo recebido em 15.11.2013 e aceito em 01.12.2013.



## A pequena empresa brasileira e suas demandas comunicacionais internas: amadorismo, fluxos, vaidade

Brazilian small businesses and their internal communicational demands: amateurism, flows, vanity

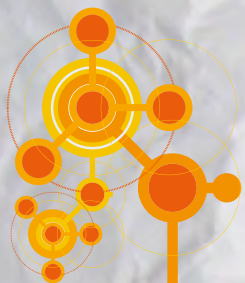
La pequeña empresa brasilera y sus exigencias de comunicación interna: amateurismo, flujos, vanidad

### Wellington Teixeira Lisboa

- Doutorando em Sociologia na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)
- Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de Coimbra, com diploma covalidado pela Universidade de São Paulo (USP)
- Pesquisador da Cátedra Giusfredo Santini, do Centro de Investigação Media e Jornalismo (CIMJ - Portugal) e do Observatório das Migrações (Unicamp-Fapesp)
- Docente no curso de Comunicação Social da Universidade Católica de Santos (Unisantos)
- Diretor Científico da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP/SP)
- E-mail: wtlisboa@yahoo.com.br

### Fernanda Portes Alves

- Pós-graduanda no Curso de Especialização *Lato Sensu* em Comunicação Empresarial da Universidade Metodista de São Paulo (Umesp)
- Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas, pela Universidade Católica de Santos
- Assistente de Novos Negócios na Agência de Comunicação MKT Virtual
- E-mail: nandaportes.alves@hotmail.com



## Resumo

Este estudo objetiva explorar a temática da comunicação interna em pequenas empresas, focando a gestão dos relacionamentos como crucial para a efetividade de negócios desse porte. Apresenta-se uma revisão contextual sobre a expressão dessas organizações no Brasil e divulga-se o resultado de uma pesquisa focada no cenário da comunicação interna num salão de beleza. Conclui-se que as pequenas empresas, amadoras nos seus processos de gestão, carecem de políticas de relacionamento ao público interno, que promovam o entrosamento para além das vias dos fluxos comunicacionais não sistematizados.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO INTERNA • CULTURA ORGANIZACIONAL • PEQUENA EMPRESA • RELAÇÕES PÚBLICAS.

## Abstract

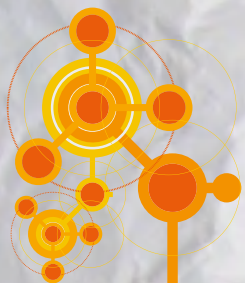
This study aims at analyzing internal communication in small businesses, focusing on the relationship management as a critical factor for effectiveness in businesses of that size. The article presents a contextual review of the expression of those organizations in Brazil and shows the results of a research targeted at the internal communication scenario in a beauty salon. The study concludes that small businesses, amateur in management processes, lack relationship policies to deal with their internal audiences and encourage engagement beyond non-systemized communication flow channels.

KEYWORDS: INTERNAL COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL CULTURE • SMALL BUSINESS • PUBLIC RELATIONS.

## Resumen

Este estudio pretende explorar el tema de la comunicación interna en la pequeña empresa, centrándose en la gestión de las relaciones como crucial para la efectividad de tales negocios. El texto presenta una revisión contextual de la expresión de estas organizaciones en Brasil y muestra el resultado de una investigación con foco en el escenario de la comunicación interna en un salón de belleza. Se concluye que las pequeñas empresas, amateurs en sus procesos de gestión, carecen de políticas de relacionamiento con los públicos internos, que promuevan la integración además de las vías de flujos comunicacionales no sistematizados.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN INTERNA • CULTURA ORGANIZACIONAL • PEQUEÑA EMPRESA • RELACIONES PÚBLICAS.



A importância das pequenas empresas no Brasil se evidencia, dentre outros aspectos, pelos números que as representam. Somados aos microempreendimentos, os negócios de pequeno porte geram mais de 14 milhões de empregos formais, em aproximadamente 6,200 milhões de estabelecimentos, o que corresponde a 99% do total de empresas do país, segundo dados do Dieese – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese, 2011). Como contraponto, verifica-se o alto índice de mortalidade dessas empresas, que recentemente atingiu a marca de 50% de negócios encerrados, como revela o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (Sebrae, 2011).

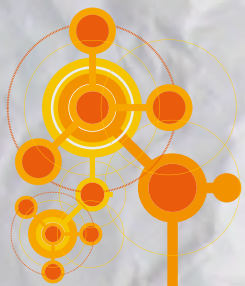
São múltiplos os fatores que propiciam a efetividade ou a debilidade dos pequenos negócios, o que nos instiga a pensar que a forma como esses empreendimentos conduzem os fluxos comunicacionais no seu ambiente interno pode, também, ser decisiva para um dos estágios acima mencionados. Em particular, o risco se evidencia ao constatarmos que, nas pequenas empresas, a comunicação interna se estrutura a partir das relações de proximidade entre os sujeitos, que interagem numa dimensão interpessoal face a face, o que pode ser benéfico para a concretização das rotinas organizacionais ou, inversamente, ocasionar ruídos com proporções alarmantes, rapidamente extrapoladas ao ambiente externo (Nassar, 2003).

Em reflexão sobre a gestão de pequenos negócios, Nelson Gomes e Paulo Nassar (1997) afirmam que qualquer empresa, independentemente de seu porte, necessita da comunicação como ferramenta básica de gestão. A pequena empresa, por sua vez, peca ao acreditar que o investimento em políticas comunicacionais configura-se como desperdício de dinheiro. Esses autores também sublinham que há gestores que desconhecem a origem de problemas corriqueiros relacionados à sua equipe de trabalho, como falta de rendimento e motivação, falta de entrosamento, reincidência de erros, alta rotatividade de funcionários, situações que podem se vincular à má gestão da comunicação. Não percebem que a interação, que constitui uma das facetas e um dos sentidos primordiais da comunicação (Torquato, 1992), contribui para a garantia e manutenção do senso de cooperação, do sentimento de confiança e do comprometimento dos funcionários com a empresa, elementos imprescindíveis para o sucesso das organizações, inclusive, de pequeno porte.

Nessa perspectiva, este estudo centra-se na análise das pequenas empresas a partir do que as pessoas esperam delas, ou melhor, focam-se as expectativas de interação dos funcionários em relação a esses empreendimentos. Parte-se do pressuposto de que, por meio da gestão da comunicação, é possível diminuir o hiato entre a postura das pequenas empresas, caracterizadas pela ausência de planejamento dos fluxos comunicacionais, e o que as pessoas envolvidas com o negócio, no seu ambiente interno, sinalizam em termos de engajamento e participação. Para tanto, apresentaremos o resultado de uma pesquisa de campo, de caráter qualitativo e exploratório, realizada num salão de beleza localizado em Santos (SP), com base na qual identificaremos as demandas estratégicas por relacionamentos nesse contexto.

## PEQUENA EMPRESA: MÚLTIPLAS ABORDAGENS

As pequenas empresas, à primeira vista, caracterizam-se como negócios de pequeno porte voltados à oferta de produtos e serviços, em geral compostos por número limitado de funcionários. Justin Longenecker, Carlos Moore e J. Willam Petty (1997) esclarecem, entretanto, que se podem adotar pontos de vista diferentes em relação a esse propósito, ou seja, a pequena empresa pode ser analisada pelo número de funcionários ou por seu faturamento, dependendo do que se pretende avaliar. Também é possível considerar a representatividade de uma empresa pelo valor dos ativos, pela estimativa de vendas e por índices financeiros.



Segundo os pesquisadores Marly Cavalcanti, Oswaldo Farah e Álvaro Mello (1981), existem várias razões pelas quais é impossível caracterizar essas organizações quanto ao seu porte, priorizando uma única ótica. A relatividade das dimensões de uma empresa explica-se, em tese, pelo fato de que pequeno, médio e grande configuram uma questão conceitual. Ideia semelhante foi elucidada pelos autores Longenecker, Moore e Petty (1997), ao referirem que uma empresa pode ser considerada pequena em relação a empresas maiores ou grande se analisada frente a menores, reafirmando a questão do ponto de vista e o critério de comparação no que diz respeito ao tamanho de uma organização.

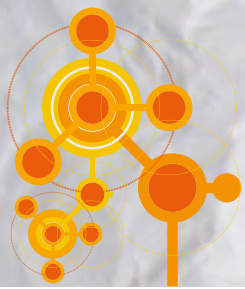
Para Peter Drucker (2001), a maneira clássica de medir o tamanho de uma empresa pondera o número de funcionários, mas o autor alerta que existem empreendimentos com requisitos administrativos de uma pequena empresa que contam com a colaboração de mais de mil empregados. Na concepção desse autor, inúmeros fatores devem ser considerados para avaliar o tamanho de uma empresa, como o volume de vendas, a diversidade de produtos, o grau tecnológico do processo produtivo, sendo que nenhuma dessas variáveis, por si só, pode ser conclusiva na sua caracterização.

Pela ótica administrativa, de modo geral, considera-se que pequena empresa é aquela que exige a atenção de um único executivo ou dirigente principal, que dedica seu tempo à administração e tem responsabilidades funcionais, na maioria dos casos (Drucker, 2001; Dieese, 2011). No Brasil, a exemplo de muitos países, uma das formas mais recorrentes de classificar as empresas é de acordo com o número de empregados e com o faturamento bruto anual. É importante considerar que, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), a classificação das pequenas empresas por número de pessoas ocupadas não leva em conta as diferenças entre atividades com processos produtivos distintos, uso de tecnologias da informação, como *e-commerce*, serviços técnico-profissionais prestados às empresas, como atividades jurídicas, de contabilidade, consultoria empresarial, entre outros. Nessas atividades pode ocorrer a realização de grande volume de negócios por meio de reduzida quantidade de mão de obra.

Para analisarmos o cenário da pequena empresa em relação ao desenvolvimento de políticas de comunicação voltadas ao público interno, propósito basilar deste estudo, adotaremos o critério de classificação alusivo ao número de empregados, que, com o faturamento bruto anual, é o indicador usado pelo Sebrae<sup>1</sup>. A pequena empresa é gerida por apenas um ou poucos integrantes que, em muitos casos, acumulam funções, fazendo-se necessário que o planejamento e a execução de ações estejam claros tanto para os proprietários quanto para seus empregados, de forma articulada (Dornelas, 2008). A clareza quanto às tarefas e às responsabilidades atribuídas a cada funcionário é de fundamental importância para que a empresa alcance seus objetivos. Contudo, os proprietários de pequenos negócios, normalmente, apresentam postura centralizadora, dificuldade na divisão de papéis e tarefas, informalidade nas relações e, como salientam Gomes, Pires e Piau (2005), atitude amadora quanto à definição de objetivos, normas e sistemas de reconhecimento ou bonificação. Esses elementos, combinados, dificultam a disseminação da informação e a comunicação eficiente, uma vez que não propiciam a formação de uma identidade empresarial consistente, que pode, até mesmo, se confundir com a identidade pessoal do proprietário da empresa.

Relativamente a esses pontos, Felipe Sobral e Alketa Peci (2008) mapearam alguns traços culturais gerais que podem ser observados na administração das empresas brasileiras, sobretudo entre os pequenos empreendimentos: centralização de poder e autoridade na figura do líder ou chefe, que é o proprietário da pequena empresa, na maioria dos casos; personalismo no que se refere à proximidade e no afeto do líder junto a seus funcionários; postura de espectadores por parte dos funcionários, que se mostram conformados frente às decisões do líder, o que pode ser interpretado como reflexo do protecionismo cultural da sociedade brasileira; paternalismo por parte do dono da empresa; postura absolutista da chefia, que impõe seus pontos de vista aos integrantes da equipe.

<sup>1</sup> O Sebrae (2011) adota a seguinte classificação para os setores de comércio e serviço: empreendedor individual: um proprietário; microempresa: constituída por até nove empregados; empresa de pequeno porte: dez a 49 empregados; empresa de médio porte: cinquenta a 99 funcionários; empresa de grande porte: mais de cem funcionários.



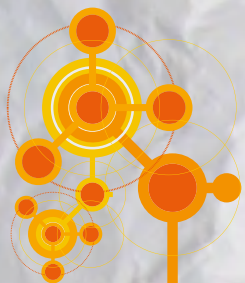
## VAIDADES: FLUXOS COMUNICACIONAIS NUM SALÃO DE BELEZA

Com a finalidade de analisar os tipos de relacionamento empreendidos entre pequenas empresas e seus funcionários, apresentaremos o resultado de uma pesquisa de campo realizada em um salão de beleza localizado em Santos (SP), composto por uma equipe de 26 profissionais, incluindo o proprietário. Este estudo tem como objetivo avaliar as práticas comunicacionais que transcorrem no ambiente interno de uma pequena empresa, ponderando a necessidade de gestão estratégica dos relacionamentos orientada à efetividade do negócio.

A definição por um salão de beleza para a realização desta pesquisa levou em consideração o fato de que foram abertos, somente no primeiro semestre de 2012, mais de 8 mil salões no estado de São Paulo, tendo sido o segmento que liderou o número de abertura de empresas no setor da prestação de serviços, de acordo com a Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp) (Jucesp, 2012). Outro fator que influenciou a delimitação deste estudo diz respeito à premissa de que salões de beleza são locais comumente caracterizados por intenso fluxo de comunicação informal entre funcionários, gerentes e clientes. Esta pesquisa de cunho qualitativo foi desenvolvida em 2012, com base no método da entrevista em profundidade, direcionada a dezoito colaboradores, sendo quatro formalmente registrados e catorze, empreendedores individuais. Separadamente, também entrevistamos o proprietário do salão de beleza.

O roteiro que guiou as entrevistas abordou aspectos relevantes sobre as variáveis que condicionam a comunicação interna, como incentivo à realização de cursos e treinamentos, participação em reuniões, manutenção do clima organizacional, relacionamento entre a equipe, tomada de decisões, celebrações, políticas de bonificação e promoção. Algumas dessas categorias temáticas foram analisadas à luz dos fundamentos teóricos que, nesta pesquisa, nortearam a problemática proposta. A equipe do salão de beleza Calil Cansou era composta por seis profissionais do sexo masculino, concentrados na prestação de serviços como cabelo e maquiagem, enquanto os outros dezenove eram do sexo feminino, que se dividiam entre os demais serviços oferecidos pelo estabelecimento, como manicure, estética e depilação. Os profissionais tinham idades que variavam entre 25 e cinquenta anos. Alguns estavam na empresa por mais de dez anos, como foi constatado nos casos de três entrevistados. Um colaborador trabalhava no salão havia apenas três meses da data em que realizamos a pesquisa. Com o objetivo de assegurarmos o anonimato dos entrevistados, identificamos os colaboradores por numerações e não pelos respectivos nomes.

Para iniciarmos a análise de como se processa a comunicação interna numa pequena empresa é pertinente revisitarmos o pensamento de Gaudêncio Torquato (1992), ao mencionar que um dos aspectos que molda a cultura organizacional é a natureza da empresa. Nesse sentido, observamos que um salão de beleza é um ambiente no qual se processa grande fluxo de informação e necessidade constante de interação pessoal direta, uma vez que muitos serviços ocorrem simultaneamente ou interdependem para acontecer, numa sequência que satisfaça às necessidades do cliente. Também é importante considerar que tudo pode refletir o estilo de comunicação adotado nesse ambiente, como o tom de voz usado nos diálogos, os padrões de vestimenta, os rituais, os olhares entre funcionários, a mobília, decoração e a disposição dos espaços físicos, como bem destaca Marlene Marchiori (2006). Cada detalhe, tangível ou implícito, narra o comportamento comunicativo da organização, que, no caso do foco deste estudo, remete à ideia de beleza, imagem, individualidade, bem-estar, mas também à competição e ao *status*. Essa interpretação deriva de depoimentos que versam sobre o clima no ambiente de trabalho, retratado como sendo de forte concorrência entre os profissionais.



*O ambiente aqui é de muita competição, todos os salões o são. Se uma cliente deixa de fazer um serviço com um profissional e passa a fazer com outro, ele, o primeiro, acha ruim. E não tem coleguismo. Se um puder falar mal do colega, ele o faz. Do tipo: "ah, não faz unha com ela não". Acho isso chato mesmo, para o cliente (Colaborador 12).*

*[...] é um trabalho muito individual aqui. Infelizmente, salão de cabeleireiro é isso: cada um faz o seu trabalho. Então, acredito que os problemas sejam resolvidos individualmente (Colaborador 4).*

A complexidade apresentada nas relações entre os sujeitos de uma organização aponta para a necessidade de políticas de comunicação consistentes, que envolvam todos os colaboradores. Nesse processo, o planejamento de ações que permitam interação e confiança nos relacionamentos, evitando posturas individualistas, é de fundamental importância para preservar a cultura organizacional e aprimorar o desempenho das pessoas diretamente ligadas ao negócio, conforme já acentuaram Bahia (1995) e Nassar (2000). É também nesse sentido que mudanças no perfil organizacional, na esteira do que vem sendo problematizado por uma autora como Marchiori (2006), demandam a maior participação do funcionário nos negócios da empresa. Para que esses processos ocorram, faz-se necessário que os gestores invistam num ambiente de oportunidades e interação harmoniosa, além de treinamento e capacitação dos funcionários.

A importância da capacitação foi, aliás, o assunto que iniciou a pesquisa aplicada aos funcionários do salão de beleza Calil Cansou, pois acreditamos que profissionais que se sentem valorizados no seu empenho diário estão mais dispostos e motivados a se comunicar com os demais funcionários e com o proprietário. A esse respeito, é expressiva a seguinte declaração:

*Tenho uma formação técnica e acho que a empresa poderia incentivar um pouco mais os funcionários a se profissionalizarem. Incentivo não tem, acho que falta isso. A minha formação, eu corri atrás por mim mesmo. Mas, para alguns profissionais, falta um pouco de formação (Colaborador 1).*

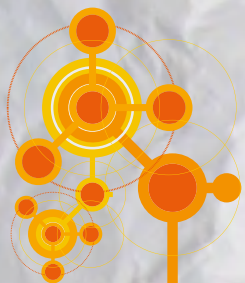
Somando-se ao depoimento anterior e sinalizando a carência de políticas de treinamento aos funcionários, o que pode impactar na dinâmica comunicacional no ambiente interno, um dos colaboradores declarou que não possui especialização na sua área de atuação, mas reconheceu a importância de cursos para aprimorar a qualidade do resultado final do seu trabalho. Além disso, demonstrou que gostaria que a empresa investisse em sua formação.

*Não tenho curso nenhum, mas seria uma proposta legal para a gente, para aprender a fazer um trabalho mais elaborado. Eu gostaria que tivesse um incentivo (Colaborador 12).*

Em contrapartida, o proprietário da empresa acredita que, no tocante ao incentivo na formação e no aprimoramento de seus funcionários, existe pouco interesse e empenho por parte dos próprios colaboradores. Também abordamos os conceitos de missão e visão empresarial, como sendo o que a empresa efetivamente faz no seu dia a dia e quais as suas metas futuras, respectivamente. Após breve explanação sobre o assunto, solicitamos a cada entrevistado que falasse sobre seu conhecimento a respeito da missão e visão do salão em que atuam. Dos dezoito entrevistados, onze desconheciam os conceitos, porém sete se arriscaram a falar sobre o que acreditam que seja a missão do salão, segundo suas próprias leituras.

*A visão é sempre crescer profissionalmente. No meu caso, como sou auxiliar, a visão seria virar cabeleireiro. Mas, assim, conversar com a empresa sobre isso, não. Essa é a minha visão (Colaborador 2).*

Quanto à importância da missão empresarial, Peter Drucker (2001) afirma que a empresa que almeja ter funcionários especializados necessita ter a missão estabelecida e claramente difundida, para que os colaboradores não atuem de acordo com diretrizes e parâmetros contraditórios. A falta de clareza quanto a essa questão de base pode definir resultados



em relação ao empenho de cada funcionário, provocando, mesmo, a sobreposição de valores individuais aos da empresa, como anteriormente relatado por um colaborador. Ainda reforçando a ocorrência de leituras pessoais em relação à missão institucional, um funcionário afirmou:

*Aqui nós temos a missão e eu vou te dizer qual é: essa missão é de vir todos os dias trabalhar. (...) Quando entrei não saberia dizer sobre a visão. Mas, hoje em dia, está mudando um pouco o sistema e tudo está ficando mais novo. Acredito que ele [proprietário] pensa num futuro (Colaborador 3).*

No que toca à organização de funções e tarefas, os proprietários das empresas de pequeno porte apresentam postura centralizadora e dificuldade na divisão de papéis, como salientam Almira Gomes, Ana Pires e Denise Piau (2005). Fernando Dolabela (1999), a propósito, aponta alguns dos motivos que perfazem os índices de mortalidade das empresas brasileiras: falta de planejamento para a produção e vendas; ausência de sistemas de custeio; falta de controle de estoque e de trabalho de marketing; ausência de treinamento de recursos humanos e de avaliação de produtividade e divisão de tarefas; má gestão de qualidade e precários recursos tecnológicos. José Dornelas (2008), especificamente, alerta para a realidade das pequenas empresas, criadas, em geral, por pessoas que não possuem conhecimento na gestão de negócios, atuando, na prática, sem o planejamento necessário, o que pode comprometer a perspectiva temporal de funcionamento da instituição. Como resultado, é possível observar os altos índices, que atingem mais de 50%, de fechamento do negócio já nos primeiros anos de atividade.

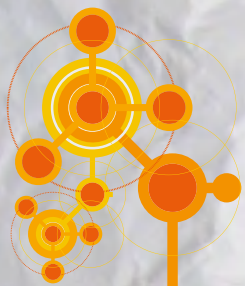
Tomando por base as peculiaridades no desempenho administrativo de proprietários de pequenas empresas, o Sebrae (2011) reconhece que esses empresários decidem empiricamente, limitam-se a acompanhar a concorrência, adotam estilo de administração autocrático/paternalista, são individualistas, têm visão imediatista e, principalmente, desempenham múltiplas funções. Waldyr G. Fortes (2012) complementa essa descrição, afirmando que o gestor da pequena empresa brasileira dedica muitas horas aos aspectos financeiros, sem dividir responsabilidades e compartilhar o poder. Podemos perceber essa sobrecarga de atividades nas palavras do proprietário do salão de beleza Calil Cansou:

*Eu vejo que, hoje em dia, nos cursos que eu fiz fora do País, o dono do salão não é cabeleireiro, ele é um administrador. E isso já é uma realidade em São Paulo. O dono só administra, ele não lida com o cliente e eu acho que fica mais fácil isso. Só que eu tenho uma estrutura montada, esse prédio aqui é meu e eu gosto do que eu faço. Eu largar tudo, só para administrar, (...) não sei se eu gostaria de fazer isso. Eu gosto muito da prática, me sinto muito realizado. Meu dia voa enquanto eu estou com a cliente.*

Ao desempenhar múltiplas funções, parece-nos que o proprietário não se atém à necessidade de compreender e atender às expectativas comunicacionais dos seus funcionários, inclusive de programar estratégias de interação. Na pesquisa, averiguamos como a equipe costuma festejar aniversários e outras datas comemorativas. Os colaboradores, na sua totalidade, disseram que se comemoram festas de fim de ano e aniversários de algumas pessoas. Quando perguntados sobre como organizam isso, revelaram que já houve uma regularidade, mas que deixou de fazê-lo por causa da falta de tempo e porque alguns colegas não demonstram interesse, por falta de afinidade com o aniversariante. Nesse ponto, cabe-nos avaliar que as comemorações são importantes para congregar a equipe e promover a aproximação entre as pessoas no ambiente organizacional (Kunsch, 2003; Abracom, 2012), como atesta o seguinte depoimento:

*Aniversários, a gente comemora assim: cada um traz alguma coisa e comemora quando está tranquilo. Aniversário é mais a gente que organiza. Mas, às vezes, um ou outro passa em branco. Não sei por qual razão não tem comemoração para todo mundo, não vou saber te responder o motivo. Festas de final de ano (...) é o chefe que se encarrega. (...) Na festa eu sinto uma união, as pessoas se organizam, todo mundo se une um pouquinho e esquece as diferenças. Quando estamos mais alegres, esquecemos isso. A festa é positiva, sim (Colaborador 3).*





A falta de planejamento na comunicação evidencia-se, também, no próximo depoimento, no qual transparecem as diferenças existentes entre os membros da equipe, o que gera favorecimento de alguns em relação a outros, por parte do proprietário do salão de beleza. É possível notar, ainda, a percepção dos colaboradores quanto à necessidade de festas e confraternizações, a fim de gerar melhorias nos relacionamentos interpessoais.

*A gente fica sabendo que alguém está de aniversário quando alguém que é amigo da pessoa fala para os outros. A gente não tem um mural com aniversariantes do mês, mas no outro salão em que eu trabalhei havia sempre, eu cuidava disso, e a gente sabia o aniversário de cada um. No Natal também não teve nenhuma comemoração, o dono da empresa até pensou em fazer algo, mas acabamos não fazendo. A única coisa que a gente comemorou aqui foi uma festa junina, recentemente, mas não sei de quem partiu a iniciativa. Cada um trouxe uma coisa (Colaborador 7).*

A tomada de decisões foi outro ponto abordado por esta pesquisa. Para gerir o processo de comunicação interna, pela ótica das relações públicas (Kunsch, 2003; Farias, 2011), os gestores precisam atentar para a necessidade de abandonar o modelo informacional simplista, pautado na verticalidade emissor-receptor, e promover a construção de sentidos por meio da interação horizontal entre os integrantes da empresa, como sugere James Grunig (2011). Ao perguntar como transcorre o processo de tomada de decisões, os colaboradores afirmaram que

*ele [proprietário] decide o que será feito, e existe reunião para comunicar. Estamos passando por umas mudanças de venda de produtos, o que foi uma decisão dele, e estão ocorrendo adaptações, aos poucos. As reuniões acontecem a cada dois meses, na verdade quando se está precisando muito. Acontece quando existe uma mudança. A gente faz uma reunião para ser falado, mas não tem uma reunião do tipo: "o que vocês acham?" (Colaborador 10).*

Para que a comunicação aconteça de forma horizontal, dialógica, faz-se necessário que o gestor compreenda a diferença entre informar e comunicar. Informar é um processo de transmissão de ideias, nem sempre promotora de interação, enquanto comunicar é uma dinâmica bem mais complexa e trabalhosa, com a qual se pretende dar sentido a uma realidade que, ao ser compreendida pelo colaborador, o leva à mudança de percepção e de atitude (Abracom, 2012). Para que a empresa se relacione efetivamente com os públicos, no viés da comunicação de mão dupla (Grunig, 2011), é preciso que haja canais e possibilidades para respostas e reações por parte de quem recebe a informação. O fato é que a comunicação se caracteriza por troca de ideias e não pela imposição da interpretação e das necessidades de apenas uma das partes. Nessa perspectiva, alguns colaboradores revelaram que gostariam de abordar determinados assuntos com o proprietário, mas temem ser incompreendidos, apesar de o dono da empresa ser uma pessoa que se reconhece como aberta a sugestões.

*Cada um tem seu temperamento. Para mim é bom, mas poderia ser melhor. Poderíamos nos entender melhor e não fazer picuinha por causa de besteira. Ser mais pacientes. Eu acho que, por parte do dono do salão, ele poderia sentar com a gente e conversar, acho que ele tinha que se comunicar com todo mundo (Colaborador 12).*

A comunicação interna, ancorada na cultura e no clima organizacional (Marchiori, 2006), revela-se, assim, comprometida, caso não haja uma mudança na forma de gerir o negócio e os relacionamentos cotidianos. Sobre essa questão, o proprietário do salão de beleza Calil Cansou declarou que gostaria de ter orientação sobre como lidar melhor com a sua equipe, a fim de aprimorar as relações. Na entrevista, quando perguntado sobre o que entende por comunicação interna, respondeu:

*Acho que eu peço um pouco com isso. Eu fico tão absorvido no meu trabalho como funcionário da empresa Calil Cansou que eu acabo deixando passar um pouco isso. (...) Eu acho que eu peço um pouco nisso devido à minha função como funcionário da empresa também. Tenho essa dificuldade. Mas eu gostaria de ter uma orientação quanto a essa parte administrativa com os funcionários. (...) Eu não sou muito comunicativo. Às vezes, em uma reunião, em quinze minutos eu falo tudo o que eu tenho para falar e, se abro para o pessoal, dificilmente alguém fala alguma coisa na hora. Eles preferem falar com os colegas a conversar comigo. Recentemente, eu tive um problema grave com um funcionário antigo, fiquei muito chateado. Preciso tomar uma decisão e não sei o que fazer. É difícil!*



Tal como as grandes empresas, os negócios de pequeno porte também necessitam estimular os funcionários à interação entre si e com os gestores, tendo voz e vez nos processos decisórios. Além disso, técnicas e instrumentos simples, como murais, reuniões, bate-papos, celebrações, até os mais complexos, como estímulo à participação em campanhas sociais, bonificação e treinamentos, adesão ao voluntariado, participação em agendas culturais e esportivas, integram o universo da comunicação interna, indispensável às pequenas empresas, dotadas de fluxos comunicacionais que demandam a gestão estratégica dos relacionamentos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

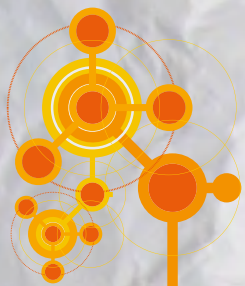
Neste estudo, observamos como transcorre o processo de comunicação e de que modo se configuram os relacionamentos no interior de estabelecimentos de pequeno porte, que empregam a maior parte da população brasileira, como vimos nas estatísticas registradas por importantes instituições de pesquisa. Esta análise objetivou avaliar a relação existente entre a comunicação interna na pequena empresa e seu desempenho e permanência em um mercado altamente competitivo e globalizado. Inicialmente, considerou-se que a gestão da comunicação interna em empresas de pequeno porte ainda se configura como uma abordagem tímida e até mesmo rara na área das relações públicas, como demonstra o limitado número de publicações que tratam dessa temática.

Esse cenário motivou o desenvolvimento deste estudo, que se baseia na premissa de que se comunicar de forma planejada é requisito fundamental para empresas de grande, médio ou pequeno porte. Demonstramos que a cultura organizacional, promotora da qualidade do clima no ambiente interno, conduz as relações entre as organizações e seus públicos, devendo ser permanentemente avaliada. É nesse contexto que apresentamos a gestão da comunicação interna como o elo das organizações com os seres humanos, tornando as relações de trabalho mais produtivas e salutares, por meio de diálogo, entendimento e negociação. Os depoimentos coletados ratificam a necessidade da gestão da comunicação interna em pequenas empresas, para minimizar conflitos e aumentar o grau de empatia entre a equipe, transformando funcionários e organizações em aliados na busca pelo sucesso pessoal e institucional.

Como revelado na pesquisa de campo, os colaboradores almejam a oportunidade de se envolver nos processos decisórios e participar da dinâmica organizacional, mas não como simples executores de ordens e procedimentos. Por sua vez, o gestor do pequeno negócio se sente despreparado para gerir a comunicação, promover o diálogo entre a equipe e transformar o ambiente empresarial em um lugar onde as necessidades dos colaboradores também constituam a missão empresarial. Logo, a gestão da comunicação interna nas pequenas empresas se torna uma estratégia com retorno de valor incalculável. Repensar o foco das relações públicas como profissão que se aplica em contextos que requerem a administração dos relacionamentos, independentemente do porte da instituição, também é a proposta deste estudo, que observou a demanda por relações internas sistematizadas em empresas com poucas pessoas e muitas expectativas a serem correspondidas.

## REFERÊNCIAS

ABRACOM. Por que investir em comunicação interna. 2012. Disponível em: <[http://abracom.org.br/arquivos/CCO\\_final.pdf](http://abracom.org.br/arquivos/CCO_final.pdf)>. Acesso em: 24 fev. 2013.



BAHIA, Juarez. *Introdução à comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

CAVALCANTI, Marly; FARAH, Oswaldo E.; MELLO, Álvaro A. A. *Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Loyola, 1981.

DIEESE. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*. 2011. Disponível em:

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/\\$File/NT00047276.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/$File/NT00047276.pdf)>.

Acesso em: 20 out. 2012.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter F. *A profissão de administrador*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FARIAS, Luís A. de (Org.). *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011.

FORTES, Waldyr Gutierrez. *Pequenas e médias empresas: estrutura e funcionamento*. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/outrasareas/administracao/0006.htm>>. Acesso em: 16 dez. 2012.

GOMES, Almiralva F.; PIRES, Ana P. I.; PIAU, Deise D. N. D. Pequena empresa e parceria: binômio para o desenvolvimento local. 2005. Disponível em <<http://periodicos.uesb.br/index.php/cadernodeciencias/article/viewFile/675/662>>. Acesso em: 11 mar. 2012.

GOMES, Nelson; NASSAR, Paulo. *A comunicação da pequena empresa*. São Paulo: Globo, 1997.

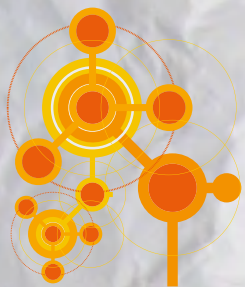
GRUNIG, James E. Teoria geral da excelência em relações públicas. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 2. ed. – rev. e ampl. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011.

IBGE. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil. 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresahtml.shtm>>. Acesso em: 15 nov. 2012.

JUCESP. Informativo da Junta Comercial do Estado de São Paulo. Disponível em: <[www.jucesp.fazenda.sp.gov.br/downloads/ranking\\_atividades.pdf](http://www.jucesp.fazenda.sp.gov.br/downloads/ranking_atividades.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2013.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. – rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. Trad. de Maria Lúcia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.



MARCHIORI, Marlene. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006.

NASSAR, Paulo (Org). *Comunicação interna: a força das empresas*. Vol. 1. São Paulo: Aberje Editorial, 2003.

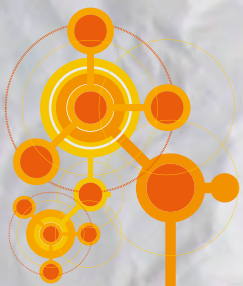
SEBRAE. *Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília: Sebrae, 2011. (Coleção Estudos e Pesquisas).

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

---

Artigo recebido em 19.08.2013 e aprovado em 11.11.2013.



## As estratégias de comunicação da marca Rio em eventos de alta visibilidade: o caso da Rio+20

“Rio brand” communication strategies in high visibility events: Rio+20 case study

Las estrategias de comunicación de la marca Rio en eventos de alta visibilidad: el caso de Rio+20

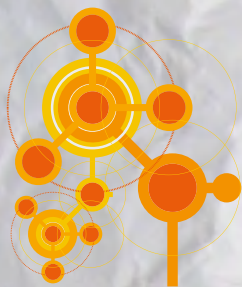


Paulo Roberto Nassar de Oliveira

- Livre-docente (2013), doutor (2006) e mestre (2001) em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes, da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Graduado (1982) em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Professor da ECA-USP e do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp) da mesma instituição
- Presidente da Associação Brasileira de *Comunicação Empresarial* (Aberje)
- Diretor da revista *Comunicação Empresarial* (Aberje)
- Autor dos livros: *O que é comunicação empresarial*; *A comunicação da pequena empresa*; *Tudo é comunicação*; e *Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações*
- E-mail: paulonassar@usp.br

Patrícia Cerqueira Reis

- Doutoranda em Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Comunicação pela Escola de Comunicações da Universidade Federal do Rio de Janeiro (ECO-UFRJ)
- Graduada em Comunicação Social, com habilitação em Publicidade, pela Faculdades Integradas Hélio Alonso (Facha-RJ)
- Professora da graduação e da pós-graduação e pesquisadora da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
- Email: patriciareis@espm.br; patriciareis@hodcomunicacao.com.br



## Resumo

O Rio de Janeiro é uma marca inserida no mercado global de cidades e, dessa forma, possui identidade, valores e narrativas próprias às quais estar atrelado de alguma forma também cria valor aos discursos das instituições públicas e privadas. Porém, a “marca” de uma cidade não pertence a um único ente. Ela pertence à cidade, vista como instituição, e a todos aqueles que a compõem e a consomem nos mais variados aspectos presentes no cotidiano. Para refletir sobre a formação de marca territorial, este artigo descreve mensagens relacionadas à “marca Rio” nos ambientes *broadcast* e *socialcast* e veiculadas durante a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável – Rio+20, no período de maio a julho de 2012.

PALAVRAS-CHAVE: CIDADE • NARRATIVA DE MARCA • RIO+20 • MEMÓRIA ORGANIZACIONAL • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.

## Abstract

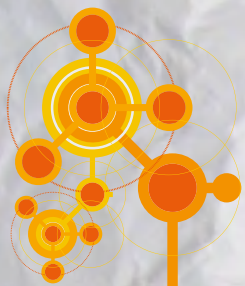
Rio de Janeiro is a brand in the global market of cities. Being linked to its identity, values, and narratives somehow adds value to public and private institutions. However, the ‘brand’ of a city does not belong to a single entity. It belongs to the city itself, taken as an institution, and to all the people who are part of the city and who consume it in its various everyday dimensions. In order to think of the building of a territorial brand, this article describes messages related to ‘Rio brand’ broadcast and socialcast during the United Nations Conference on Sustainable Development (Rio+20), from May to July 2012.

KEYWORDS: CITY • BRAND NARRATIVE • RIO+20 • ORGANIZATIONAL HISTORY • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION

## Resumen

Rio de Janeiro es una marca inserida en el mercado global de ciudades y, de esa forma, posee identidad, valores y narrativas propias a las cuales están inseridas de alguna forma, también creando valor para los discursos de las instituciones públicas y privadas. Pero la “marca” de una ciudad no pertenece a un único ente. Ella pertenece a la ciudad, vista como institución, y a todos aquellos que la componen y la consumen en los más variados aspectos presentes en lo cotidiano. Para reflexionar sobre la formación de una marca territorial, este artículo describe mensajes relacionadas a la “marca Rio” en los ambientes *broadcast* e *socialcast* y vehiculadas durante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible – Rio+20, durante el periodo de mayo a julio de 2012.

PALABRAS CLAVES: CIUDAD • NARRATIVA DE MARCA • RIO+20 • MEMORIA ORGANIZACIONAL • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.



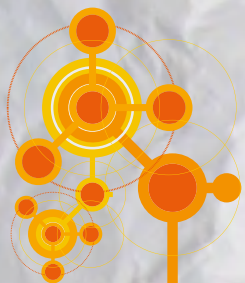
A apresentação da cidade do Rio de Janeiro no cenário mundial vem mudando nos últimos anos. Seu reconhecimento apenas como o paraíso do samba e do carnaval, pela exuberância do seu povo e de sua natureza, começa a dar lugar à imagem de uma cidade que quer competir no cenário internacional como opção para investimento, turismo e realização de megaeventos. Uma série de transformações a vem modificando desde 2007, quando as três esferas do governo – municipal, estadual e federal – se alinharam pela primeira vez, facilitando a abertura de portas para investimentos públicos, a realização dos programas de governo e a implementação de políticas públicas. A maior mobilidade técnica-burocrática da máquina governamental, somada ao cenário econômico, político e social que o país atravessa, levou o Rio de Janeiro a ser escolhido para sediar diversos eventos de importância e visibilidade mundial, como a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável – Rio+20 em 2012, a Jornada Mundial da Juventude e a Copa das Confederações de Futebol em 2013, a Copa do Mundo de Futebol em 2014 e os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos em 2016.

Essa sequência de acontecimentos dá ao Rio de Janeiro uma visibilidade mais qualificada e reposiciona a cidade no cenário nacional e internacional. O Rio vem se tornando uma grife. Uma marca que possui identidade, valores e narrativas próprias, sendo que estar de alguma forma atrelado a eles pode adicionar valor às narrativas das empresas, das instituições públicas e do terceiro setor.

Fazendo uma analogia entre marca territorial e marca corporativa, é possível afirmar que as experiências relacionadas ao consumo ou a percepção da marca territorial tem uma abrangência que transcende os limites mercadológicos e proprietários da marca corporativa. A marca de uma cidade não se atrela a um ente, segmento ou grupo privado como acontece com a marca corporativa. A marca de uma cidade pertence à cidade e de forma abrangente a todos aqueles que a compõem e a vivenciam. Nessa lógica, a imagem da marca-cidade não é um produto exclusivo das narrativas advindas da ação mercadológica e institucional de seu governo, mas é, também, produto de uma autoria que inclui aqueles que a vivem ou consomem como visitantes ou ainda a experimentam como empresários, investidores, entre outros papéis. Trata-se de uma autoria que assina e produz uma marca-cidade em “uma lógica conceitual e comportamental ‘oposta’ ao *mainstream* sociocultural”, como assinala Francesco Morace (2009, p. 11). A opinião pública não se afasta da narrativa do governo da cidade e cria também inúmeras narrativas sobre a marca-cidade – tendo como referência a arte, o *design*, a tecnologia, as novas formas de comunicar, consumir e de viver – a partir de suas experiências nos âmbitos dos serviços, do entretenimento, da hospitalidade, da segurança, da logística e de outros aspectos do cotidiano urbano. Expressões disso são a arte urbana do grafite, as pichações, a cidade fotografada pelo cidadão, pelo viajante e pelo turista no Instagram, nas páginas do Facebook, nos audiovisuais do Youtube, os relatos de viagens do escritor não profissional transformados em livros, entre outras formas de falar e construir uma imagem da marca-cidade. De alguma forma, todos falam da cidade. E deste fato surge uma marca-cidade mais liberta da grande narrativa do Estado e das instituições.

## A “MARCA-RIO” COMO NARRATIVA EM BROADCAST E SOCIALCAST

Para desenvolvermos este texto, um recorte nessas narrativas foi desenhado a partir de entrevistas feitas sobre a “marca Rio” com intelectuais, objetivando analisar a formação da identidade da “marca Rio” nas mensagens veiculadas em *broadcast* e *socialcast*, no período de 22/05/2012 a 05/07/2012, relacionadas à Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável – Rio+20.



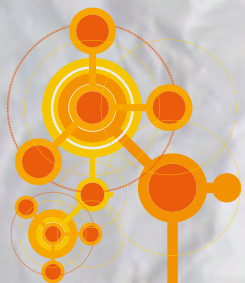
Para isso adotou-se uma metodologia segundo Sylvia C. Vergara (2007), exploratória, documental e bibliográfica, voltada para estudar a realização da Rio+20 em junho de 2012 na cidade do Rio de Janeiro. O recorte teórico-conceitual foi feito a partir da compreensão da dimensão do marketing territorial e das marcas territoriais, uma análise crítica da compreensão e gestão da cidade como marca a partir de uma série de entrevistas sobre o tema com intelectuais brasileiros de diferentes áreas de estudo e publicadas no caderno Prosa e Verso do Jornal *O Globo* em 6 de agosto de 2011 e da revisão do conceito de esfera pública e da formação da opinião pública por Jürgen Habermas, Niklas Luhmann e Walter Lippmann. Os dados desse estudo foram reunidos por meio do *clipping* de notícias em jornais impressos e eletrônicos, nacionais e internacionais; do *clipping* de anúncios publicitários veiculados na versão impressa dos dois principais jornais do Rio de Janeiro – *O Globo* e *O Dia*; do mapeamento das *hashtags* Rio+20 e Riomais20 no Twitter no período de 23/4/2012 a 20/5/2012; e do mapeamento de páginas e grupos no Facebook na busca do assunto Rio+20 em 11/7/2012, como veremos adiante.

## MARKETING TERRITORIAL E AS MARCAS TERRITORIAIS

Marketing territorial refere-se ao planejamento destinado a manter e atrair os negócios, desenvolver o turismo, promover as exportações e o investimento estrangeiro em determinadas localidades, incorporando ao conceito a ideia de concorrência e posicionamento desenvolvidos originalmente para o marketing corporativo (Mendes, 2006). Alguns trabalhos foram publicados nas duas últimas décadas sobre o tema e as abordagens vão se diferenciar em função:

- Das relações entre os conceitos clássicos de marketing e seu anteparo na dimensão territorial (Ashworth, 1990; Kotler, 1994).
- Dos impactos na cultura e na identidade local das campanhas de comunicação de massa utilizadas em grandes mudanças urbanas e acontecimentos no território (Kearns; Philo, 1993).
- Das questões do desenvolvimento local, em uma perspectiva de planejamento e gestão do território de forma relativamente estruturada e institucionalizada, assim como associado às intervenções urbanísticas significativas na noção de identidade e na cultura dos habitantes, ampliando a compreensão para além da dimensão da “promotion” (Texier, 1993; Cidrais, 1998; António, 2010).
- Das potencialidades do marketing territorial na promoção de espaços que são relacionados ao sentimento de medo, insegurança e violência (Neil, 2001).
- Das práticas adotadas em marketing territorial para aumentar a atratividade e o valor de um espaço (Rainisto, 2003).
- Das estratégias utilizadas para alterar a imagem negativa de territórios e ainda as possíveis técnicas de difusão de mensagens que contribuam nesse sentido (Avraham, 2004).
- Da necessidade de se desenvolver um posicionamento e imagem fortes e atraentes, criar incentivos para os diferentes compradores de produtos e serviços do local, fornecer produtos e serviços de forma eficiente e promover valores e imagens do local de forma a destacar seus diferenciais (Kotler, 2006).





A marca territorial é o objeto do marketing territorial. Estudos realizados na Universidade de Lisboa reforçam o argumento de que a identidade da marca territorial está intimamente relacionada às referências e narrativas históricas e culturais das regiões. Entre as regiões que se tornaram marcas com identidades ancoradas na história, cultura e características dos seus arranjos e suas cadeias produtivas, está o caso do município de Marvão, localizado no Parque Natural de São Mamede, em Portugal (Lages, 2010).

Ainda dentro deste enfoque teórico, Simon Anholt (2004), que realizou diversos estudos sobre marcas territoriais, define que sua construção envolve não só as pessoas que vivem no lugar como também o que é feito lá, sendo necessário um esforço para comunicar as qualidades e as aspirações da população, de forma que se “viva a marca” competitivamente. Para o autor, a coerência entre as evidências do lugar e a comunicação da marca territorial é necessária para inseri-la em um mercado mundial onde lugares competem por lembrança, investimentos e talentos.

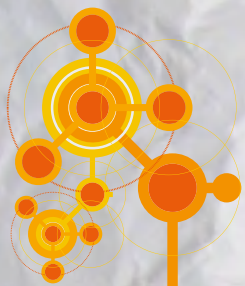
Uma estratégia de marca territorial é uma forma de definir e comunicar realisticamente, competitivamente e atrativamente uma visão para o país, região ou cidade. As melhores estratégias reconhecem que o principal recurso para a maioria dos lugares, assim como um fator determinante da sua “essência da marca”, são as pessoas que vivem lá e as coisas que são produzidas no lugar. Procura-se, então, encontrar formas de direcionar as energias da população para uma melhor comunicação das suas qualidades e aspirações. Isso equivale no *place-branding* em “viver a marca” no campo comercial. Em todos os casos, é essencial assegurar que a visão do lugar é suportada, reforçada e enriquecida por todas as ações de comunicação. Essa coerência na comunicação é necessária porque, no mundo globalizado em que vivemos hoje, cada lugar tem de competir com todos os outros lugares na lembrança das pessoas, por parte de sua renda, pela disputa por talentos, e por estar presente na fala das pessoas. Somente lugares que representam algo têm alguma chance de poderem competir para estarem nesse precioso espaço da lembrança das pessoas (Anholt, 2004, p. 214)<sup>1</sup>.

Para representar esquematicamente as relações entre território e marca, Anholt (2004) elaborou um hexágono das categorias básicas da comunicação de uma marca territorial, que tem os seguintes elementos:

Quadro 1 – Hexágono de marca de uma nação



<sup>1</sup> Tradução nossa.



*Turismo* – O aspecto mais visível do marketing territorial e onde são feitos os maiores investimentos. Representa apenas uma parte da imagem da marca territorial e precisa estar alinhado aos outros canais de comunicação para ativar todo o potencial da marca.

*Marca de exportação* – É um poderoso distintivo que a marca territorial pode oferecer com base na sua principal vocação. “*Made in Japan*” oferece uma série de percepções no mercado de eletrônicos, assim como “*Made in Italy*” oferece no mercado da moda. Trata-se da forma mais potente de construção e sustentação de uma marca territorial.

*Política interna e externa* – A imagem dos lugares também é formada pela maneira como seus líderes operam internamente e externamente, e essa dimensão também precisa comportar as estratégias da marca. Quando a política está em sinergia com os outros canais, há algumas maneiras mais rápidas para estabelecer a posição de um lugar na comunidade global.

*Investimento e imigração* – Muitos dos melhores exemplos de rápido crescimento durante o século passado aconteceram porque certos lugares se tornaram ímãs para empreendimentos de talento, de investimento e de negócios. Uma narrativa de marca poderosa e consistente pode ajudar a criar preferências positivas no âmbito de seus públicos e mercados.

*Cultura e patrimônio* – Lugares que tratam de crescimento apenas como uma questão puramente econômica correm o risco de desenvolver uma imagem de marca bidimensional, de interesse apenas para os investidores e especuladores, vistos, por exemplo, como paraísos fiscais. Cultura, patrimônio e desporto fornecem uma terceira dimensão, dando ao lugar riqueza, dignidade, confiança, respeito e qualidade de vida.

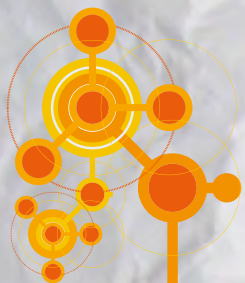
*Pessoas* – Quando cada cidadão comum – e não apenas os diplomatas, as celebridades e os políticos – se torna embaixador apaixonado pelo seu país ou sua cidade, mudanças positivas realmente podem acontecer.

Em um editorial publicado em 2008, Anholt reforça que uma marca territorial se forma no entrelaçamento de políticas públicas, decisões empresariais e narrativas. Dentro desse contexto, o autor defende cinco ideias que permeiam a construção de uma identidade de marca territorial, descritas a seguir:

1 - Os locais devem se engajar com o mundo exterior de forma clara, coordenada e comunicativa para que possam influenciar a opinião pública. Uma integração produtiva entre empresas, governo e sociedade civil, bem como a criação de novas instituições e estruturas para alcançar e manter esse engajamento, é necessária para atingir a harmonização de objetivos, temas, comunicação e comportamentos em longo prazo.

2 - A noção de *brand image* é fundamental: reputação deve ser entendida como um fenômeno externo, até mesmo cultural, que não está sob o controle direto do ‘dono’ da marca, mas que, no entanto, é um fator crítico que sustenta todas as transações entre a marca e seus públicos.

3 - A noção de *brand equity* é fundamental: a ideia de que a reputação é um bem extremamente valioso e que precisa ser gerenciado, medido, protegido, aproveitado e alimentado por longo prazo.



4 - A noção de *brand purpose* é fundamental: a ideia de unir grupos de pessoas em torno de uma visão estratégica comum pode criar uma poderosa dinâmica de progresso, e que gestão de marca é primeiramente um projeto interno.

5 - A importância da inovação sustentada e coerente em todos os setores da atividade nacional na influência da opinião pública: a opinião pública internacional e, conseqüentemente, os meios de comunicação estão muito mais interessados em coisas novas que sugerem um padrão claro e atraente de desenvolvimento e capacidade interna do que no ensaio de glórias passadas (Anholt, 2008, p. 3).

## OBSERVAÇÕES PÚBLICAS SOBRE GESTÃO DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO COMO MARCA

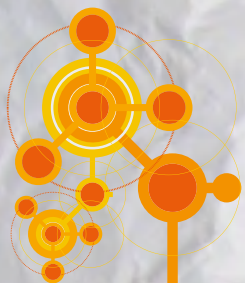
Em 6 de agosto de 2011 o caderno Prosa & Verso de *O Globo*, um dos principais jornais brasileiros, sob o título "A cidade como logomarca", trouxe um conjunto de entrevistas e artigos produzidos por intelectuais de diferentes áreas sobre a reinvenção do Rio de Janeiro, ainda no contexto dos projetos de sediar a Rio + 20, a Copa de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016. A abordagem jornalística promovia uma crítica sobre a projeção da marca da cidade no competitivo mercado global de metrópoles *versus* algumas contradições sobre as alterações do espaço físico e o grau de participação da população local nesse processo de reposicionamento da cidade. Vamos, então, para algumas dessas observações que se destacaram.

Jean Comaroff, antropóloga e professora das universidades de Chicago e da Cidade do Cabo, refletiu sobre os impactos dos grandes eventos nas cidades e potencialmente no Rio de Janeiro, a partir da experiência da Copa de 2010, na África do Sul, que

foi vendida para os sul-africanos como motivo de orgulho, como um reconhecimento da maturidade e da capacidade econômica e gerencial do país. Tudo isso é verdade, mas grande parte dos recursos locais que iriam para habitação e transportes foram deslocados para a Copa. E agora estamos aqui na Cidade do Cabo com estádios caros, localizados onde a maioria da população não tem acesso a eles... Colegas indianos me contam que, depois de "Quem quer ser um milionário?\*", agências turísticas começaram a oferecer passeios pela periferia de Mumbai, como existem os "favela tours" no Rio... O pior aspecto disso é que a pobreza vira, ela também, uma mercadoria, uma "marca" que atrai turistas. Num certo nível, a identidade também é uma *commodity*. Na África do Sul, antes e depois da Copa, falou-se muito sobre a "marca" da cidade, no sentido publicitário. Era preciso tirar o crime das ruas para "limpar a marca da cidade". Isso tem muito a ver com a administração da imagem da cidade na mídia global: a cidade tem que ser reconhecível, tem que ter boa aparência, porque queremos conservar um bom perfil de investimento e um bom crédito internacional. Só que isso acaba definindo um certo tipo de urbanidade. Na época da Copa, os marqueteiros internacionais adoraram a Cidade do Cabo, como tenho certeza que também adoram o Rio, porque são lindas molduras para tudo que eles querem anunciar. Quando o governo argumentou que os estádios deveriam ser construídos em áreas pobres para beneficiar a população, os publicitários preferiram cenários pitorescos, porque eram mais atraentes do que a pobreza (Comaroff, 2011, p. 3).

O urbanista Carlos Vainer, professor do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), argumentou na publicação que vender a imagem do Rio no mercado simbólico da captação de grandes eventos faz a cidade operar como uma empresa, onde a publicidade mascara as contradições sociais e o debate sobre essas contradições dá lugar à necessidade de se aproveitarem as oportunidades mercadológicas. Segundo Vainer, o caso de Barcelona, usado como modelo de realização de jogos olímpicos, por exemplo, hoje apresenta uma grande desigualdade social, embora Barcelona tenha virado cartão-postal, da mesma forma que ocorre com a Zona Sul do Rio. "Há uma controvérsia na academia e nos movimentos sociais catalães sobre as conseqüências da hegemonia desse modelo competitivo" (Vainer, 2011, p. 4). Para o urbanista,

2 Filme britânico de 2008 cujo título original é *Slumdog Millionaire*, dirigido por Danny Boyle e escrito por Simon Beaufoy. É uma adaptação do livro *Q & A*, do autor indiano e diplomata Vikas Swarup. Vencedor do Oscar de melhor filme, melhor diretor e melhor roteiro adaptado.



é a transposição para a esfera pública de modelos de gestão e competição empresariais. A cidade passa a ser vista como uma empresa, que compete com outras cidades-empresa no mercado internacional. A cidade é reduzida a uma das suas dimensões, a econômica, e mesmo assim a apenas uma das faces dessa dimensão econômica, que é a empresarial. E, a partir do momento em que se pensa a cidade como empresa, ela também passa a ser vista como mercadoria: como eu posso “vender” minha cidade para o mundo? É desse pressuposto que se desenvolve o marketing urbano, e Barcelona tem hoje o melhor do mundo, adotado como modelo pelo Rio. Porém, esse, como qualquer marketing, opera com uma perspectiva redutora da realidade: se você quer “vender” o Rio no exterior, não vai mostrar favelas, pobreza nem desigualdade. O marketing torna invisível tudo que não é uma virtude da mercadoria (Vainer, 2011, p. 4).

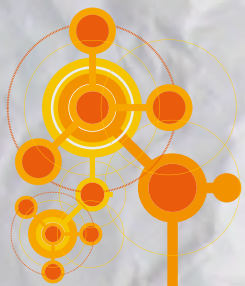
Segundo o urbanista, o megaevento catalisa esse modelo porque concentra toda a identidade da cidade em um único símbolo mercantil, reduzindo o conceito sociológico de cidade fundamentado em categorias como tamanho, densidade e diversidade. A construção da imagem da cidade-empresa é feita tanto para fora quanto para a população. Cria-se uma autoimagem que também silencia o debate e a diversidade em prol do alcance do objetivo mercantil comum. Um suposto consenso em torno desse objetivo comum restringe a discussão sobre o futuro da cidade. O questionamento é tratado com traição. “O megaevento é visto como uma oportunidade de negócios, e não se dá espaço para discussão, porque é preciso aproveitar a oportunidade”. Ainda segundo Vainer, o maior problema está na criação da “cidade de exceção” [expressão cunhada por ele] onde passa a existir uma legislação *ad hoc*, específica e casuísta, para aproveitar a oportunidade de negócio. “A regra coletiva, pública, sucumbe diante de uma sucessão interminável de exceções: regime diferenciado de contratação, isenção tributária para hotéis, isenção fiscal e alfandegária para parceiros” (Vainer, 2011, p. 4).

Vainer finaliza a entrevista afirmando que a forma de se deixar de fato um legado é pela circulação da informação e participação da sociedade, sabendo quais são os projetos e impactos nos orçamentos públicos hoje e amanhã, com maior controle social dos gastos. Em sua opinião, o problema da “cidade-partida” (expressão cunhada pelo jornalista e escritor brasileiro Zuenir Ventura) está sendo aprofundado com as remoções. Se a cidade é diversidade, deve-se impedir a formação de guetos – pobres e ricos – e essa questão não é abordada pela imprensa.

## ESFERA PÚBLICA, FORMAÇÃO E MANIPULAÇÃO DA OPINIÃO PÚBLICA

Em seu livro *Mudança estrutural da esfera pública*, Habermas (2003) descreve o surgimento da esfera pública como um espaço de mediação do processo de diferenciação do Estado e da sociedade de indivíduos privados, representados pela burguesia, nos séculos XVII a XIX. Esses espaços são formados por diversos públicos que ocupavam os salões da França e as casas de café de Londres para discutir publicamente a administração da economia, a produção cultural e as relações da sociedade civil com as autoridades políticas. A escolha dos temas ocorre de acordo com o amadurecimento do uso do espaço público (Blotta, 2012).

É no espaço da esfera pública que ocorre a racionalização do poder político, ou seja, é onde a lei pode ser debatida e questionada. A dominação, assim, precisa ser justificada em um espaço público ao qual todos têm acesso. Nesse contexto, a publicidade significa a abertura do poder para crítica. Habermas identifica três naturezas de esferas públicas: a literária, a política e a econômica – que, embora possuam critérios normativos próprios, preservam uma lógica de publicização relacionada à qualificação de seus critérios, à compreensão das relações e da influência recíproca e à generalização de seu acesso (Blotta, 2012).



A esfera pública é o espaço onde se forma a opinião pública, compreendida como um agregado empírico de opiniões individuais, ideias e agendas resultantes de debates que, segundo Habermas, vão sempre buscar um consenso. Nesse aspecto, o autor reforça que é o processo, na busca do consenso, que enriquece os debates nas esferas públicas. Sobre os aspectos comunicacionais e relacionais das ideias de Habermas, Ciro Marcondes Filho (2008, p. 2) afirma que,

na teoria da ação comunicativa de Habermas, o conceito de comunicação está centrado no ato de participar ativamente no processo comunicacional, não apenas de entendê-lo, como é o caso de Luhmann. Participar é ter função ativa e supõe um componente normativo que atue para melhorar a integração dos envolvidos em situação de consenso. O eixo está na questão da argumentação, nas trocas simbólicas e discursivas, no trabalho com diálogos, retraduzões, convencimentos. É ainda a velha proposta da formação de consciência. A meta é o entendimento e a intervenção de cada um no ato de querer atingi-lo, isto é, na intencionalidade.

Entretanto, autores como Nancy Fraser (1992) questionam a formação das estruturas sociais nas esferas públicas, que, por não comportar a diversidade social, acabam não sendo legitimada e ficando mais propensas à manipulação das elites e à mediação dos meios de comunicação de massa (Blotta, 2012).

Em outra dimensão, Niklas Luhmann surge como um dos principais oponentes das ideias de Habermas em relação ao conceito geral de esfera pública, confrontando-o com a teoria dos sistemas. A comunicação ocorre entre sistemas quando um sinal surge e a informação referente impacta um sistema específico. Nesse caso, ele se reorganiza, incorporando essa informação e promovendo a comunicação. Por exemplo, a informação de que um presidente de uma nação morreu (sistema político) impacta o sistema econômico que vai se reformular a partir desse *input*. É o oposto do que pensa Habermas, que credita as mudanças normativas, socioeconômicas, políticas e culturais aos debates entre indivíduos, inseridos em sociedades, que ocorrem em espaços públicos na busca pelo consenso. Luhmann considera que os sistemas operam em detrimento do indivíduo. Para o autor, os indivíduos correspondem à capilaridade dos sistemas que formam a sociedade (Blotta, 2012).

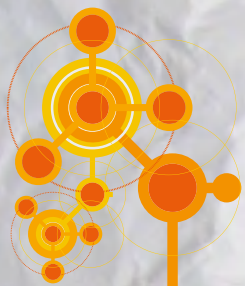
Segundo Luhmann (2000), o que existe na formação da opinião pública moderna é uma seleção de temas, cujo tempo de vida é muito curto, acelerando o processo de seleção de qual tema estará em voga. Com a teoria dos sistemas, o autor explica a manipulação da comunicação a partir da seleção de qual informação será ou não incorporada a determinados sistemas e assim promover algum tipo de alteração. Dessa forma, a opinião pública, com isso, não é entendida como o produto de um sistema, mas ela emerge diante das múltiplas interações necessárias à "autopoiese<sup>3</sup>" do sistema político.

Para pensarmos a formação das ideias públicas sobre as questões da cidade e especificamente da marca Rio+20, é interessante que examinemos o que Marcondes Filho (2008, p. 3) escreve sobre a questão:

A opinião pública é igualmente memória pública. Os meios de comunicação, como fatores produtores da irritabilidade, integram a memória individual à social, introduzindo o distúrbio nas referências retrospectivas da opinião pública, produzindo, assim, o inesperado. Os indivíduos podem participar dessa memória pública quando seguem as comunicações dos *mass media* (memória em Luhmann é atrelamento de uma comunicação em outra e assim sucessivamente). Não dá para saber exatamente em que medida os *media* influenciam a formação das opiniões; o que eles fazem é promover continuamente a integração da memória individual à social. Muitas vezes há conflitos entre as duas: o que aparece hoje nos *media* pode entrar em dissonância com o que estava estabilizado como opinião pública, permitindo, na linguagem de Luhmann, mesmo assim, uma "coabitação" entre elas. A decisão política, assim, não opera com as micro-opiniões (não se sabe, de qualquer forma, o que passa na cabeça de cada um), mas com esquemas e *scripts*. Os esquemas são nossa referência a fatos passados (memória), que passam a trabalhar com fatos novos. Eles separam o que deve permanecer na memória do que deve ser excluído e permitem, assim, enquadrar novos fatos.

<sup>3</sup> O autor utiliza a expressão "autopoiese" para se referir à capacidade do sistema político de produzir a partir de si próprio.

A "autopoiese", na biologia, indica que um ser vivo é um sistema autopoietico, caracterizado como uma rede fechada de produções moleculares (processos) em que as moléculas produzidas geram com suas interações a mesma rede de moléculas que as produziu e que são responsáveis por sua adaptação é condição sistêmica para a sua sobrevivência. Um sistema vivo, como sistema autônomo, está constantemente se autoproduzindo, autorregulando, e sempre mantendo interações com o meio, onde este apenas desencadeia no ser vivo mudanças determinadas em sua própria estrutura, e não por um agente externo (Maturana; Varela, 1980).



Walter Lippmann, que participou ativamente de eventos políticos nos Estados Unidos nas décadas de 1950 e 1960, cunhou o termo 'estereótipo' para referir-se a preconceitos baseados em opiniões *a priori* não examinadas, usados como base para o processo de decisão. Sua principal contribuição está nos estudos sobre a utilização dos meios de comunicação de massa na manipulação da opinião pública por meio da utilização de símbolos, palavras e imagens. Lippmann denunciou o papel superficial da imprensa ao pretender educar e informar as massas diante da falta de acesso à realidade; da existência da censura política e militar; do alto custo econômico de fazer jornalismo; da falta de conhecimento dos jornalistas; e dos preconceitos ideológicos e socioculturais dos editores (Garcia, 2010). Segundo Garcia (2010, p. 6),

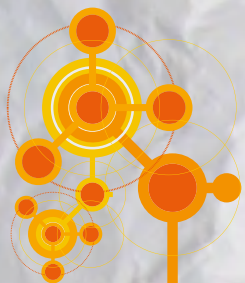
Lippmann acreditava que especialistas da imprensa e da propaganda mal informados foram responsáveis por manipular a opinião pública norte-americana. Ele expressou sua decepção em relação ao papel social da imprensa, cuja superficialidade serviria apenas para definir a agenda pública, mas de modo algum agir como um guia da opinião pública.

Lippmann rejeitou o uso da palavra público como "um corpo fixo de indivíduos". Em suas análises, o público refere-se apenas às pessoas – em apoio ou em oposição – interessadas em um determinado assunto ou tema que pode afetá-las. O autor faz a distinção entre "iniciados" – partes do público com conhecimento direto dos acontecimentos – e "forasteiros" – aqueles sem esse conhecimento inicial (Garcia, 2010). Garcia (2010, p. 7) ainda destaca que,

Para Lippmann, cada assunto público em uma democracia tem atores e espectadores. Existem alguns atores (do lado de dentro) com um propósito e uma capacidade de agir, e então há a maioria (do lado de fora), que só intervém se houver uma crise. Eu tenho compreendido a opinião pública, não como a voz de Deus, não como a voz da sociedade, mas a voz dos espectadores interessados na questão.

Como visto, a análise de Lippmann complementa a de Luhmann sobre a função dos meios de comunicação de massa na formação da opinião pública. Uma vez que os *media* estão despreparados para fazer a seleção dos temas, eles se tornam manipuláveis pelos "sistemas" de Luhmann sobre o que entra ou não na pauta de debates, ocorrendo não só a manipulação dos sistemas sobre os meios de comunicação de massa, mas também reforçando a manipulação da opinião pública que é pautada por esses meios.

As novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC) – popularizadas na virada do século e incrementadas nos últimos anos com o surgimento das redes sociais – começam a dar uma nova forma ao debate sobre formação e manipulação da opinião pública. A convergência entre os meios de comunicação de massa, cuja mensagem circula unilateralmente e direcionada para muitos (*broadcast*), e os meios de comunicação de engajamento, cuja mensagem ocorre em diversas direções entre grupos específicos, organizados por interesses e voláteis (*socialcast*), ideia desenvolvida por Henry Jenkins (2008), propõe que haverá coexistência e interdependência de ambos, onde cada vez mais os meios de comunicação de massa serão pautados pelos temas e pelas abordagens que estão ocorrendo nas redes sociais. No *socialcast*, encontra-se o engajamento de grupos específicos, que debatem temas diversos, com alta capacidade de distribuição da informação. No *broadcast*, a alta visibilidade de um único esforço leva milhares de indivíduos a terem conhecimento do tema pelo ponto de vista dos meios de comunicação. Como vimos, trata-se de um conjunto de reflexões sobre a formação de opinião pública e as influências dos meios tradicionais e da ordem digital sobre a formação de opinião no contexto público que nos ajudarão a pensar as abordagens jornalísticas sobre a Rio+20.



## DESCRIÇÃO DE ABORDAGENS SOBRE A RIO+20 EM BROADCAST

Pela envergadura do evento, uma ampla cobertura ocorreu antes do início da Rio+20 para divulgar sua estrutura, eventos correlatos como a exposição Humanidades e o Projeto Paisagem, a chegada das delegações, a ocupação do Aterro do Flamengo com a Cúpula dos Povos<sup>4</sup>, entre outras.

### Cobertura jornalística da Rio+20

O caderno Rio, do jornal *O Globo* de 10 de junho de 2012, trouxe uma matéria com a manchete “Um roteiro sustentável, com jeitinho carioca” e o subtítulo “Rio oferece opções de lazer, moda, gastronomia e atitudes com filosofia ‘eco-friendly’ para entrar no clima da Rio+20”. A matéria abordava a feira de orgânicos e o programa de aluguel de bicicletas. A Revista de Domingo do mesmo jornal e na mesma data foi toda dedicada à Rio+20. Com a chamada de capa “Sob os olhares do mundo”, aplicada sobre uma foto aérea da paisagem icônica do Rio, a edição trazia uma série de reportagens sobre a cidade, suas belas paisagens e seus problemas ambientais, além de uma matéria de retrospectiva: “As voltas que o mundo dá: Rio+20 coloca o Brasil novamente no centro das discussões mundias sobre meio ambiente”. A presença de celebridades nacionais e internacionais na cidade foi destaque nos noticiários, com enfoque para suas participações nos eventos correlatos e declarações sobre a falta de acordo no documento final da Rio+20.

Após a Rio+20, houve intensas discussões promovidas pelos representantes de organizações sociais sobre os resultados gerados pela conferência e pela constatação de que o documento final proposto não atendia às necessidades de mudanças para a preservação ambiental. Esse período foi conturbado e gerou várias manifestações na cidade, cobertas pela imprensa. A cobertura com maior apelo foi a invasão do prédio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) por índios armados de arco e flecha. Além disso, alguns grupos passaram a chamar de forma irônica o evento de Rio-20 (Rio menos vinte), em função da falta de avanço de discussões sobre os temas mais polêmicos e de difícil solução. A maior cobertura, entretanto, foi para o legado que o evento deixou, principalmente relacionado à abertura de novas discussões e à popularização dos debates sobre sustentabilidade, ancorados na fala de especialistas.

### Cobertura jornalística sobre a cidade

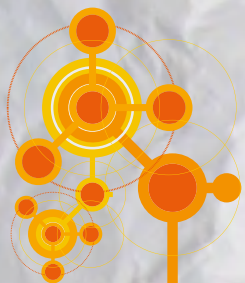
Os destaques na cobertura jornalística sobre o Rio foram para os transtornos causados pelas inúmeras obras e pelo trânsito, além do fato de ter sido decretado feriado na cidade. Questionou-se que, se a cidade pretende sediar diversos eventos nos próximos anos, sua estrutura deverá comportar os eventos e também o dia a dia da população.

A pesquisa da organização do terceiro setor chamada Rio Como Vamos<sup>5</sup> afirmou que 74% da população conheciam os objetivos da conferência e entendiam a relação dos temas discutidos com o seu cotidiano e qualidade de vida.

Após a Rio+20, houve uma preocupação em criar uma narrativa positiva divulgando boas notícias, como exemplificado pelas manchetes veiculadas nos principais veículos de comunicação cariocas, destacadas a seguir:

<sup>4</sup> A Cúpula dos Povos foi um evento paralelo à Rio+20, organizado por entidades da sociedade civil e movimentos sociais de vários países. O evento aconteceu entre os dias 15 e 23 de junho no Aterro do Flamengo, no Rio de Janeiro, com o objetivo de discutir as causas da crise socioambiental, apresentar soluções práticas e fortalecer movimentos sociais do Brasil e do mundo.

<sup>5</sup> Rio Como Vamos – <http://www.riocomovamos.org.br/portal/>.



- “Cidade recebeu 110 mil turistas durante a Rio+20”
- “Indicadores de criminalidade teve queda significativa durante a Rio+20”
- “A maioria dos estrangeiros que participaram da Rio+20 quer voltar ao Brasil
- “Comércio cresceu 6% durante a Rio+20”

Para completar o conjunto de comunicações no âmbito da comunicação de massa, destacaremos as ações publicitárias com enfoque na Rio+20, veiculadas no período do evento.

### Ações publicitárias

Diversas empresas aproveitaram a oportunidade da Rio+20 e os cadernos especiais dos jornais para inserir anúncios publicitários relacionando as suas marcas à marca do evento no período de 10/6 a 30/6, entre as quais: Med-Rio (empresa de diagnóstico médico); Riocentro (centro de convenções); CCR (concessionária de rodovias); Braskem (petroquímica); CNI (Confederação Nacional da Indústria).

Os anúncios ligaram as imagens das empresas com a imagem da cidade. Por exemplo, na Revista de Domingo de *O Globo* de 10 de junho, os anúncios tinham os seguintes conteúdos:

- Light: “Por dez dias o Rio inteiro vai falar daquilo que já praticamos há mais de 100 anos”. (Texto aplicado sobre a foto do Morro do Pão de Açúcar).
- Siemens: “A cidade do Rio de Janeiro não tem um ou dois pontos turísticos, têm muitos, e a Lagoa Rodrigo de Freitas é um deles...” (Vale destacar que a empresa, naquele período, estava ajudando na limpeza da Lagoa).

No Caderno Especial Rio+20 do mesmo jornal, de 22 de junho, o anúncio da Confederação Nacional da Indústria (CNI) informava a participação da representação da instituição na elaboração de documento entregue à ministra do Meio Ambiente sobre os avanços e as metas da indústria.

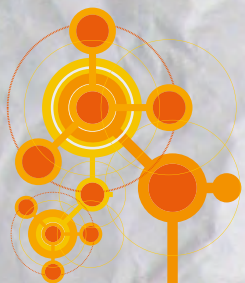
Ainda no jornal *O Globo* de 30 de junho, o anúncio da Associação de Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário (Ademi) dizia que

o Rio provou estar mais do que pronto para uma agenda que se estenderá, pelo menos, até 2016, recheada de grandes celebrações. E, se o mundo ainda duvidava, a Cidade Maravilhosa lhe apresentou todo seu conteúdo. Moderna, pulsante, estruturada, e que sabe tratar seus visitantes com tanto carinho que eles sempre voltam. Rio, capital do mundo.

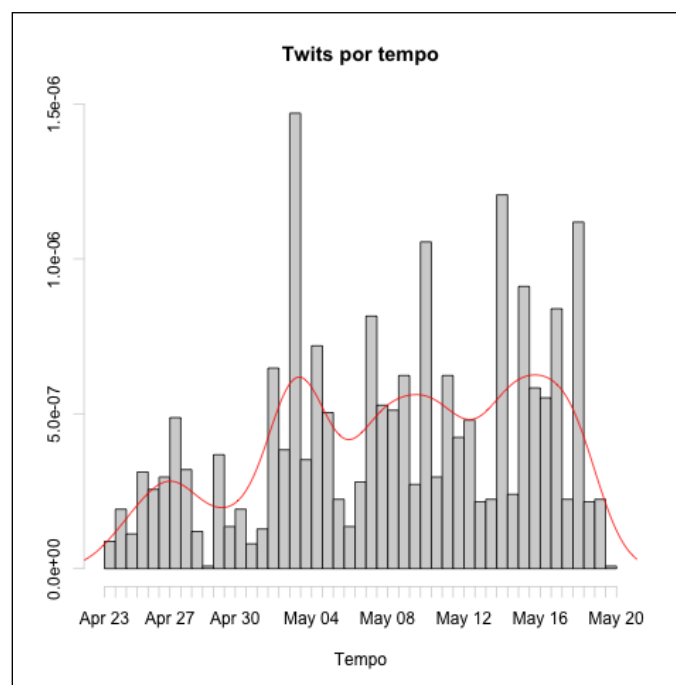
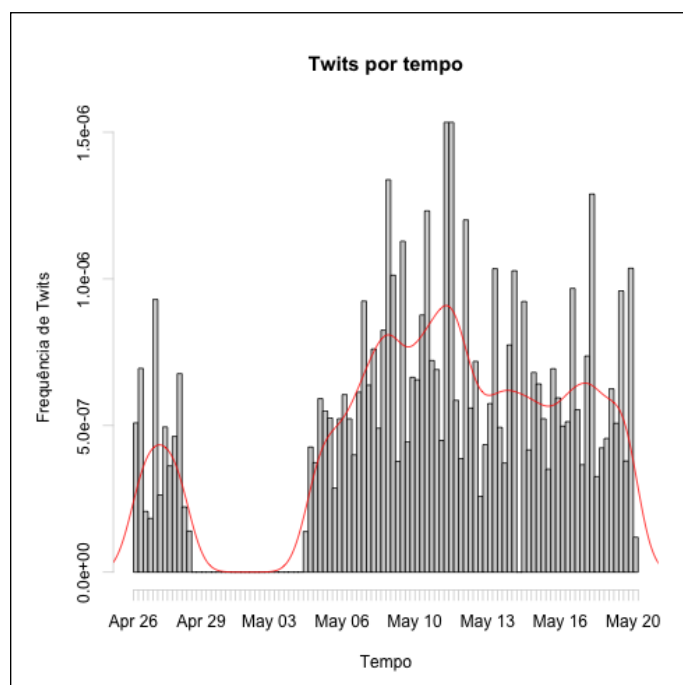
### ABORDAGENS SOBRE A RIO+20 EM SOCIALCAST

Um mapeamento das *hashtags* Rio+20 e Riomais20 no período de 26/04/12 a 20/05/12 sinalizou o volume de mensagens enviadas (*tweets*), um mapa da rede de seguidores (*friends e followers*) que as duas *hashtags* citadas consolidaram, e um mapa de seguidores (*friends e followers*) que reenviaram (*retuitaram*) as mensagens após os seus recebimentos:





Gráficos 1 e 2 – Onda geral de *tweets* nas *hashtags* Rio+20 e Riomais20, respectivamente.



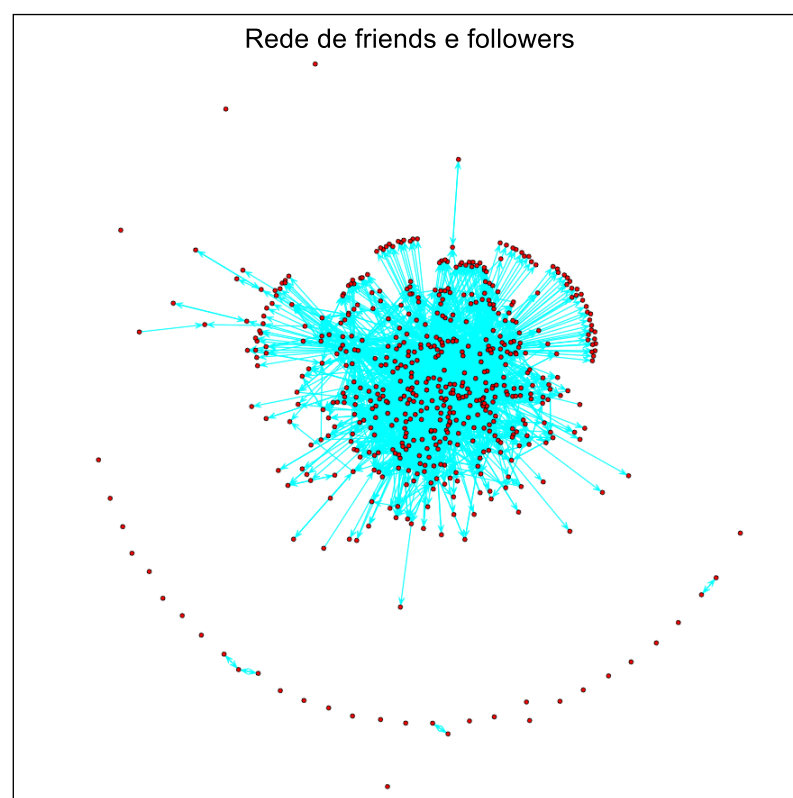
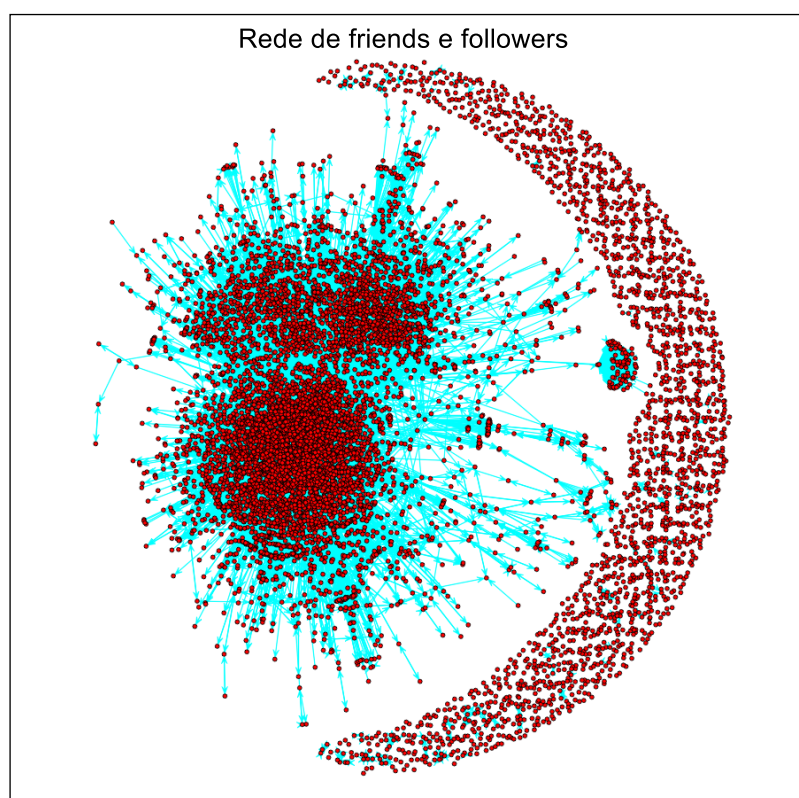
Fonte: Os autores.

Graficos gerados a partir do programa Tweet-Mine, desenvolvido por Marco Toledo Basstos e Rodrigo Travitzki (2011)

Nestes gráficos é apresentado o volume de mensagens transmitidas ao longo do período vinculadas às duas *hashtags* utilizadas (Rio+20 e Riomais20) e a linha vermelha representa a curva de densidade da frequência das mensagens. Os gráficos demonstram que houve uma frequência contínua de transmissão de mensagens no mês anterior ao evento que ocorreu entre 13 e 22 de junho de 2012.

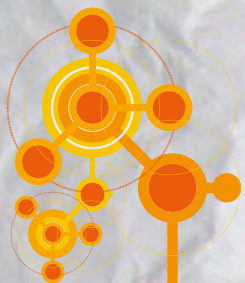
#### Rede de usuários e suas conexões nas *hashtags* Rio+20 e Riomais

Gráficos 3 e 4 – Rede de *friends e followers* que participaram das *hashtags* Rio+20 e Riomais, respectivamente.

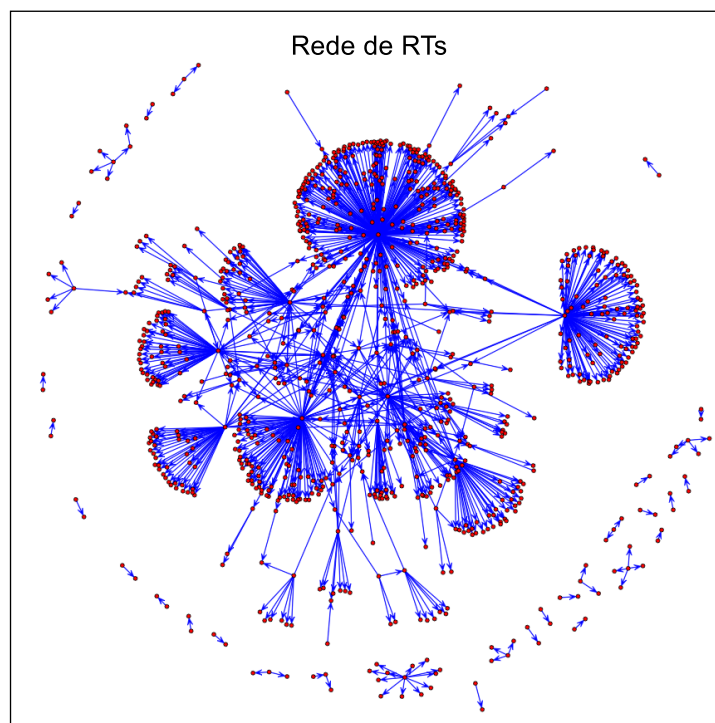
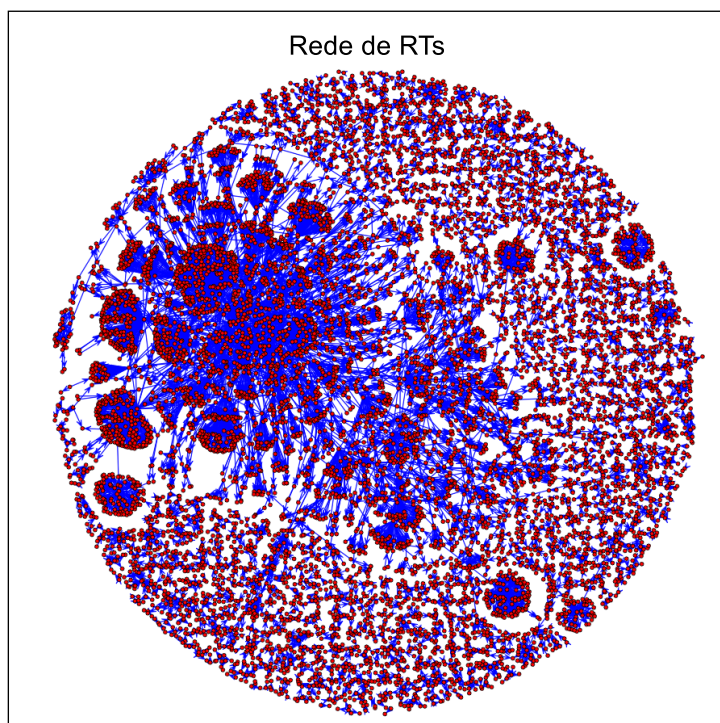


Fonte: Os autores.

Graficos gerados a partir do programa Tweet-Mine, desenvolvido por Marco Toledo Basstos e Rodrigo Travitzki (2011)



Gráficos 5 e 6 – Rede de *friends e followers* que *retuitaram* as *hashtags* Rio+20 e Riomais20, respectivamente.



Fonte: Os autores.

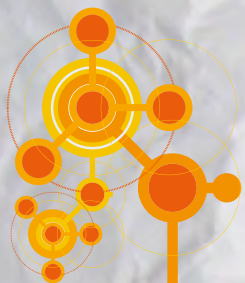
Gráficos gerados a partir do programa Tweet-Mine, desenvolvido por Marco Toledo Bastos e Rodrigo Travitzki (2011)

Já os gráficos 3/4 e 5/6 apresentam a rede de usuários e suas conexões. Os usuários são identificados como "*nodes*" na "*social network analysis*" e nos gráficos 3/4 aparecem como pontos vermelhos. As conexões de cada usuário são identificadas como "*edge*" na "*social network analysis*" e nos gráficos 5/6 aparecem como linhas azuis. Os gráficos demonstram que houve uma grande articulação e troca de informações entre os usuários do Twitter no mês que antecedeu a realização do evento<sup>6</sup>, o que realça o protagonismo e o envolvimento dos emissores desses tipos de mensagens ligadas principalmente a causas.

#### Páginas e grupos no Facebook

PÁGINAS / GRUPOS	LIKES / COMPARTILHAMENTOS
Rio+20	42.183
Rio+20	5.673
Rio+20 e você	650
Rio+20 Brasil 2012	985
Cúpula dos povos na Rio+20	19.593
Road to Rio+20	4.365
Rio estamos de olho – Transporte é reprovado por 81% dos estrangeiros na Rio+20.	22 / 6
Rio estamos de olho – Africana teve seus documentos roubados e não pode voltar ao seu país.	42 / 13

<sup>6</sup> Para aprofundar a compreensão sobre a metodologia de "*social network analysis*", ver: TRAVITZKI, Rodrigo; BASTOS, Marco Toledo e RAIMUNDO, Rafael Luís Galdini, 2012.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

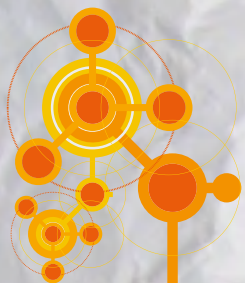
A cidade do Rio de Janeiro, de acordo com os conceitos elaborados em marketing territorial, é uma marca que vem construindo sua identidade a partir de diferentes dimensões, incluindo os eventos que ela tem sediado, como o caso da Conferência da ONU Rio+20. A identidade de uma cidade não envolve só o lugar, mas o que é feito lá e as qualidades e aspirações da população. A coerência desses elementos, como abordado no decorrer do texto, é fundamental para inserir globalmente a marca de forma articulada, coordenada e comunicativa para que ela possa influenciar localmente a opinião pública e, assim, formar uma reputação favorável do lugar.

Stefano Rolando (2008), em seu trabalho sobre a marca de Milão para a organização da Exposição Universal de 2015, discorre sobre a identidade, imagem, reputação e promoção de uma marca territorial reforçando nosso ponto de vista na conclusão deste trabalho. Para o autor, a imagem representa um estado avançado da dinâmica competitiva do território e cujo ciclo é constituído por cinco fases:

1. A identitária – em que são formados e estruturados (incluindo os fenômenos de sobreposição) os pedaços de uma relação entre a realidade e a necessidade de lê-la, interpretá-la e endossá-la.
2. A da percepção desta identidade – que é formada por meio das muitas variáveis que respondem a diferentes interesses e objetivos, e que podemos chamar portanto de reputação. Lembrando que essa é formada mais por elementos externos e estereotipados sobre a natureza dos processos do que pela maioria das mudanças reais que podem afetar a percepção;
3. A da imagem – que para alguns públicos está mais representada nas diversas tentativas de impactar a marca seja por meios casuais ou propositais;
4. A da atuação no território – marcada por uma série de fatores analisados através da percepção, transmitida pela imagem e identidade real, através da qual se pode promover o turismo, a cultura, as opções de trabalho e as escolhas por produtos e serviços que de alguma forma trazem a assinatura da marca territorial;
5. A do processo de atração – que são produzidas pelas escolhas de tempos em tempos que ocorrem nas relações comunicativas entre os meios e os destinatários, como demonstra o caso do marketing local de Barcelona, que foi remodelado de acordo com os resultados da execução do que foi planejado.

Ideias que reforçam a percepção de que a Rio+20, assim como os demais eventos que ocorrerão nos próximos anos na cidade do Rio de Janeiro, colaboram na promoção de sua marca. A Rio+20 foi abordada, principalmente em *broadcast*, com o objetivo de unir a população em torno das vantagens para a cidade, independentemente de seus problemas e controvérsias sobre a realização do evento. Um tipo de comunicação de marca territorial que tenta homogeneizar interesses e criar a crença de que os poderes institucionais fazem pela cidade o melhor para todos.

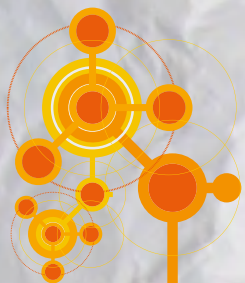
Não existiu no período analisado por nós um movimento comunicativo de aproximação entre poder público e a população onde os públicos estratégicos da marca Rio+20 foram estimulados à debater sobre que tipo de desenvolvimento e sustentabilidade se deseja para cidade. E quais seriam as formas de crescer, criar valor para a cidade, sem perder a riqueza da diversidade social, expressa pelas diferentes formas de comunicação, principalmente aquela realizada no ambiente dos veículos de comunicação de massa.



As metáforas da “cidade partida”, de Zuenir Ventura, ou a da “cidade de exceção”, de Paulo Vainer, são aqui lembradas novamente para mostrar que as políticas públicas adotadas nos últimos anos para a cidade do Rio de Janeiro, expressas no ambiente comunicacional *broadcast*, não incluem a população nos processos decisórios. No entanto, constata-se que a convergência das informações nos contextos do *brodcast* e do *socialcast* promove a visibilidade em massa de temas que muitas vezes não são selecionados pelos chamados “sistemas” de Luhmann, mas pelo interesse demonstrado pelos grupos engajados e articulados nas redes sociais (uma versão moderna da esfera pública elaborada por Habermas?). Assim, tendencialmente pode se afirmar que o debate que ocorre nessa esfera pública digital pauta cada vez mais os temas que serão selecionados pelos meios de comunicação de massa. Entretanto, percebe-se que frequentemente o poder público, responsável pela gestão da marca da cidade do Rio de Janeiro, pela sua falta de protagonismo na comunicação e nos debates no período de realização da Rio+20, não possui conhecimentos e habilidades técnicas, o desejo e a velocidade para acompanhar e agilidade para responder e participar das novas dinâmicas comunicacionais do mundo contemporâneo.

## REFERÊNCIAS

- ANHOLT, Simon. Branding places and nations In: Brands and branding. *The Economist*, United States and Canada, 2004.
- \_\_\_\_\_. Place branding: is it marketing, or isn't it? *Place Brand Public Diplomacy*, n. 4, p. 1-6, 2008.
- ANTÔNIO, Vera Dias. Marketing Territorial. Publicado no blog Comunicação Autárquica. Disponível em: <http://comunicacaoautarquica.blogspot.com/2010/05/marketing-territorial.html>, Publicado em maio de 2010.
- ASHWORTH, Gregory J.; VOOGD, H. *Selling the city*. London: Belhaven Press, 1990.
- AVRAHAM, Eli. Media strategies for improving an unfavorable city image. *Science Direct*, v. 21, n. 6, p. 471-479, 2004.
- BASTOS, Marco Toledo. Public opinion revisited: the propagation of opinions in digital networks. *Journal of Arab & Muslim Media Research*, v. 4, n. 2/ 3, 2011.
- BASTOS, Marco Toledo; TRAVITZKI, Rodrigo; RAIMUNDO, Rafael Luís Galdini. O perspectivismo como fundamento para metodologias de análise das redes sociais: alguns resultados com o Twitter. Disponível em: <http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/viewArticle/809>, 2012.
- BASTOS, Marco Toledo; TRAVITZKI, Rodrigo. Tweet-Mine. 2011. Patente: Programa de Computador. Número do registro: BR5120130004519. Título: “Tweet-Mine”. Instituição de registro: INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial.
- BLOTTA, Vitor Souza Lima. *O direito da comunicação: reconstrução dos princípios normativos da esfera pública política a partir do pensamento de Jürgen Habermas*. Tese (Doutorado em Direito) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Direito, Departamento de Filosofia e Teoria Geral do Direito, São Paulo, 2012.
- CIDRAIS, Álvaro. *O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas*. Ed. do autor. Lisboa, 1998.



COMAROFF, Jean. Novas formas de ser urbano. *O Globo*, Caderno Prosa & Verso, Rio de Janeiro, 6 de agosto de 2011. Entrevista.

GARCIA, César. Rethinking Walter Lippmann's legacy in the history of public relations. *Prism*, v. 7, n. 1, 2010. Disponível em: <<http://www.prismjournal.org>>.

HABERMAS, Jürgen. *Mudança estrutural da esfera pública*. Trad. de Flávio R. Kothe. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

JENKINS, Henry. *Cultura da convergência*. Editora Aleph, São Paulo, 2008.

JORNAL O GLOBO. *A cidade como logomarca*. Caderno Prosa & Verso, Rio de Janeiro, 6 de agosto de 2011.

KEARNS, Gerry; Philo, Chris (Ed.). *Selling places: the city as cultural capital, past and present*. Oxford: Pergamon Press Ltd., 1993.

KOTLER, Philip. *Marketing de lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e Caribe*. São Paulo, Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip et al. *Marketing público: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países*. São Paulo: Makron Books, 1994.

LAGES, José Carlos. Marvão aposta em marca com identidade territorial. Blog Capeia Arraiana. 27/01/2010. Disponível em: <<http://capeiaarraiana.wordpress.com/2010/01/27/marvao-aposta-em-marca-com-identidade-territorial>>.

LUHMANN, Niklas. *The reality of the mass media*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2000.

MARCONDES FILHO, Ciro. Comunicação e ação política no contínuo mediático: Luhmann contra Habermas. E nós contra todos. *Galáxia*, v. 8, n. 15, 2008.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. *Autopoiesis and cognition: the realization of the living*. Dordrecht: D. Reidel Publishing Company, 1980.

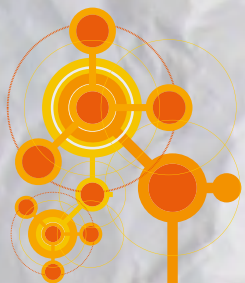
MENDES, Ana Lopes. Marketing territorial aplicado à alteração da imagem do Bairro do Pica-Pau Amarelo. In: SEMINÁRIO EM URBANISMO, 2006. Universidade de Lisboa, Faculdade de Letras, Departamento de Geografia. Disponível em: <<http://www.pluridoc.com/Site/FrontOffice/default.aspx?module=Files/FileDescription&ID=285&lang=PT>>. Lisboa: 2006.

MORACE, Francesco. Consumo autoral: as gerações como empresas criativas. 2 ed. São Paulo: Estação das Letras, 2012.

NEIL, William J. V. Marketing the urban experience: reflections on the place of fear in the promotional strategies of Belfast, Detroit and Berlin. *Urban Studies*, v. 38, n. 5-6, p. 815-828, 2001.

RAINISTO, Seppo. *Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Doctoral dissertation. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, 2003.

ROLANDO, Stefano. *Brand Milano*. Milano: Ed. Franco Angeli, 2008.



TEXIER, Laurence. Peut-on parle de marketing territorial? *Revue d'Economie Régionale Urbaine*, n. 1, p. 141-160, 1993.

VAINER, Carlos. A lógica da cidade-empresa. *O Globo*, Caderno Prosa & Verso, Rio de Janeiro, 6 de agosto de 2011. Entrevista.

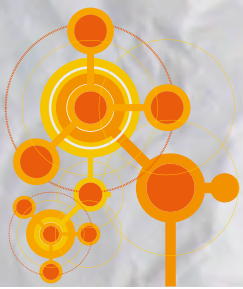
VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 9 ed. São Paulo, Atlas, 2007.

---

Artigo recebido em 18.12.2013 e aprovado em 24.12.2013.

# RESENHA





## Vineet Nayar

*Primeiro os colaboradores, depois os clientes:  
virando a gestão de cabeça para baixo*

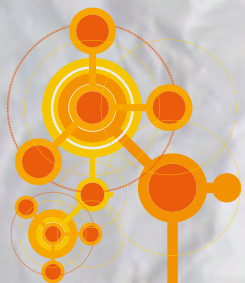
São Paulo  
Bookman, 2012  
211 p.

Resenhado por

Valéria Aparecida Cabral

- Mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Graduada em Jornalismo e em Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero
- Professora do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp) da ECA-USP
- Membro do Conselho Superior do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
- Chefe da Universidade Corporativa do Metrô de São Paulo
- E-mail: [vcabral@metrosp.com.br](mailto:vcabral@metrosp.com.br)





# O público interno como ponto de partida para a excelência na comunicação organizacional

The employees as the starting point for excellence in organizational communication

El público interno como punto de partida para una comunicación organizacional excelente

**A** vesso às estruturas hierárquicas tradicionais de organização do poder no trabalho, por entender que tais modelos já não respondem com a eficácia necessária aos desafios empresariais contemporâneos, o engenheiro indiano Vineet Nayar, CEO da HCL Technologies, discorre a importância da implementação da estratégia na obra *Primeiro os colaboradores, depois os clientes*.

Não é de todo nova a teoria, pouco ortodoxa, que parte do pressuposto de que, em empresas de serviços, o valor agregado é criado na interface empregado-cliente e, portanto, faz sentido 'empoderar' os colaboradores que atuam na linha de frente, a fim de propiciar a entrega de serviços de valor singular, superando os ofertados pela concorrência.

Há mais de duas décadas, o empresário Ricardo Semler, CEO da Semco S. A., reconhecido por seus conceitos controvertidos de reengenharia corporativa, fez muito sucesso com a primeira edição do livro *Virando a própria mesa* (Ed. Best Seller, 1988), publicação que vem sendo relançada e continua fazendo sucesso, a qual já tratava sobre a questão do *empowerment* como caminho para o fortalecimento da democracia organizacional. Em *Nuts! As soluções criativas da Southwest Airlines* (Ed. Manole, 2000), a dupla Jackie e Kevin Freiberg apresenta a trajetória de Herb Kelleher, cofundador e presidente emérito da Southwest, companhia aérea norte-americana recordista na obtenção de resultados sucessivos e notavelmente superiores no negócio da aviação comercial, que enfatiza a importância de colocar o empregado em primeiro lugar como estratégia para o estabelecimento de uma organização de pessoas apaixonadas e comprometidas na conquista de resultados excepcionais. Outro exemplo vem de Hal Rosenbluth, empresário bem-sucedido, de destaque no setor do gerenciamento de viagens (Rosenbluth International), que narra a implementação, há mais de duas décadas, do seu programa de colocar o empregado em primeiro lugar, por meio da sua obra *O cliente em 2º segundo lugar* (Ed. M. Books, 2011).

Apesar disso, o *case* narrado por Vineet, que nasceu em vilarejo no sopé do Himalaia, traz aspectos peculiares e interessantes de sua história de vida e descobertas e sobre como suas expectativas e ansiedades serviram de desafios



para a implementação de estratégias inovadoras junto aos colaboradores da HCLT. Essas estratégias são enfatizadas no prefácio do livro pelo consultor indiano-americanizado Coimbatore K. Prahalad, formado em Harvard e professor titular de estratégia corporativa da Universidade de Michigan, um dos autores do *best-seller Competindo para o futuro*: 1. O esforço deliberado em mexer na estrutura de poder; 2. A busca contínua de democratização das informações e promoção do diálogo, como premissa para o estabelecimento de um ambiente de respeito e de confiança; 3. A preocupação com a construção de sentido e estabelecimento de consenso, dentro de uma atmosfera organizacional de descobertas e de viabilização de mudanças significativas.

Na obra, Vineet demonstra claramente sua preocupação com a comunicação interna, investindo tempo e energia (ou, como diz, "centenas de horas") para estabelecer canais de diálogo com as pessoas de toda a empresa. Nesse sentido, ele revisita, com a sua liderança, as estratégias e os instrumentos de comunicação; abre a "janela da informação"; estabelece novos espaços para questionamentos, troca e escuta; cria veículos específicos ou mesas para uma interlocução mais eficaz com os colaboradores; promove encontros e campanhas cheios de significado. Tudo isso por entender que "a comunicação de uma iniciativa é tão importante quanto a iniciativa em si" (p. 142). Mais: discorre sobre as reflexões e indagações feitas à sua equipe de profissionais de comunicação interna para uma abordagem mais significativa e relevante da comunicação sob a ótica do empregado e não como um espaço para "vender" internamente as iniciativas da organização.

Um livro interessante e oportuno. Uma boa leitura para os profissionais de comunicação que considerem a comunicação interna como o ponto de partida para a busca da excelência de todo o trabalho de relações públicas, visto que por meio desse público toda organização ou instituição estabelece sua identidade e se viabiliza.



Paulo Roberto Nassar de Oliveira (Org.)

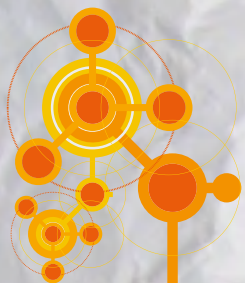
*Comunicação interna: a força das empresas. Vol. 7*

São Paulo  
Aberje Editorial, 2013  
85 p.

Resenhado por

Patrícia Carla Gonçalves Salvatori

- Mestranda em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Especialista em Comunicação Empresarial pela Faculdade Cásper Líbero (Facásper)
- Graduada em Relações Públicas pela Facásper
- Professora da Facásper
- E-mail: psalvato@uol.com.br



# Comunicação interna muito além do discurso

## Internal communication way beyond the discourse

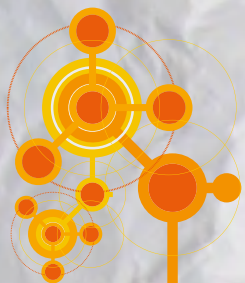
## Comunicación interna más allá del discurso

**É** possível vivenciar e descrever um processo de comunicação interna de excelência que vá além das complexidades operacionais, supere a mera multiplicidade de canais e ultrapasse a tendência simplista de tratar os empregados como clientes internos? Estas e outras discussões permeiam os casos apresentados no sétimo volume da coleção “Comunicação interna: a força das empresas”, produzida em 2013 pela Aberje Editorial, braço de publicações da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje).

Os nove capítulos descrevem a realidade da comunicação interna de uma variada perspectiva de empresas brasileiras da atualidade, contemplando indústrias de base, promoção de serviços e comércio, pelos olhares das novas tecnologias, diversidade cultural, *storytelling*, diálogos face a face, entre outros. Apesar do amplo espectro abordado, é possível identificar um elemento norteador que perpassa os casos e os transforma em diferenciais no mercado: o envolvimento emocional.

A comunicação interna, definida no Plano de Comunicação Social da Rhodia (1985) como “ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”, só atinge seu objetivo se priorizar o efetivo envolvimento e engajamento das pessoas que compõem a organização. Não por acaso o diálogo vinha antes da troca de informações na definição da Rhodia. De nada adianta o sistema mais evoluído de compartilhamento de conteúdos se as pessoas não estiverem abertas e preparadas a receber, repassar e discutir a informação, seja ela qual for, muito antes da mera aceitação e assimilação.

Como alerta o organizador da obra, Paulo Nassar, é preciso cuidado para que o excesso informacional e a falta de foco não transformem a comunicação “em uma torre de Babel, onde todos falam e nem todos ouvem”. O estímulo e a capacitação dos profissionais, e em especial das lideranças, para um processo verdadeiramente estratégico de comunicação empodera a relação entre as pessoas, não mais a informação, e exige da organização o desapego de antigos conceitos funcionalistas, em que as pessoas recebiam apenas as informações que a empresa considerasse necessárias para o exercício de suas atividades e no momento em que ela, empresa, achasse adequado.



No primeiro capítulo, intitulado “Comunicação e engajamento”, o autor Geraldo Magella nos mostra como é possível reunir as aparentemente antagônicas temáticas de mídias sociais, agricultura e biotecnologia e obter sucesso no engajamento dos empregados da Monsanto e no combate ao preconceito.

O segundo capítulo, “Engajamento e motivação” de Laura Jane Batista de Lima, traz um passo a passo da campanha de comunicação e incentivo para a pesquisa de clima organizacional da Fundação Chesf de Assistência e Seguridade Social (Fachesf), em um cenário de adversidades, revertido por meio da sensibilização e criatividade.

Em “Diversidade cultural”, Marcos Nunes e Adriano Val apresentam “As cores do saber: a herança que nos torna iguais por meio do conhecimento: o legado afro-brasileiro redescoberto”, premiada campanha de conscientização para empregados e familiares da Petrobras Distribuidora, que utilizou elementos culturais, históricos e gastronômicos para mobilizar e discutir a temática da igualdade racial.

No quarto capítulo, “Comunicação face a face”, Othon de Villefort Maia oportunamente questiona a prioridade da velocidade em detrimento dos “porquês” que surgem na comunicação interna e na sequência apresenta os pilares da comunicação interna da Fiat Chrysler América Latina: diálogo, clima/motivação e informação, com destaque para a instrumentalização, capacitação e sensibilização dos gestores.

O capítulo “Comunicação interna e *storytelling*”, escrito por Rodrigo Silveira Cogo, resgata a importância das narrativas no processo de construção de vínculo e confiança com o público interno das organizações, no atual contexto de efemeridade, obesidade informacional e multiplicidade de papéis do sujeito.

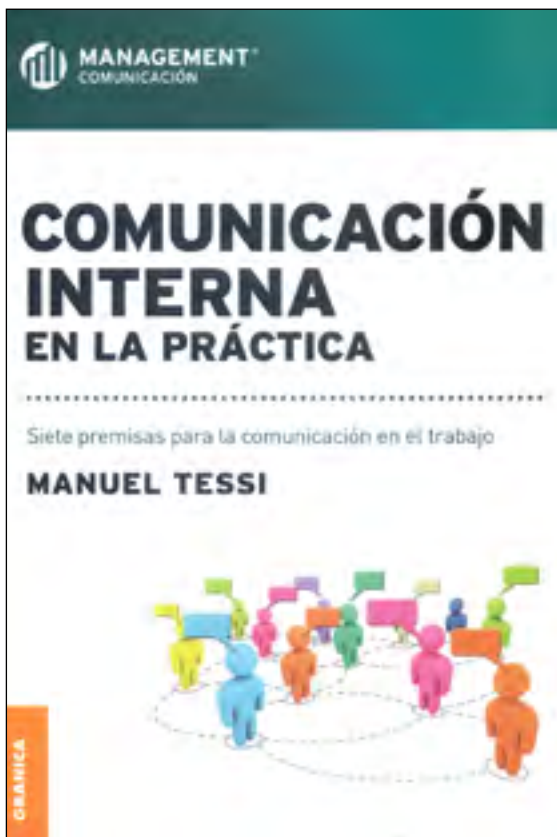
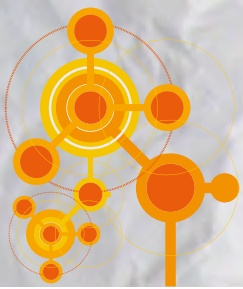
Na sequência, no capítulo “Comunicação interna de valor”, Tereza Cepinho, Luana Mendes e Rosana Aguiar compartilham os valores que fizeram e fazem a Embraer uma das maiores empresas aeroespaciais no mundo e de que forma esses valores são trabalhados didaticamente pela comunicação interna.

Em “Vale: implantação do dia de reflexão sobre saúde e segurança”, Sérgio Giacomo e Mirka Schreck discorrem sobre a promoção de uma reflexão global e simultânea sobre saúde e segurança, que extrapola a abordagem burocrática costumeira do tema e produz um filme capaz de gerar profundo impacto emocional nos funcionários da Vale, além de obter premiações internacionais.

Já Victória Zara Mercio, no penúltimo capítulo do livro, intitulado “A revolução das mídias sociais”, cria um paralelo entre o perfil do jovem funcionário, pertencente à geração Y, e o impacto da tecnologia na forma de trabalhar e de comunicar.

Por último, Rozália Del Gáudio discorre sobre “Clareza, confiança e comunidade”, resgatando suas conceituações e exemplificando práticas dessas iniciativas nas organizações, legitimadas pela criação de vínculos perenes com os funcionários, baseados no paradigma dialógico.

Até por se tratar de uma coleção que se encontra no sétimo volume, o livro não possui a pretensão de esgotar as discussões sobre um tema tão amplo. Mas com a acentuada visão empresarial decorrente da bagagem dos autores, oferece uma boa possibilidade de reflexão sobre as práticas desse eixo da comunicação integrada, que se transformou em uma das ferramentas mais constantes e relevantes nas organizações.



## Manuel Tessi

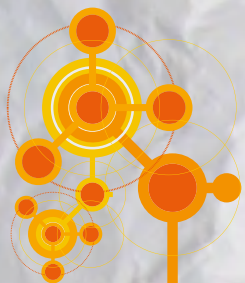
*Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*

Buenos Aires  
Granica, 2012  
263 p.

Resenhado por

## Valéria de Siqueira Castro Lopes

- Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Comunicação para o Mercado pela ECA-USP
- Graduada em Relações Públicas pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)
- Professora dos Cursos de Graduação em Relações Públicas da ECA-USP e da Faculdade Cásper Líbero
- Docente do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da ECA-USP
- Consultora associada à Mistura Fina Comunicação Organizacional
- E-mail: [valeriacaastro@usp.br](mailto:valeriacaastro@usp.br)



## Gestão da comunicação interna: tarefa fácil?

### Internal communication management: an easy task?

### Administración de la comunicación interna: ¿tarea fácil?

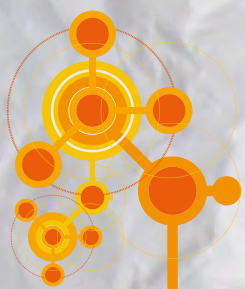
**M**anuel Tessi, a partir de sua vasta experiência como consultor e docente, nos apresenta uma interessante reflexão acerca do atual cenário da comunicação interna. O autor inicia o livro *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo* com um questionamento que será o fio condutor da obra: “o progressivo interesse que as organizações demonstram sobre a comunicação interna surge das vantagens trazidas por ela em termos de coordenação, sinergia e produtividade ou provém dos conflitos gerados por sua ineficiência?”

A revisão bibliográfica e as diversas investigações realizadas pelo autor junto a organizações hispânicas indicaram a comunicação interna como um *problema*, situação que para ele se apresentou também como uma *oportunidade* – uma oportunidade de divulgar os resultados que a área pode trazer.

A transformação do ambiente social e econômico, impulsionada pelo advento das novas tecnologias, serve como pano de fundo para a análise realizada por Tessi acerca da percepção negativa que a comunicação interna goza no ambiente organizacional. Entre as prováveis causas, apontadas por ele, estão o domínio da empresa sobre a emissão de mensagens, a ausência de diálogo no ambiente organizacional, a saturação de informação, a escassez de clareza na transmissão de metas, o baixo investimento em comunicação interpessoal e a falta de mensuração dos resultados.

Em seguida, o autor identifica e descreve as premissas de gestão da comunicação interna associando teoria e prática: melhores práticas de comunicação interna, tendências de mercado e modelos teóricos. A *dubiedade (problema-oportunidade)*, encontrada no cenário inicialmente descrito por Manuel Tessi, é vista como base para a metodologia de trabalho proposta aos profissionais da área: a partir do problema e da identificação de suas causas é possível o desenho de uma estratégia de comunicação interna efetiva e sustentável em longo prazo, como oportunidade para o alcance do equilíbrio entre *problema* e *oportunidade*, que alimenta a comunicação interna com diferentes soluções para distintos cenários.

As sete premissas listadas são ordenadas em etapas, com base na sequência lógica de ações para a adoção do planejamento estratégico da comunicação interna, a partir das quais o autor estrutura os capítulos 2, 3 e 4, detalhando-as e ilustrando-as com estudos de caso.



O capítulo 2 é dedicado à etapa do *planejamento* e compreende as duas primeiras premissas:

- Escutar primeiro – contar com um sistema de monitoramento integral de toda a comunicação gerada no interior da organização de maneira a acompanhar as melhoras produzidas pela comunicação institucional, pela comunicação grupal e pela comunicação individual.
- Capitalizar as reclamações – reverter a energia negativa das reclamações captadas pelo sistema de monitoramento da comunicação em insumo tanto para o planejamento da comunicação quanto para o desenvolvimento econômico da organização.

O capítulo 3 é voltado à fase da *implementação*, apresentando e detalhando as premissas seguintes:

- Organizar a emissão – A escuta prévia permite evitar a compulsão pela emissão de mensagens, o equilíbrio entre mensagens escritas e orais e a abertura para outros emissores-chave, distribuindo a responsabilidade comunicativa.
- Narrar com significado – a informação deve ter sentido, incluindo componentes que possibilitem construir um significado pelo qual uma pessoa trabalha, inclusive nos casos de temas delicados.
- Oferecer a palavra – uma comunicação interna integrada requer diálogo, ir além do racional, da informação, proporcionar compromisso – alcançar o emocional. Portanto, abrir canais aos funcionários produz ação coletiva, sinérgica e alinhada.

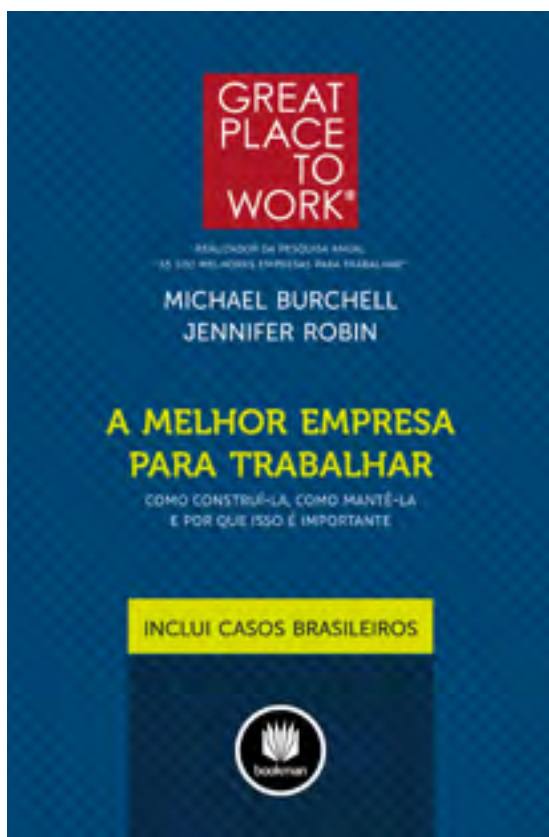
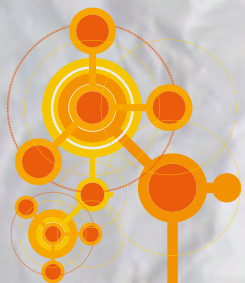
O capítulo 4 traz a terceira fase da metodologia de trabalho proposta por Tessi, a *avaliação*, compreendendo estas premissas:

- Medir o sucesso – o sistema de monitoramento da comunicação interna identificado na primeira premissa, neste ponto serve como suporte para a avaliação de resultados, ou seja, para a identificação dos avanços reais do plano e correção de desvios, etapa imprescindível para a evolução da estratégia.
- Demonstrar resultado – as organizações que investem em estratégias de longo prazo se interessam pelo seu impacto financeiro e o sistema de monitoramento pode fornecer indicadores de retorno econômico.

No capítulo final, intitulado “Tendências”, o autor apresenta resultados obtidos por diversas investigações sobre comunicação interna conduzidas na Europa, nos Estados Unidos, no Canadá, na Austrália e na América Latina e que são unânimes ao apontar para a área como um problema organizacional. Esse capítulo expõe, ainda, dados de pesquisas realizadas pelo Observatório 1A, fundado, em 2006, por ele e colegas da Argentina, do Peru, da Colômbia, do Chile e do México, com o propósito de aprofundar os estudos sobre as tendências que identificara nas pesquisas internacionais, além de disseminar as melhores práticas de comunicação interna nesses diferentes países. É nesse ponto que Tessi retoma a discussão sobre a possibilidade de crescimento e desenvolvimento da comunicação interna, prevendo que em torno de uma década a área se tornará mais importante que o marketing.

Em *Comunicación interna en la práctica*, Manuel Tessi toma para si o desafio que, no primeiro capítulo do livro, propõe aos profissionais do campo: propagar a comunicação interna como *oportunidade*, tarefa à qual se dedica ao longo da obra e que cumpre com maestria, fazendo jus ao título, ao detalhar de forma simples, mas não simplista, como ele pontua, a gestão da comunicação interna.





Michael Burchell e Jennifer Robin

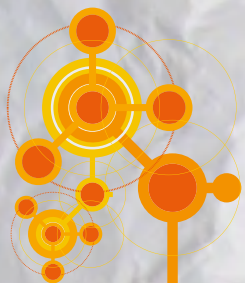
*A melhor empresa para trabalhar:  
como construí-la, como mantê-la  
e por que isso é importante*

Porto Alegre  
Bookman, 2012  
208 p.

Resenhado por

Valéria Aparecida Cabral

- Mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Graduada em Jornalismo e em Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero
- Professora do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp) da ECA-USP
- Membro do Conselho Superior do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
- Chefe da Universidade Corporativa do Metrô de São Paulo
- E-mail: [vcabral@metrosp.com.br](mailto:vcabral@metrosp.com.br)



# A metodologia Great Place to Work – GPTW

## The methodology Great Place to Work – GPTW

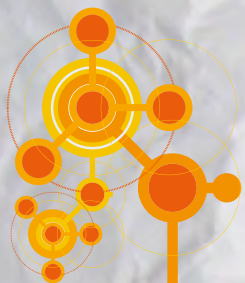
## La metodología Great Place to Work – GPTW

**E**m 1988, os jornalistas de negócios Robert Levering, cofundador do Great Place to Work, e Milton Moskowitz publicavam pela Random House o livro *Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins)*, como resultado de um conjunto de pesquisas iniciadas no início da década de 1980, a pedido da revista *Fortune*. Mais tarde, a sistematização da metodologia de investigação culminaria, no início da década 1990, com a fundação do Great Place to Work Institute, responsável hoje pelo maior mapeamento estruturado das práticas e da percepção dos empregados sobre os melhores locais para se trabalhar em todo o mundo. Anualmente, 2 milhões de pessoas são entrevistadas, 6 mil empresas, envolvidas e os resultados, publicados em revistas e outros periódicos de notório prestígio de mais de quarenta países do globo.

A história de sucesso da metodologia, que deu origem, como produto principal, ao guia anual das melhores práticas de gestão de pessoas, do mundo e por país, publicado pela primeira vez na *Fortune* em 1984 e que está alicerçada na coleta e análise de informações de colaboradores e empresas em cinco dimensões – credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem.

Esse é ponto de partida para a abordagem de dezessete casos bem-sucedidos ao redor do mundo e mais quatro casos brasileiros – Laboratório Sabin, Mapfre, Caterpillar e TV Losango –, apresentados na obra *A melhor empresa para trabalhar: como construí-la, como mantê-la e por que isso é importante*, organizada pela PhD Jennifer Robin, psicóloga e professora da Bradley University, e por Michael Burchell, consultor e vice-presidente de Desenvolvimento de Negócios do Great Place to Work© Institute.

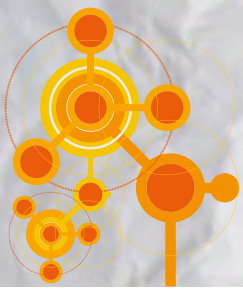
Colegas de trabalho, Jennifer e Burchell destacam que o trabalho resulta de 25 anos de dedicação ao assunto. Indicam estudos que fazem uma correlação direta entre a confiança dos colaboradores e os resultados financeiros obtidos pelas



“melhores”, como o estudo conduzido por oito anos por Alex Edmans, da Wharton School, que resultou na obra *Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices* (Philadelphia: University of Pennsylvania, Wharton School, 2010).

A rigor, para quem acompanha a publicação anual das “melhores”, o livro não traz grandes novidades. Tem o mérito de oferecer inspiração para aquelas organizações e profissionais que buscam construir um ambiente de trabalho melhor para si e colaborar para a viabilização de uma sociedade mais ética, respeitosa e colaborativa. A comunicação interna alavancadora das cinco dimensões é abordada especialmente em quinze páginas, distribuídas ao longo da obra.

Vale lembrar que o Great Place to Work© Institute foi responsável pelo lançamento, em 1997, do primeiro guia das “Melhores empresas para trabalhar”. Naquela ocasião, a comunicação interna era um dos itens de destaque em termos de pontuação – ou atribuição de estrelas – na versão resultante da parceria das revista *Fortune* (EUA) e *Exame* (Editora Abril, Brasil). Atualmente, para publicação da lista GPTW-Brasil, o instituto trabalha em parceria com a revista *Época*, da Editora Globo.



Heloiza Matos (Org.)

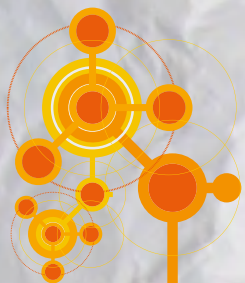
*Comunicação pública: interlocuções,  
interlocutores e perspectivas*

São Paulo  
ECA-USP, 2012  
411 p.

Resenhado por

Francine Altheman

- Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero
- Especialista em Divulgação Científica pelo Núcleo José Reis, da ECA-USP
- Graduada em Comunicação Social – Jornalismo pela Universidade Estadual Paulista (Unesp)
- Coordenadora do Departamento de Comunicação do Conselho de Fisioterapia e Terapia Ocupacional – Serviço Público Federal
- Professora do curso de Jornalismo, na disciplina Comunicação em Instituições Públicas, da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
- Pesquisadora dos grupo de pesquisa “Mídia, instituições e poder” (Faculdade Cásper Líbero) e “Comunicação pública e Comunicação política” (PPGCOM da ECA-USP)
- E-mail: franaltheman@gmail.com



# Comunicação pública e cidadania crítica

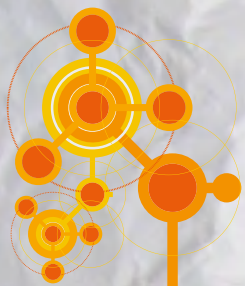
## Public communication and critical citizenship

## Comunicación pública y ciudadanía crítica

**N**o contexto social brasileiro, e mesmo mundial, em que vivemos atualmente, diante dos problemas, das desigualdades e das mazelas sociais, a comunicação pública tem se tornado quase que uma exigência da sociedade. Para que haja a formação de um contexto deliberativo, de esferas públicas e, conseqüentemente, da opinião pública, que vai exercer influência sobre o sistema político, é fundamental que o país desenvolva melhor seus mecanismos de comunicação com a população, levando em conta o interesse coletivo. Afinal, como a população vai debater os assuntos que afetam o seu cotidiano, se não há a disseminação adequada de informações? Ou, pior ainda, se as informações são desviadas ou manipuladas em prol do discurso estratégico e do convencimento? Nota-se, então, a importância da formação de pensamentos e pesquisas na área de comunicação pública, para que se desenvolvam cidadãos críticos, informados e engajados no processo político.

É necessário que o trabalho da comunicação pública venha ao encontro de um direito fundamental de todo cidadão brasileiro, qual seja o direito à informação. No entanto, no Brasil, a pesquisa nessa área é pouco explorada. Existe um número pequeno de fontes acadêmicas sobre o assunto e as referências internacionais nem sempre condizem com nossa realidade. Desse modo, o que se produz é generalista e muitas vezes equivocado. Nesse sentido, a obra organizada por Heloiza Matos, *Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas*, traz contribuições importantes, suprimindo uma carência que existe na área e fomentando o interesse de novos pesquisadores.

A área da saúde no Brasil, à qual se dedica grande parte dos autores da obra, é um marco social do descaso e de políticas de comunicação pública ineficientes. Apesar de ser um direito constitucional, a saúde tem sido negligenciada, gerando manifestações daqueles que não se sentem reconhecidos pelas políticas públicas do governo. Assim, a obra contém pesquisas relevantes sobre comunicação pública na área da saúde. Mas ela, em suas 411 páginas, também alarga os horizontes da comunicação pública para outros temas intrinsecamente correlacionados, como, entre outros, o capital social, a comunicação política e o marketing eleitoral.

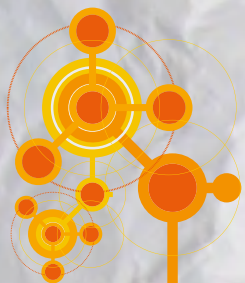


A obra nasceu dos encontros do grupo “Comunicação pública e comunicação política”, que reúne doutorandos, mestrandos, professores e pesquisadores de comunicação no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). O grupo tem o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), bem como do Centro de Estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Cecorp) e do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo (CRP) da mesma instituição. Sob a coordenação da professora Heloiza Matos, uma das maiores especialistas em comunicação política do país, grande parte dos integrantes do grupo desenvolve suas pesquisas em torno da saúde, mas, como dito, há aqueles que se voltam para a comunicação pública e a comunicação política em outras áreas do conhecimento e cujos trabalhos são retratados no livro.

Três eixos temáticos configuram a obra – interlocuções, interlocutores e perspectivas –, que se inter-relacionam no processo comunicacional de redes e fluxos de diálogo. Dezenove autores se distribuem nos três eixos, encabeçados pelo prefácio da organizadora, Heloiza Matos, que apresenta a coletânea como resultado da “intensa produção de conhecimento coletivo que permeou as atividades do grupo de pesquisa”. O resultado desse trabalho coletivo certamente será referência para futuros profissionais e pesquisadores.

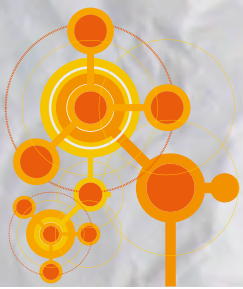
Nossa leitura começa com a primeira parte, que aborda os aspectos teóricos mais fundamentais da comunicação pública. Margarida M. Krohling Kunsch e Alain Caillé, em seus textos, fazem uma importante contextualização teórica, relacionando a comunicação pública com a comunicação organizacional o direito, respectivamente, focando na necessidade de integração entre as áreas da comunicação para que as ações comunicativas aconteçam. Maria José da Costa Oliveira entrelaça a comunicação pública com o poder público, as empresas e o terceiro setor. Mariângela Haswani, explicando que o conceito de comunicação pública ainda está em construção, mostra as importantes contribuições de autores italianos para o desenvolvimento dessa área no Brasil e direciona sua pesquisa para os termos legais que definem a lesão por esforços repetitivos (LER) e sua (não)interpretação por trabalhadores de *call centers*. A primeira parte ainda traz um importante levantamento teórico realizado por Marina Koçouski, que relaciona e coloca “pra conversar” diversos autores que trabalham com o tema da comunicação pública. A pesquisa de Liliane Moiteiro Caetano envolve questões sobre o uso de novas tecnologias e propõe uma mudança de paradigma no papel do cidadão, passando-o de receptor para usuário. E Luciana Moretti Fernández trabalha a questão da violência e da segurança, fazendo uma analogia com questões de saúde pública e uma importante reflexão sob a ótica do capital social.

Na segunda parte os autores buscam definir “quem” está por trás da comunicação pública. O texto de Patrícia Guimarães Gil e Heloiza Matos foca no receptor, mostrando seu papel, a partir de um resgate histórico de campanhas da saúde brasileiras. Roberto Gondo Macedo e Victor Kraide Corte Real abordam o eleitor, fazendo uma análise de campanhas eleitorais sob a ótica da saúde, tendo em vista o interesse dos candidatos nessa temática. Os enfermeiros do Estado de São Paulo foram objetos de pesquisa de Mônica Farias dos Santos, que fez um estudo sobre o real interesse público de jornalistas e veículos de comunicação quando se trata desses profissionais de um lado e dos médicos do outro lado. Simone Alves de Carvalho faz um interessante estudo sobre saúde pública no Brasil, vendo especialmente a humanização nos serviços oferecidos e os reflexos das políticas públicas no capital social. Devani Salomão de Moura Reis resgata a questão dos idosos e de seu reconhecimento, avaliando os modos pelos quais eles são representados, valorizados e visibilizados em políticas de saúde. E, fechando essa parte, há o interessante artigo de Vanderli Duarte de Carvalho, que analisa aspectos de comunicação no que se refere a cuidados e ações ligados ao câncer de mama.



A terceira e última parte reproduz importantes discussões que estendem o conceito de comunicação pública a outras áreas e perspectivas. Lebna Landgraf do Nascimento mostra o resultado de sua pesquisa sobre o perfil nos *twitters* de quatro organizações públicas. João Robson Fernandes Nogueira trabalha a questão das novas tecnologias de informação e comunicação a partir da reflexão sobre o programa Cultura Viva, do Ministério da Cultura (MinC). Maria Fernanda de Moura Reis trata de educação e capital social, trazendo-nos exemplos da Áustria, em um período histórico delicado e decisivo para a formação democrática de nosso país. Patrícia Fino centra sua pesquisa nas políticas públicas que levaram à estagnação da área de turismo em São Paulo. Por fim, Guilherme Fráguas Nobre nos apresenta uma reflexão sobre universos linguísticos, comunicação política e o papel do interlocutor.

Essa seleção de pensadores da comunicação pública e da comunicação política, que buscam evidenciar e pensar os conceitos para compreender as melhores formas de levar à participação política de grande parte dos cidadãos, é, sem dúvida, indispensável para aqueles que desejam aprimorar seus conhecimentos sobre política, capital social e especialmente comunicação pública. Trata-se de uma obra indispensável para jornalistas, relações públicas e outros profissionais da comunicação que atuam no ou para o setor público.



## ORGANICOM

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

## ESTRUTURA DA REVISTA

*Organicom* compõe-se de seis seções, caracterizadas na sequência.

**Espaço aberto**

Textos de temáticas de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, não relacionadas ao tema específico do dossiê da respectiva edição.

**Dossiê**

Textos de pesquisadores e de profissionais do mercado, especificamente voltados ao assunto pautado para a respectiva edição.

**Pesquisa**

Artigos com resultados de pesquisas inéditas, relacionadas ou não ao tema específico do dossiê da respectiva edição.

**Entrevista**

Entrevista exclusiva sobre o tema do dossiê da respectiva edição, dada por especialista brasileiro(a) ou estrangeiro(a) de renome na área, convidado(a) dentre acadêmicos ou profissionais do mercado.

**Depoimento**

Relatos de profissionais atuantes no mercado, sobre casos de aplicação prática ligados à temática do dossiê.

**Resenhas**

Pequenos artigos de análise crítica de obras (livros, revistas, teses destacadas) publicadas, preferencialmente, no ano anterior ou no ano da respectiva edição da revista, versando sobre temáticas da Comunicação Organizacional, das Relações Públicas ou do tema específico do dossiê da respectiva edição.





## NORMAS DE PUBLICAÇÃO

### Artigos para as seções “Espaço aberto”, “Dossiê” e “Pesquisa

- Serão recebidos textos em português, espanhol, inglês, francês e italiano.
- Os artigos devem ter um título, que não pode ser muito longo.
- Os artigos devem ter, no início, um resumo que não exceda 600 caracteres (com espaços) e até cinco palavras-chave.
- O texto propriamente dito deve ser de, no máximo, 33.000 caracteres (com espaços), incluindo as referências das fontes utilizadas.
- Título, resumo e palavras-chave de autores brasileiros devem vir em Português, Espanhol e Inglês.
- Título, resumo e palavras-chave de autores de outros países devem vir no idioma original e em inglês, responsabilizando-se a revista pela tradução para o Português.

### Depoimentos

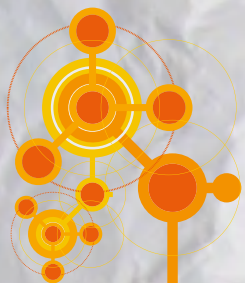
- Os depoimentos devem ter, no máximo, 15.000 caracteres (com espaços), incluindo referências bibliográficas, se houver.

### Resenhas

- As resenhas devem ter, no máximo, 9.000 caracteres (com espaços).
- Devem ter um título original.
- Devem conter a referência completa da obra analisada: autores ou organizadores, editora, ano de publicação, número de páginas.
- Devem vir acompanhadas de uma foto da capa da obra resenhada, escaneada com alta qualidade.

### Formatação dos textos

- Os textos devem ser digitados em Times New Roman, com corpo 12, mantendo-se espaço 1,5 entre as linhas e espaço duplo entre os parágrafos.
- As margens laterais do texto deverão ter 3 cm.



### Identificação dos autores

Os autores de artigos, pesquisas, depoimentos e resenhas devem enviar, juntamente com seus textos, *as informações abaixo*. Estas devem ter, no máximo, 1.000 caracteres (com espaços), total que vale para um autor ou para mais autores somados. *Artigos e pesquisas devem ter como autores pesquisadores com titulação mínima de doutorado; os coautores devem ter titulação mínima de graduação.* Autores de *depoimentos e resenhas* devem ter titulação mínima de graduação.

- Dados de titulação acadêmica (doutorado, mestrado, especialização, graduação), indicando a área e a universidade.
- Dados de vinculação acadêmica ou profissional, indicando cargo e instituição.
- Principais publicações próprias e/ou coletâneas organizadas.
- Tópicos do histórico profissional.
- Endereço para correspondência, telefone e e-mail (este será publicado).

### Notas, citações e referências

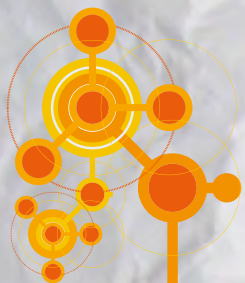
- As notas explicativas devem ser apresentadas no pé da página, em corpo 10, com a numeração acompanhando a ordem de aparecimento.
- As fontes de citações devem ser identificadas dentro do texto (fonte, ano e página da citação).
- Nas citações e nas referências finais (postas em ordem alfabética) se devem seguir as normas NBR 10502 e NBR 6023 da ABNT. Se autores de outros países utilizam um sistema diferente (Vancouver etc.), a revista as padronizará segundo as normas mencionadas.

### Figuras

- As figuras devem ser enviadas em arquivos separados, indicando-se dentro do texto o seu local de inserção.
- Fotografias e mapas, além de organogramas, diagramas e fluxogramas complexos, devem estar em formatos adequados de impressão (300 dpi, com 20 cm de largura);
- Outros elementos, como quadros, gráficos e tabelas, além de organogramas, diagramas e fluxogramas simples, serão adequados aos padrões gráficos da revista *Organicom*.

### Avaliação dos textos

Os originais encaminhados serão submetidos a dois membros do Conselho Editorial para emissão de parecer que avalie o texto com base em critérios de qualidade, metodologia e adequação aos objetivos e padrões estabelecidos nestas normas. Dois pareceres favoráveis habilitam o texto para publicação, assim como dois desfavoráveis o invalidam. Um favorável e



outro desfavorável levarão a uma terceira consulta. Os responsáveis pela avaliação serão designados de acordo com a linha de pesquisa e o tema desenvolvido pelo autor. Todos os autores receberão informações detalhadas sobre o processo de avaliação de seu texto, que pode ser aceito, aceito com ressalvas (condicionado a alterações ou complementações) ou recusado.

### Padrões editoriais

Todas as normas de publicação devem ser estritamente respeitadas, sob pena de a colaboração ser recusada. Mais informações e orientações podem ser obtidas com a equipe de *Organicom* e também pela consulta às Diretrizes para autores, que podem ser acessadas no site da revista ([www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br)), clicando-se em Sobre > Submissões Online.

*Organicom* se reserva o direito de editar os textos, efetuando correções, adaptações e alterações, sem consulta aos autores ou, caso necessário, submetendo a eles a edição feita, para solução de pendências e liberação final.

### Direitos autorais

O envio do original implica a cessão de direitos autorais e de publicação à revista, que não se compromete a devolver as colaborações recebidas.

### Forma de submissão de originais

Os autores deverão submeter suas colaborações em formato eletrônico por meio do portal eletrônico [www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br), que utiliza o Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas (Seer). O autor deve cadastrar-se, clicando no ícone CADASTRO, na parte superior da página, e preenchendo o formulário com seus dados pessoais e profissionais. Ao final, não se esquecer de selecionar a opção Autor: Pode submeter à revista, antes de clicar em cadastrar. Concluído o cadastramento, o sistema fornecerá instruções para a efetuação da transferência do trabalho.

A avaliação dos *papers* será feita pelo próprio sistema, utilizando o método *peer review* às cegas. Os resultados e os comentários feitos pelos pareceristas serão disponibilizados ao autor em seu próprio perfil on-line (acessado com seu login e sua senha). Em caso de solicitação de alterações, o autor deverá submeter as novas versões do trabalho também pelo sistema Seer.

### Contatos

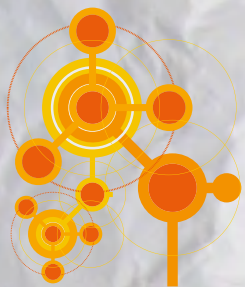
Site: [www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br)

E-mail: [organicom@revistaorganicom.org.br](mailto:organicom@revistaorganicom.org.br)

Tel: 55 11 3091-2949

Twitter: [@organicom\\_usp](https://twitter.com/organicom_usp)

Facebook: [www.facebook.com/Revista-Organicom](https://www.facebook.com/Revista-Organicom)



ORGANICOM

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

## STRUCTURE OF THE MAGAZINE

*Organicom* consists of six sections, characterized as follows.

**Open space**

Texts of Organizational Communication and Public Relations themes, which are not related to the specific theme of the dossier of the relevant edition.

**Dossier**

Texts of researchers and professionals of the market, specifically aimed at the subject scheduled for the relevant edition.

**Research**

Articles with results of unpublished surveys, whether related or not to the specific theme of the dossier of the relevant edition.

**Interview**

An exclusive interview concerning the theme of the dossier of the relevant edition, given by a Brazilian or foreign specialist who is renown in the area, invited from among academics or professionals of the market.

**Deposition**

Reports by professionals who are active in the market on cases of practical application concerning the theme of the dossier.

**Reviews**

Small articles with critical analyses of works (books, magazines, highlighted theses) preferably published in the previous year or in the year of the relevant edition of the magazine, addressing themes of Organizational Communication, of Public Relations or of the specific theme of the dossier of the relevant edition.



## PUBLICATION NORMS

Articles for the "Open space", "Dossier" and "Research" sections

- Texts will be received in Portuguese, Spanish, English, French and Italian.
- The articles must have a title, which cannot be too lengthy.
- The articles must have at the beginning an abstract that does not exceed 600 characters (with spaces) and up to five keywords.
- The text per se must be of a maximum of 33,000 characters (with spaces), including the references of the sources used.
- The title, abstract and keywords of Brazilian authors must come in Portuguese, Spanish and English.
- The title, abstract and keywords of authors of other countries must come in the original language and in English, with the magazine having responsibility for translation to Portuguese.

### Depositions

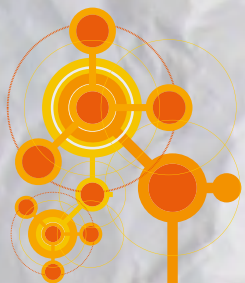
- The depositions must have a maximum of 15,000 characters (with spaces), including bibliographic references, if any.

### Reviews

- The reviews must have a maximum of 9,000 characters (with spaces).
- They must have an original title.
- They must show the complete reference of the works analyzed: authors or organizers, publisher, year of publication, number of pages.
- They must come together with a photo of the cover of the reviewed work, with top quality scanning.

### Formatting of the texts

- The texts must be typed in Times New Roman, size 12, maintaining a 1.5 space between lines and double space between paragraphs.
- The lateral margins of the texts must be of 3 cm.



### Identification of the authors

The authors of articles, surveys, depositions and reviews must send, together with their texts, *the informations set forth below*. These items must have a maximum of 1,000 characters (with spaces), a total that is valid for one author or for a combination of author and co-author(s). *Articles and research works* must have as authors researchers with at least a doctorate, while co-authors must hold at least a bachelor's degree. Authors of *testimonials* and *reviews* must have at least a bachelor's degree.

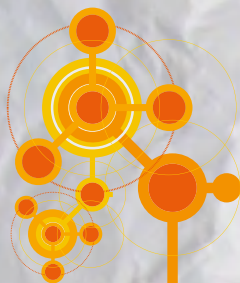
- Data on academic titles (doctorate, master's degree, specialization, graduation), designating the area and the university.
- Data on academic or professional relationship, designating position and institution.
- Principal own publications and/or organized excerpts.
- Highlights of professional history.
- Address for correspondence, telephone and email (the latter will be published).

### Notes, citations and references

- The explanatory notes must be presented at the foot of the page, with font size 10, with the numbering following the order of appearance.
- The sources of the citations must be identified within the text (source, year and page of the citation).
- In the citations and in final references (placed in alphabetical order), the NBR 10502 and NBR 6023 standards of the ABNT (local acronym for Brazilian Association of Technical Standards) must be followed. If authors of other countries use a different system (Vancouver, etc.), the magazine will standardize them according to the mentioned norms.

### Figures

- Figures must be sent in separate files, designating within the text their place of insertion.
- Photographs and maps, as well as organization charts, complex diagrams and flowcharts must be in adequate printing format (300 dpi, 20 cm wide);
- Other elements like charts, graphs and tables, as well as simple organization charts, diagrams and flowcharts will be adequate for the graphic standards of the *Organicom* magazine.



### Appraisal of the texts

The originals sent will be submitted to two members of the Editorial Board for issuance of an opinion appraising the text based on criteria of quality, methodology and adequacy for the objectives and standards established in these norms. Two favorable opinions qualify the text for publication, while two unfavorable ones invalidate the text. One favorable and one unfavorable will give rise to a third consultation. The persons responsible for the appraisal will be designated according to the line of research and the theme addressed by the author. All of the authors will receive detailed information on the process of appraisal of their texts, which may be accepted, accepted with exceptions (subject to alterations or supplementations) or refused.

### Editorial standards

All of the publication standards must be strictly observed, subject to penalty of the collaboration being refused. More information and guidance can be obtained with the *Organicom* team and also by consulting the Guidelines for authors, which can be accessed on the magazine's site ([www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br)), clicking on Sobre > Submissões Online.

*Organicom* reserves the right of editing the texts, making corrections, adaptations and alterations, without consulting the authors or, if necessary, submitting to them the editing applied, for solution of pending items and final release.

### Copyrights

The remittance of the original implies the assignment of authors' and publication rights to the magazine, which does not assume a commitment of returning the collaborations received.

### Form of submitting originals

The authors must submit their collaborations in electronic format through the electronic portal [www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br), which uses the System of Electronic Editing of Magazines (Seer). The author must register by clicking on the CADASTRO icon, in the upper part of the page, and completing the form with his/her personal and professional data. At the end, do not forget to select the option Autor: Pode submeter à revista, before clicking on cadastrar. Upon completion of the registration the system will provide instructions for carrying out the transfer of the work.

The assessment of the papers will be conducted by the system itself, using the *peer review* method blindly. The results and the comments made by the opinion authors will be made available to the author in his/her own online profile (accessed with his/her login and password). In the event of a request for alterations, the author must submit new versions of the work, likewise on the Seer system.

### Contacts

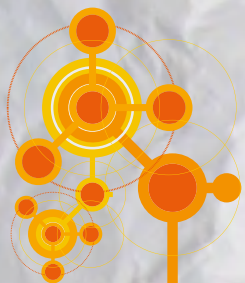
Site: [www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br)

Email: [organicom@revistaorganicom.org.br](mailto:organicom@revistaorganicom.org.br)

Tel: 55 11 3091-2949

Twitter: [@organicom\\_usp](https://twitter.com/organicom_usp)

Facebook: [www.facebook.com/Revista-Organicom](https://www.facebook.com/Revista-Organicom)



ORGANICOM

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

## ESTRUCTURA DE LA REVISTA

*Organicom* se compone de seis secciones, caracterizadas a continuación.

**Espacio abierto**

Textos de temáticas de Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas, no relacionadas al tema específico del dossier de la respectiva edición.

**Dossier**

Textos de investigadores y de profesionales del mercado, específicamente dirigidos al asunto pautado para la respectiva edición.

**Investigación**

Artículos con resultados de investigaciones inéditas, relacionadas o no al tema específico del dossier de la respectiva edición.

**Entrevista**

Entrevista exclusiva sobre el tema del dossier de la respectiva edición, dada por especialista brasileño(a) o extranjero(a) de renombre en el área, invitado(a) a partir de académicos o profesionales del mercado.

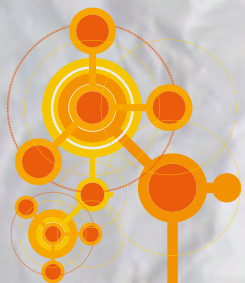
**Declaración**

Relatos de profesionales actuantes en el mercado, sobre casos de aplicación práctica vinculados a la temática del dossier.

**Reseñas**

Pequeños artículos de análisis crítica de obras (libros, revistas, tesis destacadas) publicadas, preferencialmente, en el año anterior o en el año de la respectiva edición de la revista, versando sobre temáticas de la Comunicación Organizacional, de las Relaciones Públicas o del tema específico del dossier de la respectiva edición.





## NORMAS DE PUBLICACIÓN

### Artículos para las secciones "Espacio abierto", "Dossier" e "Investigación"

- Serán recibidos textos en portugués, español, inglés, francés e italiano.
- Los artículos deben tener un título, que no puede ser muy largo.
- Los artículos deben tener, al principio, un resumen que no exceda 600 caracteres (con espacios) y hasta cinco palabras-clave.
- El texto propiamente dicho debe tener como máximo, 33.000 caracteres (con espacios), incluyendo las referencias de las fuentes utilizadas.
- Título, resumen y palabras-clave de autores brasileños deben venir en Portugués, Español e Inglés.
- Título, resumen y palabras-clave de autores de otros países deben aparecer en el idioma original y en inglés, responsabilizándose la revista por la traducción para el Portugués.

### Declaraciones

- Las declaraciones deben tener como máximo 15.000 caracteres (con espacios), incluyendo referencias bibliográficas, si existir.

### Reseñas

- Las reseñas deben tener como máximo 9.000 caracteres (con espacios).
- Deben tener un título original.
- Deben contener la referencia completa de la obra analizada: autores o organizadores, editora, año de publicación, número de páginas.
- Deben venir acompañadas de una foto de la capa de la obra reseñada, escaneada con alta calidad.



### Formatación de los textos

- Los textos deben ser digitados en Times New Roman, con cuerpo 12, manteniéndose un espacio de 1,5 entre las líneas y espacio duplo entre los párrafos.
- Las márgenes laterales del texto deberán tener 3 cm.

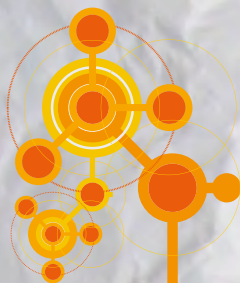
### Identificación de los autores

Los autores de artículos, investigaciones, declaraciones y reseñas deben enviar, juntamente con sus textos, *las informaciones abajo*. Estas deben tener un máximo de 1.000 caracteres (con espacios), total que vale para un autor o para más autores del mismo material. *Artigos e investigaciones* deben tener como autores investigadores con título mínimo de doctorado; los coautores deben tener título mínimo de graduación. Autores de *entrevistas y reseñas* deben tener titulación mínima de graduación.

- Datos de titulación académica (doctorado, maestría, especialización, graduación), indicando el área y la universidad.
- Datos de vinculación académica o profesional, indicando cargo e institución.
- Principales publicaciones propias y/o colecciones organizadas.
- Tópicos del histórico profesional.
- Dirección para correspondencia, teléfono y email (éste será publicado).

### Notas, citas y referencias

- Las notas explicativas deben ser presentadas al pie de la página, en cuerpo 10, con la numeración acompañando el orden de apareamiento.
- Las fuentes de citas deben ser identificadas dentro del texto (fuente, año y página de la citación).
- En las citas y en las referencias finales (puestas en orden alfabético) se deben seguir las normas NBR 10502 y NBR 6023 de la ABNT. Si autores de otros países utilizan un sistema diferente (Vancouver etc.), la revista las estandarizará según las normas mencionadas.



## Figuras

- Las figuras deben ser enviadas en archivos separados, indicándose dentro del texto el local de su inserción.
- Fotografías y mapas, así como organogramas, diagramas y flujogramas complejos, deben estar en formatos adecuados de impresión (300 dpi, con 20 cm de anchura);
- Otros elementos, como cuadros, gráficos y tablas, así como organogramas, diagramas y flujogramas simples, serán adecuados a los estándares gráficos de la revista *Organicom*.

## Evaluación dos textos

Los originales encaminados serán sometidos a dos miembros del Consejo Editorial para emisión de un parecer que evalúe el texto con base en criterios de calidad, metodología y adecuación a los objetivos y estándares establecidos en estas normas. Dos pareceres favorables habilitan el texto para su publicación, así como dos desfavorables lo invalidan. Un favorable y otro desfavorable llevarán a una tercera consulta. Los responsables por la evaluación serán designados de acuerdo con la línea de investigación y el tema desarrollado por el autor. Todos los autores recibirán informaciones detalladas sobre el proceso de evaluación de su texto, que puede ser acepto, acepto con restricciones (condicionado a alteraciones o complementaciones) o rechazado.

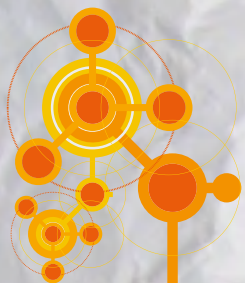
## Estándares editoriales

Todas las normas de publicación deben ser estrictamente respetadas, bajo pena de la colaboración ser rechazada. Más informaciones y orientaciones pueden ser obtenidas con el equipo de la revista *Organicom* y también por la consulta a las Directrices para autores, que pueden ser accedidas en el sitio de la revista ([www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br)), clicándose en Sobre > Sumisiones Online.

La revista *Organicom* se reserva el derecho de editar los textos, efectuando correcciones, adaptaciones y alteraciones, sin consulta a los autores o, cuando el caso sea necesario, sometiendo a ellos la edición realizada, para resolver pendencias y para la liberación final.

## Derechos autorales

- El envío del original implica la cesión de derechos autorales y de publicación a la revista, que no se compromete a devolver las colaboraciones recibidas.



### Forma de sumisión de originales

Los autores deberán someter sus colaboraciones en formato electrónico por medio del portal electrónico [www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br), que utiliza el Sistema Electrónico de Editorialización de Revistas (Seer). El autor debe registrarse, clicando en el ícono CADASTRO, en la parte superior de la página, y llenando el formulario con sus datos personales y profesionales. Al final, no se olvide de seleccionar la opción Autor: Pode submeter à revista, antes de clicar en registrar. Concluido el registro, el sistema ofrecerá instrucciones para la efectucción de la transferencia del trabajo.

La evaluación de los *papers* será realizada por el propio sistema, utilizándose el método *peer review* a ciegas. Los resultados y los comentarios realizados por los pareceristas estarán disponibles al autor en su propio perfil on-line (accediendo con nombre de usuario y contraseña). En el caso de solicitud de alteraciones, el autor deberá someter las nuevas versiones del trabajo también por el sistema Seer.

### Contactos

Sitio: [www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br)

Email: [organicom@revistaorganicom.org.br](mailto:organicom@revistaorganicom.org.br)

Tel: 55 11 3091-2949

Twitter: [@organicom\\_usp](https://twitter.com/organicom_usp)

Facebook: [www.facebook.com/Revista-Organicom](https://www.facebook.com/Revista-Organicom)