

organicom

ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 13 • NÚMERO 24 • 1º SEMESTRE 2016

ALICE ZOZIMA REGO DE SOUZA PARIS

ALEXANDER V. LASKIN

AMAYA ARRIBAS

ANA ALMANSA-MARTÍNEZ

ANA CLAUDIA P. T. ANDREUCCI

ANA MARIA DANTAS DE MAIO

ANA PAULA DA ROSA

ÂNGELA CRISTINA SALGUEIRO MARQUES

ARY JOSÉ ROCCO JÚNIOR

BRUNO GARCIA VINHOLA

EDUARDO DE OLIVEIRA CRUZ CARLASSARA

EMILIANA POMARICO RIBEIRO

ERICA DE CASTRO CORREA

FREDERICO DA CRUZ VIEIRA DE SOUZA

GUILHERME FRÁGUAS NOBRE

GUSTAVO HENRIQUE DEL VECHIO

IVELISE CARDOSO

JOÃO DE DEUS DIAS NETO

JORDI XIFRA

JUAN-CARLOS MOLLEDA

KLEBER MARKUS

KRISHNAMURTHY SRIRAMESH

LARISSA CONCEIÇÃO DOS SANTOS

LUCIE GERBER

LUIZ ALBERTO DE FARIAS

MARÍA JESÚS FERNÁNDEZ TORRES

MARIA-ROSA COLLELL

MATEUS FURLANETTO DE OLIVEIRA

NARA ALMEIDA

PATRÍCIA CERQUEIRA REIS

PAULO NASSAR

PEDRO LUCAS LEITE PAROLINI

PRISCILA FERREIRA PERAZZO

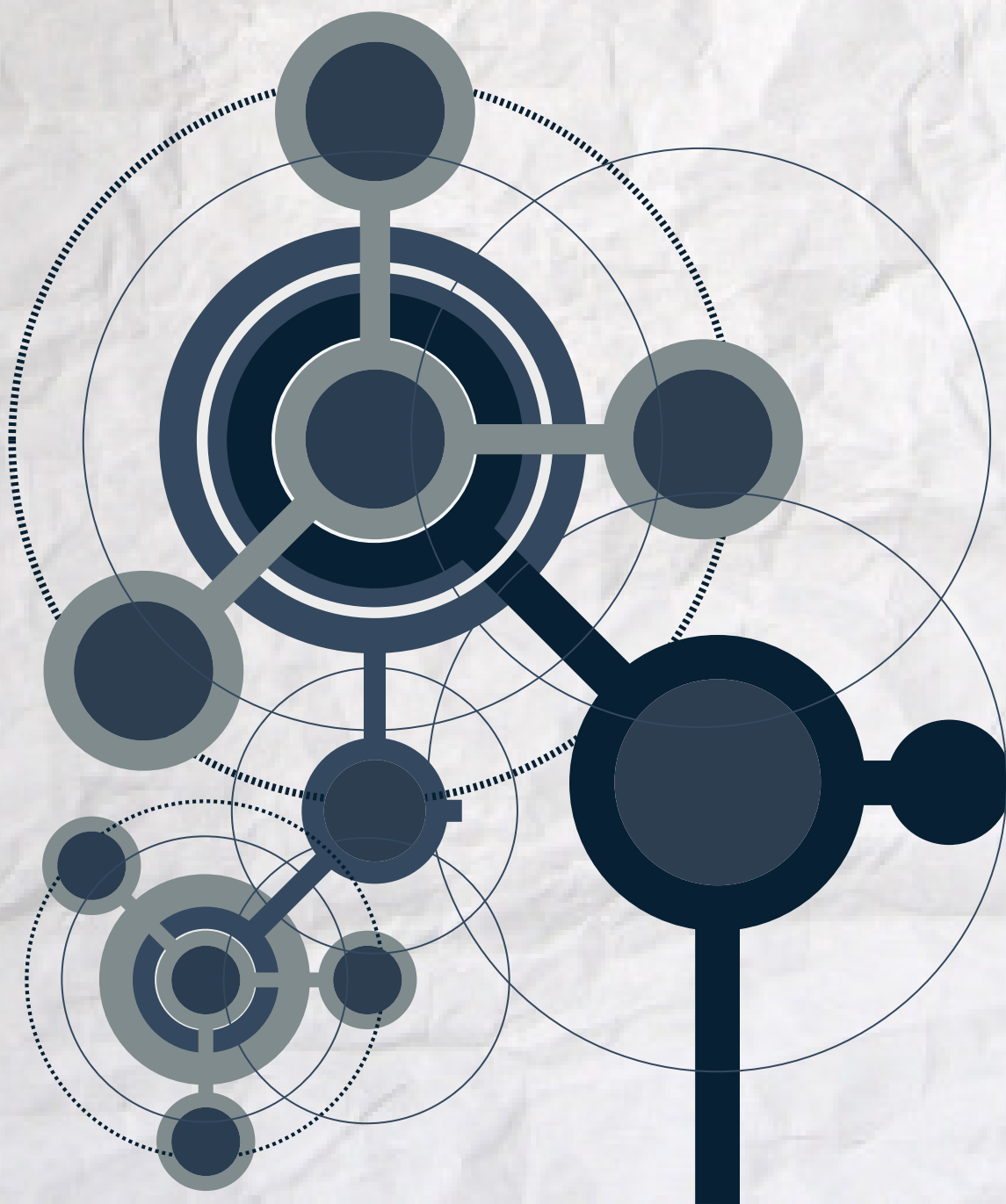
RICHARD EDELMAN

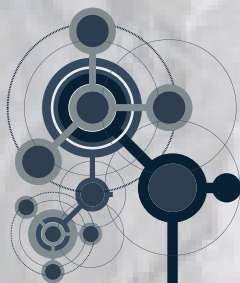
TERENCE (TERRY) FLYNN

TEREZINHA SILVA

VALÉRIA DE SIQUEIRA CASTRO LOPES

Relações públicas: dimensões e práticas





organicom

SÃO PAULO • ANO 13 • NÚMERO 24

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

Diretora | *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 / Evelyn Soares Raposo (estagiária) / Sandi de Oliveira Aurélio (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

Coordenação do dossiê desta edição | *Coordination of the dossier of this edition* | *Coordinación del dossier de esta edición*
Paulo Nassar

Traduções | *Translations* | *Traducciones*
Robert Liot Backer - English titles and abstracts / Jorge Villena Medrano - Títulos y resúmenes en español

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

Paginação eletrônica | *Digital diagramation* | *Diagaramación electrónica*
Doka Comunicação: Adriano Rodrigues Batista / Wanderley Cravo
Fernanda Cravo / Leonardo Dourado

• • •

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.

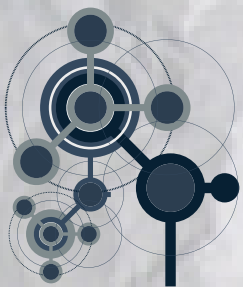
Não é permitida a reprodução total ou parcial do conteúdo da revista sem prévia autorização por escrito da equipe editorial.

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).

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).

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).

MISSÃO

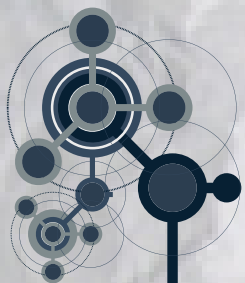
Organicom tem como missão reunir os grandes temas contemporâneos de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas estudados na universidade e, ao mesmo tempo, tornar-se um instrumento interativo com o mercado e a sociedade, democratizando os novos conhecimentos gerados e contribuindo para o debate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

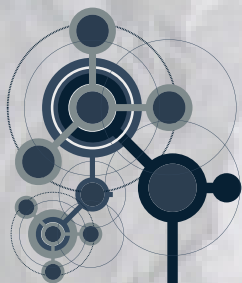
Organicom makes use of the System of Electronic Editing of Magazines (Seer), translated and customized by the Brazilian Institute of Information in Science and Technology (Ibict). The texts are received, in a continual flow and/or upon request, from Brazilian researchers and any of other countries for 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 / Organicom 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 B1 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 José Rocco Júnior (Universidade de São Paulo – 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)

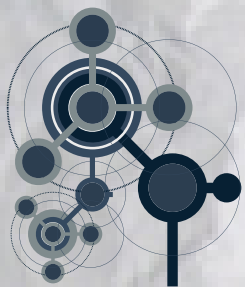
Gino Giacomini Filho (Universidade Municipal de São Caetano do Sul – São Caetano do Sul, SP, Brasil)

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 Túniz 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 (Universidad de los Hemisferios – Quito – Equador)

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)

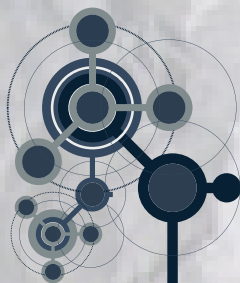
Severino Lucena Filho (Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa, PB, Brasil)

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 em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

CDD 21.ed. – 658.45

SECRETARIA | OFFICE | SECRETARÍA

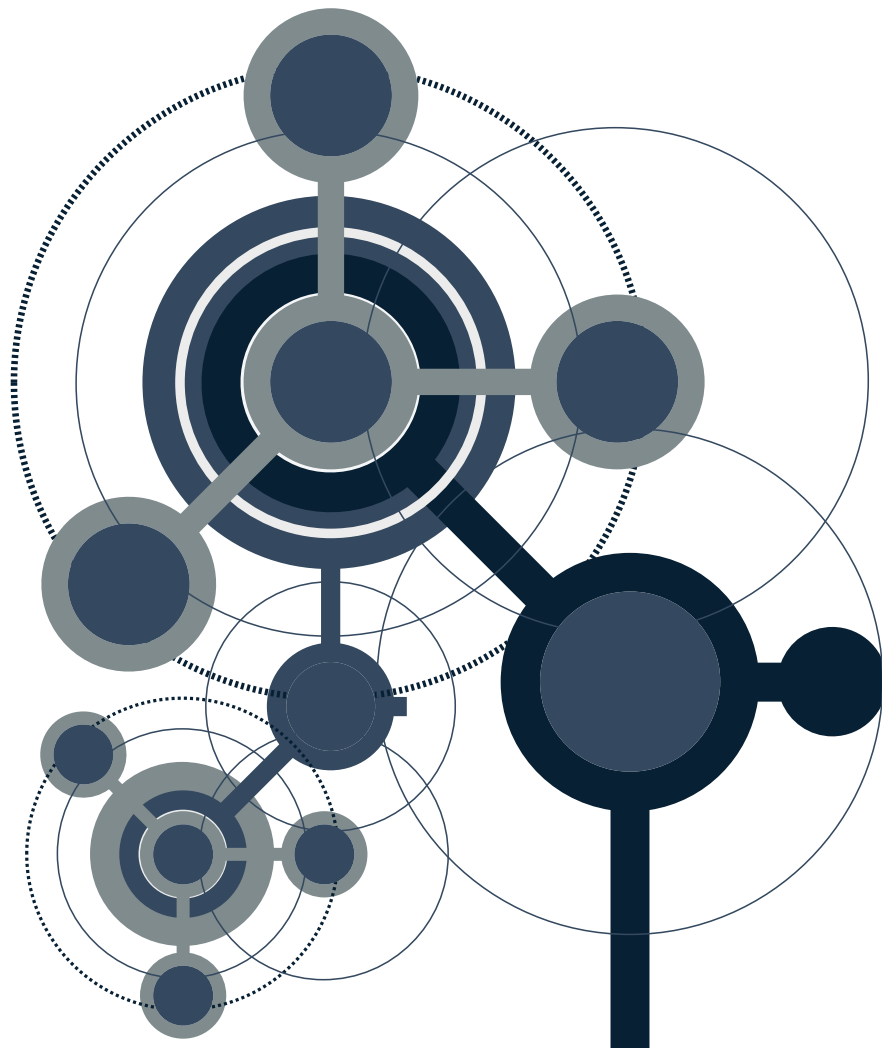
Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443 - Bloco 22 - Sala 30
Cidade Universitária - 05508-020 São Paulo - SP - Brasil
www.revistaorganicom.org.br
organicom@revistaorganicom.org.br
(+55 11) 3091 2949

organicom

ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 13 • NÚMERO 24 • 1º SEMESTRE 2016

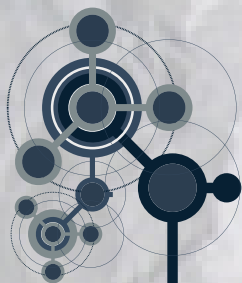
Relações públicas: dimensões e práticas



eca 50 ANOS
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

USP


Gestcorp



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP

REITOR

Marco Antonio Zago

VICE-REITOR

Vahan Agopyan

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

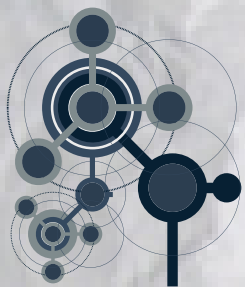
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS – GESTCORP

COORDENADORA

Margarida Maria Krohling Kunsch

ASSISTENTE

Rosângela Zomignan



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO | *PRESENTATION*

Caminhos para a prática da excelência

Paths for the practice of excellence

LUIZ ALBERTO DE FARIAS; PAULO NASSAR

ESPAÇO ABERTO | *OPEN SPACE*

Marcas organizacionais e o patrocínio

de causas sociais alternativas: o daltonismo

Organizational trademarks and the sponsorship

of alternative social causes: daltonism

KLEBER MARKUS; GUSTAVO HENRIQUE DEL VECHIO

Entre a disputa e a coprodução: a imagem do Exército Brasileiro no Complexo da Maré

Between the dispute and the co-production: the image

of the Brazilian Army in the Complexo da Maré

ANA PAULA DA ROSA; BRUNO GARCIA VINHOLA

O acontecimento no contexto das organizações:

a campanha "Casais", os públicos e a imagem de O Boticário

The event in the context of organizations:

the "Casais" campaign, the public and the image of O Boticário

TEREZINHA SILVA

Ultraje do rosto: embates discursivos e reconhecimento

da liderança feminina na Petrobras

Facial outrage: discursive clashes and recognition

of female leadership in Petrobras

ÂNGELA CRISTINA SALGUEIRO MARQUES; FREDERICO DA CRUZ

VIEIRA DE SOUZA

DOSSIÊ | *DOSSIER*

Corporate social responsibility in the Swiss watch industry:

perceptions and practices

Responsabilidade social corporativa na indústria relojoeira suíça:

percepções e práticas

LUCIE GERBER; KRISHNAMURTHY SRIRAMESH

The recent history of public relations in Spain

A história recente das relações públicas na Espanha

MARIA-ROSA COLLELLI; JORDI XIFRA

Social neuroscience: new approaches for public

relations and communications management

Neurociência social: novas abordagens para a gestão

das relações públicas e das comunicações

TERENCE (TERRY) FLYNN

Comunicação organizacional *à la française*: avanços e perspectivas

"À la française" organizational communication:

advances and perspectives

ALICE ZOZIMA REGO DE SOUZA PARIS; LARISSA CONCEIÇÃO

DOS SANTOS

Diplomacia de negócios e relações públicas internacionais

Business diplomacy and international public relations

GUILHERME FRÁGUAS NOBRE

Using indigenous culture to create brand identities of

transnational corporations from developing countries

Usando a cultura autóctone na criação de identidades de marca

de organizações transnacionais de países em desenvolvimento

ERICA DE CASTRO CORREA; JUAN-CARLOS MOLLEDA

Comunicação face a face nas organizações

em tempos de sociedade midiaticizada

Face-to-face communication in organizations

in the times of a mediatized society

ANA MARIA DANTAS DE MAIO

Cenário histórico das relações públicas no Brasil

The historical scenario of public relations in Brazil

PAULO NASSAR; LUIZ ALBERTO DE FARIAS; MATEUS FURLANETTO

DE OLIVEIRA

ENTREVISTAS | *INTERVIEWS*

Relações públicas: tanto ainda a ser explorado!

Public relations: so much yet to be exploited!

ALEXANDER V. LASKIN

Comunicador: o Davi de todos os Golias

Communicator: the David of all of the Goliaths

RICHARD EDELMAN

PESQUISA | *RESEARCH*

El manejo de las relaciones públicas

internacionales en la crisis de Volkswagen

International public relations management

in the Volkswagen crisis

AMAYA ARRIBAS

Comunicação comunitária e responsabilidade social em clubes

de futebol do Brasil e da Europa: muito além do "sócio-torcedor"

Community communication and social responsibility in Brazilian

and European football clubs: much beyond the "member-supporter"

ARY JOSÉ ROCCO JUNIOR; EDUARDO DE OLIVEIRA CRUZ

CARLASSARA; PEDRO LUCAS LEITE PAROLINI

Inovação na comunicação da memória institucional:

o caso dos 100 anos da CPFL Energia

Innovation in institutional memory communication:

the case of the 100 years of CPFL Energia

JOÃO DE DEUS DIAS NETO; PRISCILA FERREIRA PERAZZO

Marca Rio: uma grife além da cidade

Rio brand, a trademark that goes beyond the city

PATRÍCIA CERQUEIRA REIS

Comunicación política y movimientos sociales en España:

del 15M a Podemos

Political communication and social movements in Spain:

from 15M to Podemos

ANA ALMANSA-MARTÍNEZ; MARÍA JESÚS FERNÁNDEZ TORRES

RESENHAS | *REVIEWS*

Uma nova narrativa como voz de um novo tempo

A new narrative as the voice of new times

[Storytelling: as narrativas da memória na estratégia da

comunicação – Rodrigo Silveira Cogo]

EMILIANA POMARICO RIBEIRO

Integração, palavra-chave para a comunicação organizacional

Integration, the keyword for organizational communication

[Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais

e aplicados – Margarida M. Krohling Kunsch (org.)]

ANA CLAUDIA POMPEU TOREZAN ANDREUCCI

NORMAS | *NORMS*

APRESENTAÇÃO

Caminhos para a prática da excelência

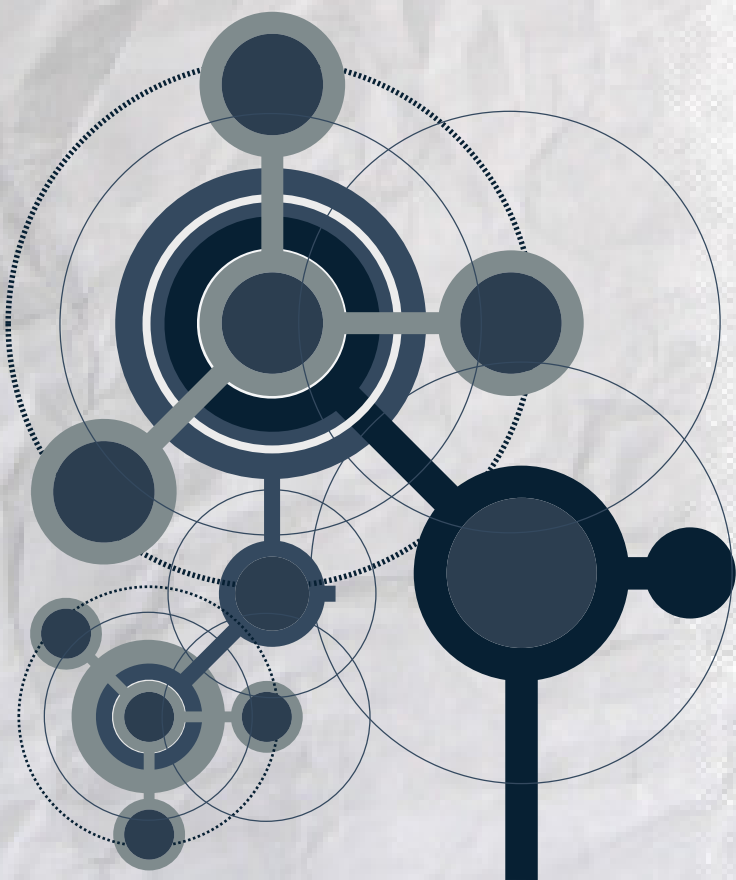
Paths for the practice of excellence

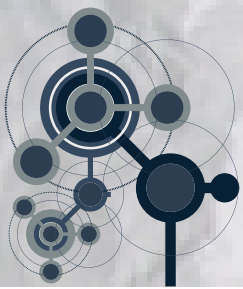
Caminos para la práctica de la excelencia

A discussão sobre os cenários de relações públicas no Brasil ganhou muita força nos últimos anos. Ainda que sintamos a diminuição de oferta de cursos de graduação em algumas das regiões brasileiras, em outras eles florescem, acompanhados de cursos de *lato sensu* e mesmo de mestrados e de doutorados – entre elas o de Interfaces da Comunicação, do Programa de Pós-Graduação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (PPGCom/ECA-USP) – que apresentam linhas de pesquisa nas quais temáticas de relações públicas e de áreas afins são devidamente abrigadas.

Isso significa que ícones já podem ser reconhecidos nos âmbitos acadêmico e profissional, que as discussões em torno do assunto crescem em número e qualidade. Por causa disso – e por questão óbvia de sua razão de existência – *Organicom* traz neste dossiê pesquisas que abordam as dimensões e as práticas do campo das relações públicas e da comunicação organizacional no Brasil e também no exterior. Leve-se em consideração que os níveis e números das dimensões e das práticas em relações públicas também apresentam significativas variações em relação aos diversos países: alguns já têm claros níveis de excelência, com mercado estruturado e pesquisas que lhe deem suporte, outros por vezes têm maior força em um aspecto que o outro.

Quando demos início ao trabalho de *Organicom*, há mais de uma década, já havia motivos para que comemorássemos o amadurecimento da área, especialmente em nosso país. Desde então, cada um de nossos dossiês marcou um tema emergente que dava ao campo mais amplitude e possibilidades de amadurecimento: comunicação e mudança cultural nas organizações; avaliação e mensuração em comunicação organizacional; comunicação





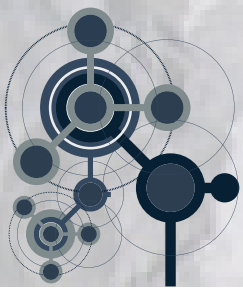
digital; comunicação pública e governamental; relações públicas: campo acadêmico e profissional; comunicação de risco e crise: prevenção e gerenciamento; identidade de marca e gestão da comunicação corporativa; ética e comunicação nas organizações; discurso institucional, linguagem e retórica; comunicação organizacional e relações públicas: pesquisa, reprodução, aplicação; ouvidoria e comunicação; comunicação, marketing e produção cultural; *lobby*, relações governamentais, democracia; comunicação e esporte: pesquisa, marketing e mídia; comunicação e saúde; comunicação e sustentabilidade; comunicação interna: processos e as interações nas organizações; memória institucional, narrativas e *storytelling*; interculturalidade e organizações; comunicação e economia criativa; redes sociais: usos corporativos; e, no dossiê deste número 24, "Relações públicas: dimensões e práticas".

Como Elizabeth Saad Corrêa e Luiz Alberto de Farias diziam na apresentação de nosso número anterior, ainda se discute o protagonismo da atividade de comunicação nas organizações, em um momento no qual as tecnologias digitais de informação e comunicação (TICs) impactam fortemente o fazer e o pensar comunicativos. E esse fazer-pensar é por natureza e definição complexo e permite a conexão com diversos outros pensamentos, além de estar presente em todas as atividades humanas. Com a maior necessidade de colaboração e de valorização do pensamento baseado na tolerância, mais e mais discussões devem ser feitas sobre o papel das relações públicas na harmonização de interesses.

A presente edição traz uma ampla rede de discussões na seção "Espaço aberto". Esta inicia com o artigo "Marcas organizacionais e o patrocínio de causas sociais alternativas: o daltonismo", produzido a partir de pesquisa de mestrado desenvolvida por *Gustavo Henrique Del Vechio*, sob a orientação de *Kleber Markus*. Em outra frente, *Ana Paula da Rosa* e *Bruno Garcia Vinhola* oferecem o texto "Entre a disputa e a coprodução: a imagem do Exército Brasileiro no Complexo da Maré". *Terezinha Silva* apresenta o artigo "O acontecimento no contexto das organizações: a campanha "Casais", os públicos e a imagem de O Boticário". E *Angela Cristina Salgueiro Marques* e *Frederico da Cruz Vieira de Souza* trazem o texto "Ultraje do rosto: embates discursivos e reconhecimento da liderança feminina na Petrobras".

A essa seção seguem os artigos que consolidam o dossiê "Relações públicas: dimensões e práticas". *Lucie Gerber* e *Krishnamurthy Sriramesh* trazem o artigo "Corporate social responsibility in the Swiss watch industry: perceptions and practices"; *Maria-Rosa Collell* e *Jordi Xifra*, o artigo "The recent history of public relations in Spain"; com o texto "Social neuroscience: new approaches for public relations and communications management", o canadense *Terry Flynn* discute uma nova abordagem para as relações públicas. Ainda no olhar internacional desta edição, *Alice Zozima Rego de Souza Paris* e *Larissa Conceição dos Santos* apresentam o artigo "Comunicação organizacional *à la française*: avanços e perspectivas"; o pesquisador *Guilherme de Fráguas Nobre* discute o tema "Diplomacia de negócios e relações públicas internacionais"; *Erica de Castro Correa* e *Juan-Carlos Molleda* trazem "Using indigenous culture to create brand identities of transnational corporations from developing countries". Por fim, *Ana Maria Dantas de Maio* apresenta o artigo "Comunicação face a face nas organizações em tempos de sociedade midiaticizada"; e *Paulo Nassar*, *Mateus Furlanetto* e *Luiz-Alberto de Farias* trazem o artigo "Cenário histórico das relações públicas no Brasil".

São pontos de destaque nesta edição duas entrevistas com profissionais de grande relevância: um representando o mercado, outro a academia, sem querermos distinguir ou hierarquizar esses dois espaços; ao contrário, procurando exatamente mostrar a proximidade essencial entre ambos. *Valéria de Siqueira Castro Lopes*, *Paulo Nassar* e *Luiz Alberto de Farias* conversaram com o pesquisador norte-americano, especialista em relações com investidores e relações públicas financeiras, *Alexander Laskin*, da Universidade Quinnipiac, em Connecticut, gerando a entrevista "Relações públicas: tanto ainda a ser explorado!", que aborda as perspectivas para a área a partir da visão norte-americana. Já *Nara Almeida*, *Paulo Nassar* e *Luiz Alberto*



de Farias puderam ouvir Richard Edelman, CEO de um dos maiores conglomerados de comunicação e relações públicas do mundo, resultando na entrevista “Comunicador: o Davi de todos os Golias”, na qual Edelman mostra o momento importante pelo qual passa a área de comunicação e de relações públicas e como ela ganha importância e espaço.

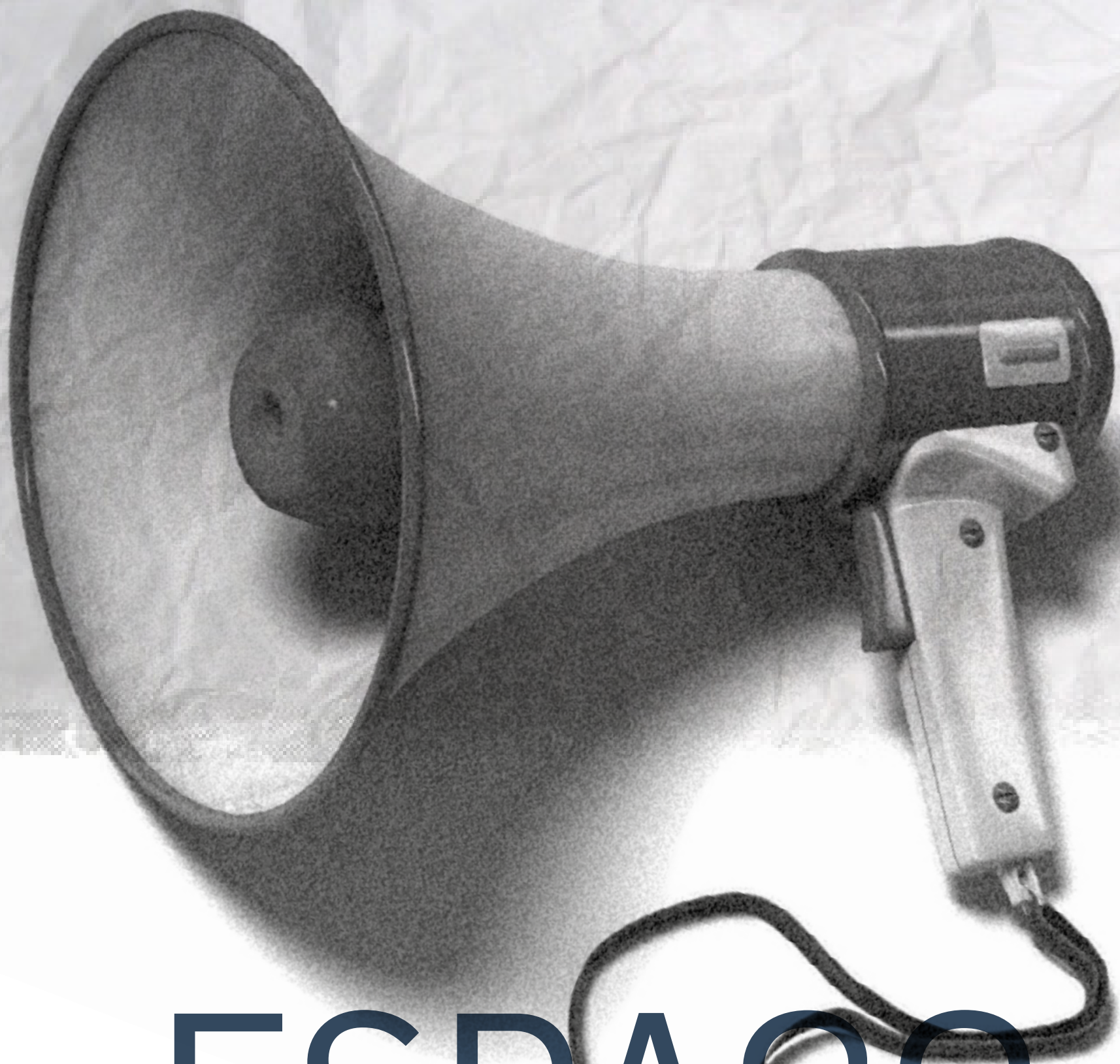
No perfil desta edição optamos por escolher cinco pesquisas para adensar a discussão sobre a realidade das relações públicas: “El manejo de las relaciones públicas internacionales en la crisis de Volkswagen”, de *Amaya Arribas*; “Comunicação comunitária e responsabilidade social em clubes de futebol do Brasil e da Europa: muito além do “sócio-torcedor”, de *Ary José Rocco Júnior, Eduardo de Oliveira Cruz Carlassara e Pedro Lucas Leite Parolini*; “Inovação na comunicação da memória institucional: caso dos 100 anos da CPFL Energia”, de *João de Deus Dias Neto e Priscila Ferreira Perazzo*; “Marca Rio: uma grife além da cidade”, de *Patrícia Cerqueira Reis*; e “Comunicación política y movimientos sociales en España: del 15M a Podemos”, de *Ana Almansa-Martínez e María Jesús Fernández Torres*.

Por fim, *Organicom* apresenta as resenhas dos livros *Storytelling: as narrativas da memória na estratégia de comunicação*, de Rodrigo Silveira Cogo, resenhado por *Emiliana Pomarico Ribeiro*; e *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*, organizada por Margarida M. Krohling Kunsch, resenhada por *Ana Claudia Pompeu Torezan Andreucci*.

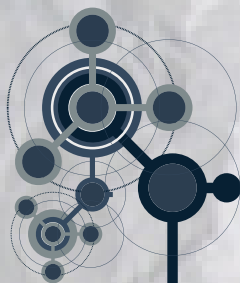
Já nos ensinava Ortega y Gasset, em *Rebelião das massas* (1937), que nós somos nós e as nossas circunstancias, donde a necessidade de nos mantermos atentos aos movimentos do campo, da evolução que pode ser acompanhada à medida que haja trabalhos que façam esse monitoramento. Relações públicas e comunicação organizacional hoje ganham espaço em pesquisas e práticas, ampliando sua participação nas estratégias das organizações – em termos de *budget* e de participação no planejamento.

LUIZ ALBERTO DE FARIAS
EDITOR DE ORGANICOM

PAULO NASSAR
COORDENADOR DO DOSSIÊ DESTA EDIÇÃO



ESPAÇO
ABERTO



Marcas organizacionais e o patrocínio de causas sociais alternativas: o daltonismo

Organizational trademarks and the sponsorship of alternative social causes: daltonism

Marcas organizacionales y el patrocinio de causas sociales alternativas: el daltonismo



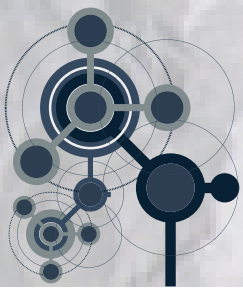
Kleber Markus

- Pós-doutor pela Université René Descartes (Paris V – Sorbonne)
- Doutor e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Curso de extensão em Novas Tecnologias da Comunicação pela University of Florida
- Professor em cursos de graduação e no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Metodista de São Paulo (Póscom-Umesp)
- Docente dos cursos de pós-graduação *lato sensu* de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas e Gestão de Comunicação e Marketing, da ECA-USP
- Coordenador assistente do Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing (Ceacom) da ECA-USP
- Coautor do livro *Marketing fácil* (Saraiva, 2012)
- E.mail: kmarkus@uol.com.br



Gustavo Henrique Del Vechio

- Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp)
- Doutorando em Comunicação Social na Umesp
- Graduado em Comunicação Social, com ênfase em Publicidade e Propaganda, pela Faculdade de Educação São Luis (FESL), de Jaboticabal (SP)
- Docente da Faculdade de Tecnologia (Fatec) de Bebedouro (SP)
- Autor dos livros *Illustrator CS4: o design em suas mãos* (Érica, 2010) e *Design gráfico com Adobe Illustrator* (Campus-Elsevier, 2012)
- E.mail: gustavodelvechio@gmail.com



Resumo

Em um mercado com alta competitividade e saturação, valores de marcas podem ter papel decisivo na diferenciação e decisão de compra por parte dos consumidores. Essa pesquisa analisa a importância do investimento em causas sociais, não como obrigação ou autopromoção, mas como abordagem que deve se tornar premissa básica e parte da cultura das organizações. O recorte da pesquisa volta-se ao estudo de causas sociais menos difundidas ou de menor repercussão midiática, procurando verificar se o investimento nelas pode se refletir em valores para marcas, assim como se espera do apoio a causas mais conhecidas, como o câncer, a pobreza ou a fome. O estudo se complementa a partir de entrevistas em profundidade com executivos do Grupo Abril e da Volkswagen do Brasil, para avaliar como essas organizações se posicionam frente à possibilidade de investir em causas menos conhecidas, por exemplo o daltonismo.

PALAVRAS-CHAVE: RESPONSABILIDADE SOCIAL • MARCAS • PATROCÍNIO • COMUNICAÇÃO • DALTONISMO.

Abstract

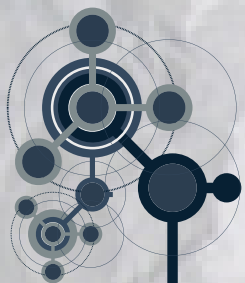
In a market with a high level of competitiveness and saturation the values of trademarks can have a decisive role in the differentiation and in the purchasing decisions of consumers. This research analyzes the importance of investment in social causes, not as an obligation of self-promotion, but rather as an approach that must become a basic premise and a part of the culture of the organizations. The clipping of the research addresses the study of less diffused social causes, or of those that have less mediatic repercussion, seeking to verify if the investment in them can be reflected in value for the trademarks, such as one expects of the support of better-known causes, such as cancer, poverty or hunger. The study is supplemented by profound interviews held with executives of the Abril Group and of Volkswagen do Brasil, in order to assess how the organizations position themselves in relation to the possibility of investing in less-known causes, such as daltonism for example.

KEYWORDS: SOCIAL RESPONSIBILITY • TRADEMARKS • SPONSORSHIP • COMMUNICATION • DALTONISM.

Resumen

En un mercado de alta competitividad y saturación, valores de marcas pueden tener un papel decisivo en la diferenciación y decisión de compra de parte de los consumidores. Esta investigación analiza la importancia de la inversión en causas sociales, no como obligación o autopromoción, sino como abordaje que debe tornarse premissa básica y parte de la cultura de las organizaciones. El recorte de la investigación se dirige al estudio de causas sociales menos difundidas o de menor repercusión mediática, procurando verificar si la inversión en ellas puede reflejarse en valores para marcas, así como se espera el apoyo a causas más conocidas, como el cáncer, la pobreza o el hambre. El estudio se complementa a partir de entrevistas en profundidad con ejecutivos del Grupo Abril y de la Volkswagen del Brasil, para evaluar cómo esas organizaciones se posicionan frente a la posibilidad de invertir en causas menos conocidas, por ejemplo el daltonismo.

PALABRAS CLAVES: RESPONSABILIDAD SOCIAL • MARCAS • PATROCINIO • COMUNICACIÓN • DALTONISMO.



Quando as organizações investem em causas sociais, elas ajudam entidades, reforçam seu compromisso com a sociedade, melhoram sua imagem pública e agregam mais credibilidade às suas marcas. Essa constatação está alicerçada em estudos de vários pesquisadores de gestão de marcas, comunicação, marketing ou relações públicas, como Baldissera, Calkins, Keller, Kotler, Semprini, Tybout e Yanaze, cujas obras que se referem ao assunto são citadas no decorrer da pesquisa.

O objeto da pesquisa não é, entretanto, qualquer tipo de causa social, mas sim um estudo sobre o estágio no uso de causas sociais menos difundidas, que poderiam ser apoiadas por marcas organizacionais com influência no mercado brasileiro, mas que se concentram em um número reduzido de grupos sociais ou em uma região específica do país. Um exemplo de causa social dessa natureza, escolhido para avaliação dentro da pesquisa, é o daltonismo, que parece receber pouca atenção de marcas interessadas em investimentos sociais, nem mesmo aquelas em que a cor é um elemento principal em seu *core business*. Logo, o que se pretende refletir é como grandes marcas organizacionais se posicionam frente ao investimento em ações sociais mais pontuais, em vez de se voltarem inexoravelmente para causas de grande abrangência midiática ou temas mais conhecidos na sociedade.

O objetivo geral da pesquisa é analisar se essas causas alternativas também podem gerar retorno e ajudar no posicionamento das marcas, assim como se espera da exploração de temas como o câncer, a educação e o apoio ao esporte, que muitas vezes nem estão ligados diretamente ao negócio principal das organizações. Para dar suporte a esse objetivo geral, a pesquisa primeiro realiza uma análise da trajetória do marketing nas últimas décadas, depois avalia o papel das marcas na sociedade contemporânea e como o investimento em causas sociais pode ser uma boa alternativa para organizações que desejam se diferenciar. Não há a expectativa, neste estudo, de avaliar uma quebra de paradigma, mas sim de compreender de que forma os executivos de comunicação ou marketing de organizações conceituadas se posicionam frente à proposta de investir em causas sociais menos difundidas ou de menor repercussão midiática.

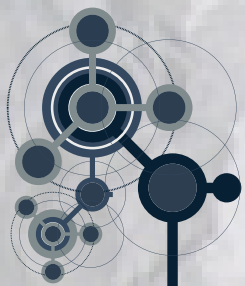
TRAJETÓRIA DO MARKETING

No livro *Marketing 3.0*, os autores, Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan (2010, p. 29) iniciam o primeiro capítulo afirmando que “ao longo dos anos, o marketing evoluiu”. Ao seguir a leitura pelos capítulos da obra, nota-se que tal evolução não se deve a acontecimentos ao acaso e nem se trata de um conjunto de eventos desencadeados apenas nos últimos anos; o que esses autores evidenciam é que o marketing vem se alterado constantemente ao longo da história humana, sobretudo nas seis últimas décadas, isto é, a partir de 1950.

Alvin Toffler (2014, p. 28) lembra que, por volta de 1950, os profissionais em cargos administrativos, burocráticos e de serviços gerais excederam em números os trabalhadores que exerciam atividades braçais, sendo aquela década também marcada pela introdução do computador, do jato comercial, da pílula anticoncepcional e de muitas outras invenções de alto impacto. Para esse autor, tais tendências deram origem à chamada “terceira onda” de mudança social, política, econômica e cultural¹.

Mitsuru Yanaze (2011, p. 31-32) complementa que após a Segunda Guerra Mundial, já em um cenário de consumidores mais exigentes, as empresas começaram a se preocupar em conhecê-los melhor, investigando mais profundamente seus comportamentos e suas motivações de compra. Como reflexo, no início da década de 1950, algumas disciplinas de pesquisa

¹ Para Toffler (2014), a “primeira onda” de mudanças ocorreu com a Revolução Agrícola, enquanto a “segunda onda” teve sua gênese com a Revolução Industrial.



e análise de clientes passaram a integrar cursos de negócios em universidades dos Estados Unidos, sendo chamadas de *Market studies*, expressão que em pouco tempo foi substituída por *Marketing*².

Como se verifica, a década de 1950 representou a expansão da tecnologia e de novos meios de comunicação que se integraram a consumidores com mais potencial de compra, num ambiente com empresas cada vez mais preocupadas em entendê-los e satisfazê-los, além de se diferenciarem da concorrência. A informação passou a ser muito mais importante para empresas e consumidores, sendo que os computadores nas décadas seguintes (a partir dos anos 1990, com o advento da internet) se tornaram um valioso disseminador de informação nas sociedades ou entre elas.

Para Massimo Di Felice (2008, p. 22-23), a implementação das tecnologias digitais no cotidiano social é uma revolução comunicacional, pois o processo e o ato de comunicar se transformaram e permitiram, pela primeira vez na história da humanidade, um fluxo em que emissor e receptor se confundem. A comunicação para um grande número de pessoas deixou de ser reservada apenas aos meios de comunicação de massa e, em vez de se pensar em uma estrutura de via única, na qual o meio comunica e o público absorve sem muita participação, a tecnologia permitiu que qualquer pessoa pudesse ser ouvinte e ao mesmo tempo provedora de informações.

Essas mudanças, primeiro com a sociedade industrial e o surgimento da produção em massa, depois com a expansão da tecnologia e a informação muito mais acessível, resultaram em um impacto direto nas definições dos negócios. Vale resgatar que, nas sociedades industriais, o processo de fabricação de um bem de consumo estava, pelo menos em grande parte, centrado regionalmente e os laços entre fornecedores e fabricantes não se estabeleciam em escala nacional ou mundial com tamanha facilidade; novos produtos, portanto, tinham maior tempo de exclusividade perante concorrentes:

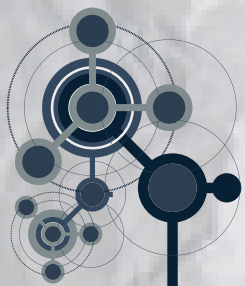
Se uma empresa tinha uma ideia interessante em 1950, demorava até outras a adotarem ou até a descobrirem. As empresas arquetípicas do início e de meados do século XX eram empresas como a mineradora sul-africana De Beers e a gigantesca americana Xerox. Estas, muitas vezes, tinham até 20 ou mesmo 30 anos para explorar globalmente vantagens de seus ativos específicos – aquilo que as tornou únicas (Nordstrom; Ridderstrale, 2001, p. 24).

Nesse ambiente, o marketing podia concentrar seus esforços no produto, isto é, em melhores formas de produção, logística e divulgação. A centralização das estratégias de marketing no produto é observada desde que a publicidade começou a se popularizar e até por volta de 1950, tempo em que a produção em larga escala fabricava produtos a todo vapor. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 3-4) entendem essa era como a primeira fase do marketing (que eles chamam de “marketing 1.0”), cujo objetivo era padronizar e ganhar em escala, a fim de reduzir os custos de produção, para que as mercadorias pudessem ter preço muito baixo e ser adquiridas por mais compradores.

No entanto, esses tempos se passaram e a tecnologia permitiu à informação se espalhar instantaneamente e internacionalmente. Os clientes tornaram-se mais informados e a concorrência cresceu não apenas na mesma região. A competitividade atingiu nível mundial. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 30) afirmam que, “ao longo das décadas, os consumidores se tornaram compradores mais inteligentes”.

Não seria difícil imaginar que, diante desse cenário, os planos de mercado voltados exclusivamente ao produto já não poderiam mais se sustentar. Na opinião de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 30), entre as décadas de 1970 e 1980, o marketing progrediu para uma perspectiva voltada ao cliente e seus valores, no intuito de conquistar o seu coração (essa foi a época do “marketing 2.0”). Em seguida, entre as décadas de 1990 e 2000, a tecnologia possibilitou ao marketing evoluir

² A década de 1950, portanto, marcou o início dos estudos científicos de marketing.



novamente para o “marketing 3.0”, em que as estratégias de mercado passaram a considerar os humanos como seres plenos, isto é, dotados de mente, coração e espírito:

Os conceitos de marketing evoluíram do foco na gestão de produtos nas décadas de 1950 e 1960 para o foco de gestão de clientes nas décadas de 1970 e 1980. Em seguida evoluíram ainda mais e acrescentaram a disciplina de gestão da marca nas décadas de 1990 e 2000 (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2010, p. 29).

O que se verifica é que, desde 1950, o marketing teve que evoluir para se sustentar em um novo ambiente de negócios, sobretudo com o advento da internet na década de 1990 e da popularização da banda larga e das mídias sociais após os anos 2000. Tentar atingir o coração de um indivíduo apenas agregando novas propriedades tangíveis ou melhoramentos tecnológicos já não mais funcionaria. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 34), o “marketing 1.0” e o “marketing 2.0” ainda têm certa relevância, pois se faz essencial escolher o segmento-alvo, definir o posicionamento, oferecer os 4 Ps e construir a marca em torno do produto; no entanto, as mudanças no ambiente de negócios, como recessão, preocupações com o meio ambiente, novas mídias sociais, *empowerment* do consumidor, nova onda de tecnologia e globalização continuarão provocando mudanças maciças nas práticas de marketing:

As empresas que praticam o marketing 3.0 oferecem respostas e esperança às pessoas que enfrentam (...) problemas e, assim, tocam os consumidores em um nível superior. No marketing 3.0, as empresas se diferenciam por seus valores. Em épocas de turbulência, trata-se definitivamente de um diferencial e tanto.

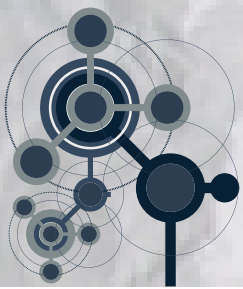
Hoje, com a informação muito mais acessível, agredir o meio ambiente, desmatar florestas, poluir rios e extrair da natureza material para produção sem devolver a ela tais subsídios, são práticas condenáveis a qualquer empresa; quando os consumidores analisam uma marca, eles também consideram as responsabilidades socioambientais dela. Organizações com valores falsos correm o sério risco de perder a credibilidade na mente dos consumidores, que facilmente compartilham suas opiniões e experiências negativas. A responsabilidade social é, portanto, um importante passo para as empresas que desejam ter uma imagem positiva na sociedade atual.

MARCAS NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

Para alguns, marca é apenas uma fonte conhecida que oferece produtos e serviços ao mercado; outros entendem uma marca como uma promessa da empresa aos consumidores sobre os benefícios de cada produto, ou até o valor que a marca oferece com relação ao seu custo. Bobby J. Calder (2006, p. 28) diz que, fundamentalmente, uma marca é um conceito; já Tim Calkins (2006, p. 1) complementa que “a marca transcende o produto”, concordando que “uma marca é um conjunto de associações vinculadas a um nome, sinal, ou símbolo”, como, por exemplo, a marca Dom Perignon, que traz à mente comemorações, luxo, champanhe, França e algo caro.

Como explicam Philip Kotler e Kevin Keller (2012, p.258), as diferenças entre produtos podem ser funcionais, racionais e tangíveis, bem como simbólicas, emocionais ou intangíveis. Por exemplo, um relógio da Rolex tem um valor agregado muito maior em relação a um Casio, mesmo se o material usado na composição de ambos fosse idêntico.

Para Andrea Semprini (2010, p. 53-93), o espaço social das marcas contemporâneas é uma combinação dos campos do consumo, da comunicação e da economia. O consumo, por muito tempo, fez seu papel de acesso ao bem-estar econômico para grande parte da população, sendo que em uma fase posterior, ajudou a afirmar o *statuse* a posição social dos indivíduos.



Não significa que tais propósitos desapareceram; no entanto, as lógicas de consumo parecem agora vinculadas a aspectos da cultura pós-moderna, como o individualismo, o culto ao corpo, a imaterialidade, o imaginário e a mobilidade.

A dimensão da comunicação também é intrínseca às marcas, pois a própria publicidade surgiu tão logo elas nasceram. Para Semprini (2010, p. 72-73), hoje a marca parece acreditar que pode se libertar do produto e se transformar em um ser puro de comunicação, um criador de valor que, graças a uma comunicação bem concebida, pode agregar valor a qualquer produto ou serviço.

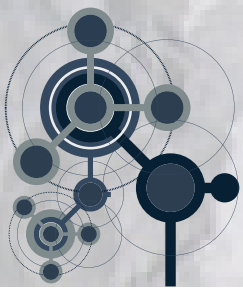
Enquanto a ligação entre marcas, consumo e comunicação é relativamente clara, a relação entre marcas e a dimensão econômica é menos estudada, inclusive por economistas. Semprini (2010, p. 78) argumenta que os economistas “adoram discutir em profundidade os indicadores macroeconômicos, mas evocam raramente as marcas, como se elas não desempenhassem nenhum papel no andamento econômico”. Deve-se notar, todavia, que a reputação de uma organização com imagem ruim se reflete diretamente no apoio por parte dos seus investidores. Crises econômicas e de macroambiente – uma queda na bolsa de valores, aumento de impostos ou de taxas de câmbio – podem afetar diretamente os negócios das marcas organizacionais e vice-versa. Com a globalização de mercado, isso se torna ainda mais agravante, pois as crises em um polo podem afetar investidores e se propagar para muitos países.

Não há um método melhor ou mais adequado para se construir marcas de sucesso. Ao contrário, como ressalta Calkins (2006, p. 3-4), parece muito simples apresentar um bom nome, um logo atraente e um *slogan* interessante; no entanto, a realidade é que criar e desenvolver marcas são os dois maiores desafios enfrentados pelos gerentes, sendo um trabalho que pode levar anos até obter bons frutos. Em seus estudos, Calkins (2006, p. 4-8) enfatiza que os principais desafios na construção de marcas estão atrelados a restrições financeiras que limitam investimentos, à conscientização entre os membros da organização quanto aos princípios e valores das marcas, bem como à saturação de mercado e à concorrência hoje elevadíssima.

Calkins (2006, p. 7), entretanto, ressalta a importância do posicionamento de uma marca, já que marcas fracas e com posicionamento duvidoso são desinteressantes e não significam muita coisa. Como exemplo de marcas com posicionamento claro, ele cita o Walmart, que é conhecido por preços baixos, e a Tiffany, que é sinônimo de luxo e exclusividade. Esse autor enfatiza que as marcas precisam ser criativas para atrair a atenção; propaganda se faz necessário, mas é preciso investir em outros recursos de comunicação e pontos de contato, identificando e executando ideias únicas, criativas e que sejam capazes de atrair a atenção dos consumidores.

Para Alice M. Tybout e Brian Sternthal (2006, p. 11-12), o posicionamento de marca deve incluir as metas que o cliente espera atingir ao usar a marca e por que, em um mercado saturado, ela é superior ou deve ser escolhida por parte do consumidor. Esse ponto de diferença pode ser baseado em benefícios funcionais (como a argumentação da marca Gillete, de que suas lâminas proporcionam um barbear mais rente e confortável), bem como em benefícios emocionais (como o conceito de que comer no McDonald's é divertido). Como enfatiza Semprini (2010, p. 4-8), há tempos os consumidores pararam de se apaixonar por novidades, pois estão dispostos a aderir a novas propostas caso percebam a possibilidade de a oferta lhes atribuir sentido ou valor superior.

Daniela M. R. Khauaja (2008, p. 94-96) explica que, embora uma comunidade possa ser formada em torno de qualquer marca, é mais provável que ela se forme em torno de marcas que possuam uma imagem sólida, um histórico de relacionamento com seus clientes e até uma forte concorrência, pois isso eleva a probabilidade de os consumidores fiéis as defenderem. Esses



mesmos consumidores também exigem de suas marcas uma postura ética, o que reforça a importância do compromisso com a responsabilidade social e a boa governança para impulsionar o valor das marcas. Tais afirmações vão ao encontro de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p.16), quando eles afirmam que “as pessoas anseiam por marcas responsáveis que sejam responsivas aos consumidores e se esforcem para fazer do mundo um lugar melhor”.

O Instituto Akatu (2013, p. 86-87) revela que atitudes de sustentabilidade e de responsabilidade social já não são mais vistos como diferenciais de marcas e sim como obrigações das empresas; muitos consumidores exigem de suas marcas uma posição social e ambiental, e não basta “pegar carona” na onda do investimento social ou ambiental apenas pelo propósito de valorizar uma marca, pois, afinal, não se pode achar que os consumidores são desinformados a ponto de se fidelizarem por exposições midiáticas oportunistas. Além disso, se os cuidados com o meio ambiente e outras abordagens do contato social com a marca já são considerados obrigatórios no ponto de vista de muitos consumidores, pode-se então abrir espaço para o olhar em ações ou projetos mais pontuais e com foco em grupos específicos de consumidores, sobretudo aqueles que compõem o mercado principal de cada marca.

CAUSAS, PATROCÍNIO E LEIS DE INCENTIVO

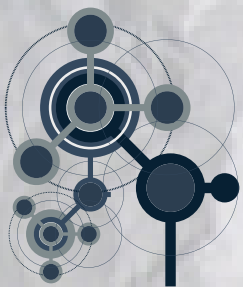
Kotler e Keller (2006, p. 712) explicam que a responsabilidade corporativa de uma empresa se compõe do comportamento apropriado nos âmbitos legais, éticos e de responsabilidade social. Para esses autores, as pessoas estão cada vez mais informadas sobre o histórico das empresas quanto à sua responsabilidade social e ambiental, para decidir de quais comprar, em quais investir e para quais trabalhar.

Yanaze (2011, p. 617) argumenta que *marketing relacionado a causas* é o termo mais adequado para se referir a projetos que associam empresas e marcas a uma questão ou causa social relevante, com benefício para a sociedade ou para ela mesma. Tal investimento “usa o poder da marca e do marketing nas necessidades da causa e da comunidade, para se alcançar um benefício mútuo”.

Tanto a marca como as entidades beneficiadas, nesse tipo de investimento, lucram. Por um lado, ganha a marca pela capitalização de imagem e também por maior incremento de vendas; por outro, ganham as entidades pela arrecadação de recursos financeiros. Kotler, Hessekiel e Lee (2012, p. 6) mencionam que os indícios das últimas décadas apontam aumento no patrocínio de causas sociais, além de mudanças de atitudes em relação às contribuições, que já deixaram de ser vistas por muitas empresas como obrigações e passaram a ser encaradas como estratégias de mercado.

Várias causas sociais podem se encaixar no escopo das estratégias de investimento por parte das organizações, sejam temas populares ou pouco difundidos. Citem-se, por exemplo, o combate à pobreza e à fome, o apoio ao tratamento de doenças como o câncer e diabetes, o suporte a deficientes, o apoio a iniciativas socioculturais em comunidades de baixa renda etc. Nas palavras de Kotler, Hessekiel e Lee (2012, p. 5),

as causas apoiadas com mais frequência por essas iniciativas são as que contribuem para a *saúde* (prevenção da aids, detecção precoce do câncer de mama, imunizações oportunas); *segurança* (educação no trânsito, prevenção de crimes, direção segura); *educação* (alfabetização, computadores para escolas, educação de portadores de necessidades especiais); *emprego* (treinamento no emprego, práticas de contratação de pessoal, localização de fábricas); *meio ambiente* (reciclagem, eliminação do uso de produtos químicos tóxicos, redução das embalagens); *desenvolvimento comunitário e econômico* (financiamentos imobiliários com juros baixos); *outras necessidades e expectativas humanas básicas* (alimentação, habitação, proteção dos direitos dos animais, exercício de privilégios de voto, antidiscriminação).



A Cone Communications e a Echo (2013, p. 34-35), a partir de um levantamento com 10 mil indivíduos no Canadá, Brasil, Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, França, Rússia, China, Índia e Japão, revela que mais de 62% dos usuários de redes sociais utilizam esses canais para se envolver com as organizações, sendo que 34% compartilham informações positivas sobre essas organizações e suas atividades, 29% usam redes sociais para aprender mais sobre organizações específicas e suas atividades e 26% usam as mesmas redes sociais para compartilhar informações negativas sobre as empresas. Outro dado interessante (Cone; Echo, 2013, p. 8) é que apenas 6% dos consumidores acreditam que as empresas existem apenas para ganhar dinheiro e somente 13% dizem que elas podem exercer papel limitado na sociedade. Para 21%, as empresas devem apoiar questões sociais ou ambientais doando produtos ou serviços, dinheiro ou voluntários; para 29% elas devem não apenas apoiar questões sociais, mas também defender as questões sociais e ambientais, aumentando a conscientização e doação de produtos, serviços, dinheiro e voluntários; e para a maioria dos entrevistados (31%), as empresas devem mudar a maneira como operam e se alinhar com as necessidades sociais e ambientais dos lugares em que operam.

Kotler, Hessekiel e Lee (2012, p. 8-10), em concordância, afirmam que as empresas devem deixar a abordagem tradicional ou antiga, que entende o investimento em causas sociais como obrigação, para progredirem com uma nova abordagem, que incorpora esses investimentos sociais ao próprio objetivo da empresa.

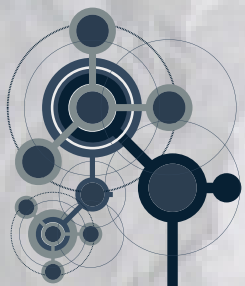
Rudimar Baldissera (2011, p. 184-185) explica que, em resposta à pressão exercida pela sociedade, algumas organizações assumem atitudes que parecem mais responsáveis, enquanto outras, poucas, realmente estão realizando importantes esforços para que a ideia de responsabilidade social empresarial seja parte da filosofia e dos pressupostos básicos da organização. Esse autor destaca o termo "parece", porque considera que boa parte das ações de responsabilidade social não passa de mera ação para atender à legislação vigente ou é algum tipo de compensação por danos causados pela organização, seja no âmbito social, ecológico, cultural ou econômico.

Em suas argumentações, Baldissera (2011) não quer dizer que as organizações não podem ou não devem divulgar suas ações ou seus projetos de responsabilidade social. A questão está no uso leviano de um discurso oportunista, em nome da responsabilidade social, apenas buscando a repercussão midiática para obter autopromoção e sobressair com valores positivos perante outros. Como o autor reitera (Baldissera, 2011, p. 185), a essência da responsabilidade social é o contrário desse caráter oportunista, projetado apenas com a intenção de usar comunicação e marketing para autopromoção.

O processo parece ainda lento, derivado das transformações do marketing, mas algumas organizações já compreendem que criar simpatia por suas marcas não se faz somente com patrocínios de alto impacto midiático, como a utilização recorrente de programas de auxílio a amputados, doentes oncológicos, com mal de Alzheimer etc., a partir de uma mazela de ações comunicacionais oportunistas e rasas. O patrocínio oportuno, e não oportunista, ligado muitas vezes ao *core business* da organização, produz maior sensação de pertinência e verdade. Já há mesmo organizações que realizam o patrocínio e sequer divulgam essa ação na mídia.

Há, portanto, uma grande diferença entre organizações que incorporam a responsabilidade social no âmago de suas bases e aquelas que apenas a colocam dentro do marketing e da comunicação com intenções meramente oportunistas, mercadológicas e de autopromoção, com base em exposições midiáticas e massivas.

Kotler e Keller (2006, p. 592) argumentam que os profissionais de marketing estão se tornando mais estratégicos em relação àqueles que pretendem se envolver ou patrocinar e à maneira pelo qual o farão, mas alertam que o público atingido nesse tipo de ação deve corresponder ao mercado-alvo almejado pela marca.



O governo brasileiro possui leis que incentivam empresas e pessoas físicas a investirem ou patrocinarem ações em prol da cultura, educação, pesquisa, esporte, saúde ou ações sociais. A Lei Rouanet (de 1991, sucessora da Lei Sarney), aprova projetos de natureza cultural, enquanto os fundos nacional, estaduais e municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente contam com projetos que apoiam o crescimento ou o desenvolvimento da criança e do adolescente. A Lei do Audiovisual (de 1993), incentiva a produção e a difusão de obras audiovisuais cinematográficas brasileiras e a Lei de Incentivo ao Esporte (de 1996) aprova projetos relacionados à prática esportiva e paradesportiva. A partir da criação da Lei de Incentivo à Pesquisa (em 2005), as empresas podem investir em projetos de pesquisa e inovação tecnológica. Já o Fundo Nacional do Idoso (de 2010 e que inclui fundos estaduais e municipais) sustenta projetos que se preocupam com a qualidade de vida de idosos com 60 anos ou mais. Os Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica (Pronon) e o Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência (Pronas/PCD), de 2013, relacionam-se com o combate ao câncer e o apoio a deficientes. Ao apoiar projetos por essas leis, as organizações ou pessoas físicas podem resgatar o valor investido (observando-se os limites) na próxima cobrança do imposto de renda.

Com essas leis, as organizações possuem várias opções para investimento, podendo, em muitos casos, optar por temas mais ligados ao seu negócio. No entanto, investir em uma causa mais conhecida parece ser a escolha da maioria das organizações, talvez porque isso possibilite uma divulgação mais expressiva na mídia. Contudo, existem outras causas alternativas que, mesmo representando um enorme contingente de pessoas, pouco são apoiadas ou patrocinadas pelas empresas. Para demonstrar essa contradição entre uma causa de maior impacto e outra causa menos conhecida, pode-se avaliar o investimento em cegos e institutos ligados a deficientes visuais, em contraste com o investimento em daltônicos.

Para se ter uma noção, Lindsay T. Sharpe e outros (1991, p. 26) explicam que a incidência de daltônicos varia entre humanos de diferentes origens raciais; no entanto eles revelam que cerca de 8% dos homens possuem algum tipo de daltonismo, sendo o percentual para mulheres de cerca de 0,5% (a amostragem desse estudo foi, em maioria, de descendentes europeus). Embora existam divergências entre *sites*, artigos e livros que abordam o daltonismo³, a maioria considera que a média de daltônicos fica em torno de 5% a 8% da população mundial, havendo variação em diferentes regiões do mundo. Isso é suficiente para observar que o número de daltônicos pode ser de cinco a oito vezes mais do que o de indivíduos com cegueira (que não representam nem 1% do universo global)⁴. No entanto, o apoio a cegos por parte de marcas parece muito maior do que o apoio a daltônicos. Para verificar tal constatação, uma pesquisa foi aplicada a duas empresas com um histórico de investimentos em causas sociais, questionando-as sobre a possibilidade de investimento em causas alternativas, tendo como exemplo o próprio daltonismo.

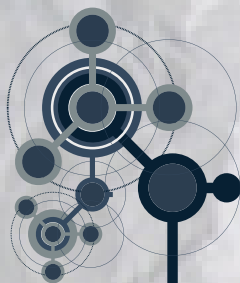
ANÁLISE DE PESQUISA APLICADA – GRUPO ABRIL E VOLKSWAGEN DO BRASIL

A metodologia para a pesquisa aplicada se estabeleceu a partir de uma entrevista em profundidade, por meio de amostra não-probabilística intencional, com definição prévia dos seguintes itens de roteiro:

- Importância das estratégias em prol das causas sociais.
- Causas sociais com as quais a organização está envolvida.

³ Para citar alguns, no livro *A psicologia das cores*, Eva Heller (2013, p. 273) escreve que cerca de 5% da população global é daltônica, sendo 4% homens. Já em *O guia completo da cor*, Tom Fraser e Adam Banks (2007, p. 28) falam em torno de 8% dos homens e 0,5% de mulheres. Em *psicodinâmica das cores em comunicação*, Modesto Farina, Clotilde Perez e Dorinho Bastos (2011, p. 55) argumentam que 10% da população mundial é daltônica, da qual 95% são homens.

⁴ Avaliação da Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República (2012), com base no Censo 2010.



- Benefícios e dificuldades no investimento em causas sociais.
- Retorno para a organização (valorização de marcas).
- Uso de leis de incentivo para patrocinar causas sociais.
- Divulgação de ações em prol de causas sociais.
- Conhecimento sobre o daltonismo.
- Adaptações para daltônicos dentro da organização.
- Conhecimento sobre ações que beneficiam os daltônicos.
- Daltônicos como estratégia de causa social.

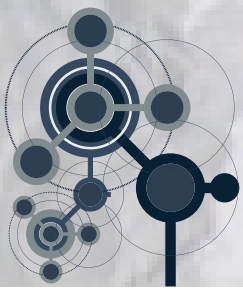
Como já mencionado, a justificativa para a escolha do daltonismo como exemplo de uma causa menos difundida é que, embora se trate de uma deficiência da visão cromática em muitos indivíduos (sobretudo homens), não é um tema tão difundido ou bem compreendido por grande parte da sociedade ou até por muitos profissionais que trabalham com a cor. O daltonismo parece receber pouco apoio por parte de marcas organizacionais, incluindo aquelas cujo principal segmento de atuação está ligado à codificação de mensagens coloridas ou à fabricação de produtos que envolvem a cor.

Grupo Abril

A entrevista com o gerente de Comunicação e o gerente de Sustentabilidade do Grupo Abril demonstra que a organização reconhece a importância de investir em sustentabilidade e apoiar causas sociais, sobretudo temas relacionados a educação.

Quando os respondentes revelam que o Grupo Abril oferece anúncios bonificados a entidades sem fins lucrativos, e que é estratégia da organização oferecer menos apoio financeiro e mais apoio efetivo de mídia (doação de anúncios bonificados), isso corrobora que o apoio às causas sociais faz parte da cultura do Grupo Abril, além de mostrar que não há a pretensão, nos anúncios bonificados, de fazer autopromoção às custas das iniciativas de terceiros. Embora esses anúncios carreguem o selo “Abril apoia esta causa”, os anúncios bonificados são oferecidos de forma transparente, e em caráter de doação, com a intenção de ajudar entidades a dar visibilidade aos projetos. Considerando que são elegíveis para os anúncios instituições que não possuem fins lucrativos e que tenham projetos sociais de qualquer âmbito, pode-se entender com isso que o daltonismo e outros temas menos difundidos poderiam ter espaço dentro do escopo de apoio do Grupo Abril.

Não houve surpresas quando os respondentes do Grupo Abril alegaram ter pouquíssimo conhecimento quanto ao daltonismo ou ao universo de pessoas que eles representam. No entanto, ao serem questionados se visualizam a possibilidade de produzir revistas ou outros materiais adaptados a daltônicos, dizem que não sabem no momento se esta é uma possibilidade passível de execução. Parece, entretanto, haver uma dicotomia entre apoio social e retornos financeiros quando eles argumentam que acham difícil imaginar o investimento em materiais adaptados especificamente a daltônicos, mesmo considerando que estes podem representar um universo entre 5% a 8% de brasileiros, isto é, cerca de 10 a 18 milhões de pessoas. De fato, 20 milhões de pessoas podem não ser uma representação estatística considerável; no entanto, representam sim um enorme número de brasileiros que são partícipes de uma sociedade que se diz inclusiva. Ao que isto indica, mais ou menos 15 ou 20 milhões de brasileiros não parecem um universo ainda relevante; tal parecer é reiterado quando um dos respondentes argumenta que, no momento, o Grupo Abril investe dinheiro no que tem certeza que vai dar um retorno e não no que seria incerteza para cerca de 10% do universo de brasileiros.



Já o investimento em *sites* e materiais digitais, que refletem menos investimentos financeiros se comparados ao de materiais impressos adaptados, é considerado pelos respondentes como potencial e com crescentes possibilidades para o apoio ao universo de daltônicos, bem como outras causas sociais diversas.

Nota-se, a partir das argumentações, que os daltônicos e até outros temas menos difundidos podem receber apoio por parte do Grupo Abril, seja em anúncios bonificados, em projetos baseados em leis de incentivo ou em pautas de diferentes revistas que elevam a conscientização social acerca do tema (é claro que é preciso levar em consideração que os órgãos ligados ao daltonismo devem se preocupar em gerar produtos que possam ser “vendáveis”, isto é, que possam se concretizar em produtos ou campanhas para mais suporte, acessibilidade ou conscientização do público).

No entanto, quando se pensa em qualquer tipo de esforço que leve a organização a investir dinheiro, começam os diversos cálculos para mensurar como isso pode gerar retorno para a organização. As oportunidades, portanto, se direcionam a temas que atingem um universo maior de indivíduos ou que são mais conhecidos na sociedade.

Volkswagen do Brasil

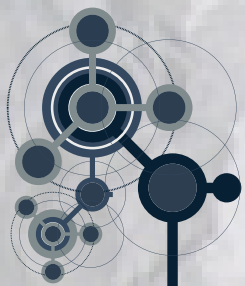
Com relação à entrevista com o gerente de Assuntos Corporativos da Volkswagen do Brasil, ele enfatiza a importância do investimento em causas sociais e da responsabilidade ética e social para sua organização. A Volkswagen apoia projetos baseados em leis de incentivo e ações concentradas em regiões próximas às suas fábricas. Outro ponto positivo é que a organização criou um comitê que envolve as áreas de marketing, comunicação, recursos humanos, jurídica, financeira, governamentais e até a Fundação Volkswagen, para que todas caminhem em sincronia e juntas tomem decisões colegiadas sobre projetos nos quais investir ou os quais patrocinar.

Mais um ponto a ser destacado é que nem todas as ações praticadas pela Volkswagen são expostas na mídia. Além disso, temas menos conhecidos ou causas mais pontuais e referentes a uma comunidade específica também podem ter espaço para receber apoio da Volkswagen do Brasil: na entrevista foram citadas uma ação que oferece suporte a crianças carentes em uma comunidade em frente a uma das fábricas da organização, bem como um projeto de formação musical em uma favela da cidade de São Paulo. A Volkswagen, segundo o respondente, patrocina anualmente cerca de 15 projetos de cunho social, sendo nítida a estratégia da organização em concentrar o investimento nas comunidades onde ela tenha fábricas instaladas.

Outro trecho da entrevista que corrobora esse ponto de vista encontra-se no quinto item do roteiro (uso de leis de incentivo), quando o respondente reitera que a Volkswagen investe em projetos com perfil sociocultural, não importando o retorno de mídia, mas sim a iniciativa da empresa em ajudar as pessoas de alguma forma.

Quando, entretanto, a entrevista questiona o respondente sobre seu conhecimento acerca do tema “daltonismo”, ele revela, assim como os executivos do Grupo Abril, pouquíssimo conhecimento. O respondente informa que nunca recebeu qualquer proposta de apoiar um projeto (com base em leis de incentivo) que tenha foco no apoio aos daltônicos, mas também considera pouco favorável o apoio a esse grupo de indivíduos, pois, na opinião dele, o daltonismo não é um tema que “choca as pessoas” por não apresentar alterações físicas ou comportamentais.

Essa opinião também é evidente quando ele menciona que é comum ajudar crianças com câncer ou mesmo o esporte paralímpico, porque é mais fácil o público se sensibilizar com uma pessoa sem um membro ou com alguma outra dificuldade.



O que se evidencia, a partir dessas argumentações, é que o apoio a amputados ou indivíduos com doenças degenerativas, crianças desnutridas ou esforços contra atos de violência e guerras são temas preeminentes para investimento, porque sensibilizam muito mais o público do que outros temas menos conhecidos ou que geram menos repercussão midiática, como o daltonismo, a compulsão sexual ou certas doenças raras como a anemia falciforme.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há organizações que já entendem seu papel social e não precisam expor massivamente suas ações na mídia ou projetar sua política de investimentos em temas de grande repercussão, como o câncer, a desnutrição e a pobreza, apenas para mostrar aos consumidores que estão preocupadas com a sociedade. Já existem empresas que patrocinam certas causas sociais (ou ofereceram doações a entidades necessitadas), mas nem sequer informam tal fato na mídia: o Grupo Abril e a Volkswagen do Brasil declararam que praticam esse tipo de doação.

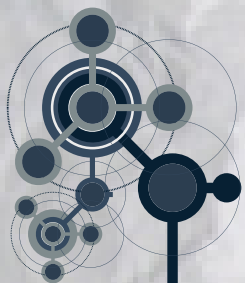
Como reforça Baldissera (2011, p. 184-185), muitas empresas se apoiam no contexto social apenas para atender à legislação ou para compensar os danos que a organização causa à sociedade em termos sociais, ecológicos, culturais ou econômicos. Para esse autor, há grande diferença entre organizações que assumem atitudes responsáveis e as que se apoiam em ações sociais (ou na sustentabilidade) como estratégias de marketing com fins de autopromoção e visibilidade.

Em nenhum momento houve a expectativa de avaliar quebras de paradigma ou comparar se investimentos em causas sociais mais populares ou conhecidas, bem como causas que possuem expressivos gastos com divulgação na mídia, são mais efetivos, melhores ou piores do que investimentos em causas sociais alternativas, que se valem da mídia espontânea ou de divulgação reservada. Mas o que se pôde verificar por meio da pesquisa é que parece haver uma certa transformação no modo como várias empresas entendem o investimento em causas sociais.

Como há um crescente número de consumidores que entendem como obrigação (e não diferencial) a responsabilidade social e ambiental por parte das organizações, estas podem seguir duas vertentes para atender os anseios do público.

Em primeiro lugar, podem considerar o investimento em causas sociais e o controle dos aspectos de sustentabilidade como obrigação ou estratégias de marketing com finalidade de autopromoção (Baldissera, 2011, p. 184-185), apoiando-se, neste caso, sobretudo na publicidade e nas articulações das relações públicas para sensibilizar os indivíduos e demonstrar o quanto fazem o bem para a sociedade. Já uma segunda forma de pensar, embora também se reconheça a necessidade de cuidar de cada etapa de produção, evitar o desperdício de recursos naturais e investir na sociedade, entende que essas não são apenas obrigações (ou estratégias de marketing para ganhar visibilidade), mas características que devem ser incorporadas à cultura da empresa, desde seus *inputs* até seus *outputs*. Kotler, Hessekiel e Lee (2012, p. 8-10) aconselham as empresas a agirem dessa forma, deixando a abordagem tradicional que entende o investimento em causas sociais como obrigação para progredir com a nova abordagem que incorpora tais princípios no objetivo da empresa.

Em muitos relatos das entrevistas aplicadas ao Grupo Abril e à Volkswagen do Brasil é possível avaliar que essas organizações consideram o investimento social e a sustentabilidade como parte de sua cultura, havendo espaço para abrirem um pouco mais o leque de possibilidades e apoiarem causas mais pontuais ou menos exploradas.



De qualquer forma, quando um tema pouco difundido ou esclarecido é abordado – como o daltonismo –, tanto os executivos do Grupo Abril como o da Volkswagen do Brasil sentem um certo desconforto em se pronunciar a respeito. Eles iniciam uma análise, de certa forma dicotômica, sobre quais as vantagens de se investir no universo de daltônicos e com isso obter retorno de imagem para a organização.

Apenas para se ter uma ideia, o IBGE indicava, há seis anos (Sinopse, 2010) que a população brasileira era de cerca de 190 milhões de indivíduos. A partir de um cálculo simples, podia-se prever que a média de 5% a 8% de daltônicos equivalia a um universo que pode alcançar até 15 milhões de pessoas. Esta quantidade podia até não ser uma representação estatística considerável, mas não havia como negar que representava um enorme número de brasileiros partícipes de uma sociedade que se diz inclusiva.

Embora, como já argumentado, existam organizações que deixaram de considerar o investimento em causas sociais como obrigação, apenas para atender uma demanda de consumidores mais informados e exigentes, a avaliação de temas como o daltonismo, que mostram uma dicotomia entre investir, mas ter a certeza de obter retornos, ajudam a perceber um estágio de mudança ainda em amadurecimento.

Não se escolheu o daltonismo, na pesquisa, porque se pretendia avaliar por que tal assunto é pouco conhecido, como ele pode se tornar mais popular ou tampouco mostrar que nenhuma organização de qualquer âmbito se importa com a respectiva causa. Na verdade, o que se tinha em vista era mostrar que ainda há mais a se avançar quando o assunto é o investimento em causas sociais, pois muitas vezes as organizações optam por causas mais conhecidas ou que geram mais exposição (por exemplo, cegos, amputados, fome, crimes, tráfico, pobreza) do que em causas que poucos conhecem ou que são uma incerteza quanto a consideráveis retornos de imagem.

De maneira geral, causas sociais alternativas como o daltonismo talvez se tornem mais propensas a receber investimento por parte das organizações – sobretudo aquelas que possuem na cor todo ou parte do seu negócio principal – caso se tornem temas mais populares ou difundidos na mídia. Mesmo tendo-se a ideia de um universo que pode alcançar até 15 milhões de brasileiros, e mesmo considerando esse público como um nicho a que poucas marcas estão associadas, a incerteza de se investir e obter poucos retornos de imagem (principalmente se não houver leis de incentivo por trás dos projetos) torna-se uma barreira para muitas organizações, que preferem então optar por outras causas mais conhecidas e com mais certeza de retorno. Parece uma mentalidade ainda resistente dentro de sociedades supostamente inclusivas.

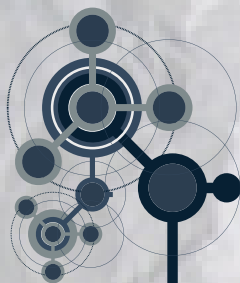
REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Da responsabilidade social à sustentabilidade: comunicação, cultura e imaginários. In: FARIAS, Luiz A. (org.). *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011.

CALDER, Bobby J. Design de marcas. In: TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim (orgs.). *Branding: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas*. São Paulo: Atlas, 2006.

CALKINS, Tim. Introdução: o desafio de branding. In: TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim (orgs.). *Branding: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas*. São Paulo: Atlas, 2006.

CONE COMMUNICATIONS; ECHO. 2013 *Cone communications/Echo global study*. [s. l.]: Cone, 2003. Disponível em: <<http://www.conecomm.com/2013-global-csr-study-release>>. Acesso em: 21 ago. 2015.



DI FELICE, Massimo. Das tecnologias da democracia para as tecnologias da colaboração. In: DI FELICE, Massimo (org.). *Do público para as redes*. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2008.

FARINA, Modesto; PEREZ, Clotilde; BASTOS, Dorinho; *Psicodinâmica das cores em comunicação*. 6. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2011.

FRASER, Tom; BANKS, Adam. *O guia completo da cor*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2007.

HELLER, Eva. *A psicologia das cores: como as cores afetam a emoção e a razão*. São Paulo: Gustavo Gili, 2013.

INSTITUTO AKATU. Pesquisa Akatu 2012: rumo à sociedade do bem-estar. São Paulo: Instituto Akatu 2013. Disponível em: <<http://www.akatu.org.br/pesquisa/2012/PESQUISAAKATU.pdf>>. Acesso em: 6 ago. 2015.

KHAUAJA, Daniela M. R.; Construção de marcas. In: SERRALVO, Francisco A. *Gestão de marcas no contexto brasileiro*. São Paulo: Saraiva, 2008.

KOTLER, Philip; HESSEKIEL, David; LEE, Nancy. *Boas ações: uma nova abordagem empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

_____. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

NORDSTROM, Kjell; RIDDERSTRALE, Jonas. *Funky business: talento movimenta capitais*. São Paulo: Makron Books, 2001.

SECRETARIA DE DIREITOS HUMANOS DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Cartilha do Censo 2010 – Pessoas com Deficiência. Brasília: SDH-PR/SNPD, 2012. Disponível em: <<http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/publicacoes/cartilha-censo-2010-pessoas-com-deficiencia-reduzido.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2015.

SEMPRINI, Andrea. *A marca pós-moderna: poder e fragilidade da Marca na sociedade contemporânea*. 2. ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

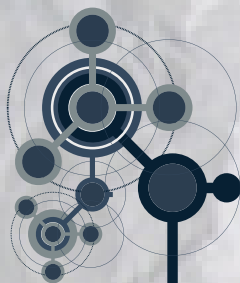
SHARPE, Lindsay T. et al. Opsin genes, cone photopigments, color vision, and color blindness. In: GEGENFURTNER, Karl R; SHARPE, Lindsay T. *Color vision: from genes to perception*. Cambridge University Press: New York, 1999. p. 3-51. Disponível em: <<http://www.allpsych.uni-giessen.de/karl/colbook/sharpe.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2015.

SINOPSE do Censo Demográfico 2010 – População. IBGE. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=8>>. Acesso em: 9 set. 2015.

TOFFLER, Alvin. *A terceira onda*. 32. ed. Rio de Janeiro: Record, 2014.

TYBOUT, Alice M.; STERNTHAL, Brian. Posicionamento de marca. In: TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim (orgs.). *Branding: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas*. São Paulo: Atlas, 2006.

YANAZE, Mitsuru H. *Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.



Entre a disputa e a coprodução: a imagem do Exército Brasileiro no Complexo da Maré

Between the dispute and the co-production:
the image of the Brazilian Army in the *Complexo da Maré*

Entre la disputa y la coproducción:
la imagen del Ejército Brasileiro en el *Complexo da Maré*



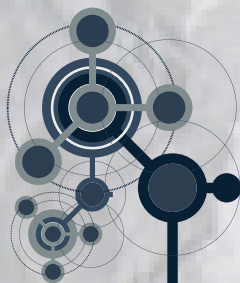
Ana Paula da Rosa

- Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)
- Mestre em Comunicação e Linguagens pela Universidade Tuiuti do Paraná (UTP)
- Graduada em Jornalismo pela Universidade de Passo Fundo (UPF)
- Docente e pesquisadora no PPG em Ciências da Comunicação da Unisinos, na linha de pesquisa Miatização e Processos Sociais
- Atuou como professora na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e na Universidade Federal do Paraná (UFPR)
- Foi coordenadora de graduação nas áreas de Publicidade, Jornalismo, Rádio e TV e Marketing na UTP
- E-mail: anaros@unisinos.br



Bruno Garcia Vinhola

- Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)
- Especialista em Planejamento da Comunicação e Gestão de Crises pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS)
- Graduado em Jornalismo pelo Centro Universitário Metodista IPA, de Porto Alegre
- E-mail: brunovinhola@hotmail.com



Resumo

Entre 2014 e 2015, as Forças Armadas estiveram envolvidas na operação de pacificação do Complexo da Maré, no Rio de Janeiro. Tal acontecimento configura uma atmosfera tensional que oferece condições para um embate por produção de sentido. De um lado, a instituição não midiática Exército, de outro, as instituições jornalísticas, produzindo discursos e imagens sobre o fato. No entanto, um terceiro elemento agrega-se a esta paisagem circulatória, os atores sociais, que também passam a produzir e elaborar a pacificação nos dispositivos midiáticos a que têm acesso. Partindo dos conceitos de mediatização e circulação, tem-se aí configurada uma disputa. Assim, investiga-se o processo de construção da imagem do Exército durante a operação, com base nas materialidades coletadas referentes ao período da ocupação do Complexo da Maré. Ao final, a correlação desses indícios revela elementos além da disputa, o que torna ainda mais complexa a circulação imagética mediatizada.

PALAVRAS-CHAVE: MEDIATIZAÇÃO • CIRCULAÇÃO • IMAGEM • EXÉRCITO BRASILEIRO.

Abstract

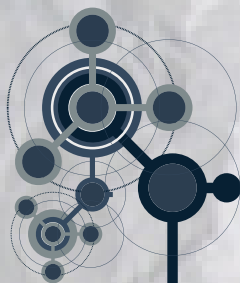
During 2014 and 2015 the Armed Forces were involved in the operation of pacification of the *Complexo da Maré* shantytown, in Rio de Janeiro. This event establishes a tense atmosphere that offers conditions for a dispute for production of meaning. On the one side, the Army, a non-mediatic institution; on the other the journalism institutions, producing discourses on and images of the fact. However, a third element is aggregated with this circulating scenery, the social actors, who also begin to produce and develop the pacification in the mediatic aspects to which they have access. Based on the concepts of mediatization and circulation, one has a configured dispute. Thus, one investigates the process of construction of the image of the Army during the operation, based on the gathered materiality relative to the period of occupation of the *Complexo da Maré*. Finally, the correlation of these evidences reveals elements that go beyond the dispute, which causes the circulation of mediatized imagism.

KEYWORDS: MEDIATIZATION • CIRCULATION • IMAGE • BRAZILIAN ARMY.

Resumen

Entre 2014 y 2015, las Fuerzas Armadas participaron en la operación de pacificación del complejo habitacional "da Maré", en Río de Janeiro. Tal acontecimiento configura una atmósfera de tensión que ofrece las condiciones para un enfrentamiento por la producción de sentido. Por un lado, la institución no mediática Ejército, del otro, las instituciones periodísticas en la producción de discursos e imágenes sobre el hecho. Sin embargo, un tercer elemento se suma a este paisaje circulatorio, los actores sociales, que también comienzan a producir y elaborar contenidos sobre la pacificación en dispositivos mediáticos a los que tienen acceso. A partir de los conceptos de mediatización y circulación, allí tiene configurada una disputa. Así, se investiga el proceso de construcción de la imagen del Ejército durante la operación, con base a las materialidades colectadas referentes al período de ocupación complejo habitacional. Por último, la correlación de estos indicios revela elementos más allá de la disputa, lo que hace aún más compleja la circulación imagética mediatizada.

PALABRAS CLAVES: MEDIATIZACIÓN • CIRCULACIÓN • IMAGEN • EJÉRCITO BRASILEÑO.



Como prelúdio, uma breve descrição do acontecimento. Rio de Janeiro, março de 2014. O governo estadual solicita apoio da Presidência da República para o emprego das Forças Armadas no Complexo da Maré, um conjunto de favelas localizado em uma região estratégica da cidade, historicamente conhecido pelo domínio do tráfico de drogas. Um decreto presidencial autoriza a atuação de tropas em ações de garantia da lei e da ordem e o Exército Brasileiro passa a comandar uma Força de Pacificação (FPac)¹, com o objetivo de reestabelecer a paz social na região da Maré.

A entrada dos militares no Complexo da Maré desperta a irrupção de um campo problemático. O acontecimento acarreta uma série de matrizes de interpretação, configurando uma atmosfera tensional que oferece as condições ideais para um embate por produção de sentido. Um dos elementos em disputa é o que provoca nossas indagações: a imagem do Exército Brasileiro. Questiona-se: como é construída a imagem da instituição durante a operação de pacificação das comunidades da Maré?

Para o entendimento de tal processo, faz-se necessário verificar primeiro quem é o responsável. Aquele que conta a história do que aconteceu na Maré e, conseqüentemente, afeta a imagem do Exército. Naturalmente, seria quem é capacitado a dar forma narrativa ao acontecimento, tornando-o midiático. Suporíamos então que cabe à instância da mídia canônica² a tarefa de registrar o fato bruto dentro das peculiaridades de seu sistema produtivo e, a partir daí, produzir sentido e imagens.

Mas, quando creditamos o poder da construção social da realidade exclusivamente à mídia canônica, estamos discutindo uma sociedade que já não existe mais. Chamamos de sociedade dos meios, das mídias ou midiática essa ambiência em que a mediação se encontrava restrita ao domínio da mídia canônica. O campo dos *media* ostentava autonomia³, à medida que figurava como a única instituição legitimada para permear, transpor ou se expandir entre as fronteiras dos campos sociais. Essa autonomia estava vinculada à natureza tecnossimbólica do campo dos *media*, que o fazia capaz de superintender as relações societárias. Afinal, ele pode falar de tudo, de uma forma acessível a todos. A sociedade respeitava as leis da instrumentalidade dos meios que, a partir dos agendamentos, das formações de opinião e da comunicação baseada no modelo linear de emissão-recepção, garantiam as estruturas do social em uma tarefa organizadora.

No entanto, se a tarefa de contar a história não está mais limitada ao midiático canônico, ela está dividida. Outros atores estão participando da narrativa do acontecimento e, conseqüentemente, da produção de sentido. É algo que modifica e torna ainda mais complexa a processualidade imagética⁴.

RIVALIDADES INTERMIDIÁTICAS: A IMAGEM EM DISPUTA NA MIDIATIZAÇÃO

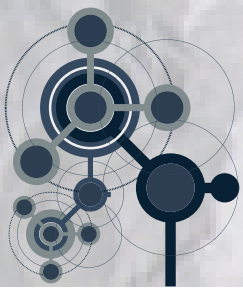
Esses outros atores que participam da construção da imagem do Exército e do jogo social foram encontrados em meio às materialidades. Em um processo de ida e volta aos indícios, na tentativa de apreensão do que é efetivamente relevante,

1 A missão das Forças Armadas é preservar a ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio. O trabalho dos militares consiste em três ações principais: patrulhamento ostensivo, prisão em flagrante e revista de pessoas e veículos. O território é ocupado 24 horas por dia, através de patrulhas e pontos de bloqueio. São enviadas tropas de diferentes regiões do país, respeitando um sistema de rodízio.

2 A denominação "midiático canônico" não é resultado de um estudo aprofundado, mas uma preferência dos autores. Quando usamos o termo canônico queremos dizer que há um conjunto de dispositivos que seguem as mesmas regras instituídas pelo jornalismo, de um lado, e por aspectos corporativo-econômicos, de outro. Tais regras resultam em lógicas que determinam o funcionamento dos meios de comunicação como o jornal, a televisão, embora cada um tenha suas especificidades. Tais lógicas são estendidas para os sites destes veículos.

3 Adriano Rodrigues (2000) explica que a interface entre os campos sociais se dava por áreas fronteiriças, em que cada saber procurava impor suas lógicas através de seus especialistas. Com a sociedade dos meios, o campo midiático se torna o grande articulador de relações.

4 Ressalte-se que quando falamos em imagem não estamos no referindo apenas à discussão da imagem fotográfica ou publicitária, mas especificamente à imagem da própria instituição Exército revelada nos textos, naquilo que aciona imaginários, portanto, imagens endógenas e exógenas e que formulam o sentido atribuído à própria organização.



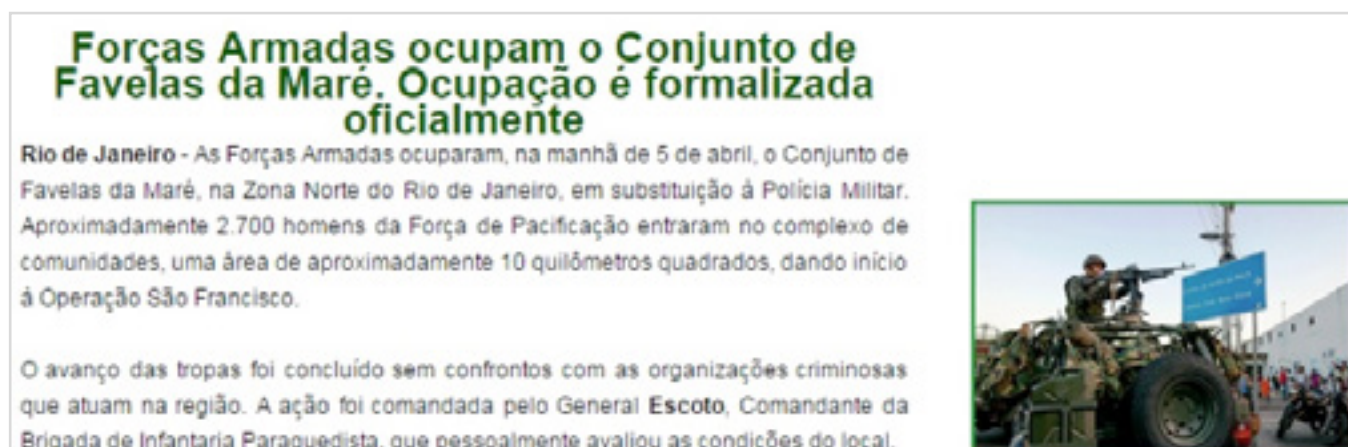
chegou-se a três esferas de análise, com base no esquema prógono de Eliseo Verón (1997, p. 14) para análise da midiatização. A coleção de indícios, dessa forma, conta com as materialidades produzidas pelas esferas do institucional, da mídia canônica e dos atores sociais midiatizados. Como o objetivo da coleta foi recuperar produtos circulantes nos dispositivos midiáticos, definiu-se como fonte de pesquisa os dispositivos encontrados na internet, pois a mesma se revela como um espaço em que todas as instâncias disputantes teriam condições similares de produção (em grande quantidade e sem disparidades relevantes que poderiam prejudicar o caráter abrangente da análise). O período de análise das materialidades diz respeito ao início da operação: produções inscritas nos dispositivos midiáticos entre os dias 2 e 10 de abril de 2014, poucos dias antes e depois da entrada dos militares na favela (5 de abril). A seguir, uma primeira sequência de imagens.

Figura 1



Fonte: <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2014/04/forcas-armadas-assumem-ocupacao-de-15-comunidades-da-mare-rio.html>.

Figura 2



Fonte: <http://www.eb.mil.br/web/midia-impressa/o-que-vai-pela-forca>.

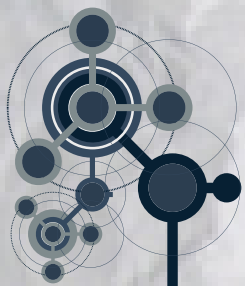


Figura 3



Fonte: <https://pt-br.facebook.com/Marevive>.

Na observação dessas imagens, percebemos três construções heterogêneas, processos efetuados através de dispositivos midiáticos, nas três instâncias que apresentamos acima. O primeiro registro é o da mídia canônica, enquadrado em um sistema produtivo jornalístico. A segunda imagem é produzida pela própria instituição não midiática⁵, colocada para circular em um dispositivo assinado também por ela (o portal oficial do Exército Brasileiro). E a terceira imagem é uma produção dos atores individuais, os usuários comuns/amadores, provavelmente moradores do território da Maré que estão presenciando o acontecimento e inscrevendo sua percepção da imagem do Exército em outros dispositivos. A partir da observação das três diferentes imagens do Exército em produção, infere-se que há em curso uma disputa intermediária. A imagem do Exército está atravessada no terreno intermediário, mobilizada por estratégias concorrentes de produção de sentido.

Analisemos outras imagens correspondentes a essas mesmas instâncias, a fim de desconstruirmos estratégias e entendermos os movimentos realizados pelos participantes dessa disputa, que lançam mão de suas formas de acesso ao midiático.

Figura 4



Fonte: <https://pt-br.facebook.com/exercito/posts/852982138062049>.

⁵ As expressões instituições midiáticas, não midiáticas e atores sociais são empregadas retomando o esquema de Verón (1997, p. 14), quando este se refere à circulação, mas adaptando-o. Este deslocamento integra pesquisa maior de Bruno Vinholo, orientada por Ana Rosa, no PPG em Ciências da Comunicação da Unisinos.

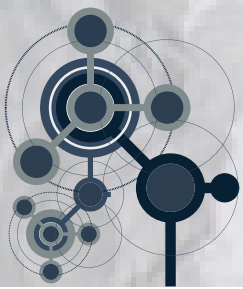
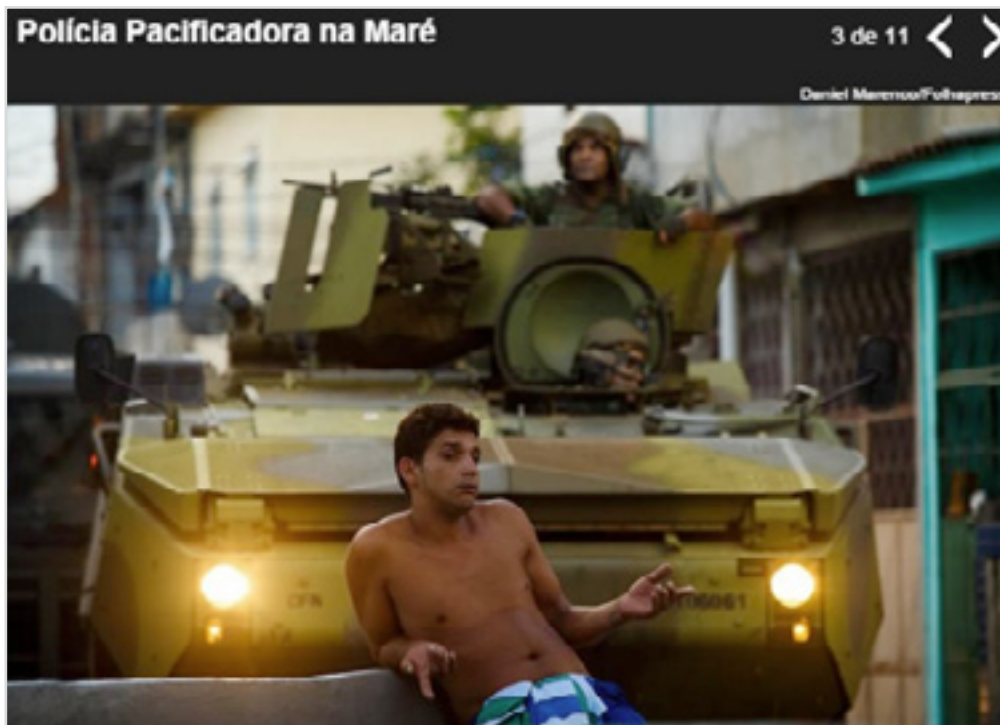


Figura 5



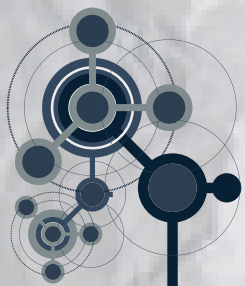
Fonte: <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2014/04/1436381-forcas-armadas-iniciam-ocupacao-do-complexo-da-mare-no-rio.shtml>.

Figura 6



Fonte: <https://pt-br.facebook.com/Marevive>.

A figura 4 corresponde a uma postagem oficial da instituição Exército em sua *fanpage* no Facebook. Essa publicação reforça o sentido produzido pela matéria veiculada no portal do Exército (figura 2), de uma ocupação militar. E quanto à pacificação? Após a verificação dos conteúdos publicados nos dispositivos assinados oficialmente pela instituição, não foi encontrado

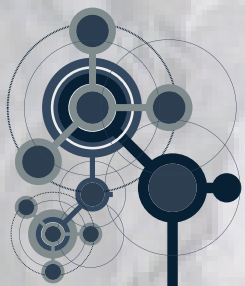


o detalhamento do trabalho que seria realizado pelos militares dentro das comunidades. Sendo assim, nesta fase inicial de produção de sentido, não há referências da parte institucional do que viria a ser de fato a pacificação. Na figura 2, observamos a valorização do número de militares e dos recursos empregados na operação, o que exalta o poder de combate a ser empregado. Tal sentido é ratificado pela fotografia do militar em seu blindado adentrando a favela. Ainda na mesma publicação, é notável a valorização da autoridade militar, quando lemos que o primeiro comandante da Força de Pacificação “pessoalmente avaliou as condições do local” ao comandar a ação. Na figura 4, novamente podemos verificar a exaltação do poder da tropa que atuará na Maré, tanto em número como em capacidade profissional.

As imagens das figuras 1 e 5 enquadram-se no sistema produtivo jornalístico. Na figura 1, assim como ocorre no âmbito institucional, a ideia de uma ocupação militar logo começa a ser formada. Nessa fotografia tem-se um militar patrulhando as estreitas vias da favela prestes a encarar uma família de moradores. Entre eles, um hiato duvidoso: o militar parece se deslocar cautelosamente, enquanto os moradores revelam um composto de reações. Receio, desconfiança, medo. Em expressões diferentes, as três pessoas emanam seu estranhamento para com a Força. Embora não esteja plenamente visível na imagem, o ângulo da foto evidencia o soldado em primeiro plano com a arma em punho em direção à família, que, em foco na cena, demonstra estar acuada. Olhamos a imagem como quem adentra a favela, literalmente a invade, o espectador é representado pelo fotógrafo que também “captura” a família, sua intimidade, seu cotidiano. Há aí um misto de força, com a noção de estar de indefeso, contrariando o que se esperaria da operação.

Na figura 5, a imposição da força bruta por parte do Exército é apresentada de maneira mais direta. Na imagem fotográfica, a viatura militar parece disposta a atravessar tudo o que está na frente. O estranhamento dos habitantes do Complexo da Maré também é explorado de modo mais intenso. Dessa vez, ele vem acompanhado da dúvida, afinal o morador parece estar perguntando o porquê de o Exército estar ali. Uma espécie de deboche, um princípio de oposição. Obviamente percebe-se que não se trata de uma imagem naturalizada, mas de uma imagem marcada pela pose. O homem que está recostado ao muro certamente foi orientado antes do registro, mas, independentemente disso, a fotografia gera um efeito de sentido, que novamente insinua uma contradição com o título da galeria de imagens “Polícia pacificadora na Maré”. A instância da mídia canônica, ao combinar a ocupação do território pela força com o estranhamento e a dúvida dos locais, produz uma imagem muito mais próxima da tensão do que da pacificação. O valor-notícia parece ser o choque que a ocupação militar causa na população. Por fim, uma característica comum às duas imagens: o resgate de um passado opressor vinculado à imagem do Exército. As figuras 1 e 5 em muito lembram as imagens do período do Regime Militar no Brasil. Blindados atravessando as ruas, militares fortemente equipados, cidadãos com expressões de medo ou desconfiança. Imagens de um Exército que amedronta e que se impõe pela força. Uma espécie de imagem contaminada, que traz elementos histórico/sociais enraizados na cultura, e que agora é recuperada.

Por fim, a produção dos atores sociais. As figuras 3 e 6 são construções consideradas amadoras, conteúdos postos a circular por indivíduos comuns, mas que se autonomizam em redes sociais. A primeira imagem não só rompe com o sentido da pacificação, como assume de maneira clara uma postura oposicionista à ação do Exército no Complexo da Maré. A ocupação se torna uma invasão militar. Evidencia-se o aparato militar modificando a paisagem natural da comunidade. Os atores sociais, através das redes e páginas colaborativas, fazem a dúvida sobre a operação se espalhar em circuitos diversos, agora com o acréscimo da revolta. Embora se perceba uma inter-relação dos critérios de registro dos fatos da mídia canônica, pois as imagens são parecidas com as publicações jornalísticas, os amadores têm o poder de explicitar um sentido que o canônico não tem, devido às restrições de seu sistema produtivo. Na figura 6, a revolta se transforma em campanha: deboche, ironia, difamação, excessos de vários tipos contra os militares são expostos em uma verdadeira convocação popular para a resistência contra a “ditadura dos territórios favelados”.

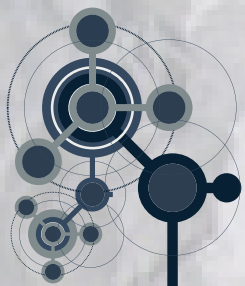


A partir da observação desse material heterogêneo produzido por cada uma dessas instâncias que coabitam o terreno intermediário, é reforçada a ideia de que há uma disputa pela construção da imagem do Exército durante a pacificação do Complexo da Maré. A esfera institucional procurou defender o sucesso da operação, exaltar a figura do militar e do Exército e valorizar seu poderio bélico, resultando no que classificamos como a imagem de um *Exército do valor*. Já na instância da mídia canônica, observamos a tentativa do resgate de um passado opressor do Exército, junto da desmistificação e exposição de vulnerabilidades da figura do militar, combinados ao questionamento acerca do sucesso da operação; inferimos que aí se cria a imagem de um *Exército da dúvida*. E por último, no âmbito dos atores sociais, uma campanha direta contra a atuação dos militares, com a total desvalorização da instituição; a opressão velada da mídia canônica é reforçada e vai mais além, produzindo a imagem de um *Exército do medo*.

Considerando que está em curso a produção de três diferentes imagens da mesma instituição, retoma-se a pergunta sobre quem está contando a história da pacificação na Maré. A partir das materialidades indiciadas, nota-se que outros atores se credenciam como potenciais narradores. Quando as instâncias da mídia canônica, do institucional e dos atores sociais inscrevem seus discursos para circular em condições de igualdade, é sinal de que aquela sociedade em que a mediação estava sob responsabilidade exclusiva dos meios não é mais a realidade que vivemos. A mídia canônica perde sua centralidade, o que reconfigura as relações na matriz societária. Estamos, enfim, entrando na sociedade em midiatização.

Na tentativa de sintetizar o conceito de midiatização procurou-se articular fragmentos das perspectivas dos autores que discutem o conceito. Partindo das ideias do esquema de Verón (1997, p. 14) para análise da midiatização, trabalhamos o fenômeno adotando a perspectiva de mutação qualitativa dos processos de câmbio social, e não de acumulação quantitativa de novas mídias. Elencamos então quatro características da processualidade: a midiatização é caracterizada pela expansão e instauração acelerada na sociedade de fenômenos técnicos transformados em meios (Fausto Neto, 2008, p. 91). Isso altera os processos interacionais e a construção do real, fazendo-os funcionar sob as lógicas de mídia (Braga, 2006, p. 1), através de articulações entre dispositivos midiáticos, processos sociais e processo de comunicação que incidem sobre a produção de sentido (Ferreira, 2007, p. 2), resultando em um salto qualitativo alcançado por essa nova ambiência, caracterizada pelo compartilhamento de experiências em um verdadeiro caldo cultural (Gomes, 2013, p. 137).

Para explicar o atravessamento dessas características em nosso caso, começamos pelos fenômenos técnicos transformados em meios. Assim como Verón, Antonio Fausto Neto (2008, p. 91) enxerga a midiatização para além do determinismo tecnológico. O argumento é que as tecnologias se espalham por toda a sociedade segundo algumas lógicas de ofertas e usos. Tais lógicas podem levar a apropriações; no entanto, neste caso elas estão sujeitas a desvios e transformações pela ação do próprio homem. Dessa forma, os fenômenos técnicos emergiram e foram transformados em meios, gerando novas formas de interação e repercutindo na vida e na organização da sociedade. A reconfiguração das invenções tecnológicas a partir das práticas sociais criou condições para que todos os campos sociais fizessem uso e pudessem se apropriar das tecnologias, convertendo-as em meios. Por outro lado, os meios de comunicação perdem o poder de controle que tinham sobre a mediação e, conseqüentemente, sobre as estruturas da sociedade. Esse poder passa a ser partilhado ou difuso. É claro que ainda enxergamos modos de expressão do poder do midiático canônico, mas já não se trata da única forma de poder. Como foi exposto nas materialidades acima, as técnicas midiáticas, antes dominadas apenas pela mídia canônica, agora estão à disposição dos atores sociais e das instituições não midiáticas. Na figura 4, por exemplo, a esfera institucional utiliza uma rede social para dar visibilidade a uma outra publicação através de um *link*. Já na figura 6, os atores sociais ultrapassam o limite da notícia, iniciando um processo de convocação através dos dispositivos midiáticos. A midiatização, dessa forma, redinamiza a organização social e modifica o processo de construção da realidade.

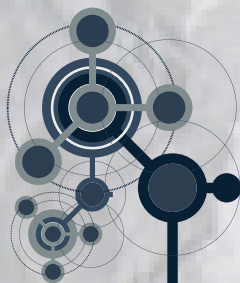


O elo organizador dos campos sociais agora está dissipado. Os espaços fronteiriços estão fluidos e o atravessamento dos campos sociais respeita outros movimentos. As estruturas perdem força para os processos, no caso os midiáticos. A sociedade em midiatização está atravessada por uma cultura de mídia. Para José Luiz Braga (2006, p. 2), nessa nova sociedade, os processos de interação midiatizada passaram a influenciar e absorver os demais. A midiatização figura como processo interacional de referência, pois tal realidade expande-se sobre a vida humana, alterando os processos sócio-técnico-discursivos. E se um processo é de referência, ele afeta a todos os indivíduos e instituições, ainda que em níveis diferentes. Sendo assim, atores sociais, instituições e mídia canônica, todos respeitam as lógicas midiáticas como base de suas interações. É o que foi constatado nos empíricos. Para a instituição Exército Brasileiro, a interação intermidiática é tão importante quanto a interação presencial com a população da Maré. A pacificação durou mais de um ano e, mesmo assim, não conhecemos de fato o trabalho do Exército nas comunidades. Se a midiatização é o processo interacional de referência, circular e interagir no terreno intermidiático é fator elementar no acolhimento do social. Em contrapartida, a população não se limita a questionar os militares nos portões da base na favela. Os textos produzidos (imagéticos ou não) nos revelam uma verdadeira ofensiva midiática contra o Exército. O que talvez nem corresponda ao sentimento dos moradores. Mas é o discurso que circula na esfera midiática o que permanece, que segue adiante, que é a referência.

Podemos enxergar esses conceitos na matriz elaborada por Jairo Ferreira (2007, p. 2), em que a midiatização se desenvolve a partir da inter-relação entre três polos: dispositivos midiáticos, processos sociais e processos de comunicação. Eles se afetam mutuamente e cada um pode interceder sobre as relações entre os demais. Quando a técnica está inserida no contexto de todos os indivíduos e instituições, as relações entre processos sociais e comunicacionais são cada vez mais atravessadas pelos processos acionados via dispositivos midiáticos. Em nosso caso, a matriz claramente se manifesta. O processo social da tentativa de pacificação do Complexo da Maré envolve interações entre diferentes atores e instituições. Nesse contexto, automaticamente se desenvolvem os processos de comunicação, que são alçados aos dispositivos midiáticos (quando não surgem nos próprios dispositivos) pela influência da midiatização. Aquela mesma tensão que encontramos nas ruas da Maré, entre militares e moradores, está reproduzida no Facebook, por exemplo. A mesma cautela que a tropa demonstra é confirmada pelo Exército nas redes sociais.

Pedro Gilberto Gomes (2013, p. 137) traz a última contribuição para nossa tentativa de sintetização do conceito de midiatização. Uma nova ambiência caracterizada pelo compartilhamento de experiências; um verdadeiro caldo cultural. Para o autor, essa perda da soberania do campo dos *media* como o superintendente das relações entre os campos sociais é um salto qualitativo. A sociedade em midiatização, funcionando sob a cultura de mídia, transforma a ambiência em uma grande zona de interfaces, onde a circulação acelerada supera a especialização. O caldo cultural se forma porque a produção de sentido está dividida, compartilhada. Como vimos em nosso caso, não há uma imagem do Exército formada de acordo com os critérios enunciativos da mídia canônica. As experiências, percepções e concepções dos atores individuais e das outras instituições estão circulando também. Com isso, temos diferentes imagens em construção, diferentes narrações sobre um mesmo acontecimento, diferentes sentidos em produção e uma nova realidade social.

Essa nova organização social está diretamente ligada a uma mudança no paradigma da comunicação. O modelo linear foi quebrado com a midiatização, pois os emissores e receptores agora convivem em condições simétricas. Aquele discurso dotado de legitimidade para ser aceito em todos os campos sociais já não existe, tal como observamos na heterogeneidade das imagens expostas como materialidades. A midiatização traz uma dinâmica de equivalência discursiva, em uma ambiência com fronteiras cada vez mais diluídas e espaços de convivência cada vez mais sobrepostos. Os novos lugares



de fala, descentralizados, modificam inclusive as relações entre os meios e seus produtores/consumidores. Na ambiência interdiscursiva, os sentidos se descolam de seus produtores e receptores, ficando suscetíveis a desvios e novas apropriações. A midiatização, dessa forma, reconfigura as instâncias de emissão/produção e consumo/recepção. Voltando ao nosso caso, observamos que as três instâncias estão produzindo diferentes imagens, mas também estão consumindo, redirecionando. O conceito de midiatização aponta para uma realidade ainda mais complexa. As estratégias das três instâncias que descrevemos estão em contato no terreno intermediático. Não podemos visualizar apenas os subconjuntos separadamente. As estratégias são distintas, mas as imagens produzidas estão em contínua relação. A midiatização é justamente esse desalinho, e suas pistas estão na transversalidade.

A TRANSVERSALIDADE DAS IMAGENS EM CIRCULAÇÃO

Para adentrarmos as questões da transversalidade entre produção e consumo e suas mútuas afetações, faz-se necessária uma recuperação do conceito de circulação sob a ótica da midiatização. As transformações nos regimes sócio-técnico-discursivos levaram as relações entre atores sociais, instituições e mídia canônica a uma lógica de interfaces, como foi exposto acima. Nessa ambiência interdiscursiva, entre os fluxos transversais, tanto os desajustes como as articulações podem aparecer. A circulação, que por muito tempo foi entendida como uma simples zona⁶, agora é considerada um conceito central para a midiatização (Fausto Neto, 2010, p. 12).

Algumas características da circulação midiatizada, em que os dois polos (produção e recepção) convivem em simetria: 1) rupturas em algumas lógicas de produção e recepção (a instantaneidade do midiático canônico pode ser superada pelos atores sociais, por exemplo); 2) a quebra dos contratos por parte dos receptores (o discurso da mídia canônica já não é mais aceito por todos); 3) o interesse de um mesmo produtor/receptor por várias mídias (o institucional, por exemplo, além de fonte para a mídia canônica, inscreve seus discursos em outros dispositivos, o que demonstra que a circulação é essencialmente intra e intermediática⁷); 4) a cogestão dos acontecimentos pelos incontáveis produtores/receptores (conforme estamos analisando, a narrativa da pacificação compartilhada pelas três instâncias). Por esses fatores, Fausto Neto (2013, p. 55) aponta: "a circulação desponta como um território que se transforma em lugar de embates de várias ordens, produzidos por campos e atores sociais". A midiatização faz com que a paisagem circulatória coloque em contato as instâncias de produção e recepção, ao mesmo tempo em que as estimula para movimentos segundo suas próprias dinâmicas. Isso leva à reflexão sobre a produção de sentido a partir de um feixe de relações. Produção e recepção em encontros e desencontros nessa rede de fluxos transversais, fazendo da pluralidade de lógicas uma realidade complexa que fomenta a produção de sentido.

Retomemos novamente a pergunta inicial: como se dá a construção da imagem do Exército Brasileiro na operação de pacificação do Complexo da Maré? Inferimos preliminarmente uma disputa intermediática por produção de sentido. Ocorre que, nessa ambiência de fluxos transversais e afetações mútuas, estamos tratando também de uma coprodução imagética. Ainda que não respeitem as mesmas estratégias, as instâncias ora se aproximam, ora se estimulam, mesmo defendendo posições diferentes. O terreno da disputa é um lugar que abriga esse feixe de relações. Vejamos alguns movimentos de circulação que revelam como as instâncias realizam suas estratégias.

6 Fausto Neto (2010) faz interessante explicação sobre os vários estágios do estudo da circulação, desde sua concepção linear até à alta complexidade do momento atual.

7 Esta concepção de circulação como inter e intramediática vem sendo abordada por Ferreira (2013) e também por Ana Paula da Rosa (2015). Refere-se à inscrição de materiais significantes em pluridispositivos midiáticos de modo intramediático, ou seja, dentro de um único dispositivo ou em vários, produzindo fluxos, circularidades, interações. Envolve a construção do valor daquilo que circula.

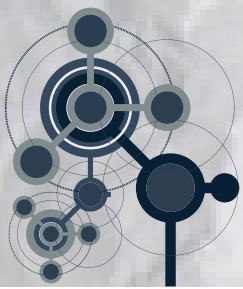


Figura 7



Fonte: <https://pt-br.facebook.com/Marevive>.

Figura 8



Fonte: <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2015/01/mulher-da-luz-dentro-de-veiculo-do-exercito-na-mare-no-rio.html>

A figura 7 é mais um registro da ocupação por parte dos atores sociais. Porém, diferentemente da imagem da figura 2, em que os próprios atores são os “registradores” (de fato) do acontecimento, na publicação da figura 7 eles estão se apropriando da

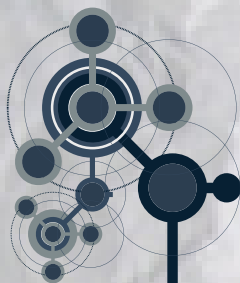


imagem (e da matéria) de uma publicação da mídia canônica, no caso o portal de notícias O Dia. Esse movimento realizado pelos atores sociais engloba três dos níveis de circulação midiática descritos por Rosa (2015). O primeiro nível⁸ trata da atribuição de valor às imagens por parte das instituições jornalísticas, afetando as demais instituições e, no caso, os atores individuais. Ele é facilmente constatado, pois a maioria das imagens referentes ao caso da pacificação está ligada a blindados e militares fortemente armados ocupando as comunidades, em contraste a expressões de estranhamento dos cidadãos. Tais imagens convocam estruturas do social, na forma de imagens-totens (Rosa, 2012, p. 15). Vêm à tona experiências anteriores como as vividas em períodos de guerra ou ditadura, em um acionamento de estruturas estruturantes, que restringem novas interpretações. Trata-se de imagens autorreferenciais, pois embora estejamos vendo uma imagem de pacificação, o blindado sintetiza um outro lugar/contexto/fato, e todo esse repertório iconográfico coletivo é mobilizado pela escolha de determinadas imagens e exclusão de outras. As imagens-totens têm essa força, de símbolos, constituindo-se naquilo que representam.

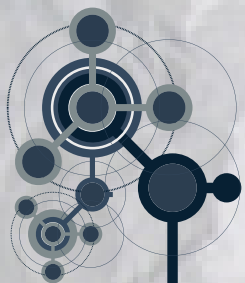
O segundo nível corresponde ao acolhimento e à replicação de imagens por parte dos atores individuais em diferentes dispositivos, como verificamos na reinscrição da matéria do portal O Dia em uma página colaborativa do Facebook. Tal movimento demonstra um espelhamento, mas, mais do que isso, um acolhimento do valor e, portanto, uma possibilidade de permanência na circulação. O terceiro nível, denominado por Rosa (2015) de fagia social, diz respeito às novas camadas de sentido produzidas pelos atores individuais a partir da replicação das imagens construídas. Perceberemos esse movimento na figura 7 apenas se observarmos a matéria do portal O Dia na íntegra. No portal de notícias, por mais que seja apresentado o título de “Domingo é tenso no Complexo da Maré”, o texto da matéria trabalha o sentido de uma ocupação tranquila por parte dos militares. Já na postagem do Facebook, os atores sociais não contemplam essa “tranquilidade” e reforçam o poder das facções criminosas. Nesses três níveis de circulação, ainda que o midiático canônico receba maior destaque por seu poder de atribuição de valor, a participação dos atores individuais é valorizada por conferir novos sentidos a essa mesma imagem. Dessa forma, as duas instâncias estão compondo a processualidade e dividindo a chancela daquilo que deve circular e, portanto, ser visível.

Mas a figura 8 ainda desvela mais um nível de circulação midiática, a fagia midiática (Rosa, 2015). Nesta imagem, a mídia canônica (portal de notícias G1) se apropria de um recurso audiovisual produzido pelo institucional (publicação do portal oficial e das redes sociais do Exército) para compor o registro de um fato. O movimento da fagia midiática assegura a afetação mútua entre as instâncias disputantes. Nessa imagem, podemos perceber como as instâncias de produção e recepção além de disputar, podem se aproximar, se articular e, até mesmo, trocar de lugar nessa ambiência tão complexa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observando esses movimentos de afetação mútua entre atores sociais, instituição e mídia canônica, inferimos que, mesmo com a constatação do emprego de estratégias de construção imagética heterogêneas por parte de tais instâncias, não podemos simplesmente aderir à pura aceitação da diferença. A disputa existe sim, pois, afinal, cada instância procura legitimar seu discurso, contar sua versão da história, revelar a imagem que percebe sobre o que está acontecendo. Mas a transversalidade das relações midiáticas nos revela algo mais do que a simples agregação de diferentes imagens. Nesse

⁸ Os níveis de circulação ou movimentos pertencem a uma pesquisa em curso, mas que não engessam ordens. São movimentos verificados na midiaticização, mas que podem aparecer conjuntamente como no caso acima ou não. Trata-se de uma análise dos movimentos de circulação das imagens, de como elas são inscritas, se tornam acessíveis e posteriormente passam a circular de fato, envolvendo a produção de sentido social.



terreno circulatório intermediário, a imagem do Exército é construída em um jogo de articulação dessas diferenças, em uma coprodução que é fruto de interações que respeitam as lógicas da própria midiatização.

Nesse sentido, o resultado do problema apresentado no início do artigo, em relação a como se dá o processo de construção da imagem do Exército no Complexo da Maré, está ligado a uma abordagem da imagem institucional vinculada a uma nova realidade social, que a desvincula das concepções instrumentais do conceito (imagem projetada, técnica de gerenciamento de impressões, etc.). Aproximando-nos da processualidade do fenômeno da midiatização, a imagem institucional se revela como uma construção que envolve participação inter-relacionada de atores diversos, centrada em dois eixos: a heterogeneidade das visões do acontecimento e a transversalidade do que é inscrito na circulação. As imagens-produto circulantes se encontram e desencontram em mútua afetação, o que potencializa a (re)criação de imagens outras, que seguem novos fluxos adiante. O sucesso, a dúvida e o medo estão entre a disputa e a coprodução, vulneráveis aos desvios de uma rede complexa que potencializa e modifica o “fazer” imagens. Contudo, o fato de essa imagem institucional figurar como algo impossível de ser unicamente controlado por qualquer ator ou instituição não impede sua análise e interpretação, ou ainda o exercício de intervenções sobre ela.

REFERÊNCIAS

BRAGA, José Luiz. Mediatização como processo interacional de referência. In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, XV – GT Comunicação e Sociabilidade. *Anais...* Bauru, SP: Unesp/Compós, 2006.

FAUSTO NETO, Antonio. A circulação além das bordas. In: FAUSTO NETO, Antonio; VALDETARO, Sandra (orgs). *Mediatización, sociedade y sentido: diálogos entre Brasil y Argentina*. Rosario: Facultad de Ciencia Política y RRH, Universidad Nacional de Rosario, 2010.

_____. Como as linguagens afetam e são afetadas na circulação? In: BRAGA, José Luiz et al (orgs.). *Dez perguntas para a produção do conhecimento em comunicação*. São Leopoldo, RS: Editora Unisinos, 2013.

_____. Fragmentos de uma analítica da midiatização. *Matrizes*, São Paulo, n. 2, p. 89-105, abr. 2008.

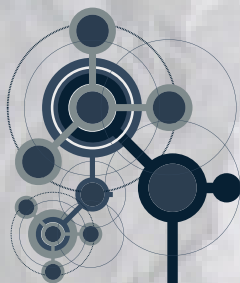
FERREIRA, Jairo. Mediatização: dispositivos, processos sociais e de comunicação. *E-Compós*, Brasília, v. 10, p. 1-15, 2007.

FERREIRA, Jairo. Como a circulação direciona os dispositivos, indivíduos e instituições? In: BRAGA, José Luiz et al. (orgs.). *Dez perguntas para a produção do conhecimento em comunicação*. São Leopoldo, RS: Editora Unisinos, 2013.

GOMES, Pedro Gilberto. Como o processo de midiatização (um novo modo de ser no mundo) afeta as relações sociais? In: BRAGA, José Luiz et al. (orgs.). *Dez perguntas para a produção do conhecimento em comunicação*. São Leopoldo, RS: Editora Unisinos, 2013.

RODRIGUES, Adriano Duarte. Experiência, modernidade e campo dos media. In: SANTANA, R. N. Monteiro de (org.). *Reflexões sobre o mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Revan; Teresina: Universidade Federal do Piauí, 2000.

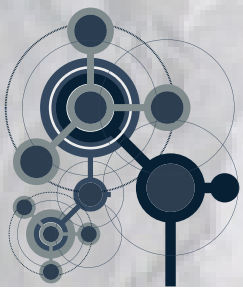
ROSA, Ana Paula da. *De reflexos a fagias: os níveis de circulação e apropriação midiática das imagens*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE MEDIATIZAÇÃO. *Anais...* Buenos Aires: 2015. (A ser publicado).



_____. *Imagens-totens: a fixação de símbolos nos processos de mediação*. São Leopoldo, RS: Unisinos, 2012. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Disponível em: <<http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/000003/0000033A.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

VERÓN, Eliseo. Esquema para el análisis de la mediatización. *Diálogos de la Comunicación*, n. 48, Lima, Felafacs, 1997.

Artigo recebido em 18.02.2016 e aprovado em 04.07.2016.



O acontecimento no contexto das organizações: a campanha “Casais”, os públicos e a imagem de *O Boticário*

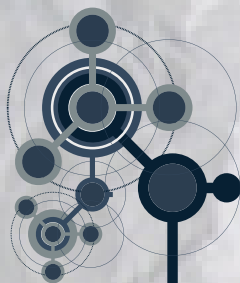
The event in the context of organizations:
The “Casais” campaign, the public and the image of *O Boticário*

El acontecimiento en el contexto de las organizaciones:
la campaña “Casais”, los públicos y la imagen de *O Boticário*



Terezinha Silva

- Doutora em Comunicação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e pela Université Paris Ouest Nanterre, em cotutela
- Mestre em Educação pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
- Graduada em Comunicação Social/Jornalismo pela UFSC
- Pesquisadora associada ao Grupo de Pesquisa em Imagem e Sociabilidade (Gris/UFMG)
- Foi docente em cursos de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas) e da UFMG
- Autora do livro *Gestão e mediações nas rádios comunitárias: um panorama do Estado de Santa Catarina* (Argos/Unochapecó, 2008)
- E-mail: terezinhasilva@yahoo.com



Resumo

O artigo discute o potencial do conceito de acontecimento para os estudos da comunicação organizacional a partir da análise da campanha “Casais”, de O Boticário. A análise apoia-se em textos de diversas mídias e comentários de leitores, buscando apreender como se dá a *descrição, narração e recepção pública* do acontecimento e como ele reconfigura a imagem de O Boticário. Evidenciamos a forma como o acontecimento afetou diferentemente os públicos, os quais atualizam a imagem de O Boticário, vinculada, por alguns, ao desrespeito à família e à promoção da “imoralidade”, e, por outros, à “coragem”, à “quebra de tabus” e à “responsabilidade social”.

PALAVRAS-CHAVE: ACONTECIMENTO • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • PÚBLICOS • IMAGEM PÚBLICA • CAMPANHA “CASAI” • O BOTICÁRIO.

Abstract

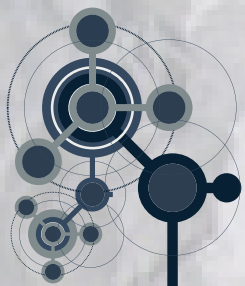
This article discusses the potential of the concept of event for the studies of organizational communication, based on the analysis of the “*Casais*” (Couples) campaign of the *O Boticário* brand. The analysis is based on the texts of a number of media and on comments by readers, seeking to understand how *the description, narration and public acceptance* of the event takes place and how it changes the image of *O Boticário*. We show the way how the event affected various publics, which update the image of *O Boticário*, which is related by some of them to disrespect for the family and promotion of “immorality”, and by others to “courage”, to the “breach of taboos” and to “social responsibility”.

KEYWORDS: EVENT • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • PUBLICS • PUBLIC IMAGE • “CASAI” CAMPAIGN • *O BOTICÁRIO*.

Resumen

Este artículo analiza el potencial del concepto de acontecimiento para los estudios de la comunicación organizacional a partir del análisis de la campaña “*Casais*” (Parejas) de *O Boticário*. El análisis se basa en textos de diversos medios y en comentarios de lectores, buscando captar cómo se hace la *descripción, la narración y la recepción pública* del acontecimiento y cómo este reconfigura la imagen de *O Boticario*. Evidenciamos cómo el acontecimiento afectó de manera diferente a los diversos públicos, quienes actualizan la imagen de *O Boticário*, vinculada por algunos a la falta de respeto por la familia y a la promoción de la “inmoralidad”, para otros asociada al “coraje”, a la “quebra de tabúes” y a la “responsabilidad social”.

PALABRAS CLAVES: ACONTECIMIENTO • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • PÚBLICOS • IMAGEN PÚBLICA • CAMPANHA “CASAI” (PAREJAS) • *O BOTICÁRIO*.



A experiência de uma organização e de seus públicos é atravessada por acontecimentos de diferentes tipos, graus de repercussão e de afetação: positivos, negativos, inesperados, programados, mais ou menos marcantes, com maior ou menor reverberação, midiáticos ou não. Partindo dessa premissa, o presente trabalho propõe discutir o potencial do conceito de acontecimento para o estudo de temas e problemas da comunicação no contexto das organizações¹.

A reflexão é desenvolvida a partir da análise do caso de O Boticário, organização brasileira que, entre o fim de maio e o começo de junho de 2015, se viu implicada em uma controvérsia pública em torno de uma campanha publicitária da marca para o Dia dos Namorados. Na análise desse caso buscamos explorar como um acontecimento implicando uma organização tem um papel importante na constituição da sua imagem pública, a partir da atuação dos públicos que se formam no transcurso do acontecimento e que se posicionam em relação a ele, às questões coletivas ou aos valores sociais que ele revela e às práticas organizacionais.

O artigo está estruturado em três partes. Na primeira, apresentamos a concepção de acontecimento que sustenta esta análise, orientada pela abordagem teórico-metodológica proposta pelo sociólogo Louis Quéré (1997, 2005), da qual retiramos uma grade para analisar o lançamento da campanha de O Boticário e sua repercussão público-midiática enquanto um acontecimento que afetou e configurou públicos diversos. A partir de um *corpus* composto por material empírico retirado de diferentes mídias, analisamos a *descrição*, a *narração* e a *recepção pública* do acontecimento, expostas na segunda parte do artigo. Por fim, apresentamos nossas considerações finais, sintetizando o resultado da análise e destacando o papel do acontecimento na (re)configuração dos públicos, de seus posicionamentos e da imagem da organização.

ACONTECIMENTO, PÚBLICOS E IMAGEM PÚBLICA

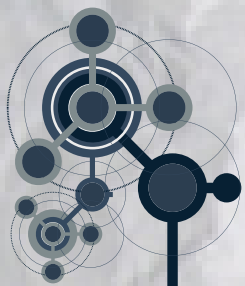
A concepção de acontecimento que sustenta a presente análise é orientada pela abordagem teórico-metodológica proposta pelo sociólogo francês Louis Quéré (1997, 2002, 2005, 2012). O autor situa o acontecimento no terreno da experiência e da ação, no seu poder de afetar os sujeitos e de revelar aspectos importantes do contexto no qual ele ocorre². Ou seja, no poder de afetação e no poder hermenêutico do acontecimento – seus dois aspectos marcantes (Quéré, 1997, 2005, 2012).

O poder hermenêutico do acontecimento refere-se ao seu potencial de, ao emergir no cotidiano e na experiência de indivíduos e coletividades, provocar uma profusão de sentidos e discursos que buscam compreendê-lo, defini-lo, narrá-lo. Para Quéré (1997, 2005, 2012), o acontecimento é fonte de sentidos, possui elementos que contribuem para a sua própria compreensão, cria novas possibilidades para interpretar a realidade e o contexto no qual ele se inscreve, ajuda a esclarecer o passado que o tornou possível e inaugurar novas possibilidades em relação ao futuro. Um acontecimento tem um “poder de esclarecer o contexto do conjunto, de revelar os estados de coisas existentes e de realçar os processos em curso” (Quéré, 2005, p. 71). O acontecimento tanto revela questões coletivas importantes do contexto no qual ele emerge, quanto abre caminho para a discussão e ação em torno aos problemas revelados, inserindo-se em “campos problemáticos” (Quéré, 2005).

Já o poder de afetação refere-se ao modo como um acontecimento afeta a experiência dos sujeitos, à força com a qual ele toca indivíduos, coletivos, organizações. Na concepção de Quéré (1997, 2010), um acontecimento sempre acontece *para* alguém,

¹ Este artigo é uma versão modificada de *paper* apresentado ao GP de Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom, Rio de Janeiro, 2015 (Silva, 2015).

² Tal abordagem tem inspirado uma série de estudos no âmbito do Grupo de Pesquisa em Imagem e Sociabilidade (Gris/PPGCOM-UFMG), do qual participo. Ver, por exemplo, V. França (2009, 2012), Simões (2011), Silva (2014), Silva e Simões (2014).



que, afetado, responde àquilo que o afetou, em uma dinâmica de mútua afetação (sofrer e agir), através da reflexividade e da linguagem. Ou seja, tocados por uma ocorrência, os sujeitos respondem com discursos e ações, contribuindo para constituir e dar sentido ao acontecimento (V. França, 2009, 2012). Nessa perspectiva, pragmatista, é por causa do potencial de revelação e de afetação que públicos se formam no contexto de um acontecimento. Os públicos são concebidos como coletivos que, afetados ou interessados por questões ou problemas revelados por experiências, como um acontecimento, se envolvem em uma ação visando discutir e tratar o que os afetou (Dewey, 2001; Quéré, 2003; V. França e Almeida, 2008). Essa concepção de público em Dewey – lembrada também por Fábio França (2004) ao inventariar abordagens desse conceito e seus usos em relações públicas – e o vínculo com a noção de acontecimento, enfatizado por Quéré (2003), parece-nos extremamente útil para o campo da comunicação organizacional por salientar que os públicos não estão pré-estabelecidos³, mas se formam na experiência de confrontação com uma situação tida como problemática e que demanda uma solução.

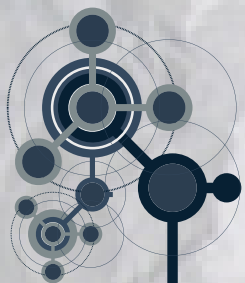
Na perspectiva de Quéré (1997; 2005), então, uma ocorrência torna-se um acontecimento quando é capaz de provocar ruptura no curso normal da experiência; de afetar indivíduos ou coletivos, interpelando-os para a ação; de inscrever-se em “campos problemáticos”, revelando ou lançando luz sobre problemas que afetam a vida coletiva e abrindo caminhos para a ação e a busca de soluções (Silva; Simões, 2014).

Um acontecimento não tem um sentido dado previamente. Ele *se torna*, a partir de ações e sentidos atribuídos pelos que são por ele afetados (Quéré, 1997, 2005; V. França, 2009) e através do que Quéré (2000, p. 11) denomina de “processo de individualização”: a forma pela qual uma ocorrência adquire uma individualidade, identidade e sentido como um acontecimento singular, único. Como um processo, a individualização pode ser vista e analisada em etapas, que estão, porém, profundamente imbricadas umas nas outras: a *descrição* (nomeação, categorização, enquadramento); a *narração* (constituição de uma temporalidade e atores cujas ações constroem a intriga); a *recepção pública* (formação de públicos cujas práticas e discursos contribuem para constituir e nomear o acontecimento); a *dimensão pragmática ou contexto de fundo* (ações e reações próprias daquele tipo de acontecimento; práticas e valores destacados e tematizados na narrativa, os quais atualizam o universo simbólico que constitui o contexto social); a configuração de *problemas públicos* (potencial de certos acontecimentos para criar, revelar ou modificar problemas coletivos, e a maneira como estes são tratados); e a *normalização* (a redução da indeterminação do acontecimento, o tratamento da ruptura provocada, a recomposição do fluxo da experiência)⁴. Nesta abordagem, a mídia é uma das instâncias, dentre outras, a atuar na individualização dos acontecimentos, descrevendo, enquadrando e narrando o que aconteceu, juntamente com outras narrativas (Silva, 2014; Silva e Simões, 2014).

Essa perspectiva do acontecimento nos oferece uma grade a partir da qual podemos analisar diferentes ocorrências que envolvem tipos diversos de organizações sociais e que, pelo seu potencial de afetação de atores e de revelação de problemas coletivos, podem tornar-se acontecimentos e reverberar no cenário social e midiático. Para os objetivos da presente reflexão – que busca mostrar o potencial do conceito de acontecimento para os estudos da comunicação organizacional, fazendo um exercício analítico de análise de uma campanha publicitária que *se torna* um acontecimento –, focalizaremos as dimensões da *descrição*, da *narração* e da sua *recepção pública*. Elas são tomadas aqui como nossas categorias de análise e consideradas adequadas para verificar a constituição de públicos no contexto de um acontecimento e como este, ao emergir, instaura uma discussão pública, através das mídias, em torno de uma questão coletiva e também da imagem de O Boticário.

3 Uma noção semelhante de público é dada pelo interacionismo simbólico. Exponente dessa perspectiva, Herbert Blumer (1987) – bastante referenciado no campo das relações públicas (Andrade, 1989; F. França, 2004) – concebe o público como um grupo de pessoas que se envolvem e agem diante de uma questão controversa. Esse grupo não possui uma organização, sua existência está centrada no problema em questão. O público nasce no processo de discussão, nas controvérsias.

4 Essas etapas do processo de individualização de um acontecimento são as mesmas mencionadas na análise de outro acontecimento (Silva; Simões, 2014) e foram sistematizadas a partir de textos de Quéré (1997, 2000, 2005) e de outros trabalhos que operacionalizaram o conceito de acontecimento a partir desta abordagem teórico-metodológica: Barthélémy (1992), Babo-Lança (2008), V. França (2009), Simões (2011, 2012), Silva (2011, 2014).



A *descrição* de um acontecimento, conforme sintetizado anteriormente e detalhado em outros trabalhos (Silva, 2014; Silva e Simões, 2014), é a maneira como ele é definido, nomeado, enquadrado, isto é, inscrito em determinados "quadros da experiência" (Goffman, 1991, p. 19) ou quadros de sentido (França, 2009). Refere-se ao modo como os diferentes atores fazem o enquadramento de um acontecimento, mobilizando "quadros" ou matrizes interpretativas socioculturais para atribuir sentido àquela ocorrência ou situação. O conceito de "quadros" ou enquadramento nos permite, então, identificar como um acontecimento é definido pelos atores e que disputas simbólicas são estabelecidas (Silva, 2014). Trataremos, portanto, de apreender quais enquadramentos foram mobilizados para explicar a campanha de O Boticário.

A *narração* refere-se aos principais protagonistas cujas ações constituem a trama do acontecimento, bem como a configuração de perspectivas temporais. Ou seja, trata-se aqui de identificar a constituição de um passado, que remete ao "campo da experiência", e de um futuro para o acontecimento, o que aponta para o "horizonte de expectativas" (Koselleck, 2006) ou de possibilidades inauguradas pelo acontecimento, suas possíveis consequências (Silva, 2014). Quais experiências passadas a campanha "Casais" convoca? Quais são e para onde apontam as possibilidades de futuro abertas por este acontecimento?

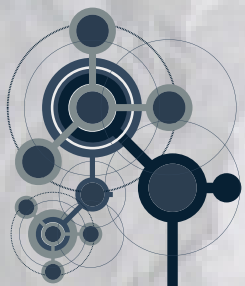
Já a *recepção pública*, como dito antes, refere-se ao processo através do qual um acontecimento constitui públicos: grupos afetados e/ou interessados pelo acontecimento ou pelas situações e problemas por ele revelados, e cujas práticas e discursos contribuem para conformar e nomear o acontecido. Isso inclui diversos atores e organizações sociais, entre os quais as próprias mídias. Trata-se, aqui, da concepção de públicos em Dewey (2001): coletivos afetados pelas consequências indiretas de uma atividade ou experiência, e que agem conjuntamente de forma a discutir e tratar a situação problemática daí resultante⁵. Acreditamos que esses públicos podem ser identificados através das menções e manifestações inseridas nos discursos das mídias (Silva; Simões, 2014). No caso da campanha de O Boticário, buscamos identificar quem são e como se posicionam os públicos.

Essas categorias de análise do acontecimento permitirão a apreensão do processo de individualização ou singularização da campanha "Casais", possibilitando identificar o seu enquadramento, as perspectivas temporais que o acontecimento faz convocar, os públicos e os seus posicionamentos. Com isso, acreditamos poder responder às duas questões que orientam nossa exploração desse caso: qual imagem de O Boticário esse acontecimento projeta? Quem são os públicos que se constituem no contexto desse acontecimento e que traços da imagem de O Boticário são destacados em seus posicionamentos?

A imagem é entendida aqui, a partir do proposto por Wilson Gomes (2004, p. 254), como "um complexo de informações, noções, conceitos, partilhados por uma coletividade qualquer" e que caracterizam um indivíduo, grupo ou organização. É um tipo de opinião pública que se forma em relação a esses atores sociais, mas que também se modifica, é atualizada, está sempre em construção: uma "imagem pública não é uma entidade fixa, definitiva, sempre igual a si mesma e assegurada para todos os seres reais" (Gomes, 2004, p. 264).

No processo de permanente constituição da imagem pública a que se refere Gomes (2004), dois aspectos são fundamentais: a mídia, cuja visibilidade social possibilitada (a visibilidade midiática) tem um papel fundamental na formação da imagem pública na contemporaneidade; e os posicionamentos dos indivíduos e das organizações diante das situações ou dos acontecimentos da vida social, bem como as relações que eles mantêm com outros atores sociais (Gomes, 2004; Thompson, 2008; Simões, 2011).

⁵ A identificação de situações problemáticas ou problemas públicos revelados por um acontecimento (Dewey, 2001; Queré, 1997, 2005) e a discussão de ações consideradas apropriadas para resolvê-los podem ser apreendidas e analisadas na dimensão da *constituição dos problemas públicos*, conforme apontado anteriormente. Como não é o nosso foco aqui, o(a) leitor(a) pode encontrar um aprofundamento sobre essa dimensão em Silva (2014).



Em sociedades cada vez mais midiáticas, portanto, as práticas e os discursos das organizações também são afetados pelas mídias e por sua visibilidade, podendo reverberar socialmente, reconfigurar os seus públicos, as suas posições e a própria imagem da organização.

A CAMPANHA DE O BOTICÁRIO COMO ACONTECIMENTO

A campanha “Casais”, produzida pela agência AlmapBBDO, foi composta de um filme de 30 segundos, anúncios, *spots* e *hot site*, com foco na coleção de fragrâncias multigênero da linha Egeo e proposta de ilustrar a “diversidade do amor”⁶. Somente o filme enfatiza o caráter multigênero da campanha. O vídeo mostra diferentes casais, heterossexuais e homossexuais, trocando presentes para celebrar o Dia dos Namorados, embalados pela música *Toda forma de amor*, de Lulu Santos⁷. O lançamento da peça ocorreu em televisão aberta, no intervalo do programa dominical “Fantástico”, da Rede Globo, em 24 de maio de 2015, mesmo domingo em que acontecia a tradicional Parada do Orgulho Gay em São Paulo.

O comercial tornou-se, rapidamente, objeto de mobilização, discussão e manifestações contrárias e favoráveis, principalmente nas redes sociais digitais e na primeira quinzena de junho de 2015. Conforme narrativas midiáticas analisadas, a peça gerou uma espécie de competição entre quem aprovou e quem desaprovou o comercial, além de ameaça de boicote à marca, dezenas de reclamações no site Reclame Aqui⁸ e no Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (Conar). Este último abriu processo para julgamento do conteúdo da peça audiovisual, posteriormente arquivado sob a alegação de não contrariar princípios de mercado.

Para esta análise do lançamento da campanha “Casais” enquanto um acontecimento que tematiza, ao mesmo tempo, uma questão pública e a imagem da organização e marca O Boticário, utilizamos um *corpus* constituído por 15 textos publicados e disponíveis nos *sites* dos jornais *Folha de S. Paulo* e *O Estado de S. Paulo*; do portal de notícias G1, da Globo.com; das revistas *Carta Capital*, *Época*, *Exame*, *Fórum*, *Veja* e *Veja SP*; e dos *sites* Infomoney e Brasilpost. Também foi analisado um total de 110 comentários feitos por leitores aos textos midiáticos analisados. A grande quantidade de comentários postados à maioria das matérias do *corpus* (em alguns casos, superiores a 1 mil) exigiu que fizéssemos uma seleção. Assim, selecionamos os 10 últimos comentários postados aos textos para compor o *corpus*, chegando, então, ao total de 110 comentários⁹.

Sobre este *corpus*, então, composto por 15 textos de diferentes mídias e 110 comentários de internautas, aplicamos a grade analítica anteriormente delineada, buscando apreender, através da análise da *descrição*, *narração* e *recepção pública*, as interpretações e os posicionamentos dos públicos sobre o acontecimento e sobre a própria organização.

Na descrição, a disputa de sentidos: uma “campanha desrespeitosa”?

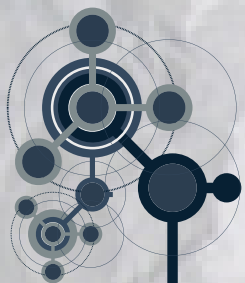
A *descrição* do lançamento da campanha de *O Boticário* pelas mídias analisadas destaca menos as suas características de acontecimento típico (uma campanha publicitária comemorativa) e mais o seu caráter de um acontecimento singular (uma campanha para o Dia dos Namorados que inclui casais homossexuais). O que ganha destaque na *descrição* midiática

6 Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2015/06/comercial-de-o-boticario-com-casais-gays-gera-polemica-e-chega-ao-conar.html>>. Acesso em: 09 jul. 2015.

7 O vídeo está disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=p4b8BMnolDI>>.

8 O Reclame Aqui é um *site* que funciona como um canal de comunicação entre consumidores e empresas brasileiras. Ver: www.reclameaqui.com.br

9 A coleta das matérias e dos comentários foi feita em 09/07/2015. As referências de narrativas midiáticas e de comentários analisados estão disponíveis nos respectivos *sites* das mídias mencionadas.



do acontecimento é a controvérsia ou “guerra de opiniões”¹⁰, que teria sido engendrada nas mídias sociais depois que alguns consumidores definiram a peça como “desrespeitosa à sociedade e à família”¹¹ por incluir casais homossexuais celebrando o Dia dos Namorados.

Os relatos midiáticos buscam, então, reconstituir as circunstâncias da produção e do lançamento da peça e a sequência de atividades que compõem a intriga do acontecimento. Mencionam a estreia do comercial em televisão aberta; a exibição nacional durante a semana da Parada do Orgulho LGBT, em São Paulo; o “ataque homofóbico” à campanha, com reclamações feitas a O Boticário, ao site Reclame Aqui e ao Conar, bem como o “barulho” e “falatório”¹² gerado nas mídias sociais, que teriam aumentado ainda mais a audiência e o interesse pelo comercial na internet; a mobilização gerada, tanto de públicos críticos quanto dos que defenderam a campanha, sobretudo após a proposta de boicote à marca feita pelo pastor Silas Malafaia em suas redes sociais, em 02 de junho de 2015¹³; a resposta dada por O Boticário através de nota oficial na qual defende a campanha e o seu posicionamento.

A disputa de sentidos acerca do acontecimento gira em torno da questão coletiva e dos valores tematizados pelo comercial de O Boticário, o qual explicita o reconhecimento e respeito às relações homoafetivas. A controvérsia sobre se a campanha é ou não é “desrespeitosa à sociedade e à família” desenvolve-se mais nos comentários dos leitores às matérias aqui analisadas, como veremos adiante, do que no discurso das mídias ou de seus profissionais. Os agentes midiáticos, em geral, tratam mais de destacar a existência da controvérsia e, sobretudo, de construir um contexto para o acontecimento. Mas, ao fazê-lo, é notável o quanto os discursos midiáticos se posicionam, mais ou menos explicitamente, a favor da campanha e do que ela representa em termos de transformação e/ou choque de valores na sociedade.

Contrapondo o enquadramento de desrespeito à sociedade e à família, a campanha de O Boticário é descrita, por outra parte, como “singela propaganda para o Dia dos Namorados”¹⁴, tanto em relatos midiáticos quanto em posicionamentos de outros públicos, conforme veremos adiante. Neste caso, a proposta de boicote e o próprio acontecimento – suscitados pela campanha publicitária –, são relacionados a um contexto social e político mais amplo, que seria o da existência de uma “cruzada moral” em curso no Brasil contra minorias ou direitos da comunidade LGBT¹⁵. Os defensores da cruzada e do boicote teriam sido “derrotados” pela mobilização desencadeada pela peça publicitária de O Boticário¹⁶.

A análise do processo de *descrição* do acontecimento que emerge com o lançamento da campanha “Casais” e seus desdobramentos mostra, portanto, uma disputa sobre os sentidos que lhes foram atribuídos pelos públicos agenciados por esse produto comunicativo de O Boticário. Para determinados grupos, a campanha da organização é desrespeitosa à família e à sociedade. Outros, porém, a interpretam de forma distinta, categorizando-a como uma singela propaganda e sustentando o próprio posicionamento da organização ao lançar a campanha, como veremos adiante.

10 Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/blogs/radar-da-propaganda/comercial-de-o-boticario-cria-guerra-de-opinioes/>>. Acesso em: 09 jul. 2015.

11 Disponíveis em: <<http://www.revistaforum.com.br/blog/2015/06/conselho-vai-analisar-propaganda-do-boticario-com-homossexuais/>>; <<http://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2015/06/comercial-de-o-boticario-com-casais-gays-gera-polemica-e-chega-ao-conar.html>>. Acesso em: 09 jul. 2015.

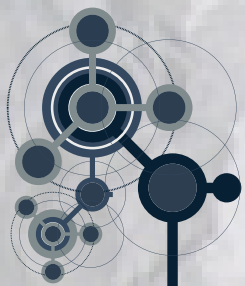
12 Disponível em: <<http://vejasp.abril.com.br/blogs/pop/2015/06/01/anuncio-boticario-ataques-homofobicos-resposta/>>. Acesso em: 09 jul. 2015.

13 Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/blog/radar-on-line/economia/malafaia-conclama-evangelicos-a-nao-comprar-no-boticario-apos-campanha-na-tv/>>. Acesso em: 09 jul. 2015.

14 Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/sociedade/vao-ter-de-engolir-os-lgbt-1841.html>>. Acesso em: 09 jul. 2015.

15 Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/sociedade/vao-ter-de-engolir-os-lgbt-1841.html>>. Acesso em: 09 jul. 2015.

16 Em dois dias-chave da controvérsia nas redes digitais – 02 e 03 de junho de 2015 – o comercial teve, respectivamente, 1,4 milhão e 1,9 milhão de visualizações no YouTube: “o vídeo foi curtido 247.317 vezes e teve 161.768 desaprovações, de acordo com a Bites Consultoria”, citada pela revista *Veja*. Um mês depois, em 12/07/2015, identificamos que a peça chegou a 3.524.873 visualizações; 386.049 *likes* (gostei); 192.949 *dislikes* (não gostei); e 47.126 comentários. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/blog/radar-on-line/internet/o-boticario-bate-malafaia-em-disputa-na-internet/>>. Acesso em: 09 jul. 2015.



A narração: organização, publicidade e valores em transformação

A *narração* do acontecimento nos mostra os atores centrais cujas ações constroem a trama do acontecimento, já delineados brevemente na análise da *descrição*, e também a constituição da temporalidade do acontecimento. Ou seja, focalizamos aqui a análise de dois eixos: o passado acionado e (re)construído a partir do acontecimento presente; e o futuro ou as possibilidades por ele abertas.

Na construção de um passado para a campanha “Casais”, os discursos das mídias atuam, sobretudo, na convocação de experiências anteriores relativas a campanhas publicitárias semelhantes, que se notabilizaram pela inclusão de casais homossexuais, algumas também com reações negativas de determinados públicos. Nessa relação com o passado, por um lado, as narrativas recordam que O Boticário não foi a primeira marca de cosméticos a sofrer represálias religiosas por produzir e difundir produtos comunicativos nos quais explicita seu posicionamento de respeito à diversidade nas relações de gênero e homoafetivas¹⁷. Os relatos recuperam o caso do boicote proposto pelo deputado federal Marco Feliciano (PSC-SP) à Natura, no começo de 2015, pelo patrocínio à telenovela *Babilônia*, veiculada pela TV Globo, que mostra um beijo entre duas mulheres.

Defato, estudos como os realizados por Silva e Salgado (2016) têm evidenciado como as relações de gênero e, principalmente, as homoafetivas, tornaram-se, nos anos recentes, uma das questões públicas mais presentes em controvérsias desencadeadas por posicionamentos ou práticas de organizações e marcas das mais diversas áreas, nacionais ou multinacionais. Segundo os pesquisadores, essas questões geralmente alcançam ampla visibilidade midiática por sua presença social e pelo ativismo de indivíduos e coletivos, que reivindicam respeito à diversidade existente nas relações afetivas, reconhecimento de direitos enquanto cidadãos, e formas não estereotipadas de representação social e dos vínculos afetivos que não se enquadram no padrão heteronormativo (Silva; Salgado, 2016).

De outro lado, a narração do acontecimento suscitado pela campanha “Casais” vai situando O Boticário no universo de organizações que têm incorporado, em sua publicidade, novos valores e demandas sociais na representação de casais e de famílias, inclusive como parte da estratégia das marcas. São retomados, neste sentido, vários casos recentes de marcas nacionais ou internacionais: Gol, Skol, Fiat, MixBrasil, Unilever/sorvetes Magnum, Sonho de Valsa, Motorola Brasil, Banco do Brasil Seguros, Coca-cola, McDonald’s, Starbucks, Tiffany, Banana Republic, Honey Maid e Hallmark Cards¹⁸.

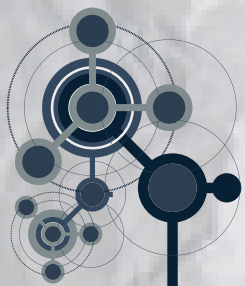
Na construção narrativa desse acontecimento são agenciados também especialistas do campo da publicidade, cujos posicionamentos enfatizam vários elementos que atualizam a imagem de O Boticário, bem como os futuros possíveis inaugurados pelo acontecimento – que, conforme veremos adiante, aparecem também em posicionamentos de outros públicos. O Boticário é lembrado como “uma marca de massa” presente em todo o país, que tem “postura” e “coragem” de assumir uma “posição” mesmo que represente um “risco” para os seus negócios e sua imagem¹⁹. Até então considerada “uma marca com uma imagem ligada à amizade, à família, aos relacionamentos amorosos”, O Boticário teria alterado o seu “capital simbólico” após a campanha, agregando “outro conjunto de valores”, “o que pode agradar a alguns e desagradar a outros” – um “risco do posicionamento” que a empresa poderia vir a enfrentar²⁰.

17 Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/negocios/como-vender-mais/noticia/4067376/boticario-faz-campanha-com-casais-gays-para-dia-dos-namorados>>. Acesso em: 09 jul. 2015.

18 Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Dilemas/noticia/2015/06/comercial-de-o-boticario-cria-guerra-de-opinioes.html>>. Acesso: 09 jul. 2015.

19 Disponíveis em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/branding-consumo-negocios/2015/06/10/os-riscos-para-o-boticario-apos-a-polemica/>>; <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Dilemas/noticia/2015/06/comercial-de-o-boticario-cria-guerra-de-opinioes.html>>. Acesso em: 09 jul. 2015.

20 Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/branding-consumo-negocios/2015/06/10/os-riscos-para-o-boticario-apos-a-polemica/>>. Acesso em: 09 jul. 2015.



Quanto aos futuros possíveis abertos pelo acontecimento, os discursos destacam o processo instalado pelo Conar e o possível impacto da campanha sobre a imagem e os negócios da organização no longo prazo. Neste caso, salienta-se a ameaça de boicote pelos críticos da campanha, os quais destacam traços distintos à “coragem” na atualização da imagem da marca – como veremos na análise da recepção pública. Ao mesmo tempo, outra possibilidade aberta é o incentivo ao consumo da marca que teria sido promovido pela campanha junto a outros segmentos de públicos. Além disso, mencione-se a possibilidade de mudança nas formas de representação publicitária das relações afetivas e composição familiar por parte do mercado publicitário²¹.

Dados os limites e objetivos do presente artigo, é impossível precisar e mensurar aqui essas possíveis consequências, que, ademais, precisariam de outras metodologias e técnicas de pesquisa, distintas daquelas que adotamos. De qualquer forma, tais consequências (negócios e consumo, transformações efetivas na imagem da marca e nas formas de representação social das relações afetivas em produtos comunicacionais de organizações) poderão integrar o futuro aberto pelo acontecimento. Importante salientar, porém, que a construção narrativa pelas mídias analisadas evidencia o “poder hermenêutico” desse acontecimento (Quéré, 1997, 2005). A campanha de O Boticário e a forma como ela reverberou são reveladoras não apenas da disputa na produção de sentidos sociais acerca de uma prática comunicativa organizacional (uma campanha publicitária) – vista na etapa anterior da análise –, como também do contexto sócio-histórico no qual emerge e das questões coletivas explícitas ou veladas que carrega consigo. Contexto no qual a sociedade debate e disputa temas e valores que a afetam e/ou lhe interessam – como a concepção de relações afetivas e de família historicamente vigentes –, e que cobra das organizações posicionamentos e práticas que os inclua, represente, reconheça e respeite.

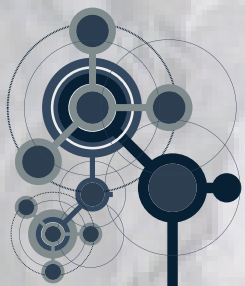
Os públicos e seus posicionamentos: discutindo relações afetivas e valores sociais

Em torno da campanha de O Boticário, de seus desdobramentos e das narrativas feitas pelas mídias constituem-se diferentes públicos, que, de alguma forma, são afetados ou estão interessados no acontecimento ou em valores sociais, problemas ou questões coletivas que ele revela. Entre os públicos passíveis de identificação através das narrativas midiáticas analisadas, podem-se citar algumas *instituições*, como o *Reclame Aqui* e o Conar, que foram interpelados e tiveram que dar respostas ao acontecimento. Também podem ser identificados os *profissionais do mercado publicitário*, chamados a opinar sobre o anúncio, a polêmica gerada e as possibilidades de futuro abertas tanto em termos de impacto da campanha para os negócios e a imagem da marca, quanto para o campo da publicidade. Citem-se, ainda, as próprias *mídias e seus profissionais*, interessados na controvérsia e cujos discursos contribuem para a constituição e significação do acontecimento. Além deles, os *leitores das mídias* analisadas, que se manifestaram sobre o acontecido e sobre as narrativas midiáticas, postando comentários nos respectivos *sites* e no vídeo do anúncio da organização no YouTube.

As mídias e suas narrativas vão projetando esses públicos e indicando os seus posicionamentos sobre a campanha de O Boticário. O mais destacável na análise da *recepção pública*, porém, é o quanto esse acontecimento e o que ele tematiza (o reconhecimento da organização às relações homoafetivas existentes na sociedade) polariza dois grandes grupos de públicos e o que tal postura pode significar para o futuro e a imagem da marca. De um lado, lideranças religiosas e seus apoiadores, que reprovaram a campanha. Eles são nomeados como “*grupos conservadores*” e “*religiosos*” que “convocaram os seguidores” nas redes sociais para desaprovar o vídeo do comercial no YouTube e boicotar os produtos da marca”²².

21 Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/branding-consumo-negocios/2015/06/10/os-riscos-para-o-boticario-apos-a-polemica/>>. Acesso em: 09 jul. 2015.

22 Disponível em: <<http://f5.folha.uol.com.br/voceviu/2015/06/1636895-comercial-da-boticario-para-dia-dos-namorados-gera-campanha-homofobica-e-ameacas-de-boicote.shtml>>. Acesso em: 09 jul. 2015.



Além deles, “*os grupos que seguem as críticas religiosas*”, “*internautas*” ou “*consumidores religiosos*”, que apresentaram “queixas em tom homofóbico” ao Boticário, ao site *Reclame Aqui* e ao Conar²³.

É este conjunto de públicos que insere a peça publicitária em um quadro de sentido de “agressão” e desrespeito à família e à sociedade, de “inversão de valores” e de “promoção do comportamento homossexual” (Internautas – Portal G1, Folha, Infomoney, Veja)²⁴, e que anuncia adesão ao boicote à marca. Para esse grupo de públicos, a imagem de O Boticário passa a incorporar novos traços: “uma empresa contrária à formação familiar”, que quer “destruir a moral e os bons costumes da família brasileira”; “uma marca que promove promiscuidade e homossexualismo”; que “desrespeita” e promove “a banalização da família no modelo tradicional” (Internautas – Veja, Época, Infomoney, Folha, G1).

De outro lado, há outros coletivos também afetados ou interessados pela questão tematizada pelo acontecimento, os quais são nomeados de “*apoiadores da campanha*” ou da organização, “*comunidade*” ou “*público LGBT*”, “*consumidores heterossexuais*”, e, de forma mais ampla, “*internautas*” que reagiram ao pastor Silas Malafaia e a seus seguidores, bem como à sua proposta de boicotar a marca²⁵. São esses grupos que inscrevem as reações negativas à campanha em um quadro de preconceito e homofobia, e que – contrapondo-se ao enquadramento de desrespeito à família e à sociedade –, qualificam a peça publicitária de forma absolutamente distinta: “linda”, “singela”, “delicada”, “incrível”, “sutil”, “maravilhosa”, “espetacular, primorosa e pujante”. Para eles, o comercial de O Boticário “apenas mostra uma realidade que existe”; não possui “nada de anormal”, de “imoral” ou “desrespeitoso” (Internautas – Revista Fórum; Veja SP; Folha de S. Paulo).

Para esses coletivos, são outros traços da imagem da organização que ganham destaque. O Boticário é vinculado e elogiado pela “responsabilidade social no tocante ao respeito à diversidade”; pela iniciativa que “quebra tabus”; pela “atitude corajosa” que os fará “comprar mais”, “indicá-la e enaltecê-la diante dos amigos que ainda não consomem”; por produzir um anúncio “coerente com o atual século”, que contribuiria para educar e humanizar (Internautas – Portal G1; Infomoney; Folha de S. Paulo; Revista Fórum).

Assim, a análise da *recepção pública* da campanha “Casais” mostra como a questão controversa tematizada pela peça publicitária conforma públicos afetados pelo problema coletivo e os valores sociais ali expostos, os quais se posicionam de forma antagônicas acerca da questão discutida e da imagem da organização. No contexto do acontecimento, reconfiguram-se os posicionamentos dos públicos e a imagem que eles projetam sobre a organização. Certamente, as várias faces da imagem de uma organização não se esgotam nos traços delineados por parte de seus públicos diante de apenas uma situação ou um acontecimento. No entanto, a análise colabora para a reflexão sobre a natureza dinâmica da constituição da imagem organizacional e dos públicos, bem como dos limites de concebê-los como algo fixo, pré-estabelecido, definitivo.

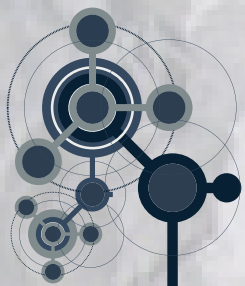
CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou refletir sobre o potencial do conceito de acontecimento para os estudos da comunicação no contexto das organizações, a partir da sua operacionalização na análise do lançamento da campanha “Casais”, de O Boticário, e da sua repercussão público-midiática. Ao analisar três dimensões do processo de individualização desse

23 Disponíveis em: <<http://www.revistaforum.com.br/blog/2015/06/conselho-vai-analisar-propaganda-do-boticario-com-homossexuais/>>; <<http://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2015/06/comercial-de-o-boticario-com-casais-gays-gera-polemica-e-chega-ao-conar.html>> . Acesso em: 09 jul. 2015.

24 Optou-se aqui por preservar a identidade dos internautas, identificando apenas as mídias onde eles postaram seus comentários.

25 Disponíveis em: <<http://veja.abril.com.br/blog/radar-on-line/internet/o-boticario-bate-malafaia-em-disputa-na-internet/>>; <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/branding-consumo-negocios/2015/06/10/os-riscos-para-o-boticario-apos-a-polemica/>> . Acesso em: 09 jul. 2015.



acontecimento, pudemos identificar como essa ocorrência adquire singularidade e significação através de: 1) Uma *descrição* que revela uma disputa de sentidos na interpretação do que aconteceu (o lançamento de uma campanha "desrespeitosa à sociedade e à família" *versus* uma campanha "singela" que "apenas reconhece" a diversidade das relações amorosas existentes); 2) Uma *narração* que enfatiza a inserção do comercial de O Boticário numa tendência de transformações de valores também nas organizações, na sua comunicação mercadológica e na forma de representar as relações afetivas e/ou parentais; 3) Uma *recepção pública* que mostra como diferentes públicos são conformados pelo acontecimento, pelo conflito de posicionamentos e por valores sociais impulsionados pelo posicionamento organizacional, e a maneira como esses públicos atualizam ou projetam outras nuances da imagem que tinham da marca, as perspectivas de futuro para a organização e para as relações entre eles (organização e públicos).

A análise mostra como os diferentes públicos formados naquela situação foram afetados de maneira distinta por esse acontecimento e pelas questões coletivas ali tematizadas. Tais públicos, com seus posicionamentos e valores, atribuíram diferentes sentidos à campanha e à sua repercussão social, assim como apontaram diferentes possibilidades de futuro para a sua relação com a organização a partir do acontecimento. Da mesma forma, projetaram novos traços sobre a imagem de O Boticário. Esses traços são bastante divergentes entre si, conforme a própria disputa de sentidos em torno do acontecimento. No entanto, eles indicam que, ao menos naquela situação, houve uma reconfiguração da imagem da organização perante parte de seus públicos. Indicam ainda o caráter dinâmico tanto da formação dos públicos quanto da imagem pública. Se, para alguns, a imagem de O Boticário passa a ser relacionada ao desrespeito à família e à imoralidade, para outros ganha saliência aspectos como a coragem, a quebra de tabus e a responsabilidade social ao representar e reconhecer a diversidade de relações afetivas existentes na sociedade.

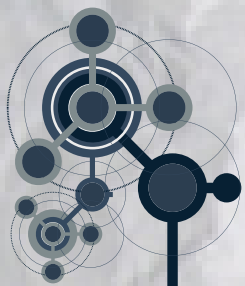
Nos limites deste artigo, recortamos um acontecimento específico da história e da experiência de O Boticário e de seus públicos para um exercício analítico visando explorar a potencialidade do conceito de acontecimento para estudar problemáticas importantes no âmbito da comunicação organizacional, como é a constituição da imagem de uma organização ou marca. Não é nossa pretensão, certamente, limitar os traços que formam a imagem de O Boticário àqueles apontados pelos públicos que se formaram e se posicionaram, no contexto do acontecimento analisado. Outras análises de acontecimentos marcantes na história dessa organização podem ampliar os aspectos que conformam a sua imagem perante os públicos. Esperamos, contudo, ter indicado o quanto a abordagem do acontecimento aqui discutida pode enriquecer as reflexões sobre a imagem de uma organização, a relação dela com seus públicos, e o caráter mutável e dinâmico de ambos.

Embora focada no lançamento e na repercussão público-midiática de uma campanha publicitária, acreditamos que a análise desse caso ilustra a riqueza da noção de acontecimento para os estudos da comunicação organizacional. Além de problemáticas relacionadas à construção da imagem de uma organização ou marca, e da formação e identificação de públicos no contexto organizacional em consonância com uma abordagem mais relacional (Lima; Oliveira, 2012), o conceito de acontecimento pode enriquecer reflexões sobre outros temas e objetos da comunicação nas organizações. Entre eles, a cultura e as tensões entre valores organizacionais e valores sociais; processos de mobilização e ação social; memória; controvérsias implicando organizações e a formação da opinião pública.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido T. S. *Psicossociologia das relações públicas*. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1989.

BLUMER, Herbert. A massa, o público e a opinião pública. In: COHN, Gabriel (org.). *Comunicação e indústria cultural*. São Paulo, T. A. Queiroz Ed., 1987 [1946], p. 177-186.



DEWEY, John. Le public et ses problèmes : extrait de The public and its problems [1927]. Trad. de Joelle Zask. In: *L'opinion publique: perspectives anglo-saxonnes*. Paris: Ed CNRS, 2001. p. 77-91.

FRANÇA, Fábio. *Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica*. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2004.

FRANÇA, Vera. O crime e o acontecimento midiático. Conferência proferida no 6º SOPCOM/4º IBÉRICO. Universidade Lusófona, Lisboa, abril 2009. Disponível em <http://conferencias.ulusofona.pt/index.php/sopcom_iberico/sopcom_iberico09/paper/viewFile/296/27>. Acesso: out. 2010.

_____. O acontecimento para além do acontecimento: uma ferramenta heurística. In: FRANÇA, Vera R. V.; OLIVEIRA, Luciana (orgs.). *Acontecimento: reverberações*. Belo Horizonte: Autêntica, 2012. p. 39-51.

FRANÇA, Vera; ALMEIDA, Roberto. O acontecimento e seus públicos: um estudo de caso. *Contemporânea*, v. 6, n. 2, 2008, p.1-24. Disponível em:<http://www.fafich.ufmg.br/gris/images/O%20acontecimento%20e%20seus%20publicos_um%20estudo%20de%20caso.pdf>. Acesso em: 11 maio 2010.

GOFFMAN, Ervin. *Les cadres de l'expérience*. Paris. Les Éditions de Minuit. 1991.

GOMES, Wilson. A política da imagem. In: GOMES, Wilson. *Transformações da política na era da comunicação de massa*. São Paulo: Paulus, 2004. p. 239-290.

LIMA, Fábila P.; OLIVEIRA, Ivone de L. O conceito de públicos em uma abordagem contemporânea. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; LIMA, Fábila P. (orgs.). *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional*. São Caetano do Sul, SP, Difusão, 2012.

QUÉRÉ, Louis. L'événement. Introduction. In: BEAUD, Paul et al. (orgs.). *Sociologie de la communication*. Paris: Réseaux/CNET, 1997. p. 415-432.

_____. Entre o facto e o sentido: a dualidade do acontecimento. *Trajectos*, Lisboa, n. 6, p. 59-75, 2005.

_____. L'individualisation des événements dans le cadre de l'expérience publique. In: BOURDON, Patrice et al. (orgs.). *Processus du sens*. Paris: L'Harmattan, 2000. p. 42-94.

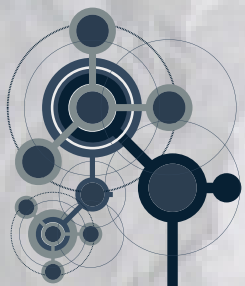
_____. Le public comme forme et comme modalité d'expérience. In: CÉFAÏ, Daniel; PASQUIER, Dominique (orgs.). *Les sens du public: publics politiques, publics médiatiques*. Paris: Presses Universitaires de France, 2003. p. 113-134.

_____. A dupla vida do acontecimento: por um realismo pragmatista. In: FRANÇA, Vera R. V.; OLIVEIRA, Luciana (orgs.). *Acontecimento: reverberações*. Belo Horizonte: Autêntica, 2012. p. 21-38.

SILVA, Terezinha. *A constituição simbólica de um acontecimento: uma análise do processo de individualização do mensalão*. 2011. 222f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Universidade Federal de Minas Gerais e Université Paris Ouest Nanterre, em cotutela, 2011.

_____. Acontecimento: evocando sentidos, provocando ações: uma análise do "mensalão". *Intexto*, Porto Alegre, v. 00, p. 72-92, jul. 2014. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/intexto/article/view/47822/30387>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

_____. Acontecimento e organizações: reflexões a partir da campanha de O Boticário. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXVIII, Rio de Janeiro, 4-7/09/2015. *Anais...* Rio de Janeiro: Intercom, 2015. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-3614-1.pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2016.



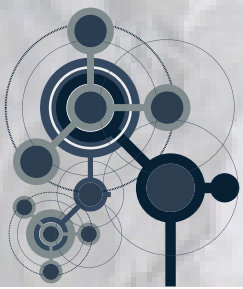
SILVA, Terezinha; SIMÕES, Paula G. Um acontecimento em disputa: sentidos da exumação de Jango. In: *Estudos em Jornalismo e Mídia*, v. 11, n. 1, p. 34-50, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/jornalismo/article/view/1984-6924.2014v11n1p34>>. Acesso em: 11 mar. 2015.

SILVA, Terezinha; SALGADO, Tiago B. P. Controvérsias em torno dos “Casais” de O Boticário: o acontecimento e a afetação dos públicos. *Verso e Reverso*, São Leopoldo (RS), Unisinos, v. 30, n. 73, p. 58-69, jan.-abr. 2016.

SIMÕES, Paula G. A potencialidade do conceito de acontecimento para a análise da imagem pública das celebridades. *Líbero*, São Paulo, v. 14, n. 28, p. 129-140, dez. 2011.

THOMPSON, John. A nova visibilidade. In: *MATRIZES*, São Paulo, n. 2, p. 15-38, 2008.

Artigo recebido em 27.10.2015 e aprovado em 21.06.2016.



Ultraje do rosto: embates discursivos e reconhecimento da liderança feminina na Petrobras

Facial outrage: discursive clashes and recognition of female leadership in Petrobras

El ultraje del rostro: enfrentamientos de los discursos y reconocimiento del liderazgo femenino en Petrobras



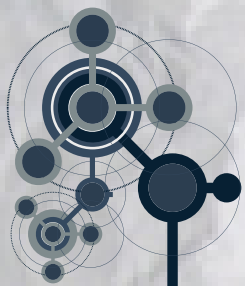
Ângela Cristina Salgueiro Marques

- Pós-doutora em Comunicação pela Université Stendhal – Grenoble III, França
- Doutora em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Mestre em Comunicação Social pela UFMG
- Graduada em Jornalismo pela UFMG
- Professora do Programa de Pós-graduação da UFMG
- Organizadora e co-organizadora de uma série de obras
- E-mail: angelasalgueiro@gmail.com



Frederico da Cruz Vieira de Souza

- Doutorando em Comunicação Social na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Mestre em Comunicação Social pela UFMG
- Graduado em Jornalismo e em Relações Públicas pela UFMG
- Especialista em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)
- Relações-públicas da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais
- Foi relações-públicas da Petrobras (2006-2009)
- E-mail: frederico.vieira.souza@gmail.com



Resumo

Discursos organizacionais e questões do processo de afirmação e reconhecimento das identidades femininas no mundo corporativo são o foco desse artigo. Abordam-se dimensões dos dilemas antifeministas envolvidos nos discursos organizacionais, em distintos momentos e mediados por diferentes suportes de comunicação. Valendo-se de aparições da liderança feminina no espaço público, elegemos como norteadores conceituais as noções de rosto e de ultraje para embasar uma breve análise comunicacional sedimentada no rosto de Graça Foster, primeira mulher presidente da Petrobras. A metodologia híbrida desenvolvida para a leitura qualitativa das produções midiáticas em questão alia elementos da análise do discurso a outros próprios da semiótica, considerando as dimensões ética e estético-expressiva das textualidades e imagens constantes nas produções analisadas. Os resultados alcançados apontam para a necessidade de uma visão crítica da comunicação organizacional que prime pela ética, abandonando estereótipos usualmente empregadas pelos discursos organizacionais, sobretudo por aqueles que tematizam as mulheres.

PALAVRAS-CHAVE: DISCURSO • RECONHECIMENTO • ROSTO • LIDERANÇA FEMININA • PETROBRAS • GRAÇA FOSTER.

Abstract

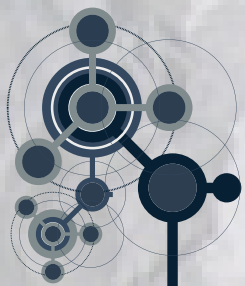
Organizational speeches and issues concerning the process of affirmation and recognition of women's identities in the corporate world are the focus of this article. They address the dimensions of the anti-feminist dilemmas involved in the organizational speeches, at different moments and mediated by various communication media. Drawing on the apparition of feminine leadership in the public space, we have chosen as conceptual guides of the facial and notional outrage as a basis for a brief communicational analysis sedimented on Graça Foster's face, the first woman to occupy the presidency of Petrobras. The hybrid methodology developed for a qualitative reading of the mediatic productions in the matter joins the elements of the analysis of the discourse with others that are proper of the semiotics, considering the ethical and aesthetic-expressive dimensions of the textualities and images contained in the productions analyzed. The results achieved point to the need for a critical view of organizational communication that values ethics, abandoning the stereotypes usually used in organizational discourses, especially those that use women as themes.

KEYWORDS: DISCOURSE • RECOGNITION • FACE • WOMEN'S LEADERSHIP • PETROBRAS • GRAÇA FOSTER.

Resumen

Discursos organizacionales y cuestiones del proceso de afirmación y reconocimiento de las identidades femeninas en el mundo corporativo son el foco de este artículo. Se abordan dimensiones de los dilemas antifeministas envueltos en los discursos organizacionales, en distintos momentos y mediados por diferentes suportes de comunicación. Valiéndose de apariciones del liderazgo femenino en el espacio público, elegimos como directoras conceptuales las nociones de rostro y de ultraje para fundamentar un breve análisis comunicacional sedimentado en el rostro de Graça Foster, primera mujer presidente de la Petrobras. La metodología híbrida desarrollada para la lectura cualitativa de las producciones mediáticas en cuestión reúne elementos del análisis del discurso a otros propios de la semiótica, considerando las dimensiones ética y estético-expresiva de las textualidades e imágenes constantes en las producciones analizadas. Los resultados alcanzados apuntan para la necesidad de una visión crítica de la comunicación organizacional que prime por la ética, abandonando estereótipos usualmente empleadas por los discursos organizacionales, sobre todo por aquellos que tematizan a las mujeres.

PALABRAS CLAVES: DISCURSO • RECONOCIMIENTO • ROSTRO • LIDERAZGO FEMENINO • PETROBRAS • GRAÇA FOSTER.



“Não conheço homens tão firmes como a vida me fez ser”, afirmou a então presidente da Petróleo Brasileiro S.A., a Petrobras¹, Maria das Graças Foster, à revista *Você S/A*, em abril de 2013. O porvir a desafiaria com uma crise sem precedentes na história da empresa, sobremaneira motivada pelas investigações da Operação Lava-Jato da Polícia Federal e pela CPI (Comissão Parlamentar de Inquérito)² da Petrobras. Os escândalos de corrupção e o declínio de credibilidade da empresa culminaram em sua perda de valor de mercado, levando Graça Foster e toda a diretoria executiva à renúncia dos cargos em fevereiro de 2015. Nesse processo, foi necessário mais que uma firmeza masculina por parte de Graça, mas (numa provocação!) resignação feminina perante a impossibilidade de permanência na presidência.

No presente artigo arriscamos esboçar uma análise que não enfoca as causas e os efeitos da ascensão, do apogeu e da queda de Graça como liderança máxima da Petrobras, nem desenvolvemos juízos morais ou justificações para acusar ou defender a sua gestão. Nosso olhar se volta para a expressividade do feminino, encarnado na figura pública de Graça, investigando deslocamentos possíveis do olhar que nos façam perceber os embates entre discursos presentes no contexto organizacional e a precarização do feminino resultante desse fenômeno comunicacional, desnaturalizando-se os limites entre territórios de sentido eivados por estereótipos, como o são firmeza masculina e a resignação feminina.

MULHERES, DISCURSOS E ORGANIZAÇÕES

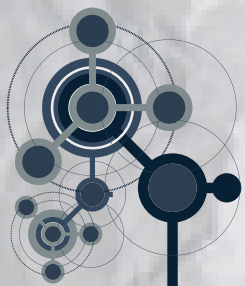
Há muito se fazem presentes no espaço público diferentes discursos construídos pelas organizações sobre as mulheres e suas condições de vida, discursos especialmente projetados pelas práticas corporativas de comunicação. Esses discursos não se referem estritamente a aspectos do mundo do trabalho, mas também a como a presença do feminino no ambiente organizacional se desdobra em relações que tais organizações estabelecem com a sociedade e com os seus diferentes segmentos de públicos. Por vezes esses discursos divergem, gerando, com isso, espaço para abertura e transformação da cena organizacional ou, de modo inverso, o recrudescimento de aspectos pouco democráticos como preconceitos e crenças totalizantes.

Nesse contexto cabe distinguir conceitualmente os termos organizacional e corporativo. O primeiro, mais amplo que o segundo, abrange todos processos e produtos de comunicação vinculados a quaisquer organizações, sejam elas empresas, instituições públicas ou do terceiro setor. Já o termo corporativo refere-se à área de *corporate affairs*, como é denominada a comunicação corporativa nas empresas internacionais, “uma função da administração que ajuda a organização a construir uma reputação favorável no processo de relacionamento com seus públicos” (Silva Neto, 2013). A comunicação corporativa procura atuar estrategicamente no quadro ampliado da comunicação organizacional, articulada a outros segmentos da empresa ou corporação, como são a propaganda, a comunicação interna e os relacionamentos com os investidores, o governo e a mídia, entre outros públicos.

Assim, os discursos organizacionais, e dentre eles aqueles de matriz corporativa, constroem publicamente diferentes sentidos sobre as noções de feminino e dos papéis das mulheres nas organizações. Em que pesem as agruras oriundas dos dilemas que aqui enfocamos, seja na iniciativa privada, nas instituições públicas ou nas organizações da sociedade civil, observa-se um avanço, mesmo que lento e em diferentes níveis, no atendimento às demandas trazidas à esfera pública pelos

¹ Petroleira de capital aberto cujo acionista majoritário é o Governo do Brasil (União). É uma empresa estatal de economia mista com presença em todo o país e no exterior. A indicação de nomes para sua presidência é feita pelo chefe do Poder Executivo Federal.

² “A CPI da Petrobras foi instalada por iniciativa de parlamentares de oposição (ao governo Dilma) em decorrência de diversas denúncias envolvendo a Petrobras. Em março de 2014, quando a operação Lava-Jato, da Polícia Federal, revelou relações entre o doleiro Alberto Youssef e Paulo Roberto Costa, ex-diretor de Abastecimento da Petrobras, a gestão da estatal foi posta à prova, já que os dois foram presos em uma investigação de um esquema de lavagem de dinheiro que movimentou R\$ 10 bilhões”. Fonte: <http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/o-que-ja-se-sabe-sobre-o-escandalo-envolvendo-a-petrobras>. Acesso em 12/07/2015.



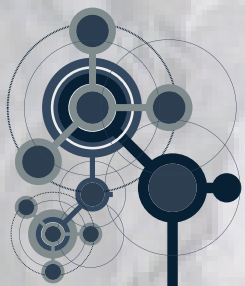
movimentos feministas do século XX³. Tais movimentos são protagonistas de uma luta por reconhecimento (Honneth, 2003) que, no momento político e social contemporâneo, revela novos matizes tensionados pelas multiplicidades de identidades de gênero e pelas alteridades envolvidas no processo de construção da autonomia política e social das mulheres, *leitmotiv* das atuais políticas pró-equidade, excedendo-se o estreito binômio feminino *versus* masculino. Importante lembrar que a noção de igualdade é sempre algo a ser problematizado em processos de negociação languageiros e políticos que envolvam conflitos morais e de gênero. Nas últimas décadas, a própria noção de feminino se deslocou da exclusividade do substantivo mulher para ocupar, nos discursos que circulam e se enfeixam no espaço público, outras fronteiras.

Nesse cenário de considerável complexidade, desenrolam-se os discursos organizacionais, tanto sobre mulheres quanto sobre o feminino. Cada organização, a seu modo, posiciona-se perante essa luta pelo reconhecimento empreendida por grupos e coletivos feministas. Mesmo o silêncio organizacional ou a alienação institucional sobre as necessidades de se estabelecerem novos padrões de relacionamento com o público feminino já constituem um tipo de posicionamento. O discurso organizacional delimita sempre territórios de produção de sentido, tanto para os públicos, como para a própria organização. As perspectivas de Mikhail Bakhtin (1981; 2000) e Norman Fairclough (2001) nos auxiliam a compreender as possíveis articulações entre os elementos linguísticos (imagens, palavras e outros signos sensoriais) presentes nas manifestações publicizadas pelas organizações em diferentes tipos de mídia, internas ou externas ao sistema organizacional, e na abordagem das questões afeitas ao universo das mulheres.

Os embates discursivos apontam para o surgimento de subjetividades para além do si (organização falando sobre e para ela mesma) rumo às alteridades marcadas por danos ou pelo reconhecimento das diferenças de gênero (no âmbito do próprio discurso e na construção das relações entre sujeitos e a organização). A compreensão dos “tipos relativamente estáveis de enunciados” (Bakhtin, 2000), em que diferentes vozes podem ser percebidas levando à interdiscursividade, pode oferecer mais que um mapa das trilhas discursivas que por vezes são conflitantes entre si, mas sintetizar modos de aparecer e dizer das organizações e de seus públicos sobre dada questão, mesmo que para além do visto e do dito.

Fairclough (2001) avança um pouco nessa direção ao integrar uma variedade de perspectivas e métodos de análise para estudar as dimensões discursivas da mudança social. Para o autor, a conexão entre o discurso e as práticas sociais é afetada por uma hegemonia do modo de ver e pensar presente nas práticas sociais. Há relações de poder que variam do mais tenaz assujeitamento à autonomia, as quais reproduzem, reestruturam ou desafiam as hegemonias existentes. Um exemplo de pensamento hegemônico concernente à compreensão do feminino e das mulheres no mundo do trabalho é a de que “lideranças femininas são mais comunicativas, intuitivas e acolhedoras”, estabelecendo as balizas para o reforço do estereótipo da mulher “auxiliadora e compreensiva”. Esse olhar oculta um modo de ver e pensar que faz contrapor o masculino “racional, viril e dominador” ao feminino “emocional, dócil e passivo”. Mesmo respeitáveis teóricos da comunicação organizacional como Gareth Morgan (1996) resvalam em estereótipos. Na obra *Imagens da organização*, o autor apresenta um rol de “estratégias femininas populares”, das quais destacamos as duas seguintes: “Rainha Elizabeth I – Reina com mãos firmes, tendo sempre que possível à sua volta homens dóceis (...). A mulher invisível – Tem um perfil inexpressivo; tenta misturar-se com os que estão à sua volta, exercendo a sua influência de todas as formas possíveis” (Morgan, 1996, p. 187).

3 No Brasil, de acordo com estudo realizado e divulgado em março de 2015 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as mulheres, embora sejam maioria da população e apresentem maior nível de escolaridade que os homens, recebem remunerações inferiores a eles, mesmo quando ocupam os mesmos cargos. Nas organizações, o público feminino situa-se, com maior frequência, em postos de trabalho inferiores da hierarquia. De acordo com relatório do Observatório Brasil da Igualdade de Gênero, as mulheres são minoria nos cargos de maior nível hierárquico no Parlamento, nos governos municipais e estaduais, nas secretarias do primeiro escalão do Poder Executivo, no Judiciário, nos sindicatos e até nas reitorias. No setor privado, o quadro permanece o mesmo; várias pesquisas realizadas pelo Observatório confirmam a proporção de 20% a 30% de mulheres nos postos de chefia. Fonte: <http://www.observatoriodegenero.gov.br/menu/noticias/noticias>. Acesso em 24/05/2015.



O discurso das organizações – e a respeito delas – pode, no entanto, reestruturar ou desafiar ordens hegemônicas. Esse é um dos focos das organizações que, em suas políticas corporativas de gestão, promovem a liderança feminina; procuram valorizar a singularidade da gestora em seu lugar de poder e operar mudanças que vão além do discurso, amparadas na efetiva garantia de cotas ou número de assentos femininos nas hierarquias mais elevadas. Nesse contexto, é esperado que a comunicação corporativa apele estrategicamente não apenas às imagens das mulheres, mas às vozes e expressões do feminino dentro das organizações e nas ações externas a elas.

Assim a conhecida comunicação corporativa “feita para mulheres” ou que discursa “sobre as mulheres” ou, ainda, “sobre o feminino” deve ser considerada partícipe de um sistema discursivo que as organizações “vivem” no espaço público, em que agem e sofrem enunciações discursivas dos outros a seu respeito, sejam as midiáticas tradicionais (jornais, revistas, tv...), sejam aquelas publicizadas pelos múltiplos sujeitos presentes nas redes sociais *online*.

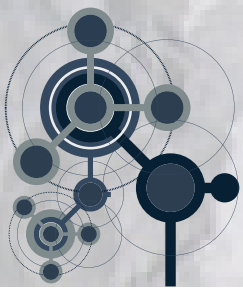
Ao remeterem continuamente uns aos outros, os discursos conformam uma teia vazada por “entres”. Acreditamos que é nesse espaço intersticial que se revela o não visto e o não dito sobre os interlocutores, ou ainda o que está por dizer. E nisso o conceito de rosto, de Emmanuel Lévinas, pode muito ajudar, ao nos conduzir a esse além-do-discurso, que desvela dimensões outras dos processos de subjetivação feminina imbricados nos meandros da comunicação corporativa, da comunicação organizacional e, para além delas, na extensão do espaço público.

ROSTO E ULTRAJE

Nossa breve exploração do conceito de rosto busca trazer visões de autores cujas perspectivas filosóficas ora tensionam, ora dialogam com a noção de rosto levinasiana, a saber: Gilles Deleuze e Félix Guattari (2004), com viés marcado fortemente pela reificação do humano no mundo pós-moderno; Giorgio Agamben (2000) e Régis Debray (1999), que ressaltam do rosto aspectos produtores de sociabilidade e de intersubjetividade; o rosto como fiel depositário da noção de comunidade. Ao tomarmos Lévinas (2005, 2011) como nosso principal interlocutor, enfatizamos uma compreensão do conceito de rosto como evento dialógico da alteridade, que se comunica através do rosto, configurando um clamor que nos invoca e instaura uma relação de responsabilidade. Nessa convocação do rosto como voz reside, para Lévinas, o evento originário da palavra, da comunicação.

Segundo Deleuze e Guattari (2004), diferentemente de Lévinas, o rosto é como a superfície lisa e moldável por agenciamentos que fazem parte de uma “máquina abstrata” social que rejeita tanto os rostos não-conformes quanto aqueles que tenham ares suspeitos (Lévinas, 2004, p. 44). Um rosto só se produz quando a cabeça se separa do corpo, e esse pode se revelar colônia da rostidade que descodifica, encapsulando-o como paisagem, por meio do processo de produção social do rosto. Sob essa perspectiva, o que hoje se vê circular nos discursos é uma hegemônica rostificação.

Já para Debray (1999, p. 227) o rosto é “a exposição indiscreta de um enigma: (...) aquilo que possuímos de mais comprometedor, de mais secreto, sendo também a parte mais perigosamente exposta de nós mesmos (...) Por meio de meu rosto eu confesso – sem saber o quê”. Soma-se a isso a perspectiva de Agamben (2000) de que o rosto expõe e oculta o sujeito. No que é exterioridade para o outro, também se faz revelar a interioridade subjetiva, o que convoca o outro, como um apelo, um enigma. No reconhecimento do rosto é possível partilhar o que se vive e as relações que se constituem nesse viver. Segundo Agamben (2000, p. 99), “compreender a verdade do rosto significa tomar não a semelhança, mas a simultaneidade dos semblantes, a inquieta potência que os mantêm juntos e os reúne em comum”. Assim, o modo de interação pragmática instaurada pelo rosto apresenta-se, ao mesmo tempo, como uma abertura à comunicabilidade e uma forma múltipla de expressões da comunidade.



O conceito de rosto na obra de Lévinas parece divergir em absoluto do conceito deleuziano. Lévinas (2011) propõe que o rosto se manifesta no face-a-face entre os homens e no gesto de acolhimento daquele que me antecede, do absolutamente outro e sobre quem também tenho responsabilidade. Os rastros que configuram o rosto envolvem, portanto, uma alteridade que nos remete à responsabilidade ética que se eleva contra as anulações individuais decorrentes das homogeneizações, das maquinações e das máquinas. Esse rosto, irreduzível a uma composição biológica e fenotípica, defende-se das empresas, das técnicas e das instituições.

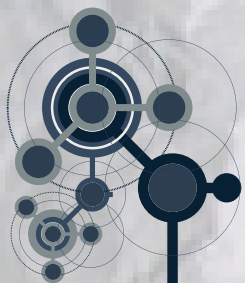
Argumentamos que a perspectiva de Lévinas escapa à rostificação quando situa o rosto fora do campo de visão, elevando a estética não reduzida à forma, mas ampliada pelo verbo. “Pode-se dizer que o rosto não é “visto”. Ele é o que não pode se tornar um conteúdo, o que vosso pensamento abarcaria; ele é o que não pode ser contido, ele vos conduz ao além” (Lévinas, 2011, p. 57) Ao atribuir voz ao rosto, Lévinas localiza o aquém da imagem: “antes de ser imagem plástica e percepção sensível, de uma maneira mais essencial, o rosto é significação, fala; é por isso que a escuta do rosto prima sobre sua visão” (Poirié, 2007, p. 27). Esse apontamento evidencia os mecanismos de interlocução e, portanto, discursivos, que perpassam a subjetivação do que se constitui como rosto.

Ainda que Lévinas argumente a favor de um rosto que não pode ser contido na face humana – uma vez que o rosto é a presentificação da precariedade da vida, do sofrimento que não se deixa representar –, ele menciona que algumas expressões humanas podem ser significadas (substituídas por signos) a partir do rosto humano: figura que representa a dor, um clamor, uma demanda, uma finitude. Mas, ainda assim, a representação da face não dá conta de expressar o humano. Para Lévinas (1999), não há como uma representação imagética traduzir o “humano”, pois a representação reduz os traços complexos do referente capturado, impedindo-nos de “escutar” o rosto (sofrimento vocalizado, por exemplo) através da imagem e afastando-nos da precariedade do outro. Contudo, Lévinas (1999) menciona tanto representações “plásticas” da face humana que obliteram o rosto quanto a possibilidade de o rosto operar e ser representado enquanto face, a partir do momento em que tal representação possa vocalizar ou ser entendida como resultado de uma voz que expressa um lamento, uma agonia, um sinal da precariedade da vida.

A perspectiva de Lévinas, a nosso ver, arremata o “enigma” (Debray) e o “estar-junto” (Agamben) dentro de um horizonte ético, respondendo criticamente a Deleuze e Guattari.

A partir disso, cabe ressaltar que o rosto feminino, em sua constituição no seio da cultura eurocêntrica, sofreu ao longo dos séculos diversas violações, entre as quais elegemos a modalidade do ultraje. Tal processo forjou-se alimentado pelos discursos falocêntricos; a histórica exposição pública discursiva e estereotipada dos rostos das mulheres tanto rostificaram, no sentido deleuziano, as identidades de gênero em torno de representações fixas, quanto interditarão o direito à palavra, dificultando a constituição das mulheres como interlocutoras.

Para Axel Honneth, o ultraje situa-se com uma das manifestações públicas do não-reconhecimento e da violação do outro. Ao partir das três dimensões hegelianas de reconhecimento intersubjetivo (o amor, o direito e a estima social), Honneth aborda as formas de desprezo reversas a tais dimensões, como as práticas de tortura, a supressão ou privação de direitos e a exclusão, além das ofensas sistemáticas e a desvalorização pública; “formas de não-reconhecimento que impedem a autorrealização completa do indivíduo, por violarem a integridade física, a integridade social e a moral (dignidade), respectivamente” (Mattos, 2006, p. 116). Como Honneth (1992) destaca, as faces do desprezo apontam danos diretos ou indiretos ao corpo, por exemplo: fala-se em morte psíquica para designar experiências de abuso sexual ou de tortura; em



morte social quando há privação de direitos, como na situação de escravidão ou de marginalização; e – o que aqui nos interessa destacar – há ultraje quando está em jogo a dignidade, a reputação pública.

O ultraje designa uma agressão física, moral, social ou psicológica a alguém, a alguma instituição ou autoridade⁴. O agressor se serve de terceiros como testemunhas do ato e que, como tais, venham legitimar o discurso e as práticas de quem ultraja, assujeitando o ultrajado a um juízo público que o diminui socialmente e perante si mesmo.

Discursos ultrajantes antifeministas são antigos. Em particular, na cultura medieval europeia a visão da mulher como animal (*bestia*) a vinculava ao signo da serpente ou de outra criatura venenosa. De acordo com Fonseca (2012, p. 169), “normalmente retratada como ciumenta e abrasivamente loquaz (*virulentis sermonibus*), a mulher era ainda uma consumista egoísta, frívola, dissimulada e de imbecilidade para o conhecimento e entendimento das coisas superiores⁵”. Para o autor, a visão androcêntrica que atravessou os discursos misóginos ao longo dos séculos produziu na cultura ocidental uma ode à virgindade e ao celibato da mulher para que se garantisse a tranquilidade mental e espiritual do homem. A manutenção da virgindade era uma espécie de chancela que “livrava” as donzelas de abusos e das dores do casamento – e particularmente das fogueiras, para as quais eram conduzidas à força as “ameaçadoras bruxas” que rompiam com a fixidez do modelo medieval de feminino. Em suma, as mulheres eram “acessórias às disposições dos homens, vítimas dos seus comentários detratores e discriminatórios. Muitas vezes, o próprio elogio que a elas era feito constituía o fundamento de uma visão oposta, preocupada em conceituá-las más por natureza” (Delany, apud Fonseca, 2012, p. 183).

Seria possível reconhecer, ainda hoje, discursos antifeministas entre as imagens e as textualidades trabalhadas pela comunicação corporativa ou por outras mídias que a tomam os discursos organizacionais, e especificamente aqueles do estrato corporativo, como ponto de apoio para desenvolver suas enunciações quase medievais? Possíveis respostas para isso podem ser pensadas a partir do exemplo de Graça Foster na Petrobras.

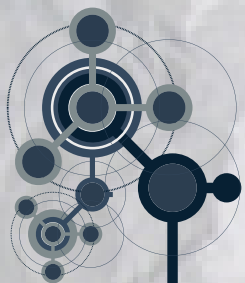
GRAÇA FOSTER: NOTAS ACERCA DE UM ROSTO ULTRAJADO

O que apresentaremos a seguir não constitui uma defesa de Graça Foster ou uma reflexão imparcial, que pretenda neutralidade diante do fenômeno investigado. Melhor seria dizer que o autor, por ser afetado pelo tema e por se sentir convocado pelo rosto da liderança feminina de Graça, procura problematizar as dimensões do que vê e do que haveria a ver para além do que é exposto. A partir daí nasce uma análise que remete a aspectos universais do rosto feminino, ancorada nas singularidades dos sujeitos de exploração – Graça Foster e o próprio autor.

A metodologia híbrida desenvolvida para a leitura qualitativa das produções midiáticas em questão alia elementos da análise do discurso a outros próprios da semiótica, considerando as dimensões ética e estético-expressiva das textualidades e imagens constantes nas produções analisadas. Compõem o *corpus* da análise capas de revistas (*Veja*, *IstoÉ*, *Carta Capital*, *Você S/A*), as primeiras páginas dos jornais de grande circulação (*Folha de S. Paulo*, *O Estado de S. Paulo* e *O Globo*) e postagens *online* sobre Graça Foster (coletadas de diferentes fontes como *blogs*, *sites* de notícias como o portal UOL etc.), em momentos distintos de sua trajetória. A diversidade das produções reflete a intenção de

4 À guisa de exemplo, o episódio da história medieval francesa conhecido como “Ultraje de Anagni”, ocorrido em 1303 na cidade de Anagni, Itália, resume a violenta disputa entre o então rei da França Felipe, o Belo, e o Papa Bonifácio VIII. Conta-se que o papa foi esbofeteado por um dos opositores italianos com a mão coberta pela luva de ferro. Sob a violência do golpe, o papa caiu do trono para o chão. Mesmo sob ameaça física, Bonifácio respondeu aos que pediam sua renúncia: “Eis a minha cabeça, eis a minha tiara: morrerei, é certo, mas morrerei papa”. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Atentado_de_Anagni. Acesso em 13/07/2015.

5 O autor aponta pelo menos três literatos medievais como referências clássicas para o antifeminismo: Theophrastus (c. 372-288), São Jerônimo (Eusebius Sophronius Hieronimus, c. 342-420) e Walter Map (1140-c.1209).



compreender as tramas discursivas que subjazem aos meios e os transcendem, interconectando-os languageiramente, sem propriamente identificar um tipo discurso para cada produção.

Desde 2005, a Petrobras aderira ao Programa Pró-Equidade de Gênero⁶ e conquistara por três vezes o Selo Pró-Equidade de Gênero, concedido anualmente pelo programa às empresas que se destacam no cumprimento das metas relacionadas às Políticas para Mulheres. A iniciativa formalizou a política de igualdade de oportunidades na empresa para homens e mulheres de sua força de trabalho. Em 2012, após mais de 50 anos desde a criação da petroleira em 1953, uma mulher passa a ocupar seu mais alto cargo: Graça Foster. Sua posse simbolizava afirmação máxima da presença feminina num espaço historicamente ocupado por homens. Graça, diferentemente de seu antecessor, ingressara como estagiária em 1978 e construiu uma sólida carreira. Era esperada uma gestão “mais técnica, menos política”.

A partir de então haveria fortes embates discursivos em torno da figura feminina da presidente, potencializados pelas denúncias de atos de corrupção envolvendo a empresa, mesmo anteriores à gestão de Graça Foster. Paralelamente, outro discurso organizacional, projetado pelo esforço de propaganda corporativa, procurava se fortalecer na imprensa, mas sem grandes repercussões. A Petrobras divulgava um balanço do número de mulheres na companhia; em nove anos a participação feminina cresceu 120%, face ao crescimento de 60% dos homens no mesmo período⁷. Diante desse contexto, e dos discursos nele envolvidos, pode-se depreender que Graça presentificava o discurso de autonomia do rosto feminino no contexto organizacional da Petrobras, do que ressaltamos três dimensões: (1) sua notável trajetória de vida; (2) o justo reconhecimento profissional; (3) a consolidação e continuidade da liderança feminina em altos cargos de decisão⁸. Dessas três, parece-nos que a terceira tenha sofrido os mais fortes embates por discursos antifeministas, os quais contribuíram para a precariedade da posição política institucional assumida por Graça Foster, ameaçando sua sustentação no poder e, por procuração, o próprio discurso feminista sustentado pela comunicação corporativa. Embora não se possa atribuir à resistência ou violência de gênero a causa direta da renúncia da presidente, não se pode ignorar que essa tenha sido uma das variáveis fortemente presentes no processo de desconstrução da voz feminina no campo de decisão máxima da Petrobras. Além disso, é sabido que o rosto de Graça Foster inscrevia o rosto de outra mulher no comando da petroleira: o de Dilma Rousseff. Há uma conexão claramente identificável entre elas. Ambas as mulheres pioneiras nos cargos, reconhecidas publicamente por suas trajetórias pessoais e competências técnicas, mas distanciadas, ao menos perante a opinião pública, de um *modus operandi* de se “fazer política” movido por negociações escusas e por corrupções de diferentes matizes.

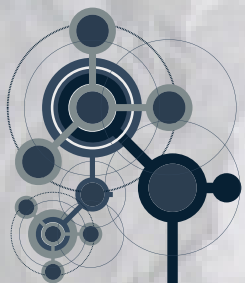
O ultraje seria o resultado da dissociação entre a dimensão deleuziana maquínica (máscara da gestora) e o rosto nu (a mulher, o feminino)? Quando Graça Foster, na dimensão de liderança, para além das competências técnicas e da trajetória pessoal, é sumariamente e publicamente julgada a partir de variáveis entendidas socialmente como próprias do feminino, vinculadas tradicionalmente ao universo da mulher, abre-se campo ao ultraje. Cremos que o ultraje moral ataca o feminino por meio da depreciação do rosto nu que inscreve a impossibilidade de Graça, como primeira mulher a assumir a presidência da Petrobras, oferecer uma contribuição coletiva efetiva à sociedade por meio de seu trabalho nesse cargo.

Na primeira imagem do Painel 1, veiculada pela revista *IstoÉ Dinheiro* em 27 de janeiro de 2012, dias antes de sua posse, Graça Foster aparece mirando a lente com um sorriso discreto nos lábios, cabelos alinhados, terno preto e camisa rosa; as vestes e

6 Programa promovido pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, da Presidência da República, e apoiado pelos escritórios do Fundo das Nações Unidas para as Mulheres (Unifem) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

7 À época as mulheres ocupavam 1.104 cargos de gerência, dos 6.563 gerentes, o que representava cerca de 17%. A maioria das mulheres, em torno de 65%, possuía o ensino superior completo. São dados publicados em nota na data de 8 de março de 2013. Além disso, a empresa tinha o compromisso de debater e implementar iniciativas pela diversidade, como a produção de material pedagógico com conteúdos que incentivassem o combate à discriminação de gênero e raça.

8 Importante destacar que, muitas vezes, o rosto transmuta-se em máscara, se torna paisagem e, embora pareça ocultar, a máscara revela as marcantes contradições do próprio rosto. Isso se aplica a Graça Foster quando suas aparições reforçam uma imagem de gestão “imbatível” ou “verde-amarela”, quase ufanista, dois atributos muito presentes no universo simbólico e no imaginário da empresa. Como máscara, Graça personificaria um enunciado que circula nos corredores da empresa há décadas: “Sou Petrobras: petróleo corre nas minhas veias!”



os óculos de armação metálica equilibram a sobriedade de uma alta executiva com a cor amplamente explorada como traço de feminilidade na cultura capitalista. Nada muito avesso às visualidades tradicionalmente expressas na mídia ao se retratar mulheres ditas poderosas, não fosse a postura pouco formal de Graça. De pé, porém recostada numa parede de aço escovado, ela lança um olhar lateral para o espectador que culmina na cabeça ligeiramente inclinada para trás, num gesto corporal que destaca a linha dos seios, contrastando-se a vestimenta opaca com o fundo luminoso. Por um segundo temos a impressão de que esse mesmo gesto corporal poderia ser o de uma colegial, apoiada nos muros de uma escola à espera de um belo rapaz que a desvirginasse – uma atualização do tema renascentista da “morte da donzela”⁹. O somatório dos elementos visuais discursa sob o arquétipo da virgem; e, curiosamente, o texto da matéria traz a ideia da moça que saiu do borralho rumo ao trono. Mas felizmente por conta própria, sem direito à fada madrinha; a nova presidente é, de certo modo, heroína¹⁰. A legenda que acompanha a imagem a ideia de superação; ela apresenta uma confissão pessoal da mulher que nos olha, mais princesa que majestade.

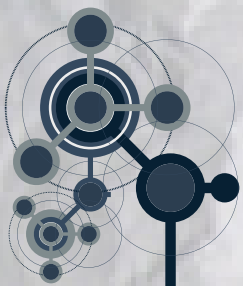
Painel 1: Graça Foster e a Petrobras:
aparição do feminino entre o heroico e o erótico.



No alto: Graça Foster retratada pela IstoÉ Dinheiro (27/1/2012).
Embaixo: “A morte da donzela” em duas versões: Adolf Hering (1900, pintura a óleo; e Hans Baldung Grien (1517, têmpera). O aparecer da donzela vai da tortura ao gozo erótico em 400 anos.

⁹ “A morte e a donzela” é um motivo comum na arte da Renascença, especialmente na pintura e na música. Um proeminente representante é Hans Baldung Grien. O motivo foi usado novamente durante o Romantismo. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/A_Morte_e_a_Donzela. Acesso em 13/07/2015.

¹⁰ Ela cresceu no Morro do Adeus, que hoje faz parte do Complexo do Alemão, no Rio de Janeiro, ocupado pela polícia em 2010. Aos oito anos, começou a trabalhar como catadora de papel, garrafas e latas para ajudar a família e para comprar material escolar. Sem descuidar dos estudos, formou-se em Engenharia Química, fez mestrado em Engenharia Nuclear e MBA em Economia.



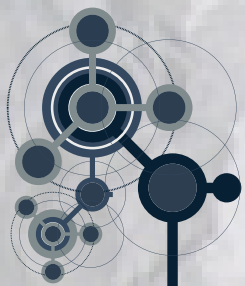
Infográfico "Estilo Foster" e fotografia de José Sérgio Gabrielli

Uma confissão que poderia ser a de muitas mulheres trabalhadoras da própria Petrobras, e mesmo de outras brasileiras: "A necessidade de superar a mim mesma me trouxe muita força e coragem". Graça Foster situa-se dentro do discurso *mainstream* segundo o qual alguém – especialmente uma mulher – alça uma poderosa liderança corporativa após enorme esforço e superação pessoais, a partir de uma longa jornada. Graça é um exemplo bem-sucedido do *self-made man* "de saias".



Capa da revista Você S/A (abril de 2013) destaca frase de Graça Foster: "Não conheço homens tão firmes como a vida me fez ser", evocando uma visão comparativa entre gêneros.

Ainda na primeira aparição de Graça Foster na *IstoÉ Dinheiro*, há referências ao "estilo Graça", desta vez apresentado por meio de infográfico nos tons verde e rosa, em que – aí sim – a figura estilizada da presidente aparece frontalmente, acompanhada por qualificativos que evocam elementos presentes nos manuais de "estilo e boas maneiras", publicação tradicionalmente direcionada ao público feminino (ver Painel 1). São destacados os seguintes traços de Graça Foster: centralizadora, rápida, trabalha doze horas por dia e "ainda leva demanda para casa"; rigorosa com seus subordinados, "não se intimida em dar broncas em público". O adjetivo "autoritária" aparece ao lado de "apenas exigente". Esse rol de atributos, visualmente desdobrados por setas que partem dos cabelos e das vestes de Graça reforçam a ambivalência de seu caráter feminino (autoritária *versus* exigente), bem como a "mãe brava" que não se exime de corrigir a prole em público; também a mulher incansável que traz para si as responsabilidades e que "dá conta" de tudo, mesmo que para isso seja necessária dupla ou tripla jornada. Ao que parece, o "estilo Graça" remete à dona de casa que administra uma empresa com a esperada habilidade "doméstica", exercendo o controle por meio de uma dedicação exaustiva, ora fálica, ora castradora, já que "Graça não tira férias há cinco anos".



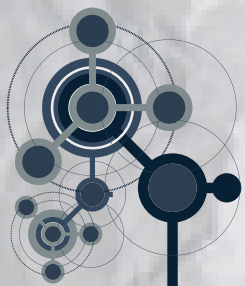
Já em 4 fevereiro de 2015, Graça Foster aparece nas capas da *Folha de S. Paulo* e do *O Estado de S. Paulo* (ver Painel 2) em uma imagem constrangedora. Flagrada ao passar pelo detector de metais do Aeroporto de Brasília, cabeça baixa, descalça, par de sapatos nas mãos, cabelos em desalinho, ela em nada lembra a executiva bem-sucedida de 2012. Como se sabe, no caso de violência física contra mulheres, os agressores ferem preferencialmente a face das companheiras para garantir marcas publicamente visíveis e Graça não passa ilesa. Segundo Janice Porto (2004, p. 112), o rosto da mulher que sofre violência “é marcado por olheiras profundas, o cabelo não é penteado e algumas vezes ajuda a esconder o rosto. Seu olhar é voltado para baixo e dificilmente olha nos olhos do interlocutor”. O que se vê nessa imagem é um rosto feminino nu atingido por um ultraje. Havia muitos motivos para que a imprensa denunciasse uma possível “má gestão” da empresa ou mesmo apontasse críticas e falhas da administração Graça Foster. Mas o que se viu foi uma cascata de chamadas de capa ambíguas valendo-se do nome próprio feminino Graça como matéria-prima para máquina-imprensa de rostificação: “Dilma fica sem Graça” (Extra, 5/2/15); “Acabou a Graça” (Metro, 4/2/15), “Graça se foi... desgraça continua” (Estado de Minas, 5/2/15); “Bilhete sem volta para Graça Foster” (Correio Brasiliense, 4/2/15); “Sem Graça” (Zero Hora, 4/2/15).

Folha e Estadão também exploram um paralelismo inegável entre a imagem da presidente Graça Foster “deposta” e a execução do piloto jordaniano Moaz al Kasasbeh, prisioneiro do Estado Islâmico, queimado vivo. Nas capas há uma evidente “proporção visual” entre a imagem dos dois acontecimentos, conferindo maior violência ao ultraje do discurso da imprensa. Evocando a lição de Anagni, “do trono ao chão”, a exposição do rosto ultrajado de Graça em primeira capa marca a ferro e fogo seu “triste fim”. Ela já não é mais a donzela, mas uma “bruxa” que ameaça a sociedade e deve pagar por seus pecados, presentificados no corpo do jordaniano. O símbolo da indústria automobilística ocupa as margens de ambas as capas, como a lembrar que o mesmo fogo em que ardem os “criminosos” é aquele que alimenta a indústria mundial do ódio ao feminino – desde o medievo – e dos combustíveis fósseis, da qual a Petrobras é uma das maiores representantes. A punição simbólica de Graça Foster é a fogueira, talvez por sua inadequada pretensão em fazer-se soberana num cenário majoritariamente masculino e povoado por escândalos explosivos que podem colocar em risco mortal anos de trabalho, reputação positiva e, em última instância, o lugar feminino no contexto organizacional da Petrobras em situação precária. A mesma Graça que fora, durante o exercício do cargo, eleita pela revista norte-americana *Fortune* a executiva mais poderosa fora dos Estados Unidos, ficou em quarto lugar no *ranking* mundial.

Painel 2: Ultraje ao rosto feminino: renúncia de Graça Foster ou caça às bruxas?



Ambas as capas de 4/2/2015 apresentam forte paralelismo entre o rosto ultrajado de Graça Foster e a espetacularidade da morte pela fogueira; o prisioneiro do Estado Islâmico, o piloto jordaniano Moaz al Kasasbeh é queimado vivo na mesma “proporção visual” em que Graça é apresentada ao público, “deposta”, de cabeça baixa e descalça. Os carros, movidos a combustível fóssil, emolduram a narrativa, e arrematam o discurso antifeminista da imprensa.



Finalmente, a virulência do ultraje atinge talvez seu paroxismo e uma das expressões discursivas mais peçonhentas vistas à época da renúncia, no mesmo nível dos abomináveis discursos medievais, embora revestida de “bom humor”. A composição do Painel 3, publicada nas redes sociais da web, revela a máscara do predador. Sobre tal composição nos negamos a tecer comentários, uma vez que a textualidade acaba por desumanizar completamente o rosto feminino em favor de sua toxidez, esvaziando a ética perante outrem em favor do escárnio.

Painel 3: A *bestia* Foster: (des)humanização do feminino

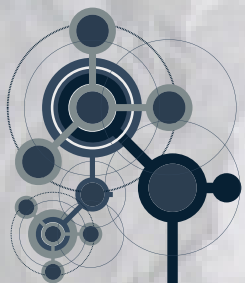


CONSIDERAÇÕES FINAIS

À guisa de breve conclusão, pode-se levantar como resultados da análise das produções destacadas neste artigo: (1) os discursos midiáticos sobre a figura de Graça Foster em grande medida estão alicerçados em crenças antifeministas que, de forma explícita ou implícita, contribuem para a rostificação dos rostos das mulheres brasileiras na mídia, em especial daquelas que se destacam como líderes do mundo corporativo e do mundo do trabalho; (2) a comunicação corporativa e, de modo mais amplo, a organizacional, pode reforçar os discursos midiáticos por meio do uso tácito de estereótipos do feminino, mesmo que, por vezes e em sentido contrário, as organizações se mostrem capazes de desenvolver políticas de gestão mais democráticas, que consideram a equidade de gênero, como é o caso da Petrobras. As imagens e os textos que circularam nas mídias massivas à época da posse de Graça Foster validam muitas das crenças machistas ao definirem, por exemplo, um estilo ou padrões para a liderança feminina; o que possivelmente a Assessoria de Imprensa da empresa endossou; (3) o ultraje é uma violência simbólica que visa atingir a reputação das lideranças para além de aspectos administrativos e de gestão corporativa.

Tal experiência de ultraje aqui relatada nos leva a pensar a comunicação organizacional, e especialmente a corporativa, a partir de um viés mais ético. Os discursos e as práticas organizacionais buscam, não raro, a valorização do todo em detrimento do rosto particular. É preciso provocar um tensionamento plural interno ao ambiente organizacional, desnaturalizando o que nos (a)parece comum, ou melhor, como um. Ela pode estar orientada para o reconhecimento do outro, que rompe com o assujeitamento da alteridade à mesmidade e, ainda, impõe limite ao agenciamento dos sujeitos ao império das imagens, num caminho comunicativo mais aberto à escuta, à receptividade que à totalidade presente na produção maquínica dos rostos.

Trata-se de romper com viés totalizante do discurso organizacional interno ou revelado na mídia, suspendendo sem romantismos o ultraje que estereotipa e enclausura as alteridades em identidades corporativas (máscara maquínica) pré-



determinadas por preconceitos ou crenças limitantes. O grande desafio de romper com os agenciamentos maquínicos de ultraje e assujeitamento é investir no gesto de criar novos enunciados e cenas de enunciação capazes de permitir o surgimento de dispositivos, práticas e instituições que organizam a transversalidade entre macro e micro e promovem rupturas dentro da ordem discursiva dominante a partir das resistências cotidianas. Tais enunciados são o excesso que o poder vigente não tolera, o motor de lutas por reconhecimento que atravessam de um lado para o outro – do institucional ao vivido, da norma ao fato e à experiência –, convocando-os e constituindo-os como problema, de modo a criar as condições para a transformação e experimentação das relações de poder que os constituem.

REFERÊNCIAS

AGAMBEN, Giorgio. O rosto. In: *Means without end: notes on politics*. University of Minnesota Press: Minneapolis, 2000. p. 91-100.

BAKHTIN, Mikhail. *Problemas da poética de Dostoievski*. São Paulo: Forense, 1981.

_____. Observações sobre a epistemologia das ciências humanas. In: BAKHTIN, Mikhail. *Estética da criação verbal*. São Paulo: Martins Fontes, 2000. p. 399-414.

DEBRAY, Régis. Les matières de l'âme: le visage entre pierre et cyber. In: *Croire, voir, faire: traverses*. Paris: Jacob (Odile), 1999. p. 225-240.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. Ano zero: rostidade. In: DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. *Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia*. Vol. 3. Trad. de Aurélio Guerra Neto, Ana Lúcia de Oliveira, Lúcia Cláudia Leão e Suely Rolnik. São Paulo: Editora 34, 2004. p. 31-62.

FAIRCLOUGH, Norman. *Discurso e mudança social*. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

FONSECA, Pedro C. Lousada. *Fontes literárias da difamação e da defesa da mulher na Idade Média: referências obrigatórias*. In: MASSINI-CAGLIARI, Gladis et al. (orgs.). Araraquara: Anpoll, 2012. p. 168-188. Disponível em: <http://portal.fclar.unesp.br/poslinpor/gtmedieval/publicacoes/serie02_fontes/fontes_pedro-louzada.pdf>, acesso em 15/08/2016.

HONNETH, Axel. *Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais* Trad. de Luiz Repa. São Paulo: Ed. 34, 2003.

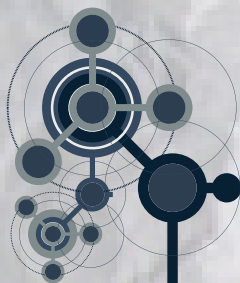
_____. Integridad y desprecio: motivos básicos de una concepción de la moral desde la teoría del reconocimiento. *Isegoría – Revista de Filosofía Moral y Política*, n. 5, p. 78-92, 1992.

LÉVINAS, Emmanuel. *De outro modo que ser ou para lá da essência*. Trad. de José Luiz Pérez e Lavínia Leal Pereira. Lisboa: Centro de Filosofia da Universidade de Lisboa, 2011.

_____. *Alterity and transcendence*. New York: Columbia University Press, 1999.

_____. *Entre nós: ensaios sobre a alteridade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

MATTOS, Patrícia. *Sociologia política do reconhecimento: as contribuições de Charles Taylor, Axel Honneth e Nancy Fraser*. São Paulo, AnnaBlume, 2006. p. 108-121.



MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

POIRIÉ, François. *Emmanuel Lévinas: ensaio e entrevistas*. São Paulo: Perspectiva, 2007.

PORTO, Janice Regina Rangel. *Violência contra a mulher: expectativas de um acolhimento humanizado*. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

SILVA NETO, Belmiro R. da. Comunicação corporativa e a reputação empresarial. *GV-Executivo*, v. 12, n. 1, p. 22-26, jan.-jun. 2013.

Sites consultados:

<http://economia.estadao.com.br/blogs/fabio-alves/2015/02/04/petrobras-compra-de-acoes/>

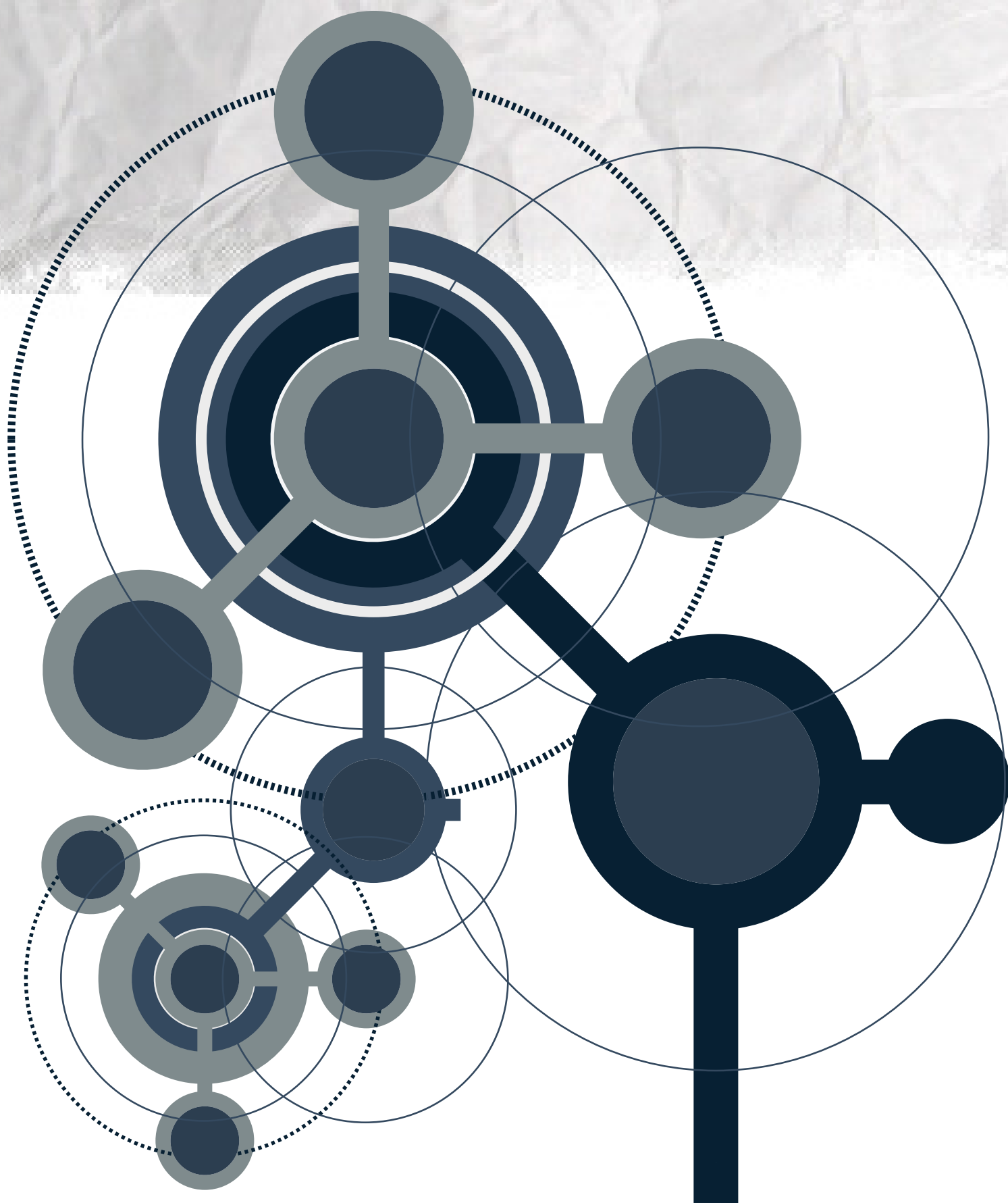
<http://fatosedados.blogspot.com.br/2013/03/08/participacao-de-mulheres-na-petrobras-cresceu-120-desde-2003/>

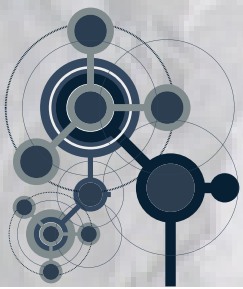
<http://portal.comunique-se.com.br/index.php/jo-com/76333-graca-foster-x-petrobras-furo-da-folha-de-s-paulo-ganha-capa-de-impresos>

<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/economia/20120127/executiva-mais-poderosa-brasil/94333.shtml>

Artigo recebido em 23.09.2015 e aprovado em 12.07.2016.

DOSSIÈ





Corporate social responsibility in the Swiss watch industry: perceptions and practices

Responsabilidade social corporativa na indústria relojoeira suíça: percepções e práticas

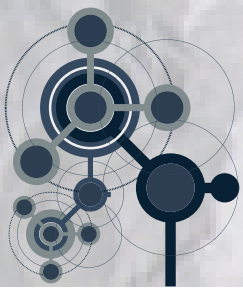
Responsabilidad social corporativa en la industria relojera suiza: percepciones y prácticas

Lucie Gerber

- She earned a Master of Arts in Economics and Communication at Università delle Svizzera Italiana, with a major in Corporate Communication and a minor in Corporate Social Responsibility
- This paper is based on the master's thesis that she completed while at USI in Lugano, Switzerland
- She now works as a communication professional at the Race for Water Foundation, an Swiss non-profit with international scope, where she is able to combine communication issues with CSR
- E-mail: luciegerber@hotmail.com

Krishnamurthy Sriramesh

- Professor and University Faculty Scholar, Brian Lamb School of Communication, Purdue University, USA
- He has taught public relations at universities on four continents and has received awards for excellence in teaching at Purdue University and University of Florida
- He has received a number of research awards including the prestigious Pathfinder Award from the Institute of Public Relations (2004) and the Pride award from the National Communication Association (NCA)
- He has co-edited several books, published over 80 research articles and book chapters, and presented over 100 conference papers and presentations in over 21 countries
- Associate Editor of *Journal of Communication Management* and has guest edited several issues of *Public Relations Review* as also an issue of *Media Asia* and *Asian Journal of Communication*
- Member of the editorial boards of many journals such as *Journal of Public Relations Research*, *Public Relations Review*, *Management Communication Quarterly*, and *Public Relations Journal*.
- E-mail: ksriramesh@purdue.edu



Abstract

The study analyzed perceptions and practices related to corporate social responsibility (CSR) in the Swiss watch industry gathering data from twelve luxury Swiss watch brands of varied sizes using qualitative interviews. Findings suggest that the industry, which has historically been very secretive, is becoming increasingly aware of the importance of CSR and therefore is investing in it especially in the past ten years. The luxury watch brands viewed their membership in the luxury segment as a compelling reason to practice CSR. With regard to value chain management, implementing responsible trading practices was seen to provide intangible benefits such as consolidation of the brand. Brands of the same group tended to treat several CSR aspects the same way, but also differed in significant ways in the way they practiced CSR. Recommendations are offered to improve the participation of the Swiss watch brands in CSR.

KEYWORDS: SWISS LUXURY WATCH INDUSTRY • CSR OF LUXURY WATCH INDUSTRY • CSR AND LUXURY WATCHES • CSR IN SWITZERLAND.

Resumo

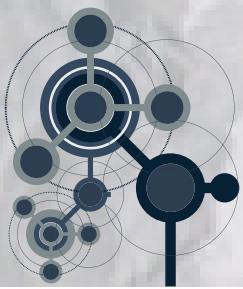
O estudo analisou as percepções e práticas relacionadas com a responsabilidade social corporativa (RSC) na indústria relojoeira suíça, reunindo dados de doze marcas de relógios de luxo suíças de tamanhos variados, utilizando entrevistas qualitativas. Os resultados sugerem que a indústria, historicamente muito reservada, está se tornando cada vez mais consciente da importância da RSC e, portanto, está investindo nela particularmente nos últimos dez anos. As marcas de relógios de luxo viam sua participação no segmento de luxo como uma razão convincente para a prática de RSC. No que diz respeito à gestão da cadeia de valor, a implementação de práticas comerciais responsáveis era vista como tendo a finalidade de proporcionar benefícios intangíveis, tais como a consolidação da marca. Marcas do mesmo grupo tendiam a tratar vários aspectos de RSC da mesma forma, mas também divergiam de maneira significativa na forma como praticavam a RSC. Fazem-se recomendações para melhorar a participação das marcas de relógios suíços em RSC.

PALAVRAS-CHAVE: INDÚSTRIA SUÍÇA DE RELÓGIOS DE LUXO • RSC NA INDÚSTRIA DE RELÓGIOS DE LUXO • RSC E RELÓGIOS DE LUXO • RSC NA SUÍÇA.

Resumen

Este estudio analizó las percepciones y prácticas relacionadas con la responsabilidad social corporativa (RSC) en la industria de relojes suizos reuniendo datos de doce marcas de lujo de relojes suizos de diferentes tamaños utilizando entrevistas cualitativas. Los resultados sugieren que la industria, históricamente muy reservada, está cada vez más consciente de la importancia de la RSC y, por tanto, está invirtiendo en ella sobre todo en los últimos diez años. Las marcas de relojes de lujo vieron su participación como miembros del segmento de lujo como una razón de peso para practicar la RSC. En lo que se refiere a la gestión de la cadena de valor, la aplicación de prácticas comerciales responsables permitió proporcionar beneficios intangibles tales como la consolidación de la marca. Marcas del mismo grupo tendieron para tratar varios aspectos de RSC de la misma manera, pero también difieren de forma significativa en la forma en que practican la RSC. Se ofrecen recomendaciones para mejorar la participación de las marcas de relojes suizos en RSC.

PALABRAS CLAVES: INDUSTRIA SUIZA DE RELOJES DE LUJO • RSC DE LA INDUSTRIA RELOJERA DE LUJO • RSC Y RELOJES DE LUJO • RSC EN SUIZA.



Most people associate Switzerland with exquisite watches, beautiful mountains, and multi-millionaire bank accounts. The Swiss watch industry contributes domestically to the economy and cultural heritage, while also enhancing Swiss reputation abroad. Thanks to several historical changes and its evolving marketing strategy, the Swiss watch sector continues to be extremely profitable, despite increased competition from abroad. As a response to the invention of quartz technology, many Swiss brands began repositioning themselves in the luxury bracket. Given the high price of luxury watches, this study sought to investigate current perceptions and practices of the Swiss watch industry with regards to corporate social responsibility (CSR).

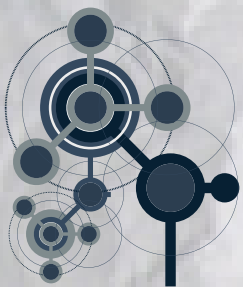
There has been a surge in the popularity of CSR in the latter part of the twentieth century even though it has been practiced, in one form or another, for much longer – some may even argue since the time corporations came into being. Several factors have contributed to bringing CSR to the forefront in the 21st century such as the various financial crises that occurred toward the end of the 20th century, the creation of Global Compact by then United Nations secretary-general Kofi Annan in 2000, and the emergence of new information technologies that have contributed to raising stakeholders' expectations of corporations. The growing importance among brands to build intangible assets has also encouraged companies to increasingly undertake CSR activities (Porter & Kramer, 2006). As a consequence, there has been an exponential growth in literature on CSR. Despite this growth, there is no universally accepted definition of the term, largely as a result of different interpretations of what CSR is, and what it ought to be.

A common understanding of CSR and its parameters seems to elude the Swiss watch industry also. Different Swiss watch brands seem to advocate very different strategies partly because each brand is able to act independently and is not subject to much legal regulation. Despite criticisms, mainly concerning how it manages its value chain, anecdotal evidence suggests that the Swiss luxury watch sector still seems to be excelling in some CSR activities. However, we could not find any empirical research on the CSR practices of Swiss watch brands, nor could we find discernible literature in the trade media that seems to view CSR as a relatively unimportant matter. Isolated newspaper and magazine articles and information provided on the web sites of the watch companies were the only pieces of information available before this study was conducted. The primary purpose of this analysis is to fill this information gap by providing empirical evidence on the perceptions and CSR practices of a sample of Swiss luxury watch companies.

LITERATURE REVIEW

The Swiss watch industry

For over two centuries, the watch industry has played an important role in making Switzerland one of the wealthiest nations in the world while also creating a great number of jobs within and outside the country. Watch manufacturing is often perceived by many as quintessentially Swiss and plays a big role in conveying the image of a quality driven and efficient Switzerland. The Swiss watch industry today consists of over four hundred brands, ranging in size from small firms employing a few employees, to large multinational companies. Interestingly, three large listed groups (Swatch Group, Richemont, and LVMH) and one autonomous brand (Rolex) dominate the Swiss watch industry (WtheJournal, 2013). Swiss watch companies are very discreet and thereby communicate very little about their activities such as sales (WtheJournal, 2012, 2013). Several historical changes, such as the unification of the sector, the strategic branding of Swiss watchmakers' know-how, and the critical positioning of the industry within the luxury segment have strengthened its perceived affiliation to Swiss culture and given the sector a very big competitive edge in the global watch market.



Defining CSR

Although CSR has grown in popularity, a popular definition has eluded the concept. Society's expectations of corporations have indeed changed – away from the profit-centric notions offered by the likes of Milton Friedman (1970), to one that sees corporations as having a more holistic role to play in society. Carroll (1979) offered arguably the first conceptual model of a corporation's relationship with society – the pyramid of corporate responsibility – distinguishing between the economic, legal, and ethical & philanthropic obligations. According to the author, corporations that limit themselves to the first two layers should not be considered as being socially responsible. Crane et al. (2008) relied on the study of Gariga and Melé (2004) to offer four categories of existing schools of thought: *economic* focus, *stakeholder* focus, *strategic* focus, and *society* focus.

Visser (2011) suggested grouping different CSR typologies into five different stages of CSR that can overlap each other according to the nature of the companies' CSR program. *Charitable CSR* embodies the idea that corporations should give something back to society, mostly offering support to the communities in which they operate by donating to charitable causes or by sponsoring activities. *Promotional CSR* mostly refers to the use of CSR as a marketing tool used to enhance a company's image, brand and reputation. *Defensive CSR* is undertaken to improve company profits and provide value for shareholders. *Strategic CSR* is a practice where corporations support CSR-related issues that are aligned with company strategy. Finally, *Transformative CSR* happens when a company seeks to find the causes of current sustainability or social problems and attempts to solve them.

This brief overview displays the multidimensionality of CSR, which therefore can be approached with a variety of perspectives and definitions. This study adopted the comprehensive definition offered by Bowd, Harris and Cornelissen (2003):

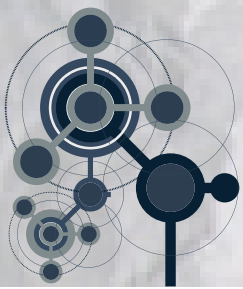
CSR is corporations being held accountable by explicit or inferred social contract with internal and external stakeholders, obeying the laws and regulations of government and operating in an ethical manner that exceeds statutory requirements.

In applying this definition to assess the CSR practices of the Swiss watch industry we replicate the approach used by Sriramesh, Ng, Soh and Luo (2006) for their analysis of CSR perceptions and practices in Singapore.

Measuring the impact of CSR

The impact of CSR activities on a company's bottom line is difficult to quantify. As the popularity of the field has grown, measuring CSR constitutes a practical and theoretical challenge that has gained the attention of several scholars. Although scholars have outlined different qualitative and quantitative benefits for corporations that practice CSR, they have not been able to agree on a framework that would allow companies to track the benefits of their CSR actions (Knox & Maklan, 2004). The link between a company's CSR actions and its bottom line is widely discussed in CSR literature and while several scholars (for example Margolis & Walsh, 2003; Porter & Kramer, 2006), have argued that a link exists between these two others have concluded that this cannot be claimed with certainty (Carroll, Hatfield, & Aupperle, 1985; Wood & Jones, 1995).

Today, the United Nations, ISO or the Global Reporting Initiative (also known as the Triple Bottom Line reporting) provide companies with guidelines to encourage them to report on CSR in a comprehensive way. However, these do not constitute a comprehensive means of measuring CSR, and the practices among businesses in terms of auditing and reporting remain highly diversified. Furthermore, whilst some corporations implement internal reporting, others utilize third parties such as independent auditing from expert consultancies or auditing firms (Hopkins, 2005; Sriramesh et al., 2006).



CSR in Switzerland

We could only find two studies that investigated the CSR activities of Swiss companies (Birth, Illia, Lurati and Zamparini, 2008, Liebig, 2010). These two studies, and anecdotal evidence, suggest that CSR is being practiced by Swiss corporations. However, many more studies are needed in order to fully understand how, and for what purpose, these companies conduct CSR activities. In terms of the role of the government in this sphere, it is difficult to clearly gauge Switzerland's official policy in terms of CSR because various federal offices are responsible for different aspects of responsible trading practices (CSR Europe, 2010). The Swiss government gives industries a relatively high level of choice with regards to CSR, which gives corporations the flexibility to adopt the CSR strategies that suit them best. Even though government authorities strongly encourage different industries to undertake CSR actions, few legal restrictions are enforced (Pletscher, 2012). Thus, the emphasis is on voluntary measures and on the assumption that stakeholders will put enough pressure on companies to act responsibly.

CSR in the luxury segment

Because most of the Swiss watch brands are considered a part of the luxury segment we also examine the relationship between luxury goods and CSR. The luxury industry has been criticized for being late, slow, and reluctant to embrace CSR practices. In spite of their burgeoning sales and profits, luxury brands are often criticized for not caring for the society at large (Waller & Hingorani, 2011). A report noted that luxury brands (including Richemont, LVMH and Swatch Group) had very poor CSR practices as none of the ten brands in the study scored better than a C+ (WWF, 2007). Further, in addition to traditional themes such as caring for the environment, there are some specific issues that concern only luxury brands such as the origins of precious metals used in luxury items (as depicted in the Hollywood movie *Blood Diamonds*). These themes also correspond to the issues for which the Swiss industry receives criticism. One of the reasons for this reluctance to adopt CSR practices may be a lack of stakeholder pressure. Although NGOs and segments of the society have begun to challenge the luxury sector demanding accountability, other important stakeholders, such as consumers, employees, investors, suppliers and the media, are less keen to pressure these brands (Lochard & Murat, 2011).

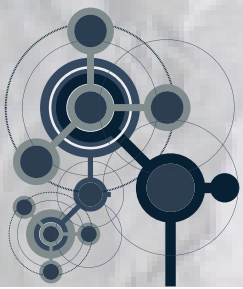
CSR in the Swiss watch industry

Owing to paucity of scientific literature on this subject, this section is mostly based on isolated press clippings. The author's own observations as an employee of one of the luxury watch brands, as well as information on companies' websites and official declarations. Interestingly, media coverage of the Swiss watch industry's CSR practices is scarce, suggesting that both the industry and the media view CSR as a relatively unimportant matter.

• *Absence of unification in practicing CSR*

Although a significant number of Swiss watch brands belong to one of the three groups (Swatch Group, Richemont and LVMH), they also enjoy almost full autonomy in designing and executing many of their activities including CSR (Richemont, 2012; Swatch Group, 2013). As a result, practices can vary greatly between brands. We divide these CSR activities into three categories: social, environmental and economic, similar to the triple bottom line approach.

Most of these brands do not communicate their CSR actions – a significant obstacle in gathering data on this subject. However, even though individual watch brands do not have specific website sections dedicated to their CSR activities, all



three umbrella brands do possess one. In addition, these three also publish annual CSR reports on behalf of the brands under them. This incoherence in the sector may be due to several factors. First, individual watch brands vary in size from giants to SMEs. Second, their CSR implementation also depends on the different sectors of the market they target – very high end to mid-range demographics. Finally, the pricing strategy may lead to an additional consequence in terms of CSR. That is, as watches are mostly considered a luxury product (Gautschi, 2005), a great part of the industry's attitudes towards CSR may be affected by its position within the luxury segment. As previously explained in this paper, luxury brands show specific features in the way they undertake CSR but they also face criticisms specific to the segment such as lack of stakeholder pressure or source of their raw materials. These elements can also affect watch companies in the luxury segment.

• *Criticism*

The luxury brands have come under criticism for not having a coherent CSR strategy and for being slow in adopting robust CSR practices. A lack of stakeholder pressure (especially by consumers) may be a significant contributor (Lochard & Murat, 2011, Müller, 2011, WWF, 2007). Precious metals and gold play a big role in Swiss watch exports, accounting for more than 54% of the total value in 2011. It is evident therefore that most brands of this industry use precious metals in their operations and it is well-attested that these types of raw materials are often linked to sources that are often accused of human rights and other violations. Some have argued that the reluctance of watch factories to join official initiatives such as the Kimberley Process or the Responsible Jewelry Council can be attributed to, amongst others, a lack of pressure from stakeholders (Codethic, 2012, Vetterli, 2012). Nevertheless, the lack of empirical studies about the industry makes it difficult to verify how true these accusations are and attribute guilt to specific brands rather than the industry as a whole. Thus, this assessment of the current CSR practices of the industry is a first step toward establishing the CSR activities of this important sector.

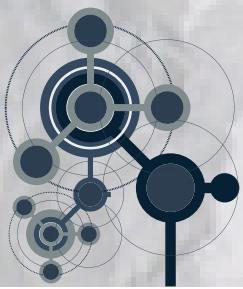
RESEARCH QUESTIONS

The following research questions helped us assess the prevalent CSR practices and perceptions of the Swiss watch industry:

- RQ1: What are the current perceptions of CSR amongst the sample of Swiss watch brands?
- RQ2: Which activities do the Swiss watch brands in the sample conduct under the name of CSR?
- RQ3: What resources do these companies allocate to CSR?
- RQ4: Who makes decisions about CSR in the Swiss watch industry?
- RQ5: What motivates Swiss watch brands to engage in CSR?
- RQ6: Which stakeholders do the sample organizations consider to be important for their CSR activities?
- RQ7: How do the sample organizations communicate their CSR activities?
- RQ8: Do they measure the results? What are some typical measures used?
- RQ9: What are the benefits achieved through CSR?

Methodology

The lack of previous research into how CSR is practiced by the Swiss watch industry as well as the apparent variety of CSR practices and communication in the industry required a method that allowed us to unearth the diversity of phenomena and so we chose in-depth interviews for data collection (Denzin & Lincoln, 2005). We would characterize these as elite interviews



as most of the interviewees were senior executives who were central to the operations of their brand (Dexter, 1970). A semi-structured interview protocol was created by relying on the survey questionnaire used by Sriramesh, Ng, Suo, & Luo (2006). As all the brands in the sample were based in the French speaking part of Switzerland, the interviews were conducted in French.

In addition to in-depth interviews, this study did a content analysis of printed materials such as annual reports, books, magazines, internal media, promotional materials and DVDs. The analysis of these communication tools were mainly used as a verification tool for the researcher to check if the activities the interviewee claimed to undertake were actually undertaken. We made use of inductive qualitative analysis, which aims to discover features, categories, or themes, while reading data and not before (Patton, 2002). In particular, we used an iterative method proposed by Miles and Huberman (1994) where one combines inductive and deductive content analysis.

Sample

The thirteen interviewees conducted for this study represented 12 companies of the Swiss watch industry of which eight were manufacturers and two each were suppliers of components and final assemblers. This sample consisted of two owners, one CEO, two executives members, seven heads of different departments as well as one employee. Eight brands in our sample had more than 200 employees (the largest having over 600 employees), two had between 100 and 200 employees and two were family-owned businesses with fewer than 50 employees. All the brands in the sample had international sales with eleven in the luxury industry and one catering to the middle range market. Two brands in the sample belonged to LVMH, three to Swatch Group and three to Richemont. Although relatively small, this sample is representative of the key aspects of the Swiss watch industry such as manufacturing (of parts) and final assembly.

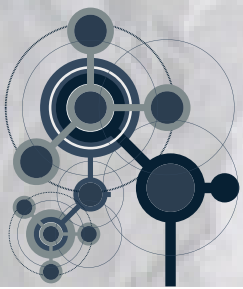
FINDINGS

Awareness of the importance of CSR

Most companies in the sample were aware of the English term CSR, even though its corresponding French terminology – Responsabilité Sociale ou Sociétale des Entreprises – was at first thought to be less known. Further, they all considered CSR to be important and, as evident in the comments of one interviewee, these firms appeared to be practicing CSR for decades, even if they did not use the term:

I would say that we have been practicing CSR without speaking about it or without formalizing it for generations now. The only difference today is that we have recently acknowledged the importance of the responsible image that today's companies have to reflect.

The senior managers of the sample organizations made all CSR decisions demonstrating the importance the sample brands placed on this practice. In addition, resources allocated to CSR had grown steadily in the last ten years. Although it is difficult to estimate how fast the industry has adopted better CSR practices, three firms in the sample had created CSR departments in the past ten years. Two other companies expressed a desire to create a CSR department or articulate a more formal CSR strategy. However, nine companies in the sample admitted to not practicing CSR in a formalized way. Nevertheless, most brands said they intend to expand their CSR activities.



Several reasons were mentioned to justify the increased focus on CSR. The creation of international CSR initiatives such as the Global Compact has been a trigger, as is the possibility of obtaining official certification by international entities. Anticipating market pressure from NGOs or customers, some brands have attempted to become proactive with their CSR activities. New information technologies were also mentioned as a reason for increased focus on CSR. Finally, the importance of CSR as a tool in building intangible assets was also recognized by numerous brands especially since watches are emotional products for many customers. Thus, it appears that most justifications for practicing CSR mentioned by Kramer and Porter (Porter & Kramer, 2006) have an influence on CSR practices in this industry.

Luxury as a justification to practice CSR

As mentioned earlier, observers have criticized the luxury industry for its reluctance to embrace real CSR actions (Lochard & Murat, 2011). The findings of this paper offered at least one explanation for the industry's reticence: a lack of stakeholder pressure. However, the sampled companies contended that stakeholders automatically link belonging to the luxury industry as a reason to practice CSR:

[CSR] is not a question at the forefront of luxury consumers' minds, but when you start asking them questions they really have to think about, then they say "of course, but you know, I expected them to do so anyway".

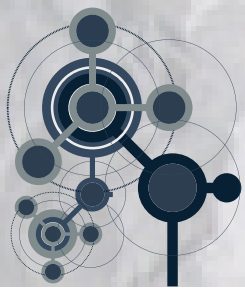
Therefore, brands said they do not wait for explicit pressure from their stakeholders to practice CSR.

Most of the brands in the sample explained that CSR plays a role in how they chose their business partners. Respondents mentioned codes of conduct, CSR charters, and ongoing discussions with suppliers as potential solutions for gaining more control of the supply chain. Three brands, all from the same group, considered business practices and supply chain management as central to their CSR activities. One of them explained that CSR is the way their company "incorporates development topics into the way we do business." However, only five brands in the sample claimed to have joined official international initiatives concerning responsible value chain management and that too after a lot of prodding. In general, the companies preferred not to discuss this aspect beyond some general statements. Regarding human rights, companies emphasized their strong social policies and said their production remained mostly in Switzerland where human rights standards are very high. Despite these assertions, however, few formalized processes were evident in this research, as few of the brands seem to be officially audited for these issues.

Main motivations and benefits of CSR

• *Charitable vs. promotional CSR*

Two of the five CSR strategies offered by Visser (2011) seem applicable to the Swiss luxury watch industry. First, 'charitable CSR' is used by six watch companies. Establishing foundations, sponsoring activities and other corporate citizenship activities were frequently mentioned as CSR actions taken by these six brands in the sample. Moreover, eleven (of twelve) brands in our sample claimed to undertake CSR for moral reasons but some noted that these would have positive impact on the bottom line and reputation as well. However, most companies in the sample seemed to adopt "promotional CSR". "Promotional CSR" also often uses CSR activities as a marketing tool. Though five companies in the sample explicitly claimed not to practice CSR for marketing purposes, the various motivations and benefits mentioned when justifying the reasons for undertaking CSR mostly related to brand identity, image, and reputation, which highlighted a level of self-interest in practicing CSR:



CSR goes hand in hand with the brand image because branding is a 360° process. Moreover, watches are emotional products, they are linked to self-esteem, and therefore the image is really important.

This type of CSR approach seemed to be widely adopted and one brand in this sample admitted that financial profitability was the trigger for all its CSR actions.

• *Legality vs. morality*

Three companies sometimes referred to regulatory frameworks to explain their good behavior as evident in a respondent's statement: "Swiss laws are already sufficient enough to limit the impact that companies have on the environment". However, this company voluntarily went beyond that required by law. Moreover, when asked to state stakeholder groups that have an influence on the company's CSR policy, two companies mentioned legislative authorities and treaties among watch brands. We take the view that CSR is supposed to be an altruistic practice that companies should voluntarily engage in going beyond economic and legislative obligations.

• *Importance of intangible assets*

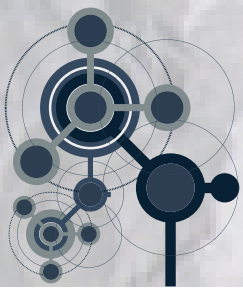
Brands had different perceptions with regard to the benefits achieved through CSR. Most of the benefits stated by the companies represented intangible assets. In fact, financial benefits, which constituted the unique monetary part of the benefits named, were mentioned by only a third of the sample, with no distinction of size or nature. This might explain why companies admitted not measuring their CSR results, given that non-monetary advantages are more challenging to evaluate. Companies therefore granted greater importance to non-monetary assets. Responsible actions are used in order to build intangible assets, develop brand identity and create an affective link with their stakeholders, which might result in financial benefits. This goes along with Porter & Kramer's affirmation of growing importance of intangibles assets for firms.

• *Similarities within groups vs. difference among brands*

Findings revealed that brands belonging to the same group had some common features vis-à-vis CSR such as perceiving CSR the same way, undertaking similar CSR activities and allocating approximately similar resources to CSR. However, a certain degree of independence was still apparent and companies of the same group reported engaging in different additional CSR actions, appealed to different motivational factors, and used different communication tools. Independent brands approached CSR in their own ways. As a result, there were considerable disparities among the brands even in the sample and every brand and every group perceived it differently resulting in very diverse practices. We believe this offers an explanation for why there is no universal definition of CSR yet. Further, CSR communication also was an area where differences between brands seemed to be particularly evident, ranging from no communication at all to reactive, proactive, and integrated communication strategies.

• *Lack of a strategic approach*

The Swiss watch industry has been criticized for lacking formal CSR strategies (WWF, 2007; Lochard & Murat, 2011; Müller, 2011). Our data revealed that whereas three brands appeared to have systematic and integrated CSR strategies three had no strategy at all. Smaller companies showed a tendency to adapt to circumstances and improvise when it came to CSR.



While bigger brands were keener to have at least some CSR strategies, in other instances even bigger corporations' CSR actions were a result of serendipity or were *ad hoc*. Results showed a lack of elaborate communication strategies among the sample corporations. Further, none of the brands in the sample evaluated the results of their CSR practices. The absence of a systematic and strategic approach was evident as typified by an interviewee's description of their CSR activities: "do it and see how it goes." However, despite this apparent lack of strategy and formalization, there are signs that more and more formalization of CSR will be adopted in the immediate future.

- *Various areas of engagement*

As a consequence of the diversity in perceptions of the term and the lack of a formal strategy, companies undertake very diverse CSR activities and emphasize very different aspects. We divided CSR into three main categories: social, environmental and economic (Elkington, 1997). However, we treated philanthropic activities separately given their significance to the study. Almost every brand in the sample, component supplier apart, made donations of some kind. Component suppliers do not practice philanthropy probably because they have less of a public face than manufacturers and final assemblers.

- *Emphasis on the social dimension of CSR*

The importance Swiss watch brands attach to how they treat their staff & employees has to be highlighted. This aspect of CSR was mentioned by all brands in our sample, regardless of their size. Respondents unanimously valued employee well-being very highly along with employee motivation. The fact that Swiss watch companies represent one of the biggest employers in the country (Donzé, 2009) probably constitutes a reason for this high emphasis put on social CSR. Employer branding seemed indeed to be one of the most important aspects for companies. As one participant explained: "[CSR] is really important because young employees and potential new employees are more and more interested in these issues".

- *Discrete value chain management*

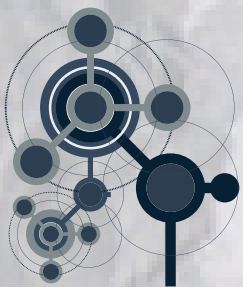
Management of the value chain vis-a-vis human rights and precious metals, which has traditionally been the achille's heel of the industry, was the least mentioned aspect of CSR in this study. This would therefore deserve further investigation. Moreover, it is of the seven brands that mentioned value chain management, five are certified and do it in a formalized way.

RECOMMENDATIONS

One of the objectives of this research was to develop recommendations, which could be used by the Swiss watch industry to improve its CSR practices.

More charitable CSR

As previously underlined, companies in the sample tended to practice what Visser (2011) called "promotional CSR", which is the act of using CSR for promotional purposes. We believe CSR is supposed to be an altruistic and selfless process akin to the "charitable CSR" that Visser suggested. Companies in our sample expressed the will to give back to the



community in which they operate and to act as responsible citizens and underlined the importance of pursuing moral improvement and becoming better and more responsible. However, these were a minority of companies in our sample. A bigger focus on purely altruistic CSR activities would therefore be recommended to companies in the sample, which would contribute to the moral improvement that they said they are looking for. Moreover, such selfless actions would surely result in improved relationships with stakeholders.

More strategic and formalized

Visser (2011) characterized “strategic CSR” as CSR activities that are directly linked to the company's core business and whose decisions are made at a management level. Findings revealed that most brands in the sample do not undertake CSR in this strategic way. Although most decisions were said to be made by management, brands seemed to lack CSR strategies, instead operating on an *ad hoc* basis. As a result, it would help customers and other stakeholders to see logical and reasoned links between a company's brand identity and its CSR actions and to better identify with the brand.

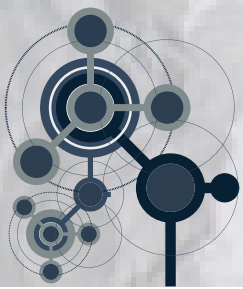
Further, increasing focus on strategic CSR would also lead to increase in formalization, which would help companies respect current norms and establish new ones. Becoming a member of various CSR initiatives would probably cause a positive domino effect that will encourage other brands to do the same and level the playing field within the whole sector. Above all, the overall CSR standards of the industry would be enhanced as a consequence and this would lead the sector to secure its position as responsible trader. In addition, more formalization could help companies anticipate stakeholders' increasing expectations.

More emphasis on communication

Results showed that a common feature of all brands was their lack of emphasis on integrating communication to their CSR activities – mainly for two reasons. On the one hand, some brands did not want to say too much so as not to put themselves under the microscope and therefore expose themselves to criticism. On the other hand, most brands did not think that undertaking CSR activities would increase their watch sales. A more strategic would help solve this problem. Nevertheless, a strategic and targeted use of communication about CSR actions would probably positively affect brand image. As a consequence, this would also be likely to have consequences on customers' behavior, as brand image plays an important role for watch companies. Watches are indeed emotional products identified with self-esteem for which resorting to affective elements is crucial when appealing to customers.

FINAL CONSIDERATIONS

The Swiss watch industry is one of the most important industrial sectors in Switzerland playing a crucial role in the Swiss economy but no empirical studies were evident prior to this study. Most watch brands in our sample belonged to the luxury industry, which proved to have a particular relationship with CSR. The culture of secrecy in place within the Swiss watch industry rendered the gathering of data challenging. We found that the industry is increasingly becoming aware of the existence of CSR and is beginning to engage with it. There is an increase in the resources allocated to CSR and the number of CSR activities especially in the past ten years. The luxury watch brands tended to view their belonging to the luxury segment as a reason to practice CSR even though they reported not facing significant pressure from stakeholders to do so. However, value chain management constituted a topic of some sensitivity for the sample companies, with most preferring



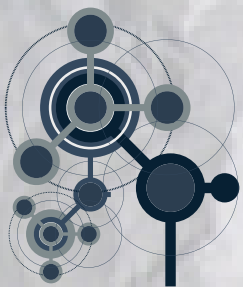
to evade direct responses to those questions. Self interest, rather than selflessness appeared to play an important role in the CSR strategies of the sample brands. While companies belonging to the same group tended to treat several CSR aspects in the same way, important differences were also seen in the way watch factories undertake CSR. Finally, this study underlined the diversity of the CSR areas in which brands in the sample chose to engage, with a strong emphasis on social CSR and weaker interest for the management of the value chain. Results also highlighted the lack of a strategic approach from some brands when choosing in which CSR activities to engage.

The small sample is definitely one of the primary limitations of this study – a direct result of the culture of secrecy of the Swiss watch industry. The findings and discussion presented in this paper relied exclusively on qualitative data, aided by an analysis of publications. If we had succeeded in obtaining another data point – perhaps a survey of a larger number of executives to complement the qualitative data – we might have had more confidence in our conclusions. Given that this is the first study of this industry on this topic, we feel our study is still useful to the body of knowledge and perhaps spurs an increase in the number of studies. We also are conscious of the fact that social desirability is a factor that probably influenced the findings of the research, as CSR is a sensitive topic. Therefore, the possibility exists that this aspect influenced interviewees' answers during the data gathering process, which might have affected the internal validity of this research. Looking to the future, some themes that emerged in this research, such as the overall apparent lack of strategic approach for CSR or the extent to which the three major groups influence the brands under them with regard to CSR policies deserve more attention from researchers. A closer look at value chain management, which constituted one of the most sensitive topics of this study, might also be appropriate.

REFERENCES¹

- Birth, G., Illia, L., Lurati, F., & Zamparini, A. (2008). Communicating CSR: Practices among Switzerland's top 300 Companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(2), 182–196.
- Bowd, R., Harris, P., Cornelissen, J. (2003). CSR – A School Approach to an Inclusive Definition. Setting the Scene for Future Public Relations and Communications Research. The 10th International Public Relations Symposium.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B., Hatfield, J. D., & Aupperle, K. E. (1985). An Empirical Investigation of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, 28, 446–463.
- Centre Jurassien d'Archives et de Recherches Economiques (CEJARE), Saint-Imier.
- Codethic. (2012). Les focus RSE de Codethic – Horlogerie. Retrieved November 16, 2012, from <http://www.codethic.com/wp/?p=1992>.
- Compagnie Financière Richemont SA: <http://www.richemont.com>.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. S. (2008). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (p. 590). Oxford University Press.

¹ References retrieved from the original text, according to the bibliographic standards adopted by the authors. The same applies for the citations in the text. – Referências mantidas no original, dentro das normas adotadas pelos autores. Idem para as citações no texto.



CSR Europe. (2010). A Guide to CSR in Europe (p. 90).

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. *The SAGE Handbook of Social Research Methods* (pp. 1–32). Sage Publications Inc.

Dexter, L. A. (1970). *Handbook for Research in Political Behavior: Elite and Specialized Interviewing* (p. 205). Northwestern University Press.

Donzé, P.-Y. (2009). *Histoire de l'Industrie Horlogère Suisse: de Jacques David à Nicolas Hayek (1950-2000)* (p. 206). Edition Alphil - Presses universitaires suisses.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (p. 402). Capstone Publishing Limited.

Ethos - Fondation Suisse pour un Développement Durable: <http://www.ethosfund.ch/>.

Federation of the Swiss Watch Industry FH: <http://www.fhs.ch/en/>.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51–71.

Gautschi, K. (2005). The Swiss Luxury Watchmaking Industry: A General Overview and a Closer Look at the Celebrity Endorsement and Sponsorship Communication Strategy used by the Leaders .

Global Reporting Initiative. (2011). *Sustainability Reporting Guidelines 2000-2011* (p. 4).

Hopkins, M. (2005). Measurement of Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management & Decision Making*, 6(3/4), 213–231.

International Organization for Standardization (2011). *ISO in brief: International Standards for a Sustainable World* (p. 4).

Knox, S., & Maklan, S. (2004). Corporate Social Responsibility: Moving beyond Investment towards Measuring Outcome. *European Management Journal*, 2(20), 508–516.

Liebig, B. (2010). *Corporate Social Responsibility in der Schweiz* (p. 241). Haupt.

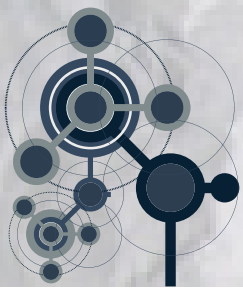
Lochard, C., & Murat, A. (2011). *Luxe et Développement Durable: la nouvelle Alliance* (p. 219). Eyrolles.

LVMH: <http://www.lvmh.com>.

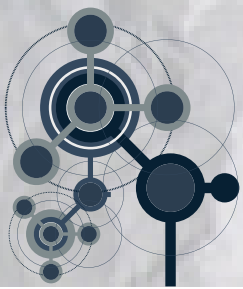
Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268–305.

Mémoire d'Ici (MDI), Saint-Imier.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis* (p. 338). Sage Publications Inc.



- Müller, O. (2011, January 6). Développement Durable et Haute Horlogerie: du Présent Tabou aux Promesses D'avenir. *Tendance Horlogerie. HORLOGERIE et MONTRES*. Retrieved November 16, 2012, from <http://www.tendancehorlogerie.com/dveloppement-durable-haute-horlogerie-du-prsent-tabou-aux-promesses-davenir/>.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (p. 127). Sage Publications Inc.
- Pletscher, T. (2012). *Prise de Position - Mieux Vaut des Normes RSE Volontaires Que de Nouveaux Conflits Entre Ordres Juridiques. Revue de Politique Economique*, 1.
- Pletscher, T. (2012). *Prise de Position - Mieux Vaut des Normes RSE Volontaires Que de Nouveaux Conflits Entre Ordres Juridiques. Revue de Politique Economique*, 1.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *Strategy and Society: The link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review*, (December), 1–13.
- Responsible Jewellery Council: <http://www.responsiblejewellery.com/mission-vision/>
Richemont. (2012). *2012 Corporate Social Responsibility Report*.
- Sriramesh, K., Ng, C. W., Suo, T. T., & Luo, W. (2006). *Corporate Social Responsibility and Public Relations : Perceptions and Practices in Singapore. Public Relations Divisions of the International Communication* (p. 44).
- State Secretariat for Economic Affairs SECO- Corporate Social Responsibility. <http://www.seco.admin.ch/>.
- Swatch Group. (2013). *Swatch Group - Annual Report 2012* (p. 216).
- The Swatch Group: <http://www.swatchgroup.com>.
- United Nations. (2011). *Corporate Sustainability in the World Economy: UN Global Compact. UN Global Compact Office*.
- Vetterli, D. (2012). *CSR: The Swiss Watch Industry Case. Acta Ethica*. Retrieved November 16, 2012, from <http://actaethica.ch/?p=681>.
- Visser, W. (2011). *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business* (p. 387). Willey & Sons Ltd.
- Waller, D. S., & Hingorani, A. G. (2011). *Luxury Brands: What Are They Doing About Social Responsibility?* (p. 8). Sydney.
- Waller, D. S., & Hingorani, A. G. (2011). *Luxury Brands: What Are They Doing About Social Responsibility?* (p. 8). Sydney.
- Wood, D. , & Jones, R. E. (1995). *Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance. The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229–267.
- WtheJournal. (2012). *Montres - Le Guide: Le Meilleur de l'Horlogerie Suisse 2011-2012* (p. 114).
- WtheJournal. (2013). *Montres - Le Guide: Le Meilleur de L'Horlogerie Suisse 2012-2013* (p. 114).
- WWF. (2007). *Deeper Luxury* (p. 50).



The recent history of public relations in Spain

A história recente de relações públicas na Espanha

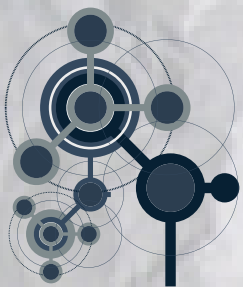
La historia reciente de relaciones públicas en España

Maria-Rosa Collell

- Lecturer at the University of Girona (Spain)
- PhD on Protocol and Business Etiquette at the University of Malaga
- She has written books on corporate protocol and manners and articles on the same subject
- Her other research interests cover public relations history
- She has published articles on the history of PR in *Public Relations Review*
- mrosa.collell@udg.edu

Jordi Xifra

- Professor at the Department of Communication of Universitat Pompeu Fabra (Barcelona)
- He teaches public relations and is director of the Advertising and Public Relations studies
- Member of the UPF Research group on think tanks and co-editor of *Public Relations Inquiry*
- He has published more than 10 books and book chapters on public relations and more than 30 articles about the same subject in academic journals
- E-mail: jordi.xifra@upf.edu



Abstract

This article presents an exploratory study of the state of the art of public relations in Spain on the basis of indicators applied in the study *The global public relations handbook*(2009). That means a cultural approach to today's Spanish public relations. From this standpoint, we show that Spain is a country that has undergone radical change, from a dictatorship to one of the world's most democratic systems, substantially transforming its economic system, its culture and its society. This transformation has had critical consequences on the practice of public relations, because public relations deal with freedom of expression.

KEYWORDS: SPAIN • RECENT HISTORY • DEMOCRACY • PUBLIC RELATIONS PRACTICE • MEDIA RELATIONS.

Resumo

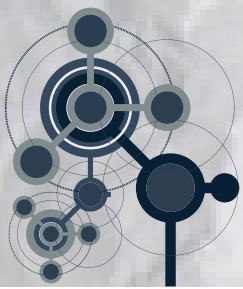
Este artigo apresenta um estudo exploratório sobre o estado da arte das relações públicas na Espanha, com base em indicadores utilizados no estudo conhecido como *The global public relations handbook*(2009). Isso significa uma abordagem cultural das relações públicas espanholas de hoje. Sob esse ponto de vista mostramos que a Espanha é um país que sofreu uma mudança radical, de uma ditadura para um dos sistemas mais democráticos do mundo, transformando substancialmente o seu sistema econômico, a sua cultura e sua sociedade. Esta transformação teve consequências fundamentais sobre a prática de relações públicas, porque as relações públicas tratam da liberdade de expressão.

PALAVRAS-CHAVE: ESPANHA • HISTÓRIA • DEMOCRACIA • PRÁTICA DE RELAÇÕES PÚBLICAS • RELAÇÕES MUDIÁTICAS.

Resumen

En este artículo se presenta un estudio exploratorio del estado del arte de las relaciones públicas en España sobre la base de indicadores aplicados en el estudio *The global public relations handbook*(2009). Eso significa un enfoque cultural de las relaciones públicas españolas de hoy en día. Desde este punto de vista, mostramos que España es un país que ha sufrido un cambio radical, de una dictadura a uno de los sistemas más democráticos del mundo, transformando sustancialmente su sistema económico, su cultura y su sociedad. Esta transformación ha tenido consecuencias importantes en la práctica de las relaciones públicas, porque las relaciones públicas se ocupan de la libertad de expresión.

PALABRAS CLAVES: ESPAÑA • HISTORIA RECIENTE • DEMOCRACIA • PRÁCTICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS • RELACIONES MUDIÁTICAS.



In one of the most renowned historiography books of recent years, *The Mirror of Herodotus* (2009), François Hartog asks whether Herodotus is to be regarded as an ethnographer or a historian. In fact, to Herodotus – a Greek historian from the 5th century BC, and considered the first historian ever – a historian is not a compiler of old documents, but a researcher who travels to form an opinion and collects testimonies regarding the recent past (Hartog, 2009).

This stance on history was adopted by other historians from classical antiquity, such as Thucydides, who used oral surveys to collect data for his *History of the Peloponnesian War*, and by historians from the Middle Age (Guenée, 1980) or the Enlightenment, like Voltaire (Soulet, 2012). Although it was Voltaire who said: “Over time, stories grow and the truth is lost” (quoted in Soulet, 2012, p. 14), from the nineteenth century onwards historiographical trends dealt more with the earliest times than the present.

Nevertheless, it was the great psychological impact of the Second World War that triggered the boom in research into “recent history”, a term coined by the French historian Jean-François Soulet (1994) to refer to the historiography of the present world.

Recent history arises through the dividing of contemporary history, inevitably expanded by the passage of time (Soulet, 1994). Through the use of words explicitly linked to the present and the immediate, historians insist on making the most recent events their object of study, meaning it is an object under permanent construction (Hobsbawm, 1996). Unlike journalism, which is also concerned with narrating current events, recent history applies the methodology of historical science (Soulet, 2012). The problem that can most easily affect the historian of recent history is a lack of objectivity; although objectivity is not fully achieved in the history of bygone eras, either.

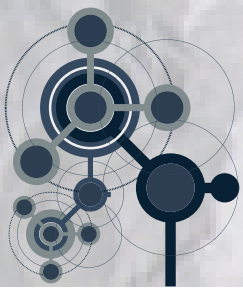
The other crucial factor in the development of recent history, however, was the mass media revolution, which affected sources of information, both through their sudden multiplication and the different media and channels via which information might appear. Compared with the shortage of sources suffered by the classical historian, the recent historian has them in abundance. And this thanks to audiovisual documents that involved similar innovations in using the sources themselves. Although fictional cinema is also considered a source of recent history (Soulet, 2012), documentary film is the most accurate, since “the present and the will to make it history place the protagonists’ own testimony at the service of the historian” (Capellán, 2001, p. 296). The result is therefore recent history, a historiographical project that seeks to provide a response to the technological revolution, the emergence of the mass media, and the new historical consciousness that arose in twentieth century societies.

This essay is a big picture of recent history of Spanish public relations.

STRUCTURE OF THE INDUSTRY

As Tilson & Perez (2003) pointed out, new political, economic, social, and media realities in Spanish society have shaped the course of the public relations profession as it is currently practiced both within institutions and consultancies. “For example, given the dynamic media environment and growing consumerism in Spain, media relations and corporate identity have assumed greater importance as studies indicate” (Tilson & Pérez, 2003, p. 132).

According to the report by the practitioners’ association Adecec (2008), conducted by the market research firm Sigma Dos and based on interviews with 207 public relations practitioners – 102 with communications managers at the main Spanish organizations in all industries and 105 with managers and employees of public relations firms –, the activity is carried out by the majority of public relations firms is that of media relations (96.0%), followed by corporate communication (90.5%).



The companies further reported that corporate communication (91%) and internal communication (88%) were the most important functions of their communication departments, followed by media relations (86%) and public affairs (84%). Some 68% considered communication to be a strategic factor in their operations (87% conducted corporate communication programs), and 89% evaluated the results of these programs and their corporate image.

One of the most interesting results of the Adecec research (2008) is related to which activities internal communications departments delegate most to public relations firms: image and communication audits (32%) and graphics and fair attendance (31%). Although the first piece of data is a consequence of the cost to organizations of having expert research personnel – which is in fact a global trend in the industry (see, for the United States, Wilcox & Cameron, 2012) – , the delegation and outsourcing of technical tasks suggests that the high managerial and strategic level of the personnel in public relations departments are made by Spanish firms.

The Adecec (2008) reports provide additional insight. Public relations firms in Spain had a turnover of 4.3 billion euros in 2008, and 93% of these firms are controlled by foreign firms. Those firms are not controlled by foreign firms; they are among those with the highest turnover. Foreign investment is therefore no guarantee of turnover. The big firms – those with a turnover of over 250,000 euros annually – have on average 26 employees while the others have an average of 12 employees.

One of the factors that provide most evidence of the evolution of Spanish society, and its influence on the practice of public relations, is the gender distribution among public relations practitioners. Some of them, 68% of public relations practitioners are women versus a 32% for men. By contrast a 58% of executive positions are occupied by men meanwhile 42% are occupied by women. This situation is very similar to other countries such as the US (see Wilcox & Cameron, 2012). This is not an evidence of the americanization of the field but the fact that Spain has the same trends as other western societies.

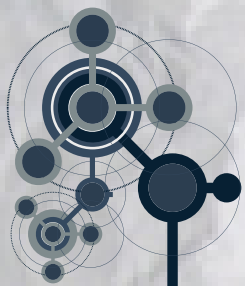
Although the research conducted by Adecec (2008) did not analyze the average age of professionals in Spanish public relations departments, it did analyze those of employees at public relations firms. The age average of employees at a firm is approximately of 35, with a range of antiquity to the firm of 3.3 years. It seems that these figures show how young the profession is, whereas the average number of professional has not grown up and lived in a democratic society. Moreover, the dynamism in the industry is shown by the rotation of professionals changing firm or creating their own.

The range of salary for a practitioner at a firm is 24,200 euros in the larger firms and 21,200 in a small or medium-sized. Regarding to education, 83% have a university qualification (70% undergraduate and 13% postgraduate).

THE POLITICAL SYSTEM AND PUBLIC RELATIONS

Parliamentary democracy was restored following the death of General Franco in 1975, who had ruled since the end of the civil war in 1939. The 1978 constitution established Spain as a parliamentary monarchy with the prime minister responsible for the bicameral courtes (Congress of Deputies and Senate) elected every four years. On February 23, 1981, rebel elements among the security forces seized the courtes and tried to impose a military-backed government. However, the great majority of the military forces remained loyal to King Juan Carlos, who used his personal authority to put down the bloodless coup attempt.

From a political perspective, Spain has been a country in a continually political, social and economical transition. In the political level, this condition has intensely affected public relations profession, particularly with the emergence of the profession of



political consultant which, with most of them trained at American universities, has become one of the most sought after professional areas given the high number of elections held in Spain: European, national, regional and local (Aira, 2009).

Regarding to a public relations campaign runned by public institutions it is mainly the private firms which are contracted seriously. The Spanish government does not have public employees specialized in public relations. Only the professionals working in public relations are chiefs or staff or general secretaries, and these tending were or worked as former journalists who have established a relationship with the government. This is one of the reasons why most of the public relations professionals work carried out by the Spanish public administration falls within media relations (Xifra, 2009). However, the role of spokesperson is conducted by politicians and high ranking public employees themselves.

ECONOMIC DEVELOPMENT AND PUBLIC RELATIONS

When the Spanish Civil War ended, in 1939, a period began which was characterized by the absence of democracy, isolationism from the rest of the world, very strong state control and an economy burdened by the inefficiencies of the public sector and corruption. This period lasted until 1959, when the first National Economic Stabilization Plan opened the country up to foreign markets and firms. Multinational firms began to move into Spain on a large scale and the economy experienced a significant growth. GDP began to grow at rates of around 7%.

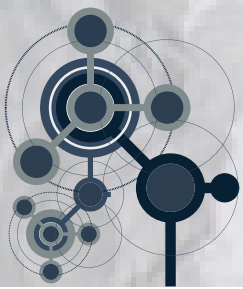
In 1973 the transition to democracy began and the dictatorship ended in 1975. This phase coincided with an important international economic crisis known as the "oil crisis". As a consequence, Spain experienced lower growth in its GDP, significant increases in inflation rates and considerable growth in unemployment.

From this perspective we agree with Gutiérrez and Rodríguez (2009) when they state that the political and economic context, at the end of the Franco dictatorship, helped firms to introduce themselves to an increasingly open society. The improved economic context with the economic stabilization plans (implemented with the help of the United States) also influenced and ensured the first company clients for the first public relations consultancies.

With the arrival of the democracy period another circumstance, common in other countries, explains why firms and institutions created their communicative structures: the progressive consolidation of a free market regime and therefore a society with more products and services and this made a necessary differentiation on offer and necessary differentiation between businesses (Sotelo, 2004).

Later, in 1986, Spain joined the European Economic Community, leading to increased competition and traumatic restructuring in many sectors of the economy. By way of contrast, structural funds from the EEC allowed the modernizing of infrastructures and the existing standard of education. Since 1990 until now, a strong movement to liberalize the economy has prevailed with the privatization of the national firms and this has regulate some industries such us electricity, gas and water. Many of these firms with others financial companies (the big banks then began to invest) invested in Latin America cities. With the arrival of the international economic crisis in 2008 the Spanish economy entered a serious recession.

These fluctuations in the economy had an effect on the practice of public relations profession, it lasts from the earlies 1980's that was a flourishing activity developing extraordinarily, until 1992 thanks to the holding of two events of worldwide



significance in Spain: the Barcelona Olympics and the Seville Expo. Media relations and events management were the main activities that occupied public relations firms which had doubled in number of professionals at the beginning of the 1990s in comparison to 1980 (Arceo, 2004). The crises of 1993 and 2008 were the adult age of public relations, although as we have seen with the structure of the practice, it is a consolidated profession. Nevertheless, it is actually the current rate of unemployment, close to 20% (2011 est.), that represents the main sword of Damocles hanging over the profession in Spain.

ACTIVISM AND PUBLIC RELATIONS

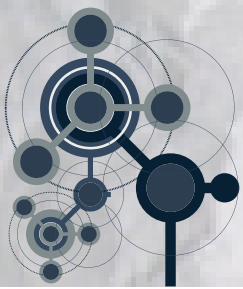
The arrival of democracy did not bring an end to political activism, although it was limited to the terrorism of the Basque independentist group ETA. However, during the early years, particularly between 1976 and 1978, that is, before the approval of the new democratic constitution at the end of 1978, some groups did demonstrate for an urgent recognition of civil rights (for example, the right to free abortion) or nationalist rights (for example, demonstrations to claim autonomy for historical regions such as Catalonia and the Basque Country). Another demand was that of amnesty for political prisoners of Francoism, which generated numerous grassroots mobilizations and public demonstrations.

Nowadays, despite a solid democratic system, activism centres around political activism aimed at obtaining greater recognition for political and financial autonomy for regions such as the Basque Country and Catalonia. Although the terrorist group ETA has not relinquished its arms (a ceasefire has been in place since September 2010), pacific independentist activism does exist and manifests itself regularly in the streets of cities such as Bilbao and San Sebastián. In Catalonia, the nationalist movement is represented by both the autonomous government and important groups in civil society.

In addition to this, 15 May 2011 witnessed a spontaneous demonstration in Madrid and Barcelona by the group now known as “15-M” (in reference to the date), better known as “the indignants.” This represented the largest demonstration of activism since the end of the 1970s. This group, which has no formal structure, unites people of any age and status who are indignant at the economic situation deriving from the 2008 crisis and the measures that the Spanish government has, or has not, taken to resolve it.

This appears to have brought to an end investigations demonstrating that the level of activism in Spain is lower than that in the other EU countries (e.g. Anduiza et al., 2010), even though the lack of clear organization among the *indignants* has proved damaging to their claims. One example of this is the lack of spokespeople when presenting their claims/decisions to journalists: a new member almost always appeared when it was time to deal with the media.

This implies that activism has not had much influence on the practice of public relations in Spain. As already mentioned, large-scale social movements have not had an effective communications strategy behind them, and neither have corporations had to invest time and effort in managing their relations with activists. As highlighted by the director of public relations for the country's largest energy corporation upon announcing a project to install a high-voltage line in Catalonia to transport energy from France to Spain, “more than with ecologists and activists, with whom we have not had any formal communication, our interest was to inform journalists about the need for this public installation”.



THE MEDIA AND PUBLIC RELATIONS

Media control

During the Francoism period the media were propaganda instruments in the service of the regime. The growth of new media groups during the transition, in both Madrid (*Prisa*, *Grupo 16*, *Recoletos*) and Barcelona (*Zeta*), had a serious effect on the ideological influence and economic benefits of the media established during Franco's regime, the latter unable to compete due to their obsolete media model, antiquated machinery, not having sufficient capital and an excessively large workforce, at times with little professional and technical training.

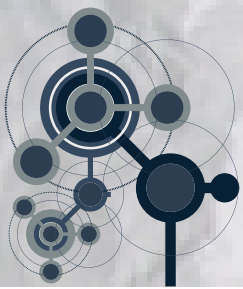
This process gradually caused a chain reaction provoking the dismantling of the old *Prensa del Movimiento* (the group founded by the Francoist regime in 1940), which was sold at public auction in 1984. The new actors in the media system staked their claim to inaugurate the private radio and television business (inexistent a decade later) in a first attempt to diversify their activities on the media market. However, their lobbying efforts on the Spanish government were not enough and other public actors appeared before them: *Euskal Irrati Telebista* (EITB, the Basque TV group) and *Corporació Catalana de Ràdio i Televisió* (CCRTV, the Catalan TV group).

With Spain's integration into the European Union, the country's legislation became more liberal, allowing the entry of European capital into practically all economic macro-sectors, including media and culture, something which accentuated the denationalization of the Spanish economy, with decisions being taken at increasingly more distance from the country itself (Jones, 2004). The eighties also witnessed the arrival of new radio stations in Spain (e. g. Antena 3 Radio and Radio 80) and, from 1990 onwards, three new television stations (Antena 3 Televisión, Gestevisión Telecinco and Sogecable [Canal Plus, Pay Per View]). The number of firms increased after 1997 due to two new digital satellite platforms (belonging to Sogecable and Telefónica), which eventually merged in 2003. The main shareholders in these new television channels were Catalan groups, such as Godó and Zeta, although both ended up transferring their shares to Madrid (Prisa, Telefónica de Contenidos), Basque-Madrid (Vocento) or foreign groups (Mediaset, Vivendi Universal, Kirch, Bertelsmann).

Media access and media relations

The Spanish Constitution guarantees freedom of expression, which for some authors (e. g. Sanjurjo, 2010) includes the right to the media. This right is founded on article 20.3 of the constitution, which establishes that "the law will govern parliamentary organization and control of the social media dependant on the state or any public body and guarantee access to said media for important social and political groups".

The Supreme Court of Spain has stated that this article contains a mandate awarding important social and political groups the right to demand that nothing be done to impede said access. In accordance with this flexibility, the Spanish legislator has established different opportunities for accessing the mass media, especially for important social and political groups, who have the right to a percentage of broadcasting hours on both public and private television channels. What is more, cable operators, who are franchise owners, must reserve 40% of the time broadcast on their network for independent programmers. Finally, Spanish law awards political groups direct access to the public media via unpaid broadcasting time for electoral messages, while the private media are requested to respect pluralism.



We have already stated that media relations is one of the principal activities for Spanish public relations practitioners. In their analysis of media relations in Korea, Kim and Hon (1998) pointed out that Korean practitioners are practicing one-way models mainly focused on media relations because of the tradition of source–media collaboration under authoritative regimes in the country's developmental period. Despite the 40 years of the Franco dictatorship, the reasons that we have mentioned do not appear to affect Spanish practitioners who, as occurs in other countries, make characteristic errors of the one way practice of media relations (Xifra, 2009). Despite this, Spanish journalists did not perceive practitioners to lack professionalism and to be deficient in the quality of subsidies on a number of counts, particularly if we compare this information with similar studies conducted in other countries (e. g., Sallot & Jonson, 2006).

The results and opinions arising from the research conducted by Xifra (2009) offer a more dialogic dimension of media relations in Spain than in other countries and nations. The relevance of one way channels and the effectiveness of online press rooms demonstrate a tendency to foster dialogic and interactive channels which is part of the public (media) relations relational perspective. This mainstream is also observed in the journalist needs, all of which are based on a mutual and positive personal relationship between the public relations practitioner and the journalist.

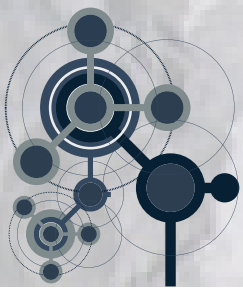
Some media relations studies have related personal relationships with the Hofstede's idea of power distance (Hofstede, 2001). As Taylor pointed out in her research on Croatian public relations, a "related factor that may influence the development of personal relationships in the nations of the former East Bloc is the development of strong, personal relationships" (Taylor, 2004, p. 157). From this standpoint, personal influence may best characterize this relational strategy. The personal influence model proposed by Sriramesh (1992, 1996) is an example. Personal influence is based on a cultural variable of power distance. According to Hofstede (2001), Spain displays high levels of power distance in its social systems. The mean score for 39 countries on power distance is 51 and the score for Spain is 62.

The results obtained by Xifra (2009) research suggest that journalists require a relational perspective of media relations. They demand media relations practiced through personal relationships and rich communication channels. These personal relationships may be based on long-standing friendships between journalists and public relations people or they may be cultivated over time through frequent and rich face-to-face communication and reciprocity. The data also show that organizations practice is a version of Sriramesh's personal influence model. Nevertheless, and this is also relevant, there is no significant evidence of any distrust existing between media relations parties. Journalists consider the main mistakes made in public relations subsidies to be errors and not attempts at manipulation: a success of how new Spanish democratic society has influenced the media relations practice.

FINAL CONSIDERATIONS

The Spanish political transformation has undergone over the last 30 years and has made it a country in transition; the transition from a capitalist dictatorship to a democratic state that is, after all, very similar to the transition from a communist dictatorship, as has happened in Poland (see Lawniczak et al., 2009), the main difference being an economic one. Apart from this, we have seen how the economic transformations due to the arrival of democracy in Spain have also been important.

Although the Franco regime's propaganda was very powerful in its time, the regime's influence seems to have disappeared almost entirely as a factor influencing the practice of public relations. The freedoms of expression and opinion safeguarded under the



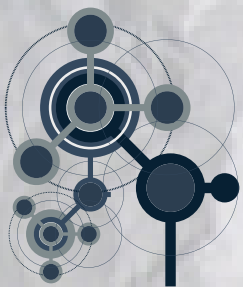
Spanish constitution have radically changed the scenario for communicative practices. From among these, public relations has emerged as a new profession establishing at the same time as a modern and democratic Spanish society that has itself become consolidated. This is an example of why public relations is not only a democratic function but is actually ontologically democratic.

To sum up, over recent decades Spain has undergone in a radical change: from a dictatorship to one of the world's most democratic countries, a transformation which has substantially affected its economic system, its culture and its society. Among these changes public relations has been transformed to a serious discipline and the accuracy of professionals all of them are now mature. However, Spain includes within its borders new regions with their own language and culture. This issue offers an opportunity for a future research: how these different cultures will affect the practice of public relations within Spain as a whole country.

REFERENCES¹

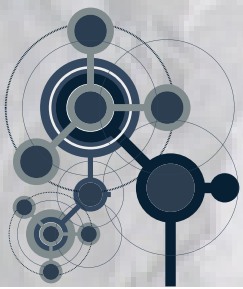
- ADECEC – Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación. (2008). *La comunicación y las relaciones públicas: radiografía del sector*. Barcelona: Adecec.
- Aira, T. (2009). *Los spin doctors: cómo mueven los hilos los asesores de los líderes políticos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Anduiza, E., Gallego, A., & Cantijoch M. (2010). Online political participation in Spain: the impact of traditional and online resources. *Journal of Information Technologies and Politics*, 7(4), 356-368.
- Arceo, J. L. (2004). *Las relaciones públicas en España*. Madrid: McGraw-Hill.
- Capellán, G. (2001). Historia y "presente". *Berceo*, 140, 293–326.
- Guenée, B. (1980). *Histoire et culture historique de l'Occident medieval*. Paris: Aubier.
- Gutiérrez, E., & Rodríguez, N. (2009). Cincuenta años de relaciones públicas en España. De la propaganda y la publicidad a la gestión de la reputación. *Doxa Comunicación*, 9, 13-33.
- Hartog, F. (2009). *The mirror of Herodotus: the representation of the other in the writing of History*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hobsbawm, E. (1996). *The age of extremes: a history of the world, 1914-1991*. New York: Vintage Books.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures consequences: international differences in work-related values* (rev. ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Jones, D. E. (2004). La globalización comunicativa en Cataluña: procesos y tendencias. Zer: *Revista de Estudios de Comunicación*, 16, 27-43.
- Kim, Y., & Hon, L. (1998). Craft and professional models of public relations and their relation to job satisfaction among Korean public relations practitioners. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 155–175.

¹ References retrieved from the original text, according to the bibliographic standards adopted by the authors. The same applies for the citations in the text. – Referências mantidas no original, dentro das normas adotadas pelos autores. Idem para as citações no texto.



- Lawniczak, R., Rydzak, W., & Trebecki, J. (2009). Public relations in an economy and society in transition: the case of Poland. In K. Sriramesh, & D. Vercic (eds.). *The Global public relations handbook: theory, research and practice* (p. 503-526). New York: Routledge.
- Sallot, L. M., & Johnson, E. A. (2006). To contact... or not? Investigating journalists' assessments of public relations subsidies and contact preferences. *Public Relations Review*, 32(1), 83-86.
- Sanjurjo, B. (2010). *Manual de derecho de la información*. Madrid: Dykinson.
- Sotelo, C. (2004). Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones. In J. C. Losada (coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (pp. 35-56). Barcelona: Ariel.
- Soulet, J. F. (1994). *L'histoire immédiate*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Soulet, J. F. (2012). *L'histoire immédiate. Historiographie, sources et méthodes*. Paris: Armand Colin, 2nd ed.
- Sriramesh, K. (1992). Societal culture and public relations: Ethnographic evidence from India. *Public Relations Review*, 18, 201-211.
- Sriramesh, K. (1996). Power distance and public relations: an ethnographic study of Southern Indian organizations. In H. M. Culbertson & N. Chen (Eds.), *International public relations: a comparative analysis* (pp. 171-190). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sriramesh, K., & Vercic, D. (eds.) (2009). *The global public relations handbook: theory, research and practice*. New York: Routledge.
- Taylor, M. (2004). Exploring public relations in Croatia through relational communication and media richness theories. *Public Relations Review*, 30(2), 145-160.
- Tilson, D. J., & Perez, P. S. (2003). Public relations and the new golden age of Spain: a confluence of democracy, economic development and the media. *Public Relations Review*, 29(2), 125-143.
- Wilcox, D. L., & Cameron, G. T. (2012). *Public relations: strategies and tactics*. Boston: Pearson, 10th ed.
- Xifra, J. (2009). Journalists' assessments of public relations subsidies and contact preferences: Exploring the situation in Spain. *Public Relations Review*, 35(4), 426-428.

Article received on 22.03.2016 and approved on 07.05.2016.



Social neuroscience: new approaches for public relations and communications management¹

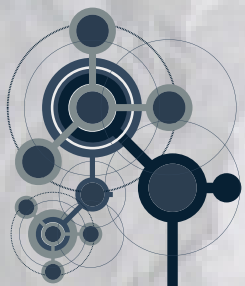
Neurociência social: novas abordagens
para a gestão das relações públicas e das comunicações

Neurociencia social: nuevos enfoques
para la gestión de las relaciones públicas y de las comunicaciones

Terence (Terry) Flynn

- Ph.D. at the S.I. Newhouse School of Public Communications at Syracuse University
- Assistant professor of Communications Management at the Department of Communication Studies & Multimedia of the McMaster University, Hamilton, ON, Canada
- Former president (2009-2010) of the Canadian Public Relations Society
- Research director, Institute for Public Relations, Behavioral Insights Research Center
- E-mail: tflynn@mcmaster.ca

¹ Funding for this article was provided through a grant from the Institute for Public Relations in 2014, as part of the IPR's Behavioral Insights Research Center. The funding allowed for the hiring of research assistant, Tim Li, who played an important role in gathering the necessary literature and assisted with shaping the initial insights on this research study. This is the third in a series of papers on the connection between behavioral science research and public relations theory and practice.



Abstract

Advances in cognitive neuroscience and the mapping of the human brain provide great opportunities for the fields of public relations and communications to begin to more clearly understand how storytelling, strategic messaging and communication activities influence human perceptions of trust, credibility and authenticity. This essay provides insights into the interconnections between professional communications and how the science of how people respond to those initiatives. From brain imaging technologies (fMRI) to measuring brain activities levels (EEG), these new technologies are enabling communication researchers and practitioners to have better understanding of physical and perceptual responses which may lead to attitude and behavioural changes in the intended communication audiences.

KEYWORDS: PUBLIC RELATIONS • COMMUNICATIONS MANAGEMENT • BEHAVIOURAL INSIGHTS • SOCIAL NEUROSCIENCE • MEASUREMENT.

Resumo

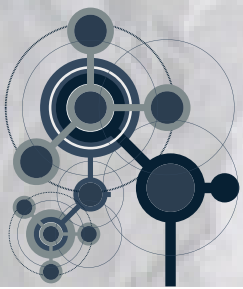
Os avanços na neurociência cognitiva e o mapeamento do cérebro humano oferecem grandes oportunidades para as áreas de relações públicas e de comunicações para começar a entender mais claramente como a narrativa de histórias, as mensagens estratégicas e as atividades de comunicação influenciam a percepção humana da confiança, credibilidade e autenticidade. Este ensaio fornece percepções das interconexões entre comunicações profissionais e de como as pessoas respondem a essas iniciativas. Desde as tecnologias de imagens cerebrais (fMRI – ressonância magnética funcional) até a medição de níveis de atividades cerebrais (EEG - eletroencefalograma), estas novas tecnologias estão permitindo que pesquisadores e profissionais da comunicação tenham melhor entendimento das respostas físicas e perceptivas que podem levar a mudanças atitudinais e comportamentais nas audiências de comunicação visadas.

PALAVRAS-CHAVE: RELAÇÕES PÚBLICAS • GESTÃO DE COMUNICAÇÕES • PERCEPÇÕES COMPORTAMENTAIS • NEUROCIÊNCIA SOCIAL • MENSURAÇÃO.

Resumen

Los avances en la neurociencia cognitiva y la cartografía del cerebro humano ofrecen grandes oportunidades para los campos de las relaciones públicas y de comunicaciones para comenzar a entender más claramente cómo la narración, las actividades de mensajería y comunicación estratégica influyen en la percepción humana de la confianza, la credibilidad y la autenticidad. Este ensayo proporciona informaciones detalladas sobre las percepciones de las interconexiones entre las comunicaciones profesionales y de cómo las personas responden a estas iniciativas. A partir de tecnologías de imágenes cerebrales (fMRI) para mensurar los niveles de las actividades cerebrales (EEG), estas nuevas tecnologías están permitiendo que los investigadores y los profesionales de la comunicación tengan mejor comprensión de las respuestas físicas y perceptuales de lo que puede conducir a cambios en la actitud y el comportamiento en las audiencias de comunicación visadas.

PALABRAS CLAVES: RELACIONES PÚBLICAS • GESTIÓN DE COMUNICACIONES • PERCEPCIONES COMPORTAMENTALES • NEUROCIENCIA SOCIAL • MENSURACIÓN.



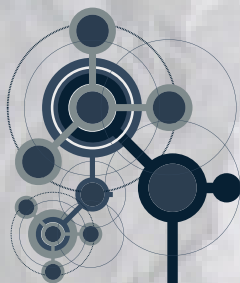
Communicators in the public relations field aim to persuade meaningful changes in attitude or behaviour. While these changes may appear simple to an observer, the behind-the-scenes mental processing required to achieve these changes are complex (Cascio, Dal Cin & Falk, 2013). Many neural pathways and brain regions are involved to producing these changes. Advancements in neuroimaging provide a tool for untangling the intricate relations between brain functions, cognitions, and behaviour (Lee & Harris, 2013). Functional magnetic resonance imaging, or fMRI, measures specific activation in different areas of the brain based on oxygen levels in bloodflow. Techniques like electroencephalography and magnetoencephalography detect changes in electric and magnetic activity to provide a measure for brain activity. They enable researchers to compare models and theories with neural mechanisms, providing a more holistic and thorough understanding. Other technologies, like facial expression recognition, eye tracking, physiological responses, provide additional tools for evaluating response to communication (Lewinski, Fransen, and Tan, 2014). Communication neuroscience is invaluable to broadening our understanding of attitude and behaviour change, providing an additional perspective to all facets of communication (Falk, 2010).

NEUROMEASUREMENT AND COMMUNICATIONS

Researchers currently look for neuromarkers of social functions. Neuromarkers are distinct patterns of activation in the brain during various social behaviours. By observing the engagement and disengagement of different brain regions, researchers seek to tease out specific patterns associated with specific functions (Tognoli & Kelso, 2013). The goal is to eventually map out the dynamic brain patterns to better understand how the brain responds to stimuli and how these responses manifest in observable behaviour. However, mapping neural patterns is extremely complicated because different stimuli can elicit the same neural patterns and different neural patterns can produce similar behaviours (Tognoli & Kelso, 2013). Complicated social behaviours often involve many cognitive processes that share considerable overlap in neural activity (Ferebee & Davis, 2012). While neuroimaging has advanced at a staggering rate, it is still far from providing the detail and clarity needed. Further research in the field of cognitive neuroscience will provide the links between brain activation and cognitive processes, but the current state of understanding is still young in its ability to definitively map neural patterns to cognitions and behaviour. Despite all this, the field has made leaps and bounds in unraveling these complex processes.

Relying on self-report is a major limitation for research in communication and social cognition. The potential of neuroimaging lies in its ability to project a level of accuracy in evaluating responses to communication beyond self-report (Andrejevic, 2012). For example, EEG (electroencephalogram) can easily measure distraction and memory load during message processing (de Guinea, Titah & Leger, 2014). Neuroimaging also provides a direct look into the inner workings of neural processing that can be used to design more effective messages. By revealing how persuasion works, new insights gathered from this technology can teach communicators how to better influence thought and behaviour. Individuals respond to messages in different ways; understanding the underlying mechanisms allows communicators to cater messages and maximize effect (Vecchiato et al., 2012). With continuing growth in the field of neuroscience, more tools will emerge for behavioural prediction, validating behavioural measures, and investigating both unintended and intended effects of communication (Plassman, Ramsay & Milosavljevic, 2012).

Despite its great potential, it is imperative to keep several caveats in mind when discussing neuroimaging techniques and the findings that emerge from them. Much of the research on the neural underpinnings of social behaviour relies on reverse inference (Plassmann, Ramsay & Milosavljevic, 2012). Social behaviours are highly complex and can involve several different cognitive processes, with various networks of brain regions responsible for each process. Reverse inferences attributes

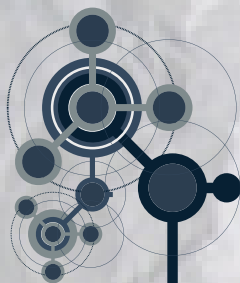


brain activation present during particular tasks to be responsible for the responding behaviour, which can be problematic due to the considerable overlap in brain activity for various tasks. With something as intricate as the human mind, there are no simple causal mechanisms and no assumptions of causality should be made lightly from correlations (Kenning & Linzmajer, 2011). Given the complexity of the brain and our limited, though growing, understanding of the brain, conclusions made this way should be taken with some reservations, but allow excitement. Careful experimental design and statistical analysis can help address the problems of reverse inference. As imaging techniques and multivariate analysis methods develop, we will continue to make sense of the brain's role in communication. Researchers so far have laid a foundation for future research that both those in academia and industries should be aware of.

Using fMRI, Wang and associates (2013) examined the neurological correlates of behavioural impact following anti-tobacco messages, specifically comparing the relative value of message strength versus format quality. They found that the quality of the format, measured by the quality and quantity of audio and visual features, to only have an impact on smoking cessation when the message content was also strong, emphasizing the importance of having a well-developed message. Like Falk, Berkman, Whalen, and Lieberman (2011), they found activation of the dorsomedial prefrontal cortex to correlate with both reported intention to quit and post-message smoking cessation. Integrating neural activity information with self-reports of intentions and self-efficacy provided more accurate predictions for behaviour change than self-report alone, suggesting neural activity can account for variance in behaviour change beyond self-report of behavioural intent. These findings also have the potential to be applied in population level studies to predict responses to messages on a larger scale beyond the typically limited sample sizes found in this field of research. Using a neural focus group, Falk, Berkman and Lieberman (2012) predicted both individual and population behaviour in response to anti-smoking messages more accurately than self-reports. Cascio, Dal Cin and Falk (2013) found fMRI results from multiple brain regions, including the medial prefrontal cortex, to predict twenty-three percent of the variance in behaviour change beyond that of self-report. The prefrontal cortex serves as a hub for planning, decision making, and social behaviour (Barbet & Grafman, 2011). The ventrolateral area seems to be more active in response to successful persuasion, suggesting that it plays an important role in managing changes in mental frameworks (Falk et al., 2010).

NARRATIVE PERSUASION

By examining socio-cognitive theories like narrative persuasion through the lens of neuroscience, researchers can begin to understand the neural processing behind cognition. The amygdala processes emotional response, with the right lateralized side more heavily associated with imagery stimuli (Cook, Warren, Pajot, Schairer & Leunchter, 2011). Costa and associates (2010) used fMRI imaging while participants imagined narratives of different affect. Amygdala activation correlated with emotional arousal and interacted with the nucleus accumbens and medial prefrontal cortex of the reward pathway (Costa, Lang, Sabatinelli, Versace & Bradley, 2010; Wallentin et al., 2011). These findings connect the positive emotional experience of a narrative with positive reinforcement by the brain's reward circuitry. Considering that imagery contributes to transportation, which increases enjoyment and reduces resistance, the interaction between the amygdala and the reward pathway plays an important role in narrative persuasion. Identification is another major process by which narratives can reduce resistance to messages. Cheetham, Hanggi, and Jancke (2014) conducted an MRI study to compare individual differences in narrative identification experience with differences in brain structure. Their findings suggest identification to be associated with left hippocampal volume, dorsomedial prefrontal cortex volume, and the cortical thickness of the anterior insula. The hippocampus is known for its role in memory and simulation. Previous research points to the left side as being responsible



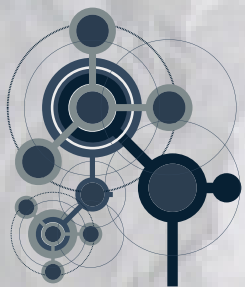
for episodic memory, which the processing of narrative components would fall under (Cheetham, Hanggi & Jancke, 2014). It is also heavily involved in central processing of persuasive communication in general due to the importance of forming declarative memories of message evaluation. More peripheral attempts at persuasion, such as relying on communicator traits over message content, may not be as readily processed for memory (Cook, Warren, Pajot, Schairer & Leuchter, 2011). The prefrontal cortex and insula, with several other regions, play important roles in processing empathy.

Empathy has two components, affective and cognitive. Affective empathy is the ability to share an emotional state with another individual, whereas cognitive empathy is the ability to understand another's emotional state (Flynn, 2016). Although both are often used in unison, they can act as separate, distinct processes (Kawamichi, Tanabe, Takahashi & Sadato, 2013). During narrative persuasion, cognitive empathy underlies identification, in which individuals assume the role of the characters. Being able to understand the character's emotional state is crucial for this. Sympathetic concern compels individuals to help others because of the positive emotional arousal when seeing others improve (Kawamichi, Tanabe, Takahashi & Sadato, 2013). Both forms of empathy are associated with activations of the caudate nucleus of the dorsal striatum, which plays a role in reward processing, and the insula, which is involved in perspective taking (Cheetham, Hanggi & Jancke, 2014; Stallen, Smidts & Sanfey, 2013). As a result, empathy is potentially an antecedent to trust. Wardle and associates (2013) found caudate nucleus activity in response to trust decisions based on reputation. Reduced insula activation in older adults to low trust situations could explain age differences in perceptions of trust (Castle et al., 2012). Social neuroscience can provide new insight by comparing individual differences in brain activity and comparing them with differences in characteristics like one's assessment of their own socioeconomic status. Ma, Wang and Han (2011) demonstrated how similar brain activity can produce different cognitions and resultant behaviour. Activity associated with empathic perception of pain in others predicted more donations in those who believed themselves to be of a high socioeconomic status, but fewer donations in those who believed themselves to be of a low socioeconomic status.

Reward processing plays an important role in persuasion (Flynn, 2015) because it rewards and reinforces actions that either change or maintain particular attitudes and beliefs. As a factor in evaluating communicator expertise, the ventral striatum activity is associated with increased valuation of expert advice over non-expert advice, predicting a reward for trusting another when expert opinion is valued greater than one's own (Kawamichi, Tanabe, Takahashi & Sadato, 2013). The orbitofrontal cortex then integrates information on expertise and opinion difference to be used in decision making (Meshi, Biele, Korn & Heekeren, 2012). These activations are associated with medial temporal lobe activity, which includes the hippocampus and parahippocampal gyrus for memory formation. This association may account for why messages from communicators with expertise are better remembered (Klucharaev, Smidts & Fernandex, 2008).

COGNITIVE RESISTANCE

Cognitive dissonance often opposes attempts to change attitudes, especially when they threaten or contradict currently held beliefs. Harmon-Jones and associates (2011) found the brain activity involved in resisting persuasion to be similar to that involved in response to classical dissonance manipulations where participants are told to lie about how interesting a passage is. This dissonance has been associated with activation of the dorsal anterior cingulate cortex, which is involved in emotional processing and stimuli response selection (Cook, Warren, Pajot, Schairer & Leuchter, 2011). Neuroimaging can not only identify areas associated with dissonance, but be used to provide support for cognitive models, such as the action-based model. This model suggests that dissonance elicits a negative emotional state that motivates actions for



resolution. Based on EEG readings, areas involved in intention, planning, and commitment to decisions, are more active following dissonance (Harmon-Jones, Harmon-Jones, Serra & Gable, 2011).

Like other cognitive process, conformity is the complex accumulation of other tasks. To gather information from those in one's social group and integrate them as their own, it requires social information tracking, and cognitive control, both of which are associated with medial prefrontal cortex activation (Cascio, Dal Cin & Falk, 2013). Activation of the reward system promotes conformity through positive reinforce via ventral striatum and medial orbitofrontal cortex activation, which can be observed by both fMRI and EEG (Shestakova et al., 2013). Activation of the ventral medial prefrontal cortex can reflect a shift from outwardly presenting compliance with particular attitudes to personally accepting them (Izuma, 2013).

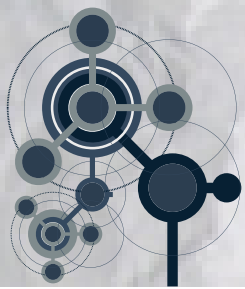
FINAL CONSIDERATIONS

While the research on social neuroscience may be too young to be applied in the way neuromarketing proposes, the future of this line of study is bright (Sebastian, 2014). Current research has already shown some power in predicting behavioural response to communication, demonstrating its potential for preliminary testing of messages and evaluating post-message response (Andrejevic, 2012). Although imaging techniques, like fMRI, are currently very costly to implement in industry, continuing advancements in the technology and literature will provide the tools for further research and developing other methods of assisting with communication. Neuroscience can be used to generate and test theories beyond the capabilities of traditional experimental design. By providing strong theoretical frameworks for processes like narrative persuasion (Flynn, 2015), communicators will be better equipped to persuade others (Flynn, 2016).

REFERENCES¹

- Andrejevic, M. (2012). Brain whisperers: cutting through the clutter with neuromarketing. *Somatechnics*, 2(2), 198-215.
- Cascio, C. N., Dal Cin, S., & Falk, E. B. (2013). Health communications: predicting behavior change from the brain. *Social Neuroscience and Public Health* (pp. 57-71). Springer New York.
- Castle, E., Eisenberger, N. I., Seeman, T. E., Moons, W. G., Boggero, I. A., Grinblatt, M. S., & Taylor, S. E. (2012). Neural and behavioral bases of age differences in perceptions of trust. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(51), 20848-20852.
- Cheetham, M., Hänggi, J., & Jancke, L. (2014). Identifying with fictive characters: Structural brain correlates of the personality trait. *Social cognitive and affective neuroscience*.
- Cook, I. A., Warren, C., Pajot, S. K., Schairer, D., & Leuchter, A. F. (2011). Regional brain activation with advertising images. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 4(3), 147.
- Costa, V. D., Lang, P. J., Sabatinelli, D., Versace, F., & Bradley, M. M. (2010). Emotional imagery: assessing pleasure and arousal in the brain's reward circuitry. *Human brain mapping*, 31(9), 1446-1457.

¹ References kept in the original presentation, according to the bibliographic norms adopted by the author. The same with respect to the citations in the text. – Referências mantidas no original, dentro das normas adotadas pelo autor. Idem para as citações no texto.



De Guinea, A. O., Titah, R., & Léger, P. M. (2014). Explicit and implicit antecedents of users' behavioral beliefs in information systems: a neuropsychological investigation. *Journal of Management Information Systems*, 30(4), 179-210.

Falk, E. B. (2010). Communication neuroscience as a tool for health psychologists. *Health Psychology*, 29(4), 355-357.

Falk, E. B., Berkman, E. T., & Lieberman, M. D. (2012). From neural responses to population behavior neural focus group predicts population-level media effects. *Psychological science*, 23(5), 439-445.

Falk, E. B., Berkman, E. T., Mann, T., Harrison, B., & Lieberman, M. D. (2010). Predicting persuasion-induced behavior change from the brain. *The Journal of Neuroscience*, 30(25), 8421-8424.

Falk, E. B., Berkman, E. T., Whalen, D., & Lieberman, M. D. (2011). Neural activity during health messaging predicts reductions in smoking above and beyond self-report. *Health Psychology*, 30(2), 177.

Falk, E., Rameson, L., Berkman, E., Liao, B., Kang, Y., Inagaki, T., & Lieberman, M. (2010). The neural correlates of persuasion: a common network across cultures and media. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 22(11), 2447-2459.

Flynn, T. (2015). How narratives can reduce resistance and change attitudes: Insights from behavioral science can enhance public relations research and practice. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 2(2), 1-25. Available at <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Flynn.RJManuscript.8Nov2015-FORMATTED.pdf>.

Flynn, T. (2016). You had me at hello: How personal, developmental and social characteristics influence communicator persuasiveness and effectiveness. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 3(1), 1-11. Available at <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Terry-Flynn-2.pdf>.

Harmon-Jones, E., Harmon-Jones, C., Serra, R., & Gable, P. A. (2011). The effect of commitment on relative left frontal cortical activity: tests of the action-based model of dissonance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(3), 395-408.

Izuma, K. (2013). The neural basis of social influence and attitude change. *Current opinion in neurobiology*, 23(3), 456-462.

Kawamichi, H., Tanabe, H. C., Takahashi, H. K., & Sadato, N. (2013). Activation of the reward system during sympathetic concern is mediated by two types of empathy in a familiarity-dependent manner. *Social Neuroscience*, 8(1), 90-100.

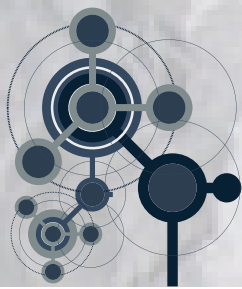
Kenning, P., & Linzmajer, M. (2011). Consumer neuroscience: an overview of an emerging discipline with implications for consumer policy. *Journal für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit*, 6(1), 111-125.

Klucharev, V., Smidts, A., & Fernández, G. (2008). Brain mechanisms of persuasion: how 'expert power' modulates memory and attitudes. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 3(4), 353-366.

Lee, V. K., & Harris, L. T. (2013). How social cognition can inform social decision making. *Frontiers in neuroscience*, 7.

Lewinski, P., Fransen, M. L., & Tan, E. S. (2014). Predicting advertising effectiveness by facial expressions in response to amusing persuasive stimuli. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 7(1), 1.

Ma, Y., Wang, C., & Han, S. (2011). Neural responses to perceived pain in others predict real-life monetary donations in different socioeconomic contexts. *NeuroImage*, 57(3), 1273-1280.



Plassmann, H., Ramsøy, T. Z., & Milosavljevic, M. (2012). Branding the brain: A critical review and outlook. *Journal of Consumer Psychology, 22*(1), 18-36.

Shestakova, A., Rieskamp, J., Tugin, S., Ossadtchi, A., Krutitskaya, J., & Klucharev, V. (2013). Electrophysiological precursors of social conformity. *Social Cognitive and Affective Neuroscience, 8*(7), 756-763.

Stallen, M., Smidts, A., & Sanfey, A. G. (2013). Peer influence: neural mechanisms underlying in-group conformity. *Frontiers in Human Neuroscience, 7*.

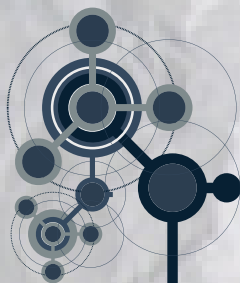
Tognoli, E., & Kelso, J. A. (2013). The coordination dynamics of social neuromarkers. *arXiv preprint arXiv:1310.7275*.

Vecchiato, G., Astolfi, L., De Vico Fallani, F., Toppi, J., Aloise, F., Bez, F., ... & Babiloni, F. (2011). On the use of EEG or MEG brain imaging tools in neuromarketing research. *Computational intelligence and neuroscience, 2011*, 3.

Wallentin, M., Nielsen, A. H., Vuust, P., Dohn, A., Roepstorff, A., & Lund, T. E. (2011). Amygdala and heart rate variability responses from listening to emotionally intense parts of a story. *Neuroimage, 58*(3), 963-973.

Wang, A. L., Ruparel, K., Loughhead, J. W., Strasser, A. A., Blady, S. J., Lynch, K. G., ... & Langleben, D. D. (2013). Content matters: neuroimaging investigation of brain and behavioral impact of televised anti-tobacco public service announcements. *The Journal of Neuroscience, 33*(17), 7420-7427.

Article received on 04.05.2016 and approved on 07.06.2016.



Comunicação organizacional *à la française*: avanços e perspectivas

À la française organizational communication:
advances and perspectives

Comunicación organizacional *à la française*:
avances y perspectivas

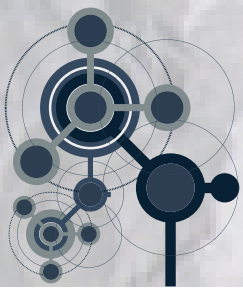
Alice Zozima Rego de Souza Paris

- Doutoranda em Sciences de l'Information et de la Communication e pesquisadora vinculada ao Laboratoire d'Information, Milieux, Médias et Médiation (I3M), Université du Sud – Toulon – Var (USTV), em co-tutela com a Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), sob a coorientação da Prof. Dra. Margarida M. Krohling K. Kunsch
- Master Recherche em (Dispositifs Socio-Techniques d'Information et de Communication (Distic) e em Sciences de l'Information et de la Communication na Université du Sud – Toulon – Var (França)
- Master II em Communication E-Redactionnel na Université du Sud – Toulon – Var
- Master I em Communication Internacional na Université de Nantes (França)
- Graduação em Jornalismo pela Universidade Católica de Pernambuco (Unicap)
- E-mail: alice_zozima@hotmail.com



Larissa Conceição dos Santos

- Doutora em Sciences de l'Information et de la Communication pela École des Hautes Études en Sciences de l'Information et de la Communication (Celsa) pelo Laboratoire Gripic, da Université de Paris-Sorbonne, em cotutela com a Escola de Comunicações e Artes (ECA-USP), sob a coorientação da Prof. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch
- Mestre em Sciences de l'Information et de la Communication pelo Celsa, Université Paris-Sorbonne
- Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
- Bacharel em Administração e bacharel em Relações Públicas pela UFSM
- Professora substituta na Universidade Federal do Pampa (Unipampa)
- E-mail: larissa.conceicao@gmail.com



Resumo

O fortalecimento do campo da comunicação organizacional em esfera mundial se deve, primeiramente, ao empenho, à dedicação e à pesquisa de investigadores implicados na formação de um arcabouço teórico e disciplinar originais. Em segundo lugar, salienta-se o diálogo e o intercâmbio necessários entre as perspectivas oriundas de diferentes partes do globo, em vista da legitimação do conhecimento científico. Nesse sentido, apresenta-se um panorama da comunicação organizacional na França, destacando a evolução da área, as principais linhas de investigação e os pesquisadores nelas implicados.

PALAVRAS-CHAVE: ORGANIZAÇÕES • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • RELAÇÕES PÚBLICAS • APROXIMAÇÕES TEÓRICAS • FRANÇA.

Abstract

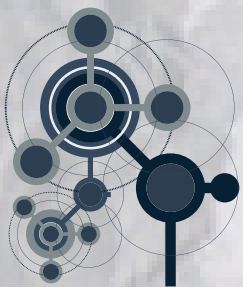
The strengthening of the field of organizational communication at the global level is due, firstly, to the commitment, to the dedication and to the research of investigators involved in the formation of a theoretical and disciplinary structure that is original. Secondly, one emphasizes the necessary dialogue and interchange between the perspectives coming from different parts of the world, in view of the legitimization of scientific knowledge. In this sense, one presents an overview of organizational communication in France, highlighting the evolution of the area, the main lines of research and the researchers involved with them.

KEYWORDS: ORGANIZATIONS • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • PUBLIC RELATIONS • THEORETICAL APPROACHES • FRANCE.

Resumen

El fortalecimiento del campo de la comunicación organizacional en el ámbito mundial se debe, en primer lugar, al empeño, a la dedicación y a la investigación de estudiosos involucrados en la formación de un referencial teórico y disciplinario originales. En segundo lugar, se enfatiza el diálogo y el intercambio necesarios entre las perspectivas provenientes de diferentes partes del globo, en dirección a la legitimización del conocimiento científico. En ese sentido, se presenta un panorama de la comunicación organizacional en Francia, destacando la evolución del área, las principales líneas de investigación y los investigadores dedicados a ellas.

PALABRAS CLAVES: ORGANIZACIONES • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • RELACIONES PÚBLICAS • APROXIMACIONES TEÓRICAS • FRANCIA.



*Et voilà que nous sommes en France,
le pays du fromage et du vin!*

Em termos de superfície, a França é quinze vezes menor que o Brasil, mas, em contrapartida, dentro de seus 675.000m (Carayol; Gramaccia, 2013) se escondem riquezas culturais incomparáveis. Entretanto, não estamos aqui para discutir sobre a cultura francesa nem sobre sua superfície. Este resumo foi só para dar um gostinho extra sobre o que iremos falar.

A diversidade francesa que aqui propomos abordar possui caráter intelectual e se refere à multiplicidade de panoramas e vieses pelos quais podemos observar a chamada “comunicação das organizações”. O estudo de tal temática evoluiu ao longo das últimas décadas assumindo contornos teóricos e epistemológicos próprios ao contexto acadêmico francês, buscando diferenciar-se das tradições funcionalistas e tecnicistas da comunicação em direção à formação de abordagens interpretativas, críticas e, acima de tudo, interdisciplinares (Bouzon, 2011).

O desenvolvimento do campo da comunicação organizacional no seio das ciências da informação e da comunicação na França, diferentemente de outros países onde ela se vê vinculada sobretudo à área de comunicação, torna seu escopo e sua atuação diferenciados, conforme salienta Bouzon (2011, p. 17): “la problemática tratada es múltiple (...). Se aborda tanto el contenido y el lugar que concierne a la información (y su tratamiento), como a las modalidades de los actos comunicativos o al papel de estos últimos en las situaciones de trabajo”.

Ou seja, falar em comunicação organizacional na França torna-se um tema delicado, pois a própria definição da expressão – *comunicação das organizações*, para uns, e *comunicação organizacional*, para outros – suscita ainda grandes discussões. Encontraremos diferentes nomenclaturas e as mais variadas significações a elas atribuídas, sem um consenso, aparente, ou uma definição geral englobante.

De tal forma que, em recente publicação (Carayol; Gramaccia, 2013), dirigida pelos coordenadores da revista *Communication & Organisation*, visando constituir uma genealogia das temáticas recorrentes e formar uma arqueologia do saber do campo da comunicação organizacional, não se apresenta uma definição precisa das expressões *communication organisationnelle* ou *communication des organisations*. Uma tal imprecisão poderia ser explicada pela diversidade de perspectivas e de pesquisadores nelas implicados, o que buscaremos analisar a seguir, a partir de uma breve cartografia dessa área na França.

A pesquisa francesa, em comunicação organizacional, foi capaz de superar a influência positivista proeminente na década de 1980, oriunda das correntes norte-americanas,² e as correntes mecanicistas do final da década de 1950³, e, a partir do intercâmbio entre as investigações em ciências humanas e sociais⁴, promover abordagens singulares e originais para o estudo da relação complexa entre comunicação e organização.

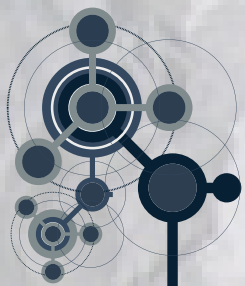
No âmbito do presente estudo, busca-se, então, apresentar o cenário da comunicação organizacional francesa, suas origens, a evolução do campo e as principais linhas de investigação, bem como seus representantes, visando trazer à luz diferentes abordagens à comunidade acadêmica brasileira.

1 E aqui estamos nós na França, o país do queijo e do vinho!

2 Como, por exemplo, as abordagens desenvolvidas por W. Charles Redding.

3 Oriundas das ciências da gestão e da teoria da organização, como as perspectivas de James G. March e Herbert A. Simon.

4 Por exemplo: Foucault, Crozier, Bourdieu, Cornelius Castoriadis, Jean-François Lyotard, entre outros.



COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA FRANÇA: ANTECEDENTES, PRECURSORES E ORIGENS

Como toda história tem uma origem – e toda origem, uma história –, os estudiosos da comunicação organizacional, no início de suas pesquisas, e à procura de uma perspectiva de legitimação científica dentro dessa disciplina, levantam várias questões sobre a circulação das teorias e seus conceitos. Essas questões surgiram por sua grande influência interdisciplinar relacionada à gestão, à administração, às ciências humanas e sociais e, especialmente, às ciências da informação e da comunicação. Encontraremos essas mesmas influências no campo histórico brasileiro e norte-americano, principalmente no que se diz respeito à mudança de nomenclatura da chamada comunicação institucional, corporativa ou de empresa, em direção à formação da área que hoje denominamos comunicação organizacional.

Na França, tudo começa com o aparecimento da revista *Humanisme et Entreprise*⁵, no início dos anos 1960. Essa publicação teria uma grande influência nos discursos e nas técnicas dos empreendedores com relação à mudança organizacional. A revista contava com a participação de autores acadêmicos, que faziam parte do domínio da literatura e das ciências humanas, e de líderes empresariais, nacionais e internacionais.

Paralelamente à publicação dessa revista, dois outros eventos irão marcar o cenário francês: por um lado, a primeira aliança entre atores empresariais e acadêmicos, estruturada, sobretudo, por profissionais das áreas de relações sociais, relações públicas, publicidade e marketing; por outro, a criação de novos cursos universitários, embora os pesquisadores se façam discretos.

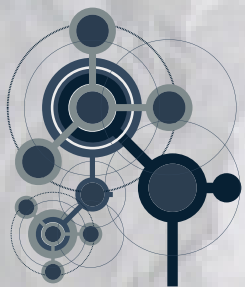
Veremos que, de 1960 até os anos 1990, diferentes teorias e áreas de pesquisas simbolizam a diversidade de sujeitos publicados por essa revista, como se pode constatar através do estudo realizado em 1998 pela professora Françoise Bernard⁶, ao analisar grande parte dos artigos da revista *Humanisme et Entreprise*. De acordo com Bernard (1998), entre 1960 e 1970, os temas publicados são relacionados a patologia, psicologia, cibernética, dinâmica de grupo e técnicas de relações humanas. As empresas confrontam-se, nesse período, com conflitos e insatisfações. Trata-se de uma fase de turbulência, assim qualificado por Bernard (1998). Os artigos publicados tratam também de economia, consumismo, empresa não-amada, o mal-estar entre os chefes, entre outros. Também são observadas temáticas relativas à mudança cultural entre os funcionários.

Entre 1970 e 1980, é a sociologia que ocupa um lugar de destaque. Dessa vez, destaca-se a importância do homem no setor industrial. Esse período será marcado por protestos e críticas sociológicas, psicológicas e antropológico-econômicas. Isso quer dizer que a empresa é eminentemente um lugar de troca. A revista vai publicar artigos que dizem respeito à economia e felicidade, à ruptura entre o indivíduo e o trabalho.

Entre 1980 e 1990, dá-se início ao reconhecimento do ambiente e à aceitação do conceito da organização comunicante, relacionada ao acesso à rede e à multiplicidade de relações (indivíduos, grupos, suportes, métodos, tecnologia etc.). Tais conceitos irão

5 A revista *Humanisme et Entreprise* (Humanismo e Empresa) foi criada em 1959 pelo professor Charles-Pierre Guillebeau, presidente da Associação dos Antigos Alunos de Letras e Ciências Humanas da Universidade de Paris (AAELP) e fundador da École des Hautes Études en Sciences de l'Information et de la Communication (Celsa), da Université de Paris-Sorbonne, durante uma palestra de abertura na Sorbonne, sobre o mundo econômico e social. Destinada inicialmente aos literários e desejando inserir-se no mundo corporativo, eles inauguraram a aproximação entre a universidade e a empresa, o que levou, alguns anos mais tarde, à criação da Celsa. *Humanisme et Entreprise* é uma revista acadêmica multidisciplinar referenciada nas instâncias acadêmicas francesas. Trata-se de uma das mais antigas revistas francófonas dedicadas à pesquisa sobre a vida corporativa e ao pensamento de seus líderes.

6 Françoise Bernard, professora de ciências da informação e da comunicação na Universidade de Aix-Marseille e dirigente do Instituto de Investigação em Ciências da Informação e da Comunicação (Irsic EA 4262), presidente honorária da Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication (Sfisc), é atualmente a primeira vice-presidente da seção 71 do Conseil National des Universités (CNU). Especialista em comunicação das organizações e das instituições, trabalha e publica sobre temas relacionados a mudança organizacional, reconfigurações e transições em relação às formas organizacionais, sociais e culturais.



influenciar cada vez mais os estudos em ciências da informação e da comunicação, os quais, por sua vez, serão confrontados por outras duas disciplinas: as novas tecnologias de informação de comunicação (NTIC) e as redes (Bernard, 1998a, p. 6).

A revisão histórica e interdisciplinar que acabamos de tecer torna-se fundamental para a compreensão das mudanças no campo da comunicação institucional, e o seu fortalecimento enquanto prática e também como disciplina. Nessa perspectiva, a comunicação corporativa tenta criar condições para a aceitação de mensagens e ações planejadas pela administração da empresa.

De acordo com o professor Christian Le Moëne⁷, esse período também foi marcado pelo desenvolvimento massivo de "agências de comunicação", a grande maioria derivada

da evolução das agências de relações públicas ou agências de publicidade. Finalmente, nota-se a criação e o desenvolvimento, a partir de 1985, de muitas associações profissionais de comunicação, o que irá contribuir para a construção da legitimidade dos deveres profissionais dos "comunicadores" (Le Moëne; Gallot, 2015, p. 5).

É a partir de 1992 que as áreas de comunicação institucional e corporativa, muitas vezes limitados às práticas gerenciais, institucionais e comerciais, serão redefinidos, deixando, enfim, espaço para a comunicação organizacional, que emerge como prática, mas também como disciplina acadêmica. Na prática, ela se concentra nas atividades tradicionais da empresa, ou seja, na gestão de recursos humanos, na atividade comercial e nas relações públicas. Já no campo teórico, ela vai finalmente ter um lugar com o surgimento da revista acadêmica *Communication & Organisation*, criada pela Sociedade Francesa de Ciências da Informação e da Comunicação (Sfsic). Essa publicação, de acordo com Bernard (1998), causa uma ruptura com a revista anterior, a *Humanisme et Entreprise*, dando continuidade à legitimação dos atores profissionais de comunicação, mas também acadêmicos.

Com o lançamento de uma nova publicação, destinada exclusivamente aos pesquisadores consagrados aos estudos em língua francesa sobre a comunicação organizacional, e à sua conseqüente visibilidade, a comunicação organizacional na França começa lentamente a se desenvolver como um campo científico, respaldado diretamente pelos membros da Sfsic.

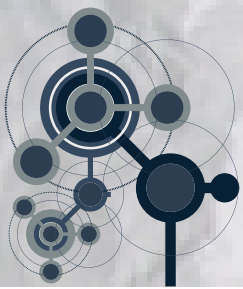
LEGITIMAÇÃO E INSTITUCIONALIZAÇÃO DO CAMPO

De acordo com Nicole D'Almeida⁸ e Yanita Andonova⁹ (2008), a legitimidade do campo prático e profissional da comunicação nas e das organizações francesas não foi acompanhada pela legitimação do campo científico, como acabamos de ver. Por um lado, observa-se a propagação de atividades comunicacionais no interior das organizações e o crescente interesse de investigadores, de diferentes campos do saber, que se servem de tais processos como objetos de estudo. Por outro, evidencia-se o contraste entre as análises puramente descritivas e finalidades funcionais, e a validade científica para a construção de um campo de pesquisa sólido, pois

⁷ Christian Le Moëne é professor de Ciências da Informação e da Comunicação da Universidade de Rennes 2 e pesquisador Cersic-Erellif, presidente honorário da Sfsic, criador do Grupo de Estudo e Pesquisa em Comunicação Organizacional – "Org & Co" e cofundador, com Gino Gramaccia, da *Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication* – www.rfsic.org.

⁸ Nicole D'Almeida é professora de Ciências da Informação e da Comunicação no Celsa (Universidade de Paris-Sorbonne), onde ensina e dirige a formação e a pesquisa nas seguintes áreas: comunicação interna e externa, histórias organizacionais, dinâmica de opinião, comunicação de meio ambiente, desenvolvimento sustentável e responsabilidade social empresarial.

⁹ Yanita Andonova é professora e vice-diretora da Faculdade de Ciências da Comunicação na Universidade Paris 13 e pesquisadora do LabSic.



é nesse contexto, marcado pelo duplo circuito das contribuições à eficácia das empresas e da investigação sobre objetos considerados legítimos no plano científico, que se faz necessário rever a atual abordagem da comunicação organizacional" (D'Almeida; Andonova, 2008, p. 34).

E, se bem que o *début* das atividades de comunicação organizacional na França remeta, entre outros fatores, ao surgimento da primeira diretoria de Comunicação (empresarial) na Saint-Gobain, em 1971, no campo científico podemos ressaltar o ano 1994 como marco da criação do primeiro grupo de pesquisas nacional reunindo investigadores franceses dedicados à temática da comunicação organizacional, denominado Org & Co¹⁰. Esse grupo tem como objetivo principal ajudar a estruturar, no país, um campo de pesquisa em comunicação organizacional, confrontando seus problemas, metodologias, olhares, abordagens e resultados mediante a troca de conhecimentos e métodos de investigação. Nesse ponto, pode-se afirmar que "o estudo da comunicação das organizações se estendeu, assim, da observação dos fenômenos comunicacionais *no seio das organizações*, e à análise das organizações pela comunicação"¹¹ (Bouillon et al., 2007, p. 7).

Segundo Fabienne Martin-Juchat (2012, p. 184)¹², os principais questionamentos desse grupo, inicialmente, resumiam-se a:

1. Qual é literatura sobre organização com relação à comunicação?
 2. Quais os modelos de comunicação praticados pelas organizações?
 3. Quais os modelos sobre a relação entre informação, comunicação e organização?
- Apartir de 2002, após uma pergunta realizada por Françoise Bernard sobre a relação ontológica entre a organização e comunicação, os investigadores concluíram que seria necessário aumentar o questionário:
4. A comunicação cumpre um papel de institucionalização, de estruturação das organizações?
 5. A comunicação constrói a realidade organizacional, o que é possível observar através dela?

O processo de legitimação do campo de pesquisa da comunicação organizacional, no ambiente acadêmico francês, tem incio com a publicação, em 2002, do artigo de Françoise Bernard intitulado "Contribuição para uma história da comunicação das organizações dentro das ciências da informação e da comunicação" (Bernard, 2002). Mesmo assim, essa disciplina ainda é considerada como uma recém-chegada, isto é, a comunicação organizacional na França encontra-se ainda em uma fase de consolidação histórica, diferente do que podemos ver nos Estados Unidos, no Canadá, e mesmo no Brasil.

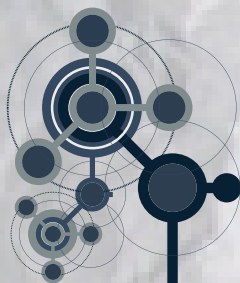
Na França, a denominação "comunicação organizacional" serve, por enquanto, para reconhecer ou fazer referência a um domínio comum. Alguns pesquisadores defendem esse impasse, afirmando que sua história ainda está sendo escrita e, por causa disso, não está muito bem traçada. Le Moënne salienta que "a ciência está a sendo feita" (Le Moënne; Gallot, 2015, p. 3). O autor afirma que os investigadores franceses ainda estão muito reticentes para escrever sua própria história, porque há muitas interrogações teóricas e institucionais dentro da pesquisa em comunicação organizacional francesa. O estudioso não esconde a necessidade de se desenvolver uma cronologia histórica para os jovens investigadores. Entretanto, ele assume que essa tarefa é um pouco complicada. Para ele, "não é costume pedir aos historiadores escreverem sua própria história. Vemos nesse caso um ligeiro viés metodológico. Tentar uma revisão crítica da pesquisa em comunicação organizacional na França é uma operação intelectualmente delicada" (Le Moënne; Gallot, 2015, p. 3).

Françoise Bernard, por sua vez, está de acordo com a possibilidade de um estudo mais aprofundado da história da comunicação organizacional. Para ela, esse estudo

¹⁰ O grupo comporta hoje quase duzentos pesquisadores de diferentes países francófonos (França, Bélgica, Canada, Suíça, Tunísia, entre outros).

¹¹ Tradução livre nossa.

¹² Fabienne Martin-Juchat é pesquisadora e diretora da Faculdade de Ciências da Comunicação do Instituto de Comunicação e Mídias da Universidade de Grenoble 3. Ela é responsável pelo Programa de Pesquisa sobre as Comunicações Organizacionais no Centro Gresec.



poderia atualizar os modos de tratamento da gestão simbólica tal como eles foram projetados e instrumentados, como, por exemplo, depois da invenção da indústria. Tal projeto incluiria a gestão simbólica gerencial praticada desde o início dos anos 1980 como uma forma de gestão do simbolismo histórico, numa perspectiva de continuidade e ruptura com os especialistas em comunicação organizacional em relação aos estudos históricos: monografias, história do marketing, história da contabilidade, história e cultura corporativa etc. (Bernard, 1998, p. 52).

Em outras palavras, os professores Le Moëne e Bernard fazem parte de um grupo de pesquisadores que pensam que um balanço histórico sobre a pesquisa da comunicação organizacional é imprescindível e necessário. O mesmo declaram outros pesquisadores, como Nicole D'Almeida, Gino Gramaccia¹³ e Pierre Delcambre¹⁴, que por esse motivo organizaram um colóquio¹⁵ na cidade de Rennes, para marcar o 30º aniversário da criação do grupo Org & Co e discutir sobre os "trinta anos de pesquisa sobre comunicação organizacional na França". As questões expostas como ancoragem foram: qual o balanço de investigações sobre as práticas de informação e comunicação organizacional? Quais as questões e orientações teóricas? Quais as comparações internacionais? Quais as pesquisas emergentes?

DE NORTE A SUL: UMA CARTOGRAFIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A variedade de perspectivas reflete também a multiplicidade de enfoques teóricos e correntes (oriundas de diferentes disciplinas) aos quais estão associados os principais pesquisadores da área, calcando-se, segundo Bouzon (2011), em um pluralismo explicativo que marca o campo da comunicação organizacional francesa. Na visão de D'Almeida e Andonova (2008, p. 41), "o campo da pesquisa em comunicação organizacional não é marcado pela unidade, mas antes pela convergência. A unidade do objeto é apenas aparente e conduz a realidades e propósitos muito distintos".

Assim, com a consolidação das pesquisas em comunicação organizacional ampliou-se o número de pesquisadores em informação e comunicação dedicados a essa temática, formando uma comunidade acadêmica ampla e heterogênea, representativa em todas as regiões francesas. Entre os principais expoentes desse campo, no cenário francês, destaca-se aqui especialmente a atuação de Christian Le Moëne (Rennes), Françoise Bernard (Aix-Marseille), Gino Gramaccia (Bordeaux), Alex Muchielli (Montpellier), Pierre Delcambre (Lille), Arlette Bouzon (Toulouse), Jacques Bonnet (Grenoble) e Nicole d'Almeida (Paris).

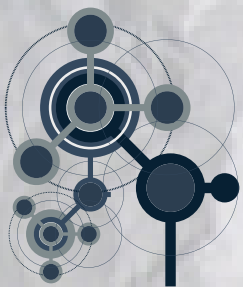
Christian Le Moëne é professor de ciências da informação e da comunicação na Université de Rennes 2 e pesquisador no Cersic-Erellif. Suas investigações abordam a formação das instituições sociais e a institucionalização das empresas, além da maneira como elas estruturam as relações profissionais sobre o modelo da vida privada, valores, tradições partilhadas, normas organizacionais e mudanças.

Françoise Bernard, é professora de ciências da informação e da comunicação na Université Aix-Marseille e no Laboratoire Irsic desenvolve pesquisas sobre a comunicação organizacional em interface com as temáticas ambientais e a chamada

¹³ Gino Gramaccia é professor de Ciências da Informação e da Comunicação na Universidade de Bordeaux, responsável pelo Grupo de Pesquisa de Comunicação das Organizações e Sociedades no Laboratório de Mediação, Informação, Comunicação e Arte (Mica), da Universidade de Bordeaux 3. É diretor editorial da revista *Communication & Organisation* e presidente honorário da Sfisic.

¹⁴ Pierre Delcambre é professor emérito de Ciências da Informação e da Comunicação da Universidade de Lille 3 e membro da equipe Comunicação Organizacional e Inovação de Processos Copi/Geriico). Ele desenvolveu uma análise das práticas e atividades das comunicações comuns (de trabalho e públicas) das empresas e das organizações (trabalho social, estaleiros, marinha mercante, do setor cultural e do mundo do espetáculo).

¹⁵ Colóquio "Trente ans de recherches sur les communications organisationnelles en France", realizado na cidade de Rennes, nos dias 10, 11 e 12 de março de 2016.



communication engageante, inspirada na psicologia social. Sua abordagem apoia-se especialmente na pesquisa-ação, refutando o funcionalismo e as vertentes tecnicistas da comunicação e em prol da formação de uma “inteligência comunicacional”.

O pesquisador Gino Gramaccia (2015), professor de ciências da informação e da comunicação na Université Bordeaux 3 e responsável pelo Grupo de Pesquisa em Comunicação das Organizações e Sociedades junto ao Laboratório de Mediação, Informação, Comunicação e Arte (Mica), investiga a comunicação organizacional a partir da perspectiva dos atos de linguagem¹⁶, analisando os desafios e problemas organizacionais que limitam a ação humana, como a autonomia. Observa especialmente a comunicação desenvolvida na esfera operacional (ligada às tarefas) da atividade empresarial.

Inspirado nas correntes construtivistas e na teoria dos sistemas¹⁷, Alex Mucchielli (1998), diretor-fundador do Centre d'Étude et de Recherche en Information et Communication (Ceric) da Université Paul-Valéry de Montpellier III, apresenta uma perspectiva sistêmica e comunicacional das organizações. O autor observa a comunicação organizacional a partir dos rituais que permeiam as interações no interior das empresas. A comunicação diz respeito a todas as formas de expressão perceptíveis pelos atores organizacionais e passíveis de apropriação e ressignificação, por meio de jogos relacionais articulados que dão lugar à criação de sentido e garantem o funcionamento das organizações.

As relações entre comunicação e trabalho são o foco de investigação em comunicação organizacional conduzidas por Pierre Delcambre (2000), professor emérito de ciências da Informação e da Comunicação na Universidade de Lille 3 e membro da equipe Communications Organisationnelles et Processus d'Innovation (Copi), do Laboratório Groupe d'Études et de Recherche Interdisciplinaire en Information et Communication (Geriico). Suas pesquisas privilegiam a abordagem da sociologia do trabalho e da comunicação nas relações e interações no interior das organizações, bem como o lugar da linguagem na mediação das trocas interpessoais.

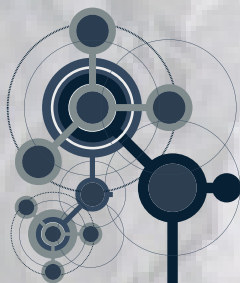
Arlette Bouzon (2006), pesquisadora no Laboratoire d'Études et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales (Lerass), na Universidade de Toulouse, aborda a comunicação organizacional focalizando especialmente a inovação empresarial (inovação industrial e concepção colaborativa de produtos), a decisão e a inteligência coletiva, assim como dedica-se a estudos voltados à epistemologia e à construção teórica do campo acadêmico da comunicação organizacional.

Da região da Bourgogne, destacam-se os trabalhos de Jacques Bonnet (2015), professor de ciências da informação e da comunicação e diretor da equipe de pesquisa Communication, Savoirs, Médiations, Organisations (Cosmos), ligada ao Laboratoire en Sciences de l'Information et de la Communication (Cimes), da Universidade de Bourgogne. Suas pesquisas em comunicação organizacional têm como centro de interesse a construção partilhada de sentidos e saberes nas organizações, alcançados pela mediação do conhecimento e do diálogo coletivo, em prol da formação do que ele denomina “inteligência do social”.

O estudo da comunicação interna, bem como as representações e interações comunicacionais, simbólicas e discursivas, são objeto de estudo da professora e pesquisadora Nicole d'Almeida da École des Hautes Études em Sciences de l'Information et de la Communication (Celsa) da Universidade de Paris-Sorbonne. Destaca-se, sobretudo, a perspectiva narratológica da comunicação organizacional proposta pela autora, que traz um viés inovador ao observar as organizações como espaços de construção e circulação de narrativas e, também, analisar as formas de “recitação” (narração) organizacional pelas quais as organizações se comunicam com os diversos públicos.

¹⁶ John Langshaw Austin, John Searle, entre outros.

¹⁷ Inspirado nos estudos de base interacionista-sistêmica da Escola de Palo Alto.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos dez anos a área de comunicação organizacional na França triplicou, aumentando de 30 mil para mais de 100 mil profissionais¹⁸, demonstrando um volume crescente de negócios.

Nicole d'Almeida assevera que, “no âmbito acadêmico, a diversidade é a regra”, pois se podem encontrar associações internacionais de pesquisadores que consideram os campos de relações públicas e de comunicação organizacional como dois setores distintos, como é o caso da International Communication Association (ICA). Outras cujo grupo de trabalho tem a designação “comunicação organizacional e estratégica”, como a European Communication Research and Education Association (Ecrea) ou uma união dos setores da “comunicação organizacional e das relações públicas”, como a Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (Alaic). Já na European Public Relations Education and Research Association (Euprera), embora o nome da associação se refira a relações públicas, os pesquisadores afirmam que fazem parte tanto destas quanto da comunicação organizacional (d'Almeida, 2015, p. 1).

Outro ponto fundamental refere-se à necessidade de fortalecimento da comunidade acadêmica e das redes de cooperação internacionais em comunicação organizacional. Essa troca de experiência mostra que, mesmo nos países com *know-how* em comunicação organizacional – como é o caso dos Estados Unidos e do Canadá e os “emergentes” França e Brasil –, a temática da comunicação nas organizações ainda apresenta grandes desafios. Ao comparar a comunicação no Brasil e na França D'Almeida esclarece que, “ao contrário da tradição francesa do tipo internalista, a abordagem neste caso é global ou integrada, todos focados nos aspectos macro e micro organizacionais, o importante é pensar em um sistema de relações, interferência e expressão” (d'Almeida, 2015, p. 3).

Nesse sentido, as perspectivas brasileiras não se distanciam das observadas no cenário gaulês. Alguns pesquisadores franceses referenciados no presente artigo já participaram de eventos no Brasil, como é o caso de Arlette Bouzon, Gino Gramaccia, Jacques Bonnet e Nicole d'Almeida. Esses intercâmbios entre pesquisadores “de part et d'autre de l'Atlantique”¹⁹, como se refere d'Almeida (2015) aos sul-americanos, ou “de outros mares” se fizermos nossa própria analogia, são essenciais para que continuemos a ver e a desenvolver uma pesquisa rica em experiências compartilhadas por outros países.

Finalmente, na esteira das pesquisas de Heller et al. (2013), defende-se a necessária evolução de uma *postura crítica* na abordagem da comunicação nas organizações rumo à adoção de uma *perspectiva crítica*, como condição de existência de pesquisas que contribuam para a consolidação do campo da comunicação organizacional e a reflexão acerca de seus objetos, dinâmicas e atores (Broise; Chantraine, 2013).

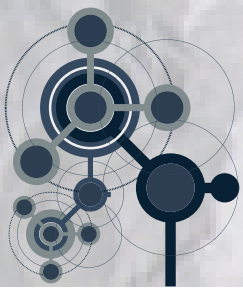
Por este trabalho, buscou-se apresentar, breve e sucintamente, um panorama da Comunicação Organizacional na França, esperando, com isso, contribuir com a discussão acadêmica internacional e fomentar o diálogo entre as perspectivas francesas e brasileiras, tão próximas e complementares, mas, por vezes, desconhecidas ou pouco exploradas, tendo em vista as barreiras linguísticas e editoriais que dificultam sua circulação.

REFERÊNCIAS

BERNARD, Françoise. *La communication organisationnelle parcours vers une légitimité scientifique*. Tome 4. HDR, Université de Grenoble III, 1998.

¹⁸ Estudos de Communication et Entreprises, 2011.

¹⁹ “De uma parte e outra do atlântico”, em livre tradução.



_____. *La communication organisationnelle parcours vers une légitimité scientifique*. Tome 1. HDR, Université de Grenoble III, 1998a.

_____. Contribution à une histoire de la communication des organisations dans les SIC. In: BOURE, Robert. *Les origines des sciences de l'information et de la communication*, regards croisés. Villeneuve d'Asq: Presses Universitaires du Septentrion, 2002.

_____. La communication des organisations entre questions d'influence et questions d'autonomie. L'actualité des notions d'engagement, d'émergence et d'institution. *Communication & Organisation*, Presses Universitaires de Bordeaux, n. 47, p. 85-95, 2015.

BONNET, Jacques. L'intelligence du social dans les organisations. *Communication & Organisation*, Presses Universitaires de Bordeaux, n. 47, p. 63-74, 2015.

BOUILLON, Jean-Luc, BOURDIN, Sylvie; LONEUX, Catherine. De la communication organisationnelle aux "approches communicationnelles" des organisations: glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication & Organisation*, Presses Universitaires de Bordeaux, n. 31, p. 07-25, 2007.

BOUZON, Arlette. Las investigaciones en comunicación de las organizaciones: orígenes y fundamentos. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, a. 8, n.14, p. 12-28, 2011.

BROISE (de la), Patrice; CHANTRAINE, Olivier. De la position critique comme condition d'existence d'une recherche en communication organisationnelle. In: HELLER, Thomas et al. (ed). *Communication & Organisation: perspectives critiques*. Villeneuve d'Asq: Presses du Septentrion, p. 389-400, 2013.

CARAYOL, Valérie. *Communication organisationnelle, une perspective allagmatique*. Paris: L'Harmattan, 2004.

CARAYOL, Valérie; GRAMACCIA, Gino. *Recherches émergentes en communication des organisations*. *Communication & Organisation*, n. 47, p. 5-9, 2015.

_____. (dir.). *Abecedaire: vingt ans de recherches et de publications en communication des organisations*. Bordeaux: PUB, 2013.

D'ALMEIDA, Nicole. La communication organisationnelle, de part et d'autre de l'Atlantique. *Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication*, n. 7, 2015. DOI:10.4000/rfsic.1574.

_____. *Les promesses de la communication*. Paris: Presses Universitaires de France, 2001.

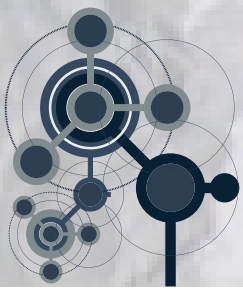
D'ALMEIDA, Nicole; ANDONOVA, Y. A comunicação das organizações. *Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional*, a. 12, n. 12, p. 31-42, jan./dez. 2008.

DELCAMBRE, Pierre (dir.). *Communications organisationnelles: objets, pratiques, dispositifs*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes, 2000.

GRAMACCIA, Gino. *Les actes de langage dans les organisations*. Paris: Editions L'Harmattan, 2001.

HELLER, Thomas et al. (eds.). *Communication & organisation: perspectives critiques*. Villeneuve d'Asq: Presses du Septentrion, 2013.

LE MOËNNE Christian (dir.). *Communication d'entreprises et d'organisations*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes, 1998.

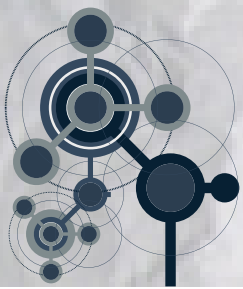


LE MOËNNE, Christian; GALLOT, Sidonie. *Les recherches en communication organisationnelle en France: quelques éléments de bilans et de perspectives. Communiquer - Revue de Communication Sociale et Publique*, n. 13, p. 123-43, 2015. DOI:10.4000/communiquer.1586.

MARTIN-JUCHAT, Fabienne. Acquis scientifique sur la communication organisationnelle : Repérage de points de convergence entre disciplines. In: MIEGE, Bernard; VINCK, Dominique, *Les masques de la convergence: enquêtes sur sciences, industries et aménagements*. Paris: Editions des archives contemporaines, 2012. p. 181-195.

MUCCHIELLI, Alex. *Approche, systémique et communicationnelle des organisations*. Paris: Armand Colin, 1998.

Artigo recebido em 01.03.2016 e aprovado em 06.05.2016.



Diplomacia de negócios e relações públicas internacionais¹

Business diplomacy and international public relations

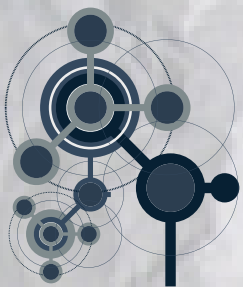
Diplomacia de negocios y relaciones públicas internacionales



Guilherme Fráguas Nobre

- Pós-doutor pela Université Stendhal, França
- Pós-doutorando da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Doutor em Ciências da Comunicação pela ECA-USP
- Mestre em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Federal do Paraná (UFPR)
- Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Afiliação à Universidade de São Paulo e à Universitat de Girona – Catalunha, Espanha
- Visiting Scholar na McMaster University, Canadá
- E-mail: fraguasnobre@gmail.com; fraguas@usp.br

¹ Agradeço a Carlos Eduardo Mestieri e à RedeInform pelo apoio ao desenvolvimento do trabalho de que este artigo é um dos resultados.



Resumo

Recentemente tem-se assistido à democratização da diplomacia, isto é, à ampliação do acesso e da participação de múltiplos *stakeholders* nos negócios internacionais – públicos e privados. Este artigo vai analisar o que aproxima duas áreas erroneamente consideradas distintas, como a diplomacia e as relações públicas – ou, para ser mais exato, a diplomacia de negócios e as relações públicas internacionais. Ambas envolvem a indicação de representantes, trabalham essencialmente na esfera dos relacionamentos sociais e atuam concomitantemente na esfera local e global. As relações públicas internacionais têm muito a ganhar com este paralelo, uma vez que poderiam ser pensadas em larga medida como um tipo de “diplomacia civil”. Embora não seja acurado defender a perfeita sinonímia entre diplomacia de negócios e relações públicas internacionais, é, sim, cabível afirmar que ambas comungam mais afinidades do que diferenças.

PALAVRAS-CHAVE: DIPLOMACIA DE NEGÓCIO • RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS • DIPLOMACIA • RELAÇÕES PÚBLICAS.

Abstract

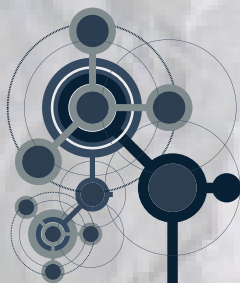
Recently one has observed the democratization of diplomacy, i.e., the broadening of the access and of the participation of multiple stakeholders in international business – both public and private. This article will analyze what brings closer two areas that are erroneously considered to be distinct, such as diplomacy and public relations – or, to be more precise, the business diplomacy and the international public relations. Both involve the designation of representatives, work essentially in the sphere of social relationships and act concomitantly in the local and global spheres. International public relations have much to gain from this parallel, inasmuch as they could be to a large extent seen as a kind of “civil diplomacy”. Although it may not be absolutely correct to defend the perfect synonymy between business diplomacy and international public relations, it is perfectly pertinent to affirm that both of them share in common more affinities than differences.

KEYWORDS: BUSINESS DIPLOMACY • INTERNATIONAL PUBLIC RELATION • DIPLOMACY • PUBLIC RELATIONS.

Resumen

Recientemente se ha asistido a la democratización de la diplomacia, es decir, asistimos a la ampliación del acceso y de la participación de múltiples *stakeholders* en los negocios internacionales – públicos y privados. Este artículo va a analizar lo que aproxima dos áreas erróneamente consideradas distintas, como la diplomacia y las relaciones públicas; o, para ser más exacto, la diplomacia de negocios y las relaciones públicas internacionales. Ambas envuelven la indicación de representantes, trabajan esencialmente en la esfera de los relacionamientos sociales y actúan concomitantemente en la esfera local y global. Las relaciones públicas internacionales tienen mucho para ganar con este paralelo, una vez que podrían ser pensadas en gran medida como un tipo de “diplomacia civil”. Aunque no sea adecuado defender la perfecta sinonímia entre diplomacia de negocios y relaciones públicas internacionales, es posible afirmar sí que ambas comulgan más afinidades que diferencias.

PALABRAS CLAVES: DIPLOMACIA DE NEGOCIO • RELACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES • DIPLOMACIA • RELACIONES PÚBLICAS.



Há quem defina um diplomata como um especialista em generalidades, em parte porque dele se exige grande flexibilidade e elevado grau de adaptação às mais diversas (e dinâmicas) situações e interlocutores. Algumas das atividades mais corriqueiras desempenhadas pelo pessoal diplomático envolvem, também, marcar passagens e hotéis, recepcionar e ciceronear pessoas durante sua estadia na cidade, acompanhá-las em compras e restaurantes, apresentá-las a artistas e autoridades, organizar e comparecer a eventos, enfim, uma série de ocupações que podem estar isentas do *glamour* geralmente associado à profissão.

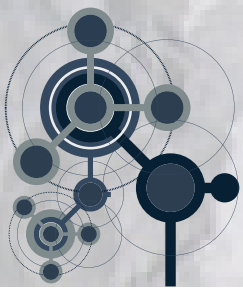
Alguns profissionais de relações públicas, em geral, e de relações públicas internacionais, em particular, vão, porventura, se identificar com isso. Tal se dá porque as relações públicas e as relações públicas internacionais sofrem, às vezes, com a imperfeita nitidez que parte da sociedade capta em sua profissão, e com certa desvalorização do mercado acerca do correto cumprimento de um rol imenso de atividades que estão na base e no cerne do sucesso da atividade principal de vários outros setores e indústrias. Tal sucesso que não existiria sem as relações públicas e as relações públicas internacionais. Por isso é tão importante analisar o que aproxima (e o que vai contribuir para aproximar ainda mais) duas áreas erroneamente consideradas distintas, como a diplomacia e as relações públicas – ou, para ser mais exato, a diplomacia de negócios e as relações públicas internacionais. Afinal, as relações públicas internacionais têm muito a ganhar com este paralelo, uma vez que poderiam ser pensadas em larga medida como um tipo de “diplomacia civil”.

RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS

A definição de relações públicas internacionais deve emergir tanto da análise dos termos que as compõem, quanto do efeito que tais termos impõem quando usados em conjunto. Por exemplo, o termo “relações” tem a ver com relacionamentos, isto é, o cultivo, a manutenção e o aperfeiçoamento de uma rede estratégica de contatos pessoais e institucionais. Já o termo “públicas” evoca um duplo caráter: de um lado, o contraste entre público *versus* privado, ou seja, do que é feito expressamente na esfera pública; de outro lado, quando se refere aos diferentes públicos (*stakeholders*) que existem na sociedade. Por fim, o termo “internacional” é composto por dois outros elementos: *inter* e *nacional*. De forma direta, significa ‘entre nações’.

Anderson (1989) definiu as relações públicas internacionais como a prática de programas de comunicação distintos em vários mercados, com ações especialmente estruturadas para atender cada um deles. (...) Para Wilcox, Cameron e Xifra (2007 p. 653), as relações públicas internacionais podem ser definidas como “a atividade planejada e organizada de uma empresa, instituição ou governo, para estabelecer relações de benefício mútuo com públicos de outros países.(...). Black (1996) apresenta uma visão mais abrangente, definindo as relações públicas globais como o entendimento mútuo e que buscam suplantar as divergências geográficas, culturais e linguísticas. Mais recentemente, Wakefield (2001) descreveu as relações públicas internacionais como um processo para estabelecer e manter relacionamentos com públicos em vários países com o objetivo de minimizar ameaças potenciais para as organizações. (...) Vercic (1996, 2000, 2003) (e) Wakefield (2001) afirma(m) que atualmente as relações públicas internacionais são praticadas de duas formas antagônicas. Na primeira, as diretrizes de relações públicas são elaboradas na matriz e aplicadas nos demais países sem nenhuma (ou quase nenhuma) adaptação às necessidades do país estrangeiro. Já na segunda, os programas de relações públicas internacionais estão totalmente desvinculados das práticas do país de origem (Ferrari, 2008, p. 22-23).

Assim, parece sensato que algumas relações possam ser de curto, médio ou longo prazos; que se originem naturalmente ou sejam propositalmente construídas; que fluam ao sabor dos acontecimentos ou sejam conscientemente capitaneadas; que visem a objetivos precisos ou que, ao contrário, careçam de intencionalidade; que permaneçam restritas aos agentes que as exercem diretamente, ou que, antes e indiretamente, envolvam ainda outros agentes; etc. Parece igualmente razoável que tais relações se deem na sociedade e que, independentemente de seu caráter público ou privado, possam ter consequências



sociais – que afetem o bem comum. Aliás, a expressão “bem comum” remete igualmente a dois outros termos de interesse: o primeiro, “bem”, pode referir-se tanto à esfera econômica (uma coisa com valor e preço de mercado, submetida às regras de usufruto e propriedade) quanto à esfera social (o antônimo de mal); o segundo, “comum”, evoca uma comunhão entre pares – e permite perguntar: quem e quantos são os pares, e o que comungam e em qual extensão?

This study found that (1) business organizations and central governments were major clients of international public relations in the U.S., (2) meeting with governmental officials and congressional leaders was the primary type of activity followed by information dissemination, and (3) economic purpose led by trade promotion was the primary motive for these activities. (...) Type of international public relations activity was categorized as: (1) meeting and contact, (2) producing and disseminating information targeting general public, (3) advice and counsel, (4) governmental representation, (5) media relations and publicity, (6) event promotion and advertising, (7) research, (8) speech and creative writing, and (9) others (Lee, 2006, p. 97, 99).

De modo restrito, as relações públicas internacionais podem ser entendidas como o conjunto de relacionamentos perceptíveis na esfera pública entre nações. Contudo, tal compreensão seria limitada, pois: muitos dos relacionamentos que impactam o bem comum não são transparentes (perceptíveis) nem são conduzidos na esfera pública (não são acessíveis nem participativos); não existe apenas uma esfera pública, no singular, mas sim múltiplas esferas públicas; e, num contexto de globalização e avançadas conquistas tecnológicas, a unidade “nação” precisa reconfigurar-se (para superar as restrições políticas e geográficas). A noção de fronteiras físicas é desafiada pelas tecnologias de informação e comunicação (internet) e de transportes (imigração e turismo em massa). Por outro lado, governos e estados assistem à emergência de novos *players* sociais, com crescente poder e influência nos assuntos públicos.

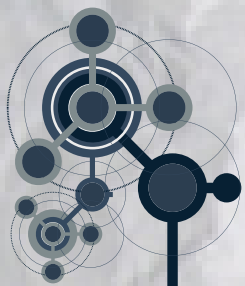
The literature review provides the basis for developing an “in-awareness” approach to international public relations as a process of intercultural communication between client and practitioner. The pivotal question is: how do communication differences between the practitioner and client influence the communication function of public relations? (Zaharna, 2001, p. 137).

Nesse novo e mais complexo contexto, as relações públicas internacionais precisam ser repensadas para considerarem: (1) que o planejamento e a condução técnica (táticas e estratégicas) de relacionamentos sociais devem ser uma atividade expressa, formal, consentida, monitorada e responsável; (2) que o caráter público da atividade se sobrepõe a qualquer interesse privado e que o aspecto humano do indivíduo não deve ser obliterado pelo uso de terminologias coletivizantes como audiência, mercado, ou públicos; (3) que o alcance da atividade extrapola fronteiras físicas (país, estado, município) e unidades burocráticas (governo, estado) e que o conceito de “nação” torna-se fluido para significar simplesmente “pares” – isto é, aqueles que se igualam (ou se consideram iguais) em alguma medida ou instância.

Perhaps a modified definition of international public relations for the 21st century is: international public relations is the communication-centered practice of effectively managing relationships with international audiences to foster intercultural understanding and considering cultural differences in tailoring messages to different situations, markets or publics (Hatzios, 2006, p. 84).

Logo, para que as relações públicas internacionais sejam (social, política, econômica e ecologicamente) sustentáveis, vale notar o seguinte: os relacionamentos precisam basear-se em uma mutualidade (participação equânime e justa distribuição dos benefícios); que em todos os seus processos a governança (privativa²) esteja submetida à *accountability* pública; e que o constante empoderamento de novos *players* sociais conduza à ampliação da democracia (direta e participativa) e da justiça (social e econômica). É fundamental entender que a atividade de relações públicas internacionais lida diretamente com o balanço de poder político e a distribuição de benefícios econômicos – e faz isso glocalmente. O fato de que serve, eventualmente, a interesses privados não é impeditivo; mas reforça a importância de manter sempre uma consideração ética mais ampla.

² Preferiu-se o termo “privativo” em vez de “privado”, pois mesmo instituições públicas, como um governo ou estado, possuem governança. e, neste caso, ficaria estranho pensar em “privado” nesse contexto.



PRINCÍPIOS DA DIPLOMACIA

De modo geral, a diplomacia envolve três fatores fundamentais: um representante, uma indicação formal, um aceite de terceiro. O “diploma” é o documento que oficializa a indicação, e é um registro formal, público e transparente. Através desse ato oficial, o *stakeholder A* indica o *stakeholder B* como seu representante junto ao *stakeholder C*, que o aceita e o reconhece como tal. A partir de então, o *stakeholder B* passa a administrar os interesses do *stakeholder A* de acordo com os termos prescritos no “diploma” – que funciona como uma procuração, e que normalmente declara o objeto, os limites dos poderes concedidos, além de, em alguns casos, as respectivas vedações. Dessa forma, a diplomacia é simplesmente um contrato social *multistakeholder*, e o nome dado ao conjunto de atividades desenvolvidas por B, em nome de A, junto a C.

In a literal sense, *diploma* is a folded document and diplomacy encompasses the activities performed in accordance with and by those referred to in the *diploma*. As lucu states (2008, p. 14): “Greeks used to hand two documents[:] a recommendation letter for the proxenos called *symbolia* and written instructions, folded into two, called *diploma*”. In this very general setting, diplomacy implies an appointment and a set of expected goals and behaviors (Nobre; Filimon, 2015a, p. 8).

De modo restrito, a diplomacia tem sido associada apenas a um tipo muito especial de contrato social: aquele firmado entre pessoas jurídicas do direito internacional público, a saber, reis, príncipes, nações, governos, países, ministérios, autoridades etc. Isso implicaria não apenas limitar o perfil dos *stakeholders* ao primeiro setor, mas igualmente circunscrever os termos passíveis de constar no “diploma” – àquilo afeito às atribuições de “funcionários públicos”. Nesse sentido, os diplomatas sempre foram prepostos oficiais – que, mesmo sem serem necessariamente funcionários de carreira, sempre que investidos adquiriam o *status* de funcionários públicos. Isso é importante, pois um diplomata pode ser um especialista de mercado, um político de um partido, uma liderança do terceiro setor, e até um cidadão de outro país³. Não precisa pertencer, necessariamente, ao setor público.

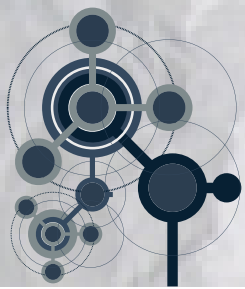
In theory, any given agent or actor could be called *diplomat* whenever found formally invested as somebody else’s representative and having had agreed with the terms of such delegation –which includes third parties’ approvals, rules, and expectations. Put it this way, diplomacy is a *multistakeholder* contract for peaceful and mutual fruitful relationships – that presupposes dialogue, sympathy, negotiation, conflict management, deliberation, and decision power (Nobre; Filimon, 2015a, p. 8).

Embora o objeto constitutivo da diplomacia seja a representação, seu objetivo é, em última instância, evolutivo. Essa palavra, evolução, carrega um duplo sentido: selecionar e se desfazer do que não funciona, e selecionar e aperfeiçoar aquilo que funciona. Essa outra palavra, funcionar, quer acentuar o caráter pragmático da diplomacia (por contraste ao ideológico), mas não vai restringi-la exatamente ao “funcionalismo”. Por fim, um dos pilares da diplomacia é a reciprocidade, conceito que abarca uma série importante de valores: a igualdade dos agentes, a mutualidade das relações, a equanimidade das responsabilidades. Quer dizer, os agentes têm os mesmos direitos e deveres (independentemente de seu tamanho, perfil, etc.), todos têm o mesmo poder (para falar, resolver e agir) que suas contrapartes, e qualquer benefício ou prejuízo deve ser igualmente distribuído.

Other presumptions of diplomacy assume mutual, balanced and reciprocal relationships: all sides must benefit, the benefits shall be fairly distributed, and one agent will probably echo what the counterpart has done (i.e., paying goods with goods) (Nobre, Filimon, 2015b, p. 5).

Assim, a diplomacia funciona como um coeficiente de ponderação para as diferenças dos múltiplos *stakeholders* envolvidos: ao mesmo tempo em que os diplomatas do *stakeholder A* tentam obter o máximo das relações com o *stakeholder C* (e vice-

³ Embora alguns países possuam legislação que restrinja estrangeiros em cargos públicos, é possível delegar a representação diplomática, em casos especiais: “um mesmo chefe de missão poderá representar dois ou mais estados (...) São casos muito raros mas que podem ocorrer (...)” (Magalhães, 2005, p. 22).



versa), a diplomacia teoricamente impediria, via reciprocidade, a exploração⁴ desigual ou injusta de uns sobre os outros. Esse sistema de freios e contramedidas está lastreado no pressuposto fundamental da diversidade: os agentes se reconhecem intrinsecamente diferentes (culturas, línguas, valores etc.), fator que se comprometem mutuamente a respeitar e zelar. Em última instância, o compromisso da diplomacia não é exclusivamente o representado e seus interesses; mas, antes, todo o sistema em sua diversidade de *stakeholders* e regras que garantam seu correto funcionamento e resiliência.

DIPLOMACIA E RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS

A história da diplomacia, ou, melhor, das relações consulares, registra a atuação de variados *stakeholders* nos negócios públicos. Por exemplo, os *proxenos* gregos funcionavam como diplomatas para estrangeiros (pessoas, associações ou governos) dentro da própria Grécia, ao passo que os cônsules ou *aldermen* desempenhavam tais funções em nações estrangeiras – embora fossem os representantes de uma corporação mercantil (no caso, a Liga Hanseática). No primeiro caso, um cidadão grego representava interesses estrangeiros dentro da Grécia; no segundo caso, um civil representava os interesses de uma entidade privada nacional em território estrangeiro. Em ambos os casos, tratava-se de diplomacia.

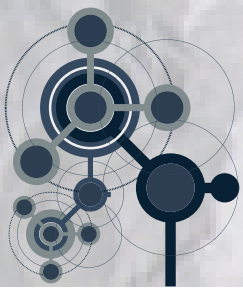
International public relations can serve many important functions. One of these functions is public diplomacy. Public relations scholar James Grunig (1993) argued that public diplomacy consists “essentially of the application of public relations to strategic relationships of organizations with international publics” (p. 143). Many foreign governments are looking to public relations practitioners to help them communicate their messages to their publics, including internal publics (citizens of the country) and publics of neighboring countries who are affected by a country’s policies (Grunig, 1993) ([Hatzios, 2006, p. 15).

Mais recentemente, tem-se assistido à democratização da diplomacia (Nobre, 2015), isto é, à ampliação do acesso e da participação de múltiplos *stakeholders* nos negócios internacionais – públicos e privados. Empresas, ONGs, celebridades e a mídia têm pressionado para pautar e formatar as políticas públicas internacionais, com foco especial para a imigração (guerra, pobreza, fome), ecologia (efeito estufa, extinção das espécies, desflorestamento), direitos humanos (mulheres, crianças, idosos, minorias religiosas), terrorismo etc. – inclusive participando diretamente, junto aos diplomatas do primeiro setor (público), de reuniões em fóruns da ONU. Essa atividade tem recebido uma série de rótulos, como: diplomacia não-governamental, diplomacia não-estatal, diplomacia cidadã, diplomacia direta, diplomacia participativa, diplomacia corporativa, diplomacia organizacional, diplomacia civil, diplomacia do terceiro setor, diplomacia de celebridades, diplomacia *multistakeholder* etc.

Public diplomacy as a scholarly field is built on the theoretical traditions of international relations and international communication (Gilboa, 2008; Szondi, 2008) and for communication scholars the natural host discipline is international public relations (Kunczik, 1997; Yang, Klyueva, & Taylor, this issue). From this perspective, studies of governments’ increased citizen-level diplomacy have been conducted through the lens of image-building and more recently relationship management (e.g. Fitzpatrick, 2007; Taylor, 2008). Thus, public diplomacy can be seen as a part of the successful expansion of core public relations practices such as relation building (cf. Ledingham & Bruning, 2000) and image making (cf. Hutton, Goodman, Alexander, & Genest, 2001) into many societal institutions as a specific mode of governance (Crouch, 2004). (Rasmussen; Merkelsen, 2012, p. 810).

Tendo em mente que as funções da diplomacia sejam a representação, a negociação, a informação (comunicação), a promoção, a proteção e a defesa dos interesses do *stakeholder A* junto ao *stakeholder C*, bem como atividades efetuadas por seu representante, o *stakeholder B*, de forma delegada e em caráter profissional, fica mais fácil buscar por paralelos entre a diplomacia e as relações públicas internacionais. Em primeiro lugar, ambas envolvem a indicação de representantes:

⁴ Explorar, aqui, vai além do sentido pejorativo; e significa beneficiar.



na diplomacia, o diplomata; nas relações públicas internacionais, o profissional de relações públicas. Em segundo lugar, ambas trabalham essencialmente na esfera dos relacionamentos sociais. Em terceiro lugar, atuam concomitantemente na esfera local e global (glocal) – a saber, internacional, nacional, transnacional, regional etc. As novas tecnologias (internet, tv a cabo, celulares, jatos) tornaram difusos os fluxos entre o “dentro e o fora”.

PR bears strong connections to and similarities with diplomacy in a number of ways. Both are responsible for official institutional communications with other organizations and relations with wider groups or publics and are responsive to public opinion and media coverage. At a functional level, it can be argued that PR is part of the practice of diplomacy responsible for international communications and media relations as well as cultural diplomacy, which aims to enhance personal relationships between representatives of the host and target countries. It can be argued that diplomacy (political, economic, informational, cultural) is part of organizational strategic PR and that skills of diplomacy are important to effective PR. Diplomacy and PR include overt and covert aspects; entail surveillance (issues management), secrecy (confidential information, commercial and organizational secrets), and crisis management; and engage in information wars (Taylor, 1997) and psychological operations (the values of which are quite apparent in the early PR issues management literature and present in campaign planning models) (L'Etang, 2009, p. 608).

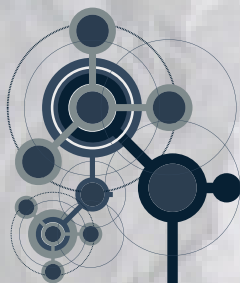
Por outro lado, para que a diplomacia e as relações públicas internacionais sigam convergindo, é preciso tomar alguns cuidados. Por exemplo: ao passo que a diplomacia se torna cada vez mais pública à medida que absorve *stakeholders* diversos, as relações públicas internacionais que, por definição, já são *multistakeholders*, devem investir ainda mais em práticas participativas, deliberativas, e democratizantes. Nesse sentido, as relações públicas internacionais têm muito que avançar quanto à reciprocidade, em seu tripé de igualdade, mutualidade e equanimidade – pois a reciprocidade é um compromisso público de respeito pelo mútuo benefício das contrapartes. A questão do poder, se é clara para a diplomacia, é menos evidente para as relações públicas internacionais. Não que as relações governamentais e o *lobby* sejam estranhos à atividade de relações públicas; bem ao contrário. Todavia, as noções de “bem público” e “interesse público” têm muito futuro nas relações públicas internacionais, principalmente quando se pensa nas corporações. O pressuposto da diversidade em diplomacia seria igualmente promissor para as relações públicas internacionais.

DIPLOMACIA DE NEGÓCIOS

A palavra “negócios” pode ser associada a pelo menos duas acepções: uma mais ampla, onde negócios diz respeito a relações genéricas (em inglês, *affairs*); outra mais específica, onde negócios se refere a transações comerciais (em inglês, *business*). Daí que o Ministério das Relações Exteriores seja nomeado, em alguns países anglo-saxões, como Ministry of Foreign Affairs – e não como Ministry of International Business. Isso se deve, em parte, ao fato de que a diplomacia, para além do fator comercial, alcança mais longe, a saber: a diplomacia cultural, a diplomacia científica, a diplomacia humanitária, a diplomacia pública etc. Não há dúvidas de que a diplomacia comercial e a diplomacia econômica sejam importantes, mas não são as únicas. É uma questão de ênfase, não de exclusividade. Dito isso, vale voltar sobre a diplomacia de negócios e perguntar: o que é, afinal?

The interplay between business and diplomacy is two-fold: first, when business is brought inside the traditional diplomacy; second, when diplomacy is brought inside the traditional market. The first option approaches [the business of diplomacy] (the function of the traditional diplomatic staff) and the business' influence into diplomacy (i.e., market lobby on diplomats). The second option deals with how diplomacy can be internalized by the market (chambers of commerce activities and retired Ambassador' consultancies) and whether companies could serve as diplomatic institutions (Nobre; Filimon, 2015b, p. 7).

O primeiro passo é lembrar que a diplomacia pode ser exercida por *stakeholders* do primeiro setor (público), ou do segundo setor (privado), ou do terceiro setor (civil não-lucrativo), ou por membros da mídia, das universidades, dos diversos setores religiosos etc. Logo, a diplomacia de negócios pode ser entendida como um contrato social *multistakeholder* em duas



esferas: a política (*affairs*) e a econômica (*business*). Em teoria, um *stakeholder* A elege o *stakeholder* B para representá-lo junto ao *stakeholder* C, o que implica o desempenho profissional das funções diplomáticas nas esferas política e econômica. Quanto a isso, quatro observações: (1) a indicação do representante deve ser formal, pública e transparente, e pressupõe o expresse aceite das contrapartes; (2) as funções diplomáticas envolvem a execução conjunta e coerente das atividades de representação, negociação, informação (comunicação), promoção, proteção e defesa; (3) o “diploma” toma a forma de um contrato escrito, com as cláusulas que devem reger as relações profissionais e as expectativas de performance para cada uma das funções diplomáticas; (4) as esferas política e econômica são indissociáveis, mas os objetivos e as atividades para cada esfera podem constar separadamente.

Last but not least, it is possible to say that [Business Diplomacy] encompasses the following features. First, it is based on and comes from the historical practices, researches, and studies done on the field of diplomacy. That sees it as professional, formal, technical, and scientific. Second, is private sector based: i.e., companies become diplomatic entities, either partially or entirely. Third, is supposed to service both the company and the other stakeholders. Fourth, is profit-driven and business-oriented. Fifth, is a multistakeholder social contract: so the economical goal is dependent on the political management. Sixth, it aims sustainability both as “enduring through time” and as “resilience”. Seventh, is spatially global and local. Eighth, it needs a “license to operate” granted through legitimacy. Ninth, it is a peaceful set of values and behaviours, like traditional diplomacy. Tenth, it is a principled activity (Nobre; Filimon, 2015b, p. 6-7).

A diplomacia de negócios já existe e funciona amplamente em nossa sociedade, sob o guarda-chuva de uma miríade de rótulos. Por exemplo, parte ou mesmo todas as funções diplomáticas referidas são executadas cotidianamente por profissionais de comércio exterior, relações internacionais, relações públicas, por despachantes alfandegários, escritórios de advocacia, contadores, economistas, publicitários, cientistas políticos etc. Isso fica claro à medida que se analisam os componentes de cada função diplomática, a saber: representação (executivos, porta-vozes, procuradores), negociação (gerentes, consultores, relações comunitárias), comunicação (relações públicas, jornalistas, relações com a mídia), promoção (*advocacy*, pessoal de marketing, publicitários), proteção (planos de contingenciamento, especialistas em crise, segurança privada) e defesa (mediação, arbitragem, jurídico).

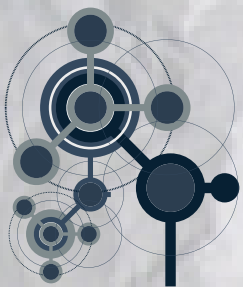
DIPLOMACIA DE NEGÓCIOS E RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS

A melhor forma de checar os reais pontos de contato entre a diplomacia de negócios e as relações públicas internacionais é através do detalhamento de ambas as atividades. Por exemplo, Nobre e Filimon (2015b) analisaram como empresas e universidades entendiam efetivamente a diplomacia de negócios; isto é, como a definiam e explicavam em seus respectivos *websites*. Os autores agruparam todo este conteúdo de duas maneiras: uma, organizando-o segundo as funções da diplomacia; outra, ordenando-o de acordo com o perfil de cada atividade desenvolvida ou requerida. Todas as empresas e universidades foram registradas em uma tabela, onde cada qual recebeu uma numeração indicativa de sua posição na tabela. A seguir, os números dentro dos colchetes se referem a tais instituições e suas respectivas posições nos registros.

Representation: mediation [2, 21, 22], networking [1, 2], representatives training [6], connectivity [10], intermediation [12], corporate diplomatic corps [15], liaison [16], in your name to participate/organize events [16], connections [19], serving as your ambassador [19], interests [21], spokespersons [21].

Negotiation: operational [2], sensitization and persuasion [3], authorities [5, 20], support [7, 22], in complex situations [17], new deals [21], contracts and clauses [21], mediation and arbitration [21].

Promotion: advocacy [2, 5, 21, 22], influence [1, 2, 5, 11, 22], interests [2], lobbying [7, 20], opportunities exploitation [11], coalitions [11], business [21].



Communication: media monitoring [1], public opinion [1], intelligence [3], optimizing [5], briefing [6, 16, 19], material developing [7], publications [9], effective channels [13], debriefing [16], events [16], media relations [16, 21], customization [19], promote open/objective conversations [21], information gathering [21], observation and reporting [21], sensitive to cultural/social/political components [21].

Defense: non-litigious dispute resolution [2, 22], courtroom and international/domestic law expertise [14], problem-solving [19], crisis management [7, 19], dispute management [21], interests [21].

Protection: interests [7], foresighting [7], risks anticipation [12], vulnerability to risks [11], secure business relation [13, 16], prevent/solve/minimize conflicts [13, 21] and misunderstandings [16], identify the tricks [16].

Tomem-se, por exemplo, as atividades agrupadas na categoria “comunicação”: monitoramento da mídia; opinião pública; inteligência; otimização; *briefing*; desenvolvimento de material; publicações; canais efetivos; *debriefing*; eventos; relações com a mídia; personalização; promover conversações abertas e objetivas; reunião de informação; observar e reportar; sensibilidade a componentes culturais, sociais e políticos. Muitos desses (senão todos) fazem parte das atribuições do profissional de relações públicas internacionais. Mas há, ainda, outras atividades obviamente relacionadas às atribuições do profissional de relações públicas internacionais, a saber: *networking*, conectividade, ligações, intermediação, sensibilização, persuasão, apoio, organização e participação de eventos, atividades de porta-voz, mediação, *advocacy*, coalisões, relações pacíficas, gerenciamento de crise, resolução de problemas, antecipação de riscos, prevenção e minimização de conflitos e de mal-entendidos etc. A segunda forma de elencar as atividades e subatividades também é registrada a seguir.

Relationships cultivation: ecosystem of actors and engagement of parties [1], privileged contacts [3], opinion leaders [4], B2B contacts [5], networks building [7, 11], network cartography [12], broker [10], key actors [12], government [13, 14], critical relationships leveraging [14], right person to address [16], identify and approach of contacts [16], opinion-makers [18], source local partners [21].

Decision makers/making: access [2], identify and qualify [3, 4], shaping [5], highest levels lobbying [7], optimizing [12], patterns [12].

Analytical skills: in-depth knowledge [2], deciphering [7, 12], research [9, 10], auditing [9], risk exposure [12], publicized and published material [21].

Synthetic skills: advising [2, 7, 10, 19, 22], counselling [3], consulting [5, 6, 9, 17, 20, 21], complex international problems solving [14].

Support to business: set the stage [10], settlement [6, 21, 22], help to start [3], development [2], trade and investment [5], staff relocation [6], projects [7], political [7], training [9, 21], to assist with legal/policy needs [15], tender preparation [16], meeting coordination [16], event logistics [16], secure position in foreign markets [17], identify opportunities [21].

Strategy: designing [3, 7], briefing [6], crisis management [7], geo-strategy [16], and tactic [19].

Internationalization: emerging countries [3], new markets penetration abroad [7].

Monitoring: market conquest [3], trends [7], crisis and rupture anticipation [12], reputation [12], tender [16], local authorities [17].

Principled: contracts [2], etiquette [6], law [14], international/domestic regulations [14], protocol [21].

Bridging: cultures [6], local culture and socio economic dynamics [13, 16], interpretation [16], customizing your communications to local circumstances [19], cross-cultural translation of ideas / beliefs / attitudes / behaviours [21].

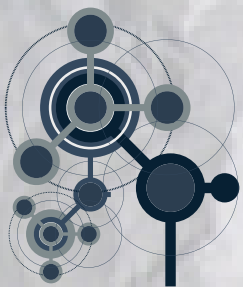
Bonding: commercial engagements [10], coalitions [11], potential partnerships [12], shared views [16], secure partnership [17], government engagement [18], specific associations [19], making overseas introductions [19], engaging accredited intermediaries [21], cooperation [21].

Leading: in-depth guidance [4], mentoring [6], open the right door and say the right thing to the right audience abroad [15], sending the right signals [16].

Legitimacy: reputation [7, 9, 11, 12, 19], social capital [9], credibility [10], make the right impression [10].

Multistakeholders: continuously changing relationships with [9], dynamic and complex interactions with [11], significant experience working with [14], secure / efficient / profitable relationship with [16], stakeholder networks [19].

Glocal: different structured and informal fora [9], local information [13], experience in a large number of countries throughout the world and in domestic institutions [14], corporate expansion across the globe [15], local media attention [16].



Intelligence: knowledge [10], market intelligence [12], local value added information [13, 16], legal expertise [14], environment and issues understanding [16], inside expertise [19].

Sustainability: long term stability [13], long term relation [16], sustainable partnership [17], sustainable strategic network [21].

Peaceful: create a smooth path [20], promote constructive conversations [21], creating a favourable climate [22].

Goal: success [13, 15], profitable business relation [13, 16], save cost and time [13, 16].

Percebe-se mais claramente que algumas dessas atividades ou *expertises* pertencem ao rol de atribuições do profissional de relações públicas internacionais, a ver: o cultivo de relacionamentos; a participação nos processos decisórios; habilidades analíticas e sintéticas (auditoria de riscos, aconselhamento); apoio a negócios; olhar e agir estratégico; internacionalização; monitoramento (midiático e de reputação); atividade responsável (com princípios éticos, etiqueta, protocolo); construção de pontes (culturais, sociais, políticas); desenvolvimento de laços (comerciais, parcerias, cooperações); liderança; cultivo de legitimidade (licença para operar); *multistakeholder*; glocal; atividade de inteligência (informação, conhecimento, posicionamento estratégico); sustentabilidade e resiliência; pacifismo; e orientada a resultados e metas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito embora não seja acurado defender a perfeita sinonímia entre diplomacia e relações públicas, ou entre diplomacia de negócios e relações públicas internacionais, é, sim, cabível afirmar que ambas comungam, sem embargo, mais afinidades do que diferenças. Isso se deve, em grande parte, ao fato de que sejam intensamente dependentes da comunicação e dos relacionamentos; de que estejam enraizadas no processo de globalização e consequentes fluxos (de pessoas, de produtos etc.); e de que naveguem, ao mesmo tempo, na esfera política (*affairs*) e na esfera econômica (*business*).

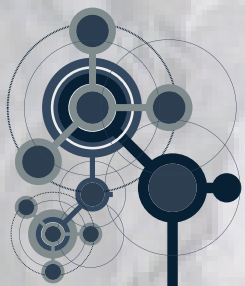
Claro, outros fatores também contribuem para aproximá-las, como o de que pertencem ambas ao setor de prestação de serviços, de que estejam imbrincadas com as atividades afetadas pelo avanço das novas tecnologias de informação e comunicação (mídias e imprensa) e de transportes (viagens, turismo, imigração), de que trabalhem ambas com a opinião pública e com a construção de um capital (social, simbólico, reputacional), dentre outros.

Todavia, há indícios de que igualmente se diferenciem. Por exemplo, na questão da reciprocidade (um pilar na diplomacia, mas um ponto a ser desenvolvido nas relações públicas internacionais), da diversidade (outro pilar da diplomacia, mas ainda de incipiente tratamento pelas relações públicas internacionais), e, por que não dizer?, a questão do “bem público” e do “interesse público” (a exigir a reconsideração da importância de processos mais participativos e deliberativos dentro das relações públicas internacionais).

REFERÊNCIAS

FERRARI, Maria Aparecida. A prática das relações públicas internacionais na sociedade contemporânea. *Anuário Unesco/ Metodista de Comunicação Regional*, a. 12, n. 12, p. 15-29, 2008.

HATZIOS, Adamantia Kriton. *Perceptions of utility and importance of international public relations education among educators and practitioners*. Master Thesis, University of Georgia, Athens, Georgia, 2006.



L'ETANG, Jacquie. Public Relations and diplomacy in a globalized world: an issue of public communication. *American Behavioral Scientist*, v. 53, n. 4, p. 607-626, 2009.

LEE, Suman. An analysis of other countries' international public relations in the U.S. *Public Relations Review*, n. 32, p. 97-103, 2006.

MAGALHÃES, José Calvet de. *Manual diplomático: direito diplomático e prática diplomática*. Lisboa, Editorial Bizâncio, 2005.

NOBRE, Guilherme Fráguas. A democratização da diplomacia: novos atores na oferta e demanda por serviços diplomáticos. *Orbis Latina*, v. 5, n. 1, p. 7-18, 2015.

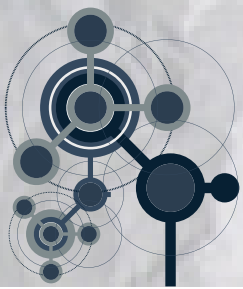
NOBRE, Guilherme Fráguas; FILIMON, Nela. Business diplomacy in a consulariate format: global legitimacy challenges for an industry to be. In: INTERNATIONAL BUSINESS DIPLOMACY CONFERENCE, 1st, Zwolle, Netherlands, december 4th, 2015. *Proceedings...* Zwolle: Windesheim University of Applied Sciences, 2015a.

_____. What companies and universities mean by business diplomacy: a global legitimacy challenge. In: INTERNATIONAL BUSINESS DIPLOMACY CONFERENCE, 1st, Zwolle, Netherlands, december 4th, 2015. *Proceedings...* Zwolle: Windesheim University of Applied Sciences, 2015b.

RASMUSSEN, Rasmus Kjærgaard; MERKELSEN, Henrik. The new PR of states: how nation branding practices affect the security function of public diplomacy. *Public Relations Review*, n. 38, p. 810-818, 2012.

ZAHARNA, Rhonda S. "In-awareness" approach to international public relations. *Public Relations Review*, n. 27, p. 135-148, 2001.

Artigo recebido em 04.06.2016 e aprovado em 20.06.2016.



Using indigenous culture to create brand identities of transnational corporations from developing countries

Usando a cultura autóctone na criação de identidades de marca de organizações transnacionais de países em desenvolvimento

Usando la cultura autóctone en la creación de identidades de marca de corporaciones transnacionales en países en vía de desarrollo

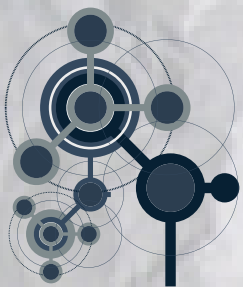


Erica de Castro Correa

- Master in Mass Communication from University of Florida, USA
- Bachelor in Graphic Design from Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), Brazil
- Specialist in Technologies and Strategic Communication from Centro Universitário de Belo Horizonte (UniBH), Brazil
- E-mail: erica.cr@ufl.edu

Juan-Carlos Molleda

- Doctor in Journalism and Mass Communication with an emphasis on international public relations and international business from University of South Carolina, USA
- Master in Corporate and Professional Communication from Radford University, Virginia, USA
- Bachelor in Social Communication with a major in Audiovisual Journalism from Universidad del Zulia, Venezuela
- Tenured professor and dean of the School of Journalism and Communication at the University of Oregon, USA
- Former professor and chair of the Public Relations Department at University of Florida, USA
- E-mail: jmolleda@uoregon.edu



Abstract

This case study describes the use of cultural elements in the creation of brand identities of three transnational corporations from developing countries: Bourbon Coffee, of Rwanda; Natura, of Brazil; and Xcaret, of Mexico. By relying on consumer culture theory and the country-of-origin concept as theoretical frameworks, a qualitative content analysis was conducted on the companies' strategic communication contents to understand how they chose to design the symbolic aspects of their brands.

KEYWORDS: STRATEGIC COMMUNICATION • BRAND IDENTITIES • INDIGENOUS CULTURE • DEVELOPING COUNTRIES.

Resumo

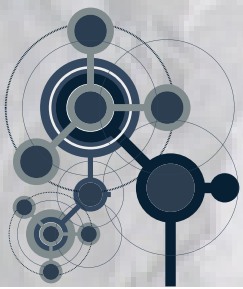
Este estudo de caso descreve o uso de elementos culturais na criação de identidades de marca de três corporações transnacionais em países em vias de desenvolvimento: Bourbon Coffee, de Ruanda; Natura, do Brasil; e Xcaret, do México. Com base na teoria da cultura do consumo e no conceito de país de origem como marcos teóricos, foi realizada uma análise qualitativa de conteúdo da comunicação estratégica das corporações selecionadas, com o propósito de entender como desenharam os aspectos simbólicos de suas marcas.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA • IDENTIDADES DE MARCA • CULTURA AUTÓCTONE • PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO.

Resumen

Este estudio de caso describe el uso de elementos culturales en la creación de identidades de marca de tres corporaciones transnacionales en países en vía de desarrollo: Bourbon Coffee, de Rwanda; Natura, de Brasil; y Xcaret, de México. Basándose en la teoría de la cultura del consumo y el concepto de país de origen como marcos teóricos, un análisis cualitativo de contenido fue realizado en la comunicación estratégica de las corporaciones seleccionadas, con el propósito de entender cómo diseñaron los aspectos simbólicos de sus marcas.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA • IDENTIDADES DE MARCA • CULTURA AUTÓCTONE • PAÍSES EN DESARROLLO.



One of the phenomena that contributed to the transition from modernism to postmodernism was the intensification of the use of culture to transfer symbolic meanings to commodities. Many believe such a process gave start to a new phase in the capitalist world – the rise of a consumer society. Therefore, although the existence of a postmodernist period remains in dispute, various theorists have affirmed that it began after World War II (Jameson, 1983) and has been marked by a great expansion of the capitalist system, where culture has assumed a crucial role (Jameson, 1984).

With the postmodern scenario and the continuous use of culture to attribute symbolic meaning to commodities, brands have emerged as powerful representations of these meanings, and consumer goods have started to mediate social relations. Consequently, on one hand, the process of encoding cultural elements into brands – the creation of brand identities – has become a vital communication strategy for companies, and on the other, brand symbolisms have become a way for consumer self-expression. This interaction between brands and consumers is a fundamental concept behind consumer culture theory, the theoretical foundation of this study. Furthermore, with the intensification of the world's social and economic relations due to globalization, strong brands went global, and global brands became “cultural resources” for the construction of postmodern consumer identities (Holt, 2002).

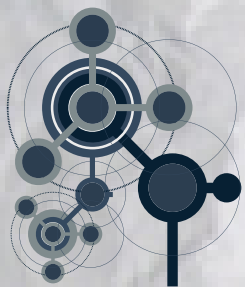
Thus, as the symbolic aspects of brands have become a crucial part of postmodern relations, the goal of this study is to describe, in light of consumer culture theory and the country-of-origin concept, how three transnational corporations – Bourbon Coffee, Natura, and Xcaret – have used indigenous elements in the creation of their brand identities. Additionally, the purpose of this study is to potentially inform strategic communication scholars and professionals about the symbolisms that these three transnational corporations from developing countries are bringing to international markets and about some implications of each company's choice to show its product's origin so evidently in its brand.

LITERATURE REVIEW

Consumer culture theory

Mike Featherstone (1991) explained that the use of culture for capitalist purposes not only blurred the limits between high and mass culture, but also contributed to the emergence of consumer culture, which entails the multiple relationships that consumers establish with the symbolic elements of commodities. Besides, Featherstone (1991, p. 14) hypothesized that the appropriation of culture can occur when “advertising (...) attach[es] images of romance, exotica, desire, beauty, fulfillment, communality, scientific progress, and the good life to mundane consumer goods”. These processes of encoding meanings attribute social, psychological, and emotional exchange values to commodities. Commodities, in this sense, surpass their utilitarian qualities. They become not only vehicles of social integration and exclusion, but also ways for people to socialize and to experience pleasure (Featherstone, 1991).

The symbolic meanings that consumer goods convey, and the use of these symbolisms for the construction of the self and social relations, are the objects of interest in communication culture theory that is a “family of theoretical perspectives” with four domains of research. The first domain, consumer identity projects, investigates the ways that symbolic representations embedded in commodities are used by consumers for the construction of their identities (Arnould; Thompson, 2005). The second, marketplace culture, understands consumers as cultural producers and consumption as a “dominant human practice”, in which consumers receive and generate cultural tendencies (Arnould; Thompson, 2005, p. 873). The third domain,



the sociohistoric patterning of consumption, as explained by Eric Arnould and Craig Thompson (2005, p. 874), relates to “the institutional and social structures that systematically influence consumption, such as class, community, ethnicity, and gender”. Finally, the fourth domain, mass-mediated marketplace ideologies and consumers’ interpretive strategies, concerns the investigation of consumer ideologies, or the elaboration of ideological messages that are transmitted by media channels and received by consumers (Arnould; Thompson, 2005).

Thus, this last domain of research focuses on companies, because although consumers give different interpretations when decoding the ideological messages and symbolisms attached to products, encoding strategies are powerful tools in the interactional processes of creating meanings. Hallahan et al. (2007, p. 16) stated that one strategic communication concern is “how organizations present and promote themselves and interact with their audiences.” The authors observed that, from this standpoint, “[r]esearchers have an important opportunity to renew their interest in examining and understanding what organizations actually do to create and exchange meaning with others” (Hallahan et al., 2007, p. 27).

Within the communication culture theory perspective, in postmodern societies, this exchange of meaning between companies and consumers can take place at the identity level through interactions that occur when consumers identify with the symbolisms attributed to a commodity by its brand. Consequently, as pointed by Kevin L. Keller and D. Donald Lehmann (2006, p. 740), “[b]randing has emerged as a top management priority in the last decade due to growing realization that brands are one of the most valuable intangible assets that firms have”.

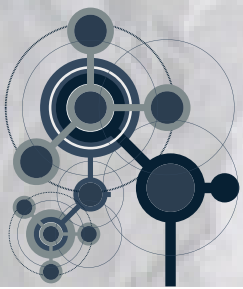
Country-of-origin

The country-of-origin concept can add an additional consideration to the creation of brands and to the interactions that brands establish with consumers. Julie Pharr (2005, p. 34) explained that it could be inferred from the country-of-origin concept that “a product’s country of origin can influence consumers’ evaluation judgments of the product”. Regarding global brands, while Douglas Holt, John Quelch, and Earl Taylor (2004) pointed out that quality is the main characteristic that consumers look for, Peter Verlegh and Jan-Benedict Steenkamp’s (1999) studies indicated that country-of-origin and perceived quality have strong connections. The authors “found that country of origin effects are significantly larger when products from MDCs [more developed countries] are compared with products from LDCs [less developed countries]”, which might be explained by countries’ images held by consumers (Verlegh; Steenkamp, 1999, p. 538).

Roth and Romeo (1992, p. 480) defined country image as “the overall perception consumers form of products from a particular country, based on their prior perceptions of the country’s production and marketing strengths and weakness”. Thus, explicit association of brands to their countries of origin can significantly change consumers’ ideas about products. In this sense, considering how once-local brands are now globalizing and how consumers tend to choose brands with identities that somehow relate to their own, as stated by communication culture theory, the use of indigenous elements in the creation of brand identities could affect the establishment of interactions between brands and consumers.

Brand identity and global brand dimensions

For the transnational corporations, the creation of their brand identities – the process of elaborating the symbolisms that their brands bring to markets – can influence the image of their brands in consumers’ minds, and represent the brands success or failure. To explain the concepts of brand identity and image, Shiva Nandan (2005, p. 268) stated that, “identity represents the firm’s reality, while image represents the perception of the consumer”. Jean-Noël Kapferer (2008, p. 174) also noted:



Identity is on the sender's side. The purpose, in this case, is to specify the brand's meaning, aim, and self-image (...). In terms of brand management, identity precedes image. Before projecting an image to the public, we must know exactly what we want to project.

Consequently, choosing the elements to use in composing the cultural or symbolic aspects of brand identities is a crucial strategy choice for companies since those elements create associations that affect the image that consumers form about the brand and its products. Moreover, this strategy has become more relevant with the emergence of globalization and global brands.

Aysegül Özsoy and Selin Altaras (2008, p. 1) defined global brands as

those that have widespread regional/global awareness, availability, acceptance, and demand and are often found under the same name with consistent positioning, personality, look, and feel in major markets enabled by centrally coordinated marketing strategies and programs.

Additionally, the authors emphasized that due to globalization, brands have acquired a central position in international markets, and "the cultural influence of global brands has never been more important" (Özsoy; Altaras, 2008, p. 1).

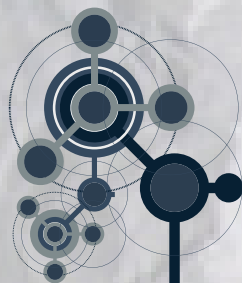
In this way, Özsoy and Altaras (2008) elaborated a model of global brand attitude and purchase likelihood, which serves as an integrated conceptual framework for consumers' attitudes toward global brands. The model – built on three theoretical frameworks: communication culture theory, signaling theory, and associative network memory model – presents dimensions that encompass aspects of the interactions that occur when consumers look for products from global brands. Therefore, dimensions of the model, such as authenticity, cultural capital, globalness, quality, social responsibility, credibility, and prestige, can indicate the most prominent conceptual foundations for brands that aim at international markets. This is noteworthy insofar as the process of encoding symbolic meanings into these dimensions can be a decisive strategy through its ability to create relationships between brands and consumers.

Moreover, as postmodern consumers interact with brand identities and use them to construct their own, as proposed by communication culture theory, elaborating the symbolic aspects of brands can become highly complex. This is especially true if companies that aim at international markets use indigenous culture as a source of meanings in the creation of their brand symbolisms since it can generate the country-of-origin effect, which ultimately can influence consumer-buying decisions.

CASE STUDY

This study's goals are to describe how three transnational corporations from developing countries used cultural elements to elaborate the symbolisms of their brand identities and to discuss some possible implications of this process. In order to reach its goals, this study employed the following criteria in the selection of the brands: the three transnational corporations must be from developing countries, in the same market segments as well-known global brands, and from different market segments.

The first selected company is Bourbon Coffee, a coffee store chain from Africa that has established its business in international markets by offering fine coffees from Rwanda (Bourbon Coffee, 2013). The second is the Brazilian company Natura, which focuses on providing well-being to its customers by producing high-quality beauty products made with natural ingredients from the Amazon rain forest (Natura, 2014). The third company is Xcaret, an eco-archeological theme park located near Cancun, Mexico. The main attractions of Xcaret are a tropical environment that offers visitors numerous opportunities to experience nature and a variety of events based on the Mexican culture (Xcaret, 2013).



Then, after choosing the companies, three research questions were elaborated to guide the analysis of the symbolisms in Bourbon Coffee, Natura, and Xcaret's brands:

RQ1: What are the cultural elements used in the creation of Bourbon Coffee, Natura, and Xcaret's brand identities?

RQ2: How do the cultural elements present in the Bourbon Coffee, Natura, and Xcaret's brands relate to global brand dimensions?

RQ3: What are the common self-perpetrated myths instigated by the Bourbon Coffee, Natura, and Xcaret's brands?

In order to identify the cultural elements used in the creation of Bourbon Coffee, Natura, and Xcaret's brands, a qualitative content analysis following the steps presented by Hsiu-Fang Hsieh and Sarah Shannon (2005) was employed on the strategic communication contents of the three companies. The qualitative content analysis conducted for this study focused first on 82 files that were randomly collected from online resources, including the companies' websites (news kits, news releases, etc.), Facebook accounts, and YouTube channels. In addition, interviews and video advertisements were included as a part of the data collection.

Then, by applying the parameters of conventional content analysis, the analytical approach followed Hsieh and Shannon's (2005) model: open coding the collected materials, listing the codes into categories, examining the data to combine or separate categories and subcategories, identifying examples of each category, identifying relationships between categories, and analyzing emergent themes in relation to the theoretical framework of the study.

In order to implement these steps, the software NVivo was used to collect and organize the data. NVivo is a program designed to assist qualitative researchers with processes such as coding and classification of themes. For this study, NVivo was used to eliminate similar files, to write annotations (memos) about the files' contents, to code the material that indicated any cultural or symbolic reference, and to place the codes into categories.

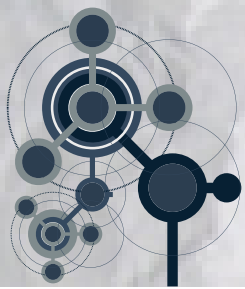
After the initial coding process, by using Özsomer and Altaras' (2008) model, some categories were collapsed and others placed as subcategories, generating the final version of the codebook with four main category levels. The first level contains categories of codes related to the companies' home countries. The second level groups categories with references regarding the concepts that compose global brand dimensions (Özsomer; Altaras, 2008). In the third level, there are subcategories of the first and second levels. In the fourth level, there are categories of codes not directly related to the research questions but useful for the argument in general ways.

Afterwards, the themes of the main categories and subcategories were related to the concepts in the global brand dimensions presented by Özsomer and Altaras' model (2008) and to the CO concept. Finally, by analyzing the relationship among themes, common elements were identified in the three companies' strategic communication contents.

FINDINGS

RQ1: Cultural elements used in the creation of Bourbon Coffee, Natura, and Xcaret's Brand identities.

To answer the first research question, the analysis focused on discovering symbolic references in Bourbon Coffee, Natura, and Xcaret's strategic communication contents. The analysis revealed five broad categories of codes that indicate how these three companies used their countries' cultures to create their brand identities.



Country references

This category includes codes where texts and images, such as country names and maps, are explicitly linked to company logos or brands. Within this category, the three brands indicate clear graphic connections with their home countries. Xcaret, for instance, is the most obvious case, as the name of its country of origin, Mexico, is part of the park's logo.

Indigenous references

By establishing a clear connection with their countries, Bourbon Coffee, Natura, and Xcaret appropriated numerous indigenous elements to elaborate the symbolisms of their brand identities and communication strategies. Thus, codes regarding history, traditions, beliefs, music, and people were aggregated in this category.

Bourbon Coffee, for example, incorporates African artifacts into the interior designs of its stores. The following excerpt illustrates the finding: "Bourbon offers five varieties of "crop to cup" African beans (as well as a litany of other coffee shop staples) in a comfortable open atmosphere, replete with a fantastic assortment of handmade African art" (Underwood, 2009).

Natural references

The codes in this category indicate that the companies used environmental references in the creation of their brand identities in various forms. Natura, for instance, emphasizes its commitment to employ sustainable ways to extract and use natural ingredients from Brazilian forests.

On Natura's website, this category is clearly identifiable in the company's projected brand identity: "We don't see nature as a separate entity, but something that we, as humans, are a fundamental part of. We are all active participants in the progression of life on this planet, and to hurt nature in any way is to hurt ourselves" (Sustainability, 2013).

Uniqueness

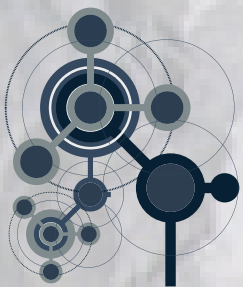
Although the three companies selected for this study have some characteristics in common, they also present aspects of uniqueness. Xcaret, for example, integrated the culture of Mexico in its conceptualization since its business is based on the distinctive Mayan culture and history.

In a strategic communication video – designed as an introduction to the company – Xcaret is presented as "a unique eco-archeological park with entertainment for the entire family (...) [and with] unique expressions of Mexico" (Xcaret, 2011).

Values

This category considers the values that the three transnational corporations articulated in their brand presentations. Here it is possible to see how Bourbon Coffee, Natura, and Xcaret interweaved their countries' cultural elements with the core values of their companies.

Bourbon Coffee's values, for example, are based on the company's business model that diminishes the role of the middleman in the commercialization of coffee. By establishing a direct connection with Rwanda's farmers, the company elevates the coffee purchase price paid to farmers and as a result improves the quality of the lives of the workers involved with the company.



In this way, Bourbon Coffee's brand concept makes it clear that the company's core values are connected with its home country culture: "We will enter the international market with the goal of introducing the fine coffees of Africa to consumers and promoting our mandates for the brand: economic development, sustainable practices, uncompromising quality, and cultural unity" (About us, 2013).

RQ2. Relationships between the cultural elements from Bourbon Coffee, Natura, and Xcaret's brands and global brand dimensions.

To answer the second research question, this study considered brand dimensions as concepts that can serve as foundations for the encoding of symbolic meanings into the creation of brand identities. Thus, the analysis focused on identifying connections between the codes and the dimensions present in Özsomer and Altaras' (2008) model: authenticity, cultural capital, globalness, quality, social responsibility, credibility, and prestige.

However, the model's dimensions named "consumer depositional characteristics" and "brand price" that can be directly related to consumer perceptions (Özsomer; Altaras, 2008) were not included in this analysis.

Authenticity

Authenticity indicates brand references to genuineness. Xcaret, for example, not only makes sure to emphasize its cultural attractions but also clearly states the authentic experiences that tourists enjoy when in contact with the Mayan culture. The following passage illustrates this category: "Set in the exotic surroundings of Xcaret eco theme park in Mexico you will find an authentic Yucatecan Hacienda Henequenera, which name originates from the word henequen, the major plantation fiber agave of Eastern Mexico" (Hacienda, 2013).

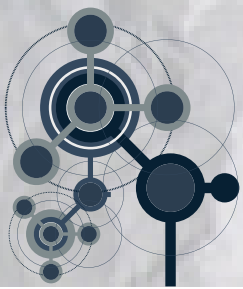
Cultural capital

Cultural capital refers to tangible and intangible cultural assets as well as the concepts that brands bring to markets. Natura, for instance, by promoting campaigns without stereotypes, connects its products to the concept of natural beauty. Jones (2012, p. 143) cited an example: "A decade before Unilever launched Dove's iconic Real Beauty campaign, Natura in its Truly Beautiful Woman campaign, which featured ordinary women over 30, had already moved to equate beauty not with the anxious pursuit of youth but with increasing self-esteem".

Globalness

Globalness refers to companies efforts to participate in the global market scenario. In Bourbon Coffee's strategic communication contents, for example, there are references to the company's goal to be known in international markets.

Bosco Munga, CEO of Bourbon Coffee, explained: "First, we wanted to introduce Rwandan coffee to a broader market. Second, we wanted to generate an African brand that can compete and coexist in the international market. Third, we wanted to tell the story of our farmers and crops from our perspective and by connecting end user to the rural farmer" (Schaber, 2013).



Quality

Quality, along with social responsibility, is one requirement for competing in international markets. Thus, codes that explicitly emphasized the quality of the companies' products and services were placed under this category.

Here is an example from Bourbon Coffee: "When we search Rwanda to source our beans, we only ever look for lots of 100% Arabica Bourbon coffee – we truly believe it is the best that the country, and perhaps even the world, has to offer, and we are always excited to be able to share the Bourbon experience with our customers" (Why Bourbon Coffee?, 2013).

Social responsibility

Consumers expect that companies assume social responsibilities and transparency in their activities. Natura, for instance, emphasizes its commitment to indigenous communities in Brazil: "By working together with local communities in Brazil, and incorporating the principles of sustainable development in the harvesting of our ingredients and our production processes, we create products with rich and unique textures" (Values, 2013).

Credibility and prestige

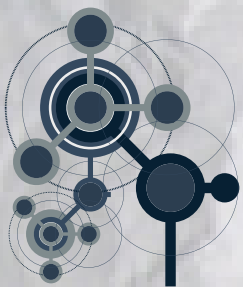
Credibility can be related to consumer perceptions of the consistency of messages delivered by companies' brands. Consistency in the strategic communication contents from Bourbon Coffee, Natura, and Xcaret can be observed through the relationships between the themes that emerged during the coding process and the resulting categories that composed the codebook.

Credibility is also related to the prestige that brands can confer to consumers. References regarding brand credibility showed connection with the awards received by the companies, which give their brands local and international recognition. Xcaret's strategic communication contents, for instance, present the company's awards for its environmental initiatives: "Thanks to Xcaret's Scarlet Macaw Breeding Program, Xcaret holds the only Guinness World Record in history for an endangered species reproduction program for most macaws born at a single location in one year: 840 birds born since 1993" (Xcaret, 2011a, p. 12).

RQ2. Common self-perpetrated myths of Bourbon Coffee, Natura, and Xcaret's Brands.

In order to answer the third research question, which suggests that three companies from different economic sectors – a coffee store chain, a cosmetic company, and a theme park – promote similar myths, the relationships between the categories and themes were considered.

The annotations (memos) written during the coding process revealed that various codes under the category of natural references were also suitable or related to other categories and subcategories. This, therefore, indicates that the three companies promote common myths by strategically using their sustainable practices and their home country natural resources as integrating elements in the elaboration of the symbolisms carried by their brands.



DISCUSSION

The analysis of the data shows how three successful transnational corporations from developing countries, Bourbon Coffee, Natura and Xcaret, used cultural elements in creating their brand identities. Although the themes that emerged during the coding process can be related to one another, the initial analysis generated five distinctive code categories: country references, indigenous references, natural references, uniqueness and values. Afterwards, some codes in these main categories were placed into subcategories based on the global brand dimensions of Özsomer and Altaras' (2008) model.

By doing this, the analysis raises questions about the CO concept and its effect on the interactions between brands and consumers because a company can elaborate the symbolisms of its brand identity without necessarily using explicit references to its home country. For example, Natura could have emphasized the natural aspects of its products without attaching the Brazil name to its international brand. The same is true for Bourbon Coffee, which could have used the well-known quality of African beans in the conceptualization of its brand without associating Rwanda's history with it.

Besides, the analysis reveals that the connections Bourbon Coffee, Natura, and Xcaret have established with their home countries' natural resources, treated in this study as a part of their societies' cultural assets, indicate a common self-perpetrated myth or a common communication strategy related to green marketing used by the three companies.

Green marketing

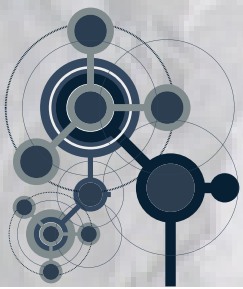
Green marketing refers to an increasing demand for natural and healthy products and consequently to an increasing interest in companies' social and environmental responsibilities (Organic market, 2014; Global insight, 2007). While the companies selected for this study implement various social and environmental programs, the association of their brands with natural resources of their home countries is a strategy that seems to reinforce other symbolic aspects of their brand identities.

Bourbon Coffee, for instance, highlights that its business model intends to improve the life conditions of Rwandan farmers and the quality of the company's coffee. At the same time, Bourbon Coffee forges a closer relationship between its home country and consumers by offering high-quality coffee straight from Rwanda's plantations in an ambience full of references to the African culture.

Xcaret promotes a similar connection between its home country's nature and culture. For instance, the park's strategic communication contents, including its slogan *Xcaret, pride of Mexico!*, invite visitors to enjoy not only the beauty of the local natural environment but also the revered traditions of the Maya people.

Natura's brand also associates environmental with cultural symbolisms. In addition to establishing sustainable ways of extracting natural ingredients from the Amazon rain forest, Natura emphasizes the connection between its natural products and its home country's culture. The first line of products that Nature chose to promote in France, for example, was developed by following traditional recipes of indigenous people from Brazil. In this way, the company delivers to its foreign consumers natural products that are rooted in the Brazilian culture.

However, the encoding of environmental and cultural references into brands is a complex matter since a clear connection between products and their home countries can raise other issues, especially regarding the country-of-origin effect.



Country-of-origin

Beyond establishing a connection with their countries' cultural and natural resources, Natura and Xcaret explicitly attached their home countries' names to their logos. By doing this, these companies connect their brands to Brazil's and Mexico's images, which can influence consumer choices.

Martin Roth and Jean Romeo (1992, p. 493) pointed out that their study "found that willingness to buy a product from a particular country will be high when the country image is also an important characteristic for the product category." This might explain the strategies of Natura and Xcaret in ascribing their countries' names and indigenous elements to their brands.

Xcaret, for instance, uses the country-of-origin concept to emphasize the known Mexican natural exuberance, particularly due to Xcaret's proximity to Cancun in the Mexican Caribbean. Besides, the company's founder and CEO, Miguel Quintana, has clearly stated the park's goals to promote the culture of the Mayan people internationally (Leo, 2012).

Natura, in addition to promoting the Brazilian culture overseas, chose to attach the Brazil name to its international logo, a tactic that serves to reinforce the origin of its products. Thus, according to analysis of Natura's strategic communication contents, the company seems to use the country-of-origin concept to harness Brazil's common association with the Amazon rain forest. Conversely, the country-of-origin effect can also generate negative associations in consumers' minds. In the late 1990s, for example, Natura failed to enter the developed US, French, and Portuguese markets. One reason for this failure was that "Brazil was equated in much of the world not with rain forests and biodiversity but with hyperinflation, deforestation, soccer and samba" (Jones, 2012, p. 143).

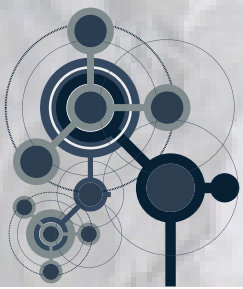
Bourbon Coffee, although not showing its country's name on its logo, uses numerous references to Africa and Rwanda on its strategic communication contents. Furthermore, Bourbon Coffee is the most interesting case when the political mission behind its brand is considered – the company uses the country-of-origin concept in reverse, as one of its brand goals is to alter Rwanda's reputation in the minds of foreign consumers after the genocide of 1994.

In 1994, Rwanda was the stage of one of the most tragic events in recent human history – a dispute between two groups, extremists (Hutu) and rebels (Tutsi), which devastated the country and left more than 800 thousand people dead, including innocent children, women, and men (Rwanda, 2012). Thus, regarding Rwanda's image and Bourbon Coffee's brand mission, Arthur Karuletwa, the company's founder and former CEO, in an interview with *The Washington Post*, stated the following:

If done right, it could be the platform to rebrand the country [. . .] [Coffee can] create awareness that there's recovery, there's trade, there's investment opportunities, there's tourism. There's life after death (Kilpatrick, 2009, para. 3).

Considering the examples of country-of-origin references in the Bourbon Coffee, Natura, and Xcaret's brands, it becomes clear that this concept has grown increasingly complex with the coming of globalization, insofar as a country's name can impute to a brand the country's image regarding its history, economics, politics, and environment (Roth; Romeo, 1992). Furthermore, with the crucial role that brands have assumed in postmodern societies, country-of-origin has become more than simply a cue to inform consumers about product origins.

In the contemporary world, the country-of-origin concept can also involve issues regarding identity, since postmodern consumers choose products from brands that convey symbolisms with which they identify. This interaction between



brands and consumers may set an encoding/decoding process, where on one hand companies ascribe symbolic meanings to their brands, and on the other, consumers appropriate these meanings for constructing their own identities, as stated by consumer culture theory. Consequently, this encoding/decoding process suggests that the symbolisms and myths that brands offer can be crucial for their triumph in markets.

Moreover, with respect to international markets – despite the dominance of strong brands from developed nations – “the 21st century is witnessing a profound shift in global dynamics, driven by the fast-rising new powers of the developing world” (Human development, 2013, p. 22). Therefore, the way that successful brands such as Bourbon Coffee, Natura, and Xcaret articulate the symbolisms that their brands bring to the global scenario, as presented in this study, can be a relevant issue for transnational corporations from developing countries.

FINAL CONSIDERATIONS

This study showed how three transnational corporations from developing countries used genuine sources of meanings—indigenous cultures—to elaborate the symbolisms of their brand identities. In order to analyze this phenomenon, this study described how Bourbon Coffee, Natura, and Xcaret integrated their brands, goals, and values with elements of their home countries.

One limitation of this study is that the results are not generalizable, a common outcome from similar case studies. Additionally, the approach of this study focused on understanding one side of the equation regarding processes of meaning making. Thus, from the consumer culture theory perspective, this study concerns the symbolisms that companies encode into their brands, which gives space for future research to investigate how consumers and other stakeholders decode them.

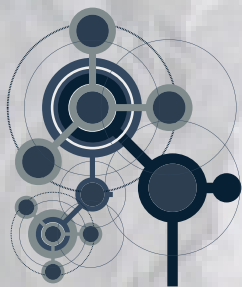
Besides, the analysis revealed a common self-perpetrated myth that these three successful companies are infusing in international markets, which indicates a growing interest in environmental issues and a rising expectation by consumers for natural products. Therefore, one implication of this study relates to the possibility for future research to investigate the competitiveness of companies from developing countries that have natural resources.

The analysis also raised questions about the political function that brands could assume in local and global scenarios. The most representative example comes from the mission assigned to Bourbon Coffee's brand, which is to bring to the international scene a new conception of Rwanda after the 1994 genocide. Thus, with regard to the political aims of global brands, future studies could focus on consumer perceptions of brands as world ambassadors.

Lastly, concerning brand identities, another area that could be investigated refers to the impact of the symbolic meanings and attributes of brands on consumer behaviors, especially those of consumers who are highly engaged in cosmopolitan trends. This would provide not only an overview of tendencies in international markets, but also an understanding of consumer orientations in relation to brands. In this way, future researchers might focus on studying how the entrance of companies from developing countries into international markets may affect the purchasing behavior of foreign consumers and, perhaps, their acceptance of the ideals and causes advocated by these companies' brands.

REFERENCES

ABOUT US. Bourbon Coffee website, 2013. Retrieved June 14, 2013, from http://www.bourboncoffeeusa.com/about_us.php.



ARNOULD, Eric J.; THOMPSON, Craig J. Consumer culture theory (CCT): twenty years of research. *Journal of Consumer Research*, v. 31, n. 4, p. 868-882, 2005.

BOURBON COFFEE. Bourbon Coffee USA website, 2013. Retrieved June 14, 2013, from <http://www.bourboncoffeeusa.com/index.php>.

FEATHERSTONE, Mike. *Consumer culture and postmodernism*. London, UK: Sage Publications, 1991.

GLOBAL INSIGHT on the European cosmetic industry: a study of the European cosmetics industry. Global Insight, 2007. Retrieved July 14, 2014, from http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=4562.

HACIENDA Henequenera. House of Mexican Folk Art. Xcaret website, 2013. Retrieved June 27, 2013, from <http://www.xcaret.com/hacienda-henequenera>.

HALLAHAN, Kirk et al. Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, v. 1, n. 1, p. 3-35, 2007.

HOLT, Douglas. B. Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding. *Journal of Consumer Research*, v. 29, n. 1, p. 70-90, 2002.

HOLT, Douglas. B.; QUELCH, John. A.; TAYLOR, Earl. L. How global brands compete. *Harvard Business Review*, v. 82, n. 9, p. 68-75, 2004.

HSIEH, Hsiu-Fang; SHANNON, Sarah. E. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, v. 15, n. 9, p. 1277-1288, 2005.

HUMAN DEVELOPMENT report. The rise of the south: human progress in a diverse world. United Nations Development Programme, 2013. Retrieved July 24, 2014, from <http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2013/>.

JAMESON, Fredric. Postmodernism and consumer society. In: FOSTER, Hal (ed.). *The anti-aesthetic: essays on postmodern culture*. Port Townsend, WA: Bay Press, 1983. p. 111-125.

_____. Postmodernism, or the cultural logic of late capitalism. In: DURHAM, Meenakshi Gigi; KELLNER Douglas M. (eds.). *Media and cultural studies*. London, UK: Blackwell Publishing Ltd, 1984. p. 482-519.

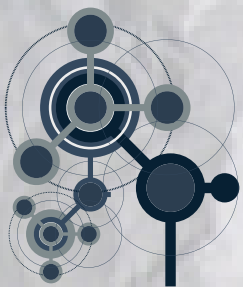
JONES, Geoffrey. The growth opportunity that lies next door. *Harvard Business Review*, 2012. Retrieved June 20, 2013, from http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/GROWTH_OPPORTUNITY_a7d0e281-bf78-4f0a-b2cc-8cb995c13af9.pdf.

KAPFERER, Jean-Noël. *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 4. ed. London, UK: Kogan Page, 2008.

KELLER, Kevin L.; LEHMANN, D. Donald. R. Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science*, v. 25, n. 6, p. 740-759, 2006.

KILPATRICK, Kate. A pick-me-up for Rwanda: seeing 'life after death' in cups of earthy coffee. The Washington Post, 2009. Retrieved July 24, 2013, from <http://washingtonpost.com/gog/restaurants/bourbon-coffee,1158301.html>.

LEO, Jane Di. Eco entrepreneur: Miguel Quintana of Xcaret, 2012. IAAPA. Retrieved June 27, 2013, from <http://www.iaapa.org/news/newsroom/news-articles/eco-entrepreneur-miguel-quintana-of-xcaret>.



NANDAN, Shiva. An exploration of the brand identity-brand image linkage: A communications perspective. *Journal of Brand Management*, v. 12, n. 4, p. 264-278, 2005.

NATURA. Natura website, 2014. Retrieved July 20, 2014, from <http://www.natura.net/br/index.html>.

ORGANIC market overview, 2014. Retrieved July 14, 2014 from: <http://www.ers.usda.gov/topics/natural-resources-environment/organic-agriculture/organic-market-overview.aspx>.

ÖZSOMER, Aysegül; ALTARAS, Selin. Global brand purchase likelihood: a critical synthesis and an integrated conceptual framework. *Journal of International Marketing*, v. 16, n. 4, p. 1-28, 2008.

PHARR, Julie. M. Synthesizing country-of-origin research from last decade: Is the concept still salient in an era of global brands? *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 13, n. 4, p. 34-45, 2005.

ROTH, Martin S.; ROMEO, Jean. B. Matching product category and country image perceptions: a framework for managing country-of-origin effects. *Journal of International Business Studies*, v. 23, n. 3, p. 477-497, 1992.

RWANDA genocide documentary. Cwn International, 2012. [Vídeo]. Retrieved June 24, 2013, from <http://www.youtube.com/watch?v=u3DrvrrSgHI>.

SCHABER, Stephen. Crop to cup. Columbia SIPA Student Journalism, 2013. Retrieved June 16, 2013, from <http://thanassiscambanis.com/sipa/?p=322>.

SUSTAINABILITY. Natura Brasil website, 2013. Retrieved August 11, 2013, from <http://thanassiscambanis.com/sipa/?p=322>.

UNDERWOOD, S. Fresh grounds: Bourbon Coffee. Eat the District, 2009. Retrieved June 16, 2013, from <http://thanassiscambanis.com/sipa/?p=322>.

VALUES. Natura Brasil French website, 2013. Retrieved August 11, 2013, from <https://www.naturabrasil.fr/en/about-us/our-lines/ekos>.

VERLEGH, Peeter W. J.; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M. A review and meta-analysis of country-of-origin research. *Journal of Economic Psychology*, n. 20, p. 521-546, 1999.

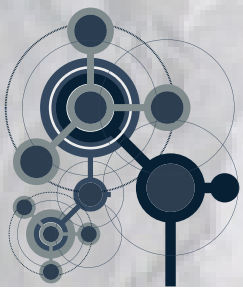
WHY BOURBON COFFEE? Bourbon Coffee website, 2013. Retrieved June 14, 2013, from http://www.bourboncoffeeusa.com/our_coffee.php.

XCARET. Xcaret website, 2013. Retrieved July 27, 2013, from <http://www.xcaret.com>.

XCARET'S SUSTAINABILITY report. Experiencias Xcaret website, 2011.

Retrieved June 27, 2013 from http://en.xcaretexperiencias.com/responsibility_activities/sustainability_report_experienciasxcaret_2011.pdf.

XCARET: Welcome to your ecological park (tour), 2011. YouTube Vídeo (0,26 min). Retrieved June 27, 2013, from <http://www.youtube.com/watch?v=rZ2N7ZFkHyM>.



Comunicação face a face nas organizações em tempos de sociedade midiaticizada¹

Face to face communication in organizations in the times of a mediatized society

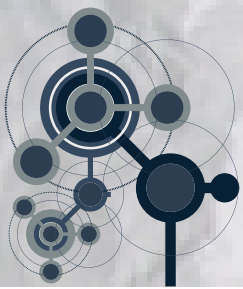
Comunicación cara a cara en las organizaciones en los tiempos de sociedad mediatizada



Ana Maria Dantas de Maio

- Doutora em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (Unesp)
- Mestre em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista (Unesp)
- Graduada em Jornalismo pela Universidade Estadual de Londrina (Uel)
- Jornalista do Núcleo de Comunicação Organizacional da Embrapa Pantanal desde 2007
- Líder do projeto “Construção da imagem da pecuária sustentável do Pantanal”, desenvolvido pela Embrapa entre 2010 e 2012
- Foi docente do curso de Jornalismo das Faculdades Adamantinenses Integradas (FAI)
- Membro do grupo de pesquisa Criticom – Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica, da Comtexto Comunicação e Pesquisa
- E-mail: anamaio@uol.com.br

¹ Este artigo sintetiza as principais ideias debatidas na tese defendida pela autora na Universidade Metodista de São Paulo (2016).



Resumo

Este estudo propõe reflexões sobre a comunicação face a face no contexto das organizações. Conceitua técnica e filosoficamente as interações presenciais e aquelas mediadas por tecnologias. Procura estudar as diferentes modalidades de comunicação sob a perspectiva da simultaneidade dos meios, já que atores utilizam diversos veículos para entrar em contato. Insere a comunicação face a face em diferentes correntes teóricas para avaliar sua interface com os relacionamentos, o planejamento da comunicação e o cenário das interações.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO FACE A FACE • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • MEDIATEZADA • COMUNICAÇÃO MEDIADA • PANTANAL.

Abstract

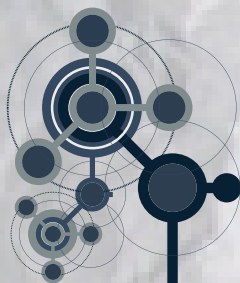
This study proposes reflections on face-to-face communication in the context of the organizations. It conceptualizes technically and philosophically the physical interactions and those that are mediated by technologies. It seeks to study different types of communication under the perspective of simultaneity of the means, inasmuch as the actors resort to various vehicles to get in contact. It inserts face-to-face communication in different theoretical currents so as to evaluate its interface with relationships, communication planning and the scenario of interactions.

KEYWORDS: FACE-TO-FACE COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • MEDIATEZATION • MEDIATED COMMUNICATION • PANTANAL.

Resumen

Esta investigación propone reflexiones sobre la comunicación cara a cara en el contexto de las organizaciones. Conceptúa técnica y filosóficamente las interacciones presenciales y aquellas mediadas por tecnologías. Busca estudiar las distintas modalidades de comunicación bajo la perspectiva de la simultaneidad de los medios, ya que actores utilizan diversos vehículos para entrar en contacto. Insiere la comunicación cara a cara en diferentes corrientes teóricas para evaluar su interface con los relacionamientos, con el planeamiento de la comunicación y con el escenario de las interacciones.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN CARA A CARA • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • MEDIATEZACIÓN • COMUNICACIÓN MEDIADA • PANTANAL.



A comunicação face a face encontra-se afastada dos holofotes que iluminam a pesquisa em comunicação organizacional. É o que mostra levantamento feito em plataformas que reúnem pesquisas científicas no Brasil e que será detalhado na próxima seção. O cenário é compreensível, posto que as empresas utilizam de forma crescente as interações tecnologicamente mediadas para fazer contato com seus públicos. A presente investigação se propõe a lançar diferentes olhares sobre a inter-relação entre as duas formas de se comunicar, atentando para a diferença entre estar conectado e estar em um relacionamento.

O objetivo central do estudo é sistematizar papéis potencialmente exercidos pela interação presencial e conhecer algumas condições e particularidades que envolvem sua prática nas organizações, considerando que ela representa não apenas um dos meios possíveis de estimular relacionamentos com os públicos de interesse, mas também uma estratégia diferenciada de comunicação organizacional.

Para conhecer essas circunstâncias, foram traçados objetivos específicos: a) verificar, à luz de teorias que focalizam o caráter relacional da comunicação, em que medida as interações face a face interferem na construção de relacionamentos empresariais com públicos externos e internos; b) observar de que forma o acesso às manifestações do interlocutor possibilita que a organização utilize a comunicação face a face para antever reações e adaptar seu discurso; c) compreender, sob a esteira da teoria das mediações, o modo como os ambientes físicos onde ocorrem as interações face a face condiciona a comunicação organizacional, podendo inibir ou constranger o interlocutor que ocupa momentaneamente o espaço do outro.

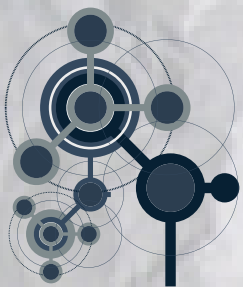
A abordagem considerada nesta pesquisa é a da interação face a face planejada pelas empresas, por meio de programas, projetos ou políticas de comunicação. O estudo não contempla conversas informais. O interesse pelo tema surge em um momento em que a pesquisa em comunicação se volta fortemente para a compreensão do universo da comunicação digital. Paralelamente, a vivência desta pesquisadora em um ambiente tido como distante e isolado por habitantes dos grandes centros urbanos do país – a região do Pantanal brasileiro –, a levou a considerar insuficientes as conexões mediadas por tecnologias para instigar relacionamentos com alguns *stakeholders*.

MULTIPLICIDADE DOS MEIOS: UMA PERSPECTIVA METODOLÓGICA

A abordagem metodológica adotada neste estudo é a da simultaneidade dos meios, ou seja, a comunicação face a face é observada a partir de sua conexão com outras formas de interação. Como a proposta é avaliar, em algumas situações, a construção e manutenção de relacionamentos ao longo do tempo, é inviável desarticular o processo comunicacional como um todo em favor de suas partes. Pessoas, grupos e organizações utilizam múltiplos meios para entrar em contato.

Essa perspectiva de multiplexidade dos meios vem sendo introduzida na pesquisa em comunicação por estudiosos norte-americanos, como Caroline Haythornthwaite (2005). Segundo ela, laços mais fortes serão estabelecidos de acordo com a quantidade de meios utilizados nas interações. Menor diversidade de meios significa, na perspectiva da autora, laços mais frágeis.

Para chegar a essa conclusão, a autora apresenta o estudo feito com um grupo de pesquisadores que trabalham fisicamente juntos. Ela chama esse estudo de Cerise. Essas pessoas se comunicam por encontros face a face casuais e programados e por diversas ferramentas tecnológicas.



Os resultados mostraram que, condizente com as expectativas da literatura de rede social, pares em vínculos fortes (laços formais de trabalho; amigo próximo ou relacionamentos de amizade) mantêm um grande número de relações e comunicações mais frequentemente do que outros (Haythornthwaite, 2005, p. 129)².

O outro estudo, que a pesquisadora denomina Leep, foi feito com estudantes de um curso a distância, portanto *online*. Assim como o Cerise, o número de relações mantidas e a frequência da comunicação aumentaram com a proximidade do vínculo relatado. Depois de entrevistar esse público, Haythornthwaite observou os significados e a importância dos diferentes tipos de conectividades online para esses estudantes a distância, “para quem o face a face é o suplemento para sua comunidade *online* ‘real’” (Haythornthwaite, 2005, p. 129-130)³.

Essa concepção metodológica é relevante porque os relacionamentos empresariais utilizam progressivamente instrumentos técnicos para conexões. A noção de comunicação face a face como programa, usada de forma planejada por organizações, tem sido pouco explorada cientificamente. Aliás, estudos sobre comunicação face a face, em geral, não são tão comuns.

Uma busca em plataformas de trabalhos acadêmicos e científicos permitiu localizar poucas publicações que avaliam iniciativas empresariais nessa linha – boa parte apresentando a comunicação face a face como elemento secundário. O levantamento foi feito em 2013 e 2014 em portais como Periódico Capes, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, Google Acadêmico e bibliotecas digitais de nove universidades brasileiras⁴.

O resultado indica a falta de estruturação do tema “comunicação face a face” no campo científico. Não há linhas de pesquisa específicas tampouco instituições que priorizem o assunto: ele se encontra difuso dentro do próprio campo da comunicação e dialoga com outras áreas do conhecimento, como turismo, gestão e desenvolvimento regional, língua portuguesa, linguística, ciência da informação e letras, demonstrando a transdisciplinaridade que caracteriza o objeto de estudo.

No universo da comunicação organizacional foram localizados alguns trabalhos que tratam dos contatos presenciais, a maioria no contexto da comunicação interna. Essa associação se explica, provavelmente, porque no âmbito interno as relações se desenvolvem em situação de copresença com mais frequência, facilitando a observação do fenômeno. Nem sempre o escopo dos estudos encontrados é a interação face a face; algumas pesquisas discutem o tema de forma transversal. Dois trabalhos relevantes localizados nesse levantamento serão analisados a seguir: as teses de doutorado de Eduardo Guerra M. Ferreira (2011) e Marta Terezinha M. C. Martins (2012), desenvolvidas, respectivamente, na Ampla, concessionária de energia do Rio de Janeiro, e na Embrapa Soja (Paraná). A comunicação face a face na Embrapa Pantanal (Mato Grosso do Sul) foi estudada de forma aprofundada em tese de doutorado que gerou o presente artigo.

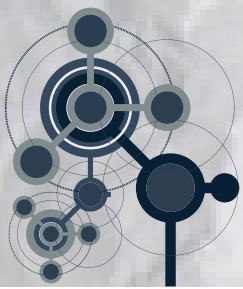
AS INTERAÇÕES SOCIAIS EM UM NOVO BIOS

A compreensão do processo de midiaticização da sociedade representa um passo significativo para contextualizar a relação entre a comunicação organizacional e o uso planejado da comunicação face a face. Para se comunicar com seus públicos de interesse, as organizações utilizam diferentes ferramentas tecnológicas que são introduzidas paulatinamente no ambiente social. Entretanto, o conceito de midiaticização extrapola a simples adoção e intensificação do uso de meios técnicos para estabelecer contatos.

2 Tradução nossa.

3 Tradução nossa.

4 São elas: Universidade de São Paulo; Universidade Federal de Minas Gerais; Universidade Federal do Rio de Janeiro; Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Universidade Federal da Bahia; Universidade de Brasília; Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; Universidade Metodista de São Paulo; e Universidade Estadual Paulista.



Estudiosos de várias partes do mundo têm se debruçado sobre esse fenômeno. Para Stig Hjarvard (2012), a midiática está diretamente relacionada à dependência que a sociedade estabelece em relação à mídia e sua lógica – o que implica considerar as relações de poder envolvendo a “instituição” mídia, outras instituições e a sociedade em geral. Trata-se de um conceito que abarca a noção de transformação social e cultural em função do uso intensivo de meios tecnológicos para a prática de interações na cotidianidade.

À medida que essa relação entre comportamento social e dependência tecnológica incide sobre a dinâmica da sociedade como um todo, as conversas presenciais são igualmente afetadas, seja no formato de seus agendamentos, na expressão e no registro de seus conteúdos e na projeção de suas continuidades. Na sociedade midiática, a mídia se integra a outras instituições, incluindo família, religião e trabalho, nas quais anteriormente os contatos face a face dominavam as relações. Torna-se cada vez mais comum verificar a substituição de conversas presenciais por contatos via celular ou computador, mesmo quando interlocutores ocupam a mesma cena.

Ainda segundo Hjarvard (2012), a virtualização das instituições permitiu que elas fossem acessadas do lar, o que ele chama de domesticação institucional. Esse fenômeno altera o funcionamento das relações pessoais das famílias, já que seus membros podem estar fisicamente juntos, mas mentalmente conectados a outras instituições. Essa observação é válida para outros ambientes de interação, inclusive os organizacionais.

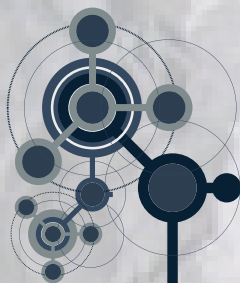
Muniz Sodré (2002, p. 24) enfatiza que a midiática implica “uma qualificação particular da vida, um novo modo de presença do sujeito no mundo”. Daí a denominação *bios midiático* que o autor atribui a essa forma específica de vida, caracterizada por uma “interatividade absoluta ou conectividade permanente”. O autor reforça que a midiática está associada à ideia de reestruturação social e de valorização da forma dos meios de comunicação – privilegiada sobre o conteúdo.

Toda essa movimentação afeta as rotinas empresariais à medida que os relacionamentos com os públicos são construídos, mantidos ou rompidos a partir desse *bios*. A comunicação organizacional, que historicamente se fundamentava na perspectiva funcionalista com transmissões lineares de informação do produtor ao receptor, é induzida a se adaptar a um novo paradigma.

O que este início de século está nos ensinando é que a instabilidade deixa de ser um momento transitório para estabelecer-se como um estado permanente. Portanto, os momentos de estabilidade se projetam como períodos transitórios de uma instabilidade estrutural (Manucci, 2010, p. 175).

Esse cenário impede que a comunicação seja planejada e praticada como um processo previsível. Em tempos de midiática, as organizações passam a vislumbrar a comunicação a partir de sua dinâmica, de suas articulações e relações (Lima; Bastos, 2012). Chamado de paradigma relacional, esse novo modo de enxergar a comunicação nas organizações valoriza a figura do interlocutor, que passa a ser ouvido com mais vigor. Essa escuta envolve diversos meios e suas implicações técnicas e filosóficas.

Os contatos podem ser mediados por tecnologias, em que um artefato técnico se interpõe entre os sujeitos para driblar barreiras espaciais ou temporais. Na ausência desse objeto técnico a comunicação pode ser face a face, aquela em que os interlocutores ocupam a mesma cena e, em função disso, têm a oportunidade de observar sinais não-verbais que complementam ou contradizem o texto verbal. John B. Thompson (2008) chama esses elementos de deixas simbólicas. “Os participantes de uma interação face a face são constantemente e rotineiramente instados a comparar as várias deixas simbólicas e a usá-las para reduzir a ambiguidade e clarificar a compreensão da mensagem” (Thompson, 2008, p. 78).



Para Alfred Schutz (1979), não basta estar frente a frente para instituir a comunicação. É necessário que os interlocutores percebam a presença do outro, identifiquem motivações e linguagem comuns, compartilhem experiências simultâneas durante determinado tempo – o que o teórico denomina de “envelhecer juntos”. A atenção voltada para o tu permite que se construa o *relacionamento do nós*, aquele que se concretiza quando os indivíduos captam as experiências vividas pelo outro, por meio da presença corporal e dos sinais que o corpo revela da consciência alheia.

Para ainda sobre os meios que serão utilizados na comunicação uma vasta discussão filosófica sobre os efeitos do uso exacerbado da tecnologia e da diminuição da prática do diálogo face a face. Zygmunt Bauman (2004, p. 138) apresenta uma análise crítica a respeito das interações mediadas:

Se a comunicação pudesse ser reduzida à transferência de informação, sem necessidade da “fusão de horizontes”, então, em nossa era da internet e da rede mundial, o contato físico e o compartilhamento (mesmo que temporário e intermitente) de espaço e experiências teriam se tornado redundantes. Mas não se tornaram, e até agora nada indica que isso ocorrerá.

O mesmo autor pondera que a preferência pela comunicação tecnologicamente mediada em detrimento de encontros presenciais pode acarretar prejuízos. “O que se perde é a intimidade, a profundidade e durabilidade da relação e dos laços humanos” (Bauman, 2011, p. 27). Na mesma linha, Dominique Wolton (2004, p. 35) pontua que “nenhuma técnica de comunicação, por mais eficiente que seja, jamais alcançará o nível de complexidade e de cumplicidade da comunicação humana”.

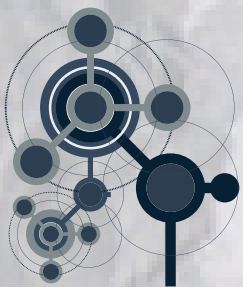
Estudiosos das correntes tecnofóbicas e tecnofílicas⁵ divergem sobre eventuais benefícios e perdas provocados pela comunicação tecnologicamente mediada. Entre os principais argumentos daqueles que se mostram preocupados com os excessos estão a possível dificuldade de convivência com a alteridade, a superficialidade dos relacionamentos virtuais, a perda da cena comunicacional e das habilidades para desvendar as emoções alheias. Pesquisadores que enxergam no desenvolvimento tecnológico a solução para as grandes dificuldades de relacionamento sugerem que o outro grupo é formado por mentes conservadoras.

DA METACOMUNICAÇÃO AO ESPAÇO FÍSICO

Este estudo procura visualizar a comunicação face a face sob diferentes perspectivas e constrói três linhas de investigação envolvendo sua prática. A primeira se sustenta na corrente teórica que explora a metacomunicação, isto é, a comunicação mais preocupada com os relacionamentos que se criam por meio de diálogos do que com a circulação de conteúdo. Pesquisadores ligados à Escola de Palo Alto defendem que a comunicação tem o poder de definir a relação, ou seja, ela não apenas transmite um conteúdo (relato) como impõe um comportamento (ordem). Na prática, na visão desse grupo, comunicação e relacionamento se sobrepõem.

Ainda na esteira dessa corrente teórica, além das instâncias de poder que envolvem os relacionamentos, ao menos outros dois fatores condicionam os diálogos: as manifestações não-verbais expressas durante o contato e a circunstância em que a comunicação ocorre. Esse grupo de estudiosos sustenta que o contexto sempre restringe a comunicação, em maior ou menor grau, e inclui nesse caráter limitante a própria troca de conteúdos. “*Numa sequência comunicacional, toda e qualquer troca de mensagens restringe o número dos possíveis movimentos seguintes*” (Watzlawick; Beavin; Jackson, 2007, p. 120. Grifo dos autores).

⁵ A primeira, segundo José Pinheiro Neves (2006), teme uma sociedade dominada por robôs; a segunda aposta em uma sociedade ideal em que as máquinas permitem uma vida feliz.



Entender a relação entre comunicação e relacionamento permite averiguar se as interações face a face contribuem para que as organizações construam e aprimorem suas relações com públicos de interesse – quando adotadas de forma planejada. Algumas empresas têm implantado projetos e políticas de comunicação que preveem contatos face a face justamente na tentativa de incrementar relacionamentos. É o caso da Ampla, do Rio de Janeiro, e das unidades Soja e Pantanal da Embrapa, no Paraná e Mato Grosso do Sul, respectivamente.

Para Martins (2012), que estudou o uso estratégico da oralidade na comunicação interna da Embrapa Soja, em Londrina (PR), “comunicação é relacionamento humano e implica considerá-la fator presente entre os indicadores para que a sociedade de hoje consiga coexistir com as organizações” (Martins, 2012, p. 65). Mais do que uma opção de meio de comunicação, a autora enxerga a oralidade como uma orientação de sua política de relacionamentos.

O mesmo estudo aponta que a comunicação oral na Embrapa Soja promove mudanças de comportamento nas partes envolvidas: os chefes da organização passam a conhecer as expectativas dos subordinados; por outro lado,

o valor do diálogo e das interações foi marcante nas inferências dos empregados que declararam apreciar exposição oral de seu líder imediato, pois confirmaram que a comunicação face a face era uma forma de interação que permitia adequações imediatas às necessidades, à linguagem e às condições do interlocutor (Martins, 2012, p. 222).

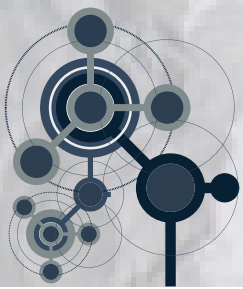
A Ampla Energia e Serviços S.A. instituiu um programa de diálogo social (face a face) para se aproximar da comunidade vizinha e, da mesma forma que a Embrapa Soja, conseguiu mudanças de comportamento. Uma das conclusões do estudo de Ferreira (2011) sobre a concessionária é que a prática da comunicação face a face provocou mudanças significativas tanto na empresa como na comunidade. A Ampla encarou um processo de abertura e conseguiu incorporar aspectos da cultura externa, enquanto a comunidade vizinha passou a estabelecer expectativas e exigências diferenciadas em relação aos agentes produtivos locais.

A Embrapa Pantanal desenvolveu um projeto de comunicação que privilegiou as interações cara a cara para criar relacionamentos com públicos externos, especificamente jornalistas de redações instaladas na região Sudeste do Brasil. Os contatos iniciais, que aconteceram tanto nas capitais como em fazendas do Pantanal, foram fundamentais, na perspectiva da organização, para que uma relação de confiança entre os agentes fosse criada e os diálogos tivessem continuidade nos anos seguintes. Todas essas experiências, cientificamente averiguadas, revelam a viabilidade da metacomunicação.

Uma segunda perspectiva de investigação indica que a interação face a face proporciona a observação direta das reações dos interlocutores; com isso, a organização que utiliza essa modalidade de comunicação de forma planejada obtém acesso a elementos não-verbais que permitem prever essas reações e ajustar sua conduta e seu discurso. A fundamentação teórica dessa premissa provém de George Mead, considerado o precursor do interacionismo simbólico.

Mead (1973) propõe um deslocamento do sujeito, ou seja, que os indivíduos em interação procurem se colocar no lugar do outro na tentativa de prever suas reações – com base em processos de construção de significados. A mesma lógica de antecipação do comportamento da alteridade e eventuais ajustes prévios é encontrada em pesquisas desenvolvidas por Alfred Schutz (1979), John Thompson (2011), Erving Goffman (2011) e José Luiz Braga (2012), que contribuem para a discussão teórica a respeito do tema.

Estudos acadêmicos avaliam a ocorrência desse fenômeno na prática da comunicação organizacional. Um chefe da Embrapa Soja (identificado como Sujeito A), entrevistado por Martins (2012), evidencia que, por meio da comunicação face a face, é



possível observar características específicas de cada interlocutor, o que permite a personalização de cada discurso. Os ajustes se processam no decorrer da interação:

Com uma conversa olho no olho a gente pode ver qual a reação do indivíduo, a gente pode utilizar a conversa de repente para motivar, para trocar o foco, de repente conforme o cara tá olhando você percebe que não tá agradando, eu acho que é importantíssima comunicação boca a boca, olho a olho, pequenos grupos, é muito bom, porque a gente age conforme o cara vai reagindo (Sujeito A, apud Martins, 2012, p. 174).

Na Ampla, também foi observada essa ocorrência. "Cabe a uma organização, que deseje desenvolver espaços profícuos de interação, ser capaz de 'assumir o papel' dos atores sociais com os quais irá interatuar para relativizar sua posição e buscar um consenso" (Ferreira, 2011, p. 166). Em Corumbá (MS), a experiência registrada na Embrapa Pantanal reforça essa perspectiva. Encontros face a face entre sujeitos ligados a essa organização e alguns *stakeholders* permitiram inferir que o planejamento da comunicação organizacional pode ser favorecido pelo acesso às chamadas deixas simbólicas, seguida por devidas interpretações e ressignificações. Reações desfavoráveis de um determinado público puderam ser percebidas durante o contato físico e indicaram a necessidade de mudanças imediatas ou a médio e longo prazo.

A terceira abordagem da comunicação face a face proposta por este estudo se traduz na análise contextual dos diálogos, mais precisamente no elemento "espaço físico". A ideia é averiguar se o território onde se desenvolve a interação face a face interfere na comunicação organizacional, provocando constrangimento nos interlocutores que venham a ocupar temporariamente o espaço dominado pelo outro.

Essa discussão tem como suporte teórico-metodológico a controversa teoria das mediações sociais. O espanhol Manuel Martín Serrano começa a esboçar a teoria da mediação social no final da década de 1970, definindo mediação como "a atividade de controle social que impõe limites ao que poderia ser dito, e às maneiras de dizê-lo, por meio de um sistema de ordem" (Martín Serrano, 1976, p. 180)⁶.

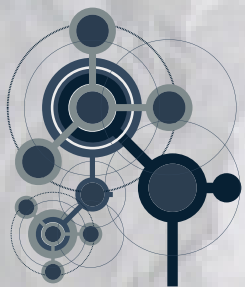
Essa forma de controle consistiria do domínio dos códigos de interpretação disponibilizados pelo meio de comunicação, no caso específico estudado por ele, a televisão. O pesquisador defende que o controle social exercido por essa mídia ocorre menos em função da diversidade de conteúdo que ela oferece à audiência e mais pela restrição de códigos de interpretação transmitidos por meio das mensagens.

Quando outros autores latino-americanos começam a aprofundar esses estudos, a ideia de mediação social se converte em mediações sociais, no plural, pois várias são as instâncias capazes de intervir na interpretação/recepção de mensagens. Jesús Martín-Barbero (2000, p. 154) aponta:

O que eu comecei a chamar de mediações eram aqueles espaços, aquelas formas de comunicação que estavam entre a pessoa que ouvia o rádio e o que era dito no rádio. (...) Mediação significava que entre estímulo e resposta há um espesso espaço de crenças, costumes, sonhos, medos, tudo o que configura a cultura cotidiana.

Essa concepção original da teoria das mediações foi se atualizando. O próprio Martín-Barbero reconhece a necessidade de deslocar suas pesquisas das mediações culturais da comunicação para as mediações comunicativas da cultura. Essa migração acontece porque o teórico percebe a força com que os meios de comunicação incidem sobre a sociabilidade. Apesar das críticas que a concepção barberiana vem recebendo, em função de sua inconsistência metodológica, seu envelhecimento e seu abstracionismo, observa-se que essa corrente é capaz de explicar o mecanismo de funcionamento de eventual constrangimento ou outros efeitos restritivos proporcionados por instâncias mediadoras.

⁶ Tradução nossa.



O espaço geográfico é entendido aqui como a área física, mensurável, natural ou artificial, que serve como cenário para as interações sociais, e não será considerado uma mediação em si. Para a análise aqui empreendida, será levado em conta o papel mediador dos lugares geográficos, ou seja, as formas como esses locais condicionam a construção de sentidos durante o processo de interação face a face.

Para autores da geografia, as interações de pessoas com o ambiente são fundamentais para a compreensão do que chamam de paisagens – urbanas ou rurais. “O sentido da paisagem não pode ser dado apenas pelo universo teórico e existencial do observador, sob o risco de um estereótipo. Na verdade, a paisagem é mais intensamente revelada a partir das pessoas que têm nela uma experiência comum”, diz Euler Sandeville Junior (2004, p. 3).

Goffman (2011) acrescenta elementos essenciais para essa discussão, como o controle do cenário onde ocorre o encontro e o nível de transparência que se pretende exibir. Ao avaliar as representações de fachada (ações que se quer mostrar) e de fundo (comportamentos de bastidores), o autor explica que o domínio do cenário pode propiciar à equipe responsável uma sensação de segurança, pois cabe a ela a condução do processo. Por outro lado, esse comando representa um risco de exposição dos bastidores, na concepção do autor.

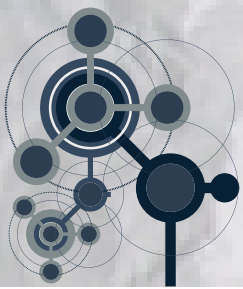
Certamente é preciso pagar um preço pelo privilégio de realizar uma representação na própria casa; a pessoa tem a oportunidade de transmitir informações a seu próprio respeito por meios cênicos, mas nenhuma oportunidade de esconder as espécies de fatos transmitidos pelo cenário (Goffman, 2011, p. 92).

Em função dessa vulnerabilidade, a pesquisa detecta que a ocorrência de constrangimento pode afetar não apenas os visitantes, mas também os anfitriões. A definição de constrangimento vem da psicologia social e indica um estado emocional ligado à ansiedade gerada em função do reconhecimento da expectativa alheia durante uma situação de interação real ou imaginária.

O controle do cenário onde ocorrem as interações face a face – e a associação de possíveis constrangimentos ao território – representa uma das instâncias que incidem sobre o papel mediador do espaço físico, mas não a única. O ambiente vai determinar, muitas vezes, o assunto sobre o qual se fala. É bastante provável, por exemplo, que, ao se deslocarem para lugares como a Floresta Amazônica e o Pantanal, anfitriões e visitantes sejam induzidos a conversar sobre os animais, a vegetação, o clima, a devastação e outros temas relacionados. O repertório cultural dos atores é outro indicador que incide sobre os assuntos em determinado local.

O fato é que os territórios, por si, não podem ser considerados uma mediação social. O que os transforma em instância mediadora é a composição entre a área física e as regras sociais previstas para seu uso e ocupação. Os estudos organizacionais desenvolvidos na Embrapa Soja e na Ampla indicam que alguns espaços induzem a certos comportamentos. Chefes da primeira empresa evitam chamar seus subordinados para algumas conversas em suas salas. Preferem se dirigir ao ambiente de trabalho do empregado para evitar constrangimentos (Martins, 2012) – o trabalho não menciona a possibilidade de que ser chamado à sala do chefe possa representar uma situação de prestígio e valorização do funcionário.

A vizinhança da Ampla, chamada a dialogar com a organização, manifesta o desejo de que as conversas pudessem ocorrer fora do território da empresa, em um espaço na comunidade (Ferreira, 2011). Nesses e em outros casos subentende-se que o local dos diálogos traz consigo pressuposições que podem estar associadas ao poder e à hierarquia, limitando o potencial da comunicação face a face.



Outros cenários, como o Pantanal, aparentam ser mais favoráveis ao fluxo contínuo de diálogos. Se a vista panorâmica transmite a sensação de imutabilidade, no Pantanal ela também se associa à infinitude ou ausência de limites. Afora a percepção da distância e da extensão do bioma, o simples fato de viver naquele espaço parece imprimir determinadas características aos habitantes:

Embora cada ambiente ou ecossistema possa afetar as pessoas de forma distinta, há, provavelmente, um efeito geral que provoca praticamente as mesmas reações em todos os frequentadores. Quem passa muito tempo no mar, por exemplo, se expõe mais a determinados sentimentos – e a maioria das pessoas sente exatamente esses mesmos “determinados sentimentos”; quem mora no Pantanal tende a falar manso, ser desconfiado e, ao mesmo tempo, solidário; o sujeito que vive na floresta amazônica tem uma índole diferente daquele que vive na mata atlântica (Moraes, 2014)⁷.

Dessa maneira, observa-se que os espaços físicos – associados às regras sociais previstas para sua ocupação (códigos) – podem, sim, condicionar algumas situações de comunicação face a face, atuando como instância mediadora dos diálogos. O comunicador organizacional que atua em espaços considerados peculiares, como Pantanal e Amazônia, precisa conhecer esses códigos bem como o nível de intervenção do processo de mediação nesses ambientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a prática estratégica da comunicação face a face nas organizações se encontre aquém de sua potencialidade, este estudo demonstra que algumas empresas estão adotando essa modalidade de forma planejada e com resultados positivos. Ficou delineado que as interações face a face no ambiente organizacional são capazes de construir e manter relacionamentos sólidos e de qualidade, bem como aperfeiçoar o processo de comunicação organizacional a partir da observação das reações alheias e ajustes de conduta dos interlocutores.

O estudo explora elementos contextuais que condicionam a comunicação face a face, especialmente o espaço físico. Foram identificadas algumas instâncias mediadoras presentes nos cenários e que interferem na forma como as conversas são construídas ou interrompidas. O conhecimento sobre o espaço físico envolve a interdisciplinaridade – recorreu-se a ciências como geografia e sociologia para compreender como se dá esse condicionamento.

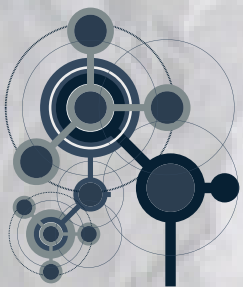
A controversa teoria das mediações sociais foi resgatada para a compreensão desse fenômeno. Na atualidade, esse estudo se encontra imbricado nas investigações a respeito da mediação da sociedade. A pesquisa permite inferir que o processo de mediação – embora aparentemente irreversível – deve ser relativizado. Mudanças na dinâmica social avançam em ritmos diversos dependendo do território e da cultura herdada por seus habitantes.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. *Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos*. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

_____. *44 cartas do mundo líquido moderno*. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

⁷ As contribuições do socioeconomista André Steffens Moraes, ex-pesquisador da Embrapa Pantanal, ex-marujo e atual pesquisador da Embrapa Soja, foram incorporadas a esse estudo pela perspicácia de suas impressões pessoais sobre a paisagem pantaneira, elaboradas ao longo dos anos em que frequentou aquele ecossistema.



BRAGA, José Luiz. La política de los internautas es producir circuitos. In: CARLÓN, Mario; FAUSTO NETO, Antonio (orgs.). *Las políticas de los internautas: nuevas formas de participación*. Buenos Aires: La Crujía, 2012. p. 43-59 [ou 1-14 na cópia em português cedida pelo autor].

FERREIRA, Eduardo Guerra Murad. *Diálogo social: a comunicação na construção dos relacionamentos das organizações com as comunidades vizinhas: o caso Ampla*. 2011. Tese (Doutorado em Ciência da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. 18. ed. Trad. de Maria Célia Santos Raposo. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

HAYTHORNTHWAITE, Caroline. Social networks and internet connectivity effects. *Information, Communication & Society*, Abingdon, v. 8, n. 2, p. 125-147, jun. 2005.

HJARVARD, Stig. Midiatização: teorizando a mídia como agente de mudança social e cultural. *Matrizes*, São Paulo, a. 5, n. 2, p. 53-91, jan./jun. 2012. Disponível em: <<http://www.matrizes.usp.br/index.php/matrizes/article/view/338/pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2015.

LIMA, Fábila Pereira; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (orgs.). *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012. p. 25-48.

MAIO, Ana Maria Dantas de. *O papel da comunicação face a face nas organizações no contexto da sociedade midiaticizada*. 2016. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo, 2016.

MANUCCI, Marcelo. O treinamento das organizações para as contingências em um novo contexto da comunicação corporativa. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. p. 171-183.

MARTÍN SERRANO, Manuel: mediación. In: DEL CAMPO, Salustiano (org.). *Diccionario de ciencias sociales*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos/Unesco, p. 179-184, 1976. Disponível em: <<http://eprints.ucm.es/10657/>>. Acesso em: 3 ago. 2014.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. Comunicação e mediações culturais. Entrevistador: Claudia Barcelos. *Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 151-163, jan./jun. 2000. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/revistaintercom/article/view/541/510>>. Acesso em: 26 nov. 2013.

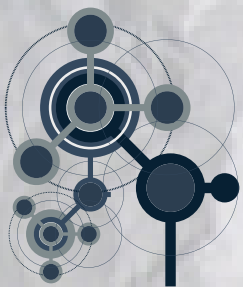
MARTINS, Marta Terezinha Motta Campos. *Diálogo e interações face a face na comunicação interna: um estudo da oralidade nas organizações*. 2012. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

MEAD, George H. *Espírito, persona y sociedad: desde el punto de vista del conductivismo social*. Barcelona: Paidós Ibérica, 1973.

MORAES, André Steffens. *Percepções sobre a paisagem no Pantanal*. [Mensagem pessoal]. Mensagem recebida por ana.maio@embrapa.br em 11 fev. 2014.

NEVES, José Pinheiro. *O apelo do objecto técnico*. Porto, Portugal: Campo das Letras, 2006.

SANDEVILLE JUNIOR, Euler. Paisagens e métodos: algumas contribuições para elaboração de roteiros de estudo da paisagem intraurbana. *Paisagens em debate*, São Paulo, n. 2, p. 1-6, set. 2004. Disponível em: <<http://www.usp.br/fau/deprojeto/gdpa/paisagens/inicio.html>>. Acesso em 23 jun. 2015.



SCHUTZ, Alfred. O mundo das relações sociais. In: WAGNER, Helmut R. (org.). *Fenomenologia e relações sociais: textos escolhidos de Alfred Schutz*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979. p. 157-237. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/2295273/alfred-schutz---fenomenologia-e-relacoes-sociais-livro>>. Acesso em: 27 nov. 2014.

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

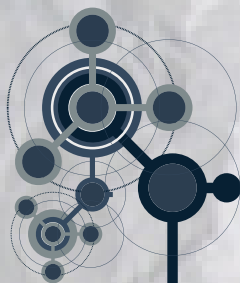
THOMPSON, John B. *A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia*. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

_____. *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet Helmick; JACKSON, Don D. *Pragmática da comunicação humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação*. São Paulo: Cultrix, 2007.

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

Artigo recebido em 12.05.2016 e aprovado em 18.06.2016.



Cenário histórico das relações públicas no Brasil

The historical scenario of public relations in Brazil

Escenario histórico de las relaciones públicas en Brasil



Paulo Nassar

- Pós-doutor pela Libera Università di Lingue e Comunicazione, Milão, Itália
- Doutor e mestre em Ciências da Comunicação, na área de Relações Públicas, pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Professor livre-docente da ECA-USP
- Coordenador do Grupo de Estudos de Novas Narrativas (Genn/ECA-USP)
- Diretor-presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)
- E-mail: paulonassar@usp.br



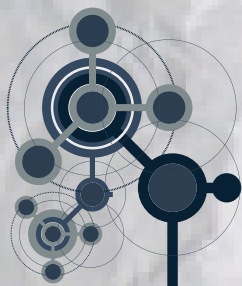
Luiz Alberto de Farias

- Pós-doutor pela Universidad de Málaga, Espanha
- Doutor em Comunicação e Cultura pela Universidade de São Paulo (USP)
- Mestre em Comunicação e Mercado pela Faculdade Cásper Líbero (Facásper)
- Professor da Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da ECA-USP
- Diretor acadêmico das escolas de Comunicação e de Educação da Universidade Anhembi-Morumbi
- Presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp)
- E-mail: lafarias@usp.br



Mateus Furlanetto de Oliveira

- Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP
- Especialista em Gestão Estratégica de Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA-USP
- Graduado em Relações Públicas pela ECA-USP
- Foi gerente de Relações Públicas da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)
- Professor da Faculdade Cásper Líbero (Facásper)
- E-mail: mateusfur@uol.com.br



Resumo

As relações públicas surgiram no Brasil em 1914, com a criação do primeiro departamento corporativo de da área, em São Paulo. No entanto, seu desenvolvimento ocorreu apenas a partir de 1950. Ao se estabelecerem no Brasil, as empresas multinacionais criaram departamentos de relações públicas para melhorar e fortalecer suas atividades no país. Um aspecto singular, no Brasil, é que a profissão foi regulamentada em 1967, pela Lei nº 5377/67. No mesmo ano, foi criado o primeiro curso de graduação, na Universidade de São Paulo. Inspirados pelas teorias norte-americanas, europeias e latino-americanas, vários autores têm escrito livros conceituais e práticos para o mercado brasileiro, contribuindo para o desenvolvimento da profissão. Diversas associações também desempenharam papel crucial nesse sentido, construindo pontes entre o meio acadêmico e o mercado. Este texto apresenta fatos relevantes dos cem anos de relações públicas no Brasil, comemorados em 2014.

PALAVRAS-CHAVE: BRASIL • LICENCIAMENTO • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • RELAÇÕES PÚBLICAS • HISTÓRIA.

Abstract

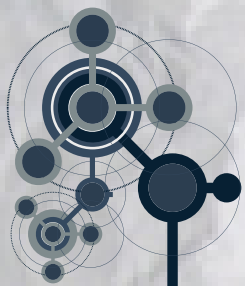
Public relations arose in Brazil in 1914, with the creation of the first corporate department of the area, in São Paulo. However, its development only occurred as from 1950. When establishing themselves in Brazil, the international companies created public relations departments to improve and strengthen their activities in the country. A unique aspect in Brazil is that the profession was regulated in 1967, by Law No. 5.377/67. In the same year the first graduate course was created in the University of São Paulo. Inspired by the North American, European and Latin American theories, a number of authors have written conceptual and practical books for the Brazilian market, contributing to the development of the profession. Various associations have also played a crucial role in this sense, by building bridges between the academic environment and the market. This text presents relevant facts of the one hundred years of public relations in Brazil, celebrated in 2014.

KEYWORDS: BRAZIL • LICENSING • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • PUBLIC RELATIONS • HISTORY.

Resumen

Las relaciones públicas surgieron en Brasil en 1914, con la creación del primer departamento corporativo del área, en São Paulo. Pero, su desenvolvimiento ocurrió apenas a partir de 1950.. Al establecerse en el Brasil, las organizaciones multinacionales crearon departamentos de relaciones públicas para mejorar y fortalecer sus actividades en el país. Un aspecto singular en Brasil, es que la profesión fue reglamentada en 1967, por la Ley nº 5377/67. En el mismo año, fue creado el primer curso de graduación, en la Universidad de São Paulo. Inspirados por las teorías norteamericanas, europeas y latinoamericanas, varios autores han escrito libros conceptuales y prácticos para el mercado brasileiro, contribuyendo para el desarrollo de la profesión. Diversas asociaciones también desempeñaron un papel crucial en este sentido, construyendo puentes entre el medio académico y el mercado. Este texto presenta hechos relevantes de los cien años de las relaciones públicas en el Brasil, conmemorados en 2014.

PALABRAS CLAVES: BRASIL • LICENCIAMIENTO • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • RELACIONES PÚBLICAS • HISTORIA.



As origens das relações públicas no Brasil remontam ao início do século XX (M. Kunsch, 1997; W. Kunsch, 2009). Mais precisamente, o marco fundador pode ser definido como o dia 30 de janeiro de 1914, quando foi criado o Departamento de Relações Públicas da empresa canadense The São Paulo Tramway, Light and Power Company Limited, atual AES Eletropaulo, tendo como seu primeiro engenheiro Eduardo Pinheiro Lobo, sob o comando do canadense Alexander Mackenzie, um personagem a ser mais bem estudado pelas relações públicas brasileiras, em suas verificações de origem, principalmente de sua paternidade (Nassar, Furlanetto e Flynn, 2015; Nassar, 2015). Outra iniciativa importante ocorreu em 1926, quando a General Motors, recém-chegada ao Brasil, começou a publicar o boletim mensal do empregado, o *General Motors*, a primeira revista industrial publicada no Brasil (Torquato, 1987). Isso ilustra que “desde o início do século XX, entre as décadas de 1910 a 1940, a prática de atividades de relações públicas estava restrita a poucas corporações internacionais e a alguns setores de informação pública em departamentos governamentais e instituições (Fernandes, 2011 p. 39).

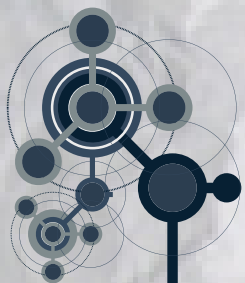
A primeira empresa brasileira a criar um departamento de Relações Públicas foi a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), em 1951 (M. Kunsch, 1997), com o objetivo de promover a indústria siderúrgica e sua importância simbólica para a nação. Essa empresa surgiu por iniciativa do então presidente do país, Getúlio Vargas (1882-1954), como resultado do chamado Acordo de Washington, assinado pelos governos do Brasil e dos Estados Unidos. Essa iniciativa político-militar incluía a construção de uma usina de laminação de aço que forneceria a matéria para os aliados durante a Segunda Guerra Mundial e simbolizaria o desenvolvimento e o crescimento do Brasil.

O caso da Companhia Siderúrgica Nacional mostra que as atividades de relações públicas, no Brasil, tiveram início efetivamente na década de 1950, graças à combinação de vários fatores. Um era que a democracia havia estimulado uma política de desenvolvimento industrial, à qual se seguiu a abertura e o crescimento do mercado interno. Grandes multinacionais estrangeiras vieram para o Brasil, criaram departamentos de Relações Públicas, replicando a estrutura e características de setores congêneres de suas matrizes (M. Kunsch; Nassar, 2009, p. 655). Esse ambiente ajudou a reforçar e valorizar a atividade no Brasil. Além disso, naquele momento também se formavam os grandes conglomerados de jornais, revistas e rádio, se faziam as primeiras transmissões de televisão no país. Em tal cenário, as relações públicas estabeleceram sua posição como uma atividade empresarial.

Em resposta às demandas que surgiam, em 1953 foi ministrado o primeiro curso de formação, organizado pelas instituições Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Administração da Universidade de São Paulo, Instituto de Organização Racional do Trabalho (Idort) e Organização das Nações Unidas. Ele foi conduzido pelo professor norte-americano Eric Carlson. Mais tarde, em 1955, o professor Harwood Childs, da Universidade de Princeton, apresentou em São Paulo um curso para introduzir a teoria contemporânea das relações públicas. Iniciativas para a profissionalização e organização da área foram simbolizadas pela criação da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) por líderes profissionais, em 1954 (W. Kunsch, 2009).

Quatro anos depois, em 1958, foi realizado o I Seminário Brasileiro de Relações Públicas, como uma plataforma para a consolidação da atividade no Brasil. Os trabalhos apresentados no seminário são indicativos dos imperativos do tempo: “Normas e padrões para o trabalho de relações públicas”, por Ney Peixoto do Valle; “As comunicações das relações públicas”, por João Firminiano da Silva; e “Treinamento e formação de pessoal para relações públicas”, por Francisco Gomes de Matos e Cel. Terêncio M. Porto. Esse evento mostrou que o ambiente era propício para o desenvolvimento da atividade no Brasil.

Nos anos seguintes, uma série de outros eventos foi levada a efeito em todo o país, como o I Congresso Paranaense de Relações Públicas (Curitiba, 1959) e o I Congresso Mineiro de Relações Públicas (Belo Horizonte, 1962). Também digna de nota foi a IV Conferência Interamericana de Relações Públicas, em 1963, realizada no Rio de Janeiro, organizada pela ABRP. Os delegados vieram de Uruguai, Argentina, Chile, Paraguai, Peru, Equador, Colômbia, Venezuela, Antilhas Holandesas, México, Porto Rico



e Estados Unidos (Fernandes, 2011). O IV Congresso Internacional de Relações Públicas, da International Public Relations Association (Ipra), teve lugar no Rio de Janeiro, em outubro de 1967 (M. Kunsch, 1997). As principais iniciativas empreendedoras também alavancaram a profissão de relações públicas, notadamente a criação da AAB, a primeira consultoria brasileira da área, em 1962. Até então, o trabalho era realizado por agências de publicidade.

O primeiro livro sobre relações públicas, no Brasil e na América Latina, foi *Para entender relações públicas*, de Cândido Teobaldo de Souza Andrade, em 1962 (W. Kunsch, 2009). Com isso, Andrade foi o primeiro autor brasileiro na área, sendo ele considerado por muitos como o verdadeiro pioneiro e “pai” das relações públicas no Brasil. Escreveu sete livros sobre teorias e práticas, tendo sido dele a primeira tese de doutorado da área no Brasil, *Relações públicas e o interesse público*, defendida na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), em 1973. E ainda foi, em 1967, um dos professores fundadores do programa de bacharelado de Relações Públicas da então Escola de Comunicações Culturais (ECC), nome inicial da Escola de Comunicações e Artes.

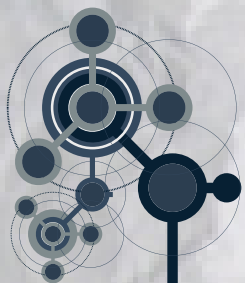
REGULAMENTAÇÃO DA PROFISSÃO

Em 1964, o Brasil passou a ser governado pelos militares, após um golpe de Estado, instaurando-se uma ditadura que perdurou por 21 anos. A profissão de relações públicas foi regulamentada nesse interim, através da Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967, e legalizada pelo Decreto-Lei nº 63.283, de 26 de setembro de 1968. A lei restringia o exercício da atividade a graduados em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas.

O Brasil foi o primeiro país do mundo a regulamentar a profissão de relações públicas. No entanto, o licenciamento da profissão era prematuro, porque naquela época as atividades de relações públicas não foram reconhecidas nem pela academia, nem pela sociedade, apesar dos esforços feitos nesse sentido, por exemplo, pela ABRP (M. Kunsch, 1997 p. 22).

Embora tenha sido uma profissão regulamentada desde 1967, a licença não garante o exercício da profissão apenas aos profissionais registrados. A legalização da profissão pelo governo militar foi em grande parte para restringir e controlar o direito à liberdade de expressão e das relações sociais, principalmente na área da comunicação social. Atualmente, as empresas brasileiras contratam profissionais de várias formações acadêmicas, como, por exemplo, jornalismo, publicidade, marketing, administração, direito, ciências sociais, além de relações-públicas, para gerenciar seus departamentos de comunicação corporativa. Esta área ou departamento dentro de uma empresa raramente é chamado de Relações Públicas; são adotados nomes como comunicação corporativa, comunicação institucional, comunicação empresarial ou apenas comunicação. Em 1971, foram criados o Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (Conferp) e os Conselhos Regionais de Profissionais de Relações Públicas (Conrerp's), com o objetivo de emitir o registro profissional e supervisionar as atividades de relações públicas no Brasil. Atualmente o Conrerp opera através de um sistema de sete conselhos regionais (Conrerp's).

M. Kunsch e Nassar (2009, p. 655) consideram que “o ano de 1967 foi um marco para as relações públicas no Brasil e para a relação entre a academia e as organizações empresariais”. Já foi dito antes que nesse ano se criou o primeiro curso de graduação em Relações Públicas, na então Escola de Comunicações Culturais da Universidade de São Paulo. No mesmo ano, nascia a Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas (Aberje), por iniciativa do jornalista Nilo Luchetti, gerente de relações públicas da Pirelli. Anos depois, a Aberje, mantendo esse acrônimo, passaria a chamar-se de Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. As grandes corporações nacionais e multinacionais que possuíam departamentos de comunicação e relações públicas associaram-se à Aberje, beneficiando-se de sua variada oferta de programas educacionais,



pesquisas, conferências, reuniões, publicações (Caldas Junior, 2005). Luchetti também criou o Prêmio Aberje, que desde então distingue, anualmente, trabalhos de excelência na área da comunicação empresarial.

Na década de 1970, planejamento de eventos, cerimonial, redação de discursos, entre outras, foram as principais atividades de relações públicas praticadas nas instituições e nos órgãos governamentais. O mesmo tipo de atividades teve lugar nas corporações. Nesta década foi estabelecida [uma série de novas agências de relações públicas] (Fernandes, 2011, p. 44).

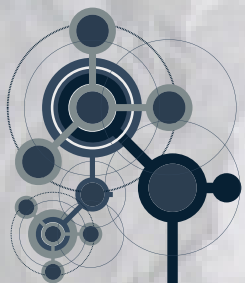
Na área acadêmica, a primeira tese de doutorado em Jornalismo Empresarial foi defendida por Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, na ECA-USP, em 1973. Uma década depois, em 1983, ele apresentou sua tese de livre-docência na mesma instituição, preconizando a necessidade de utilizar a comunicação empresarial de uma forma sinérgica, a fim de obter resultados eficazes dentro das organizações.

As técnicas de relações públicas foram amplamente utilizadas pelos governantes militares que mantiveram o poder no Brasil de 1964 a 1985. Em 1968, foi criada a Assessoria Especial de Relações Públicas (Aerp). Durante o governo do general Médici (1969-1974), a Aerp constituiu-se em verdadeiro escritório político de propaganda para 'promover' o regime ditatorial, mascarando, assim, a intervenção de censura mais violenta na história do Brasil (M. Kunsch, 1997, p. 26). Torquato (2002, p. 3) criticou fortemente a abordagem da ditadura: a máquina de relações públicas bem equipada, usada pelos governantes militares como um centro de propaganda e comunicação vangloriosa, se caracterizou pela linguagem grandiloquente da comunicação empresarial no início de 1970 e foi bem respeitada pelos veículos da grande mídia, a maioria dos quais foi submetida à censura prévia.

Durante o governo do general Ernesto Geisel (1974-1979), a Aerp, que tinha operado na primeira metade da década na promoção de ações governamentais, encerrou suas operações e foi fechada. Em 1975 foi substituída pela Assessoria de Imprensa e Relações Públicas (AIRP), que, mais tarde, se dividiu em duas, dando origem à Assessoria de Relações Públicas (ARP). A imagem dos profissionais de relações públicas foi manchada pelas ações empreendidas pela ARP, onde atuavam como *spin doctors*, tentando mudar a narrativa de fatos como a prisão e a tortura de milhares de brasileiros que exigiam o retorno da democracia. Um exemplo disso foi o assassinato do jornalista Vladimir Herzog em uma prisão militar de São Paulo, em outubro de 1975, que causou grande comoção e foi documentado por numerosas instituições nacionais e internacionais. A versão oficial do evento, que foi lançada ao público através da ARP na época, era que o jornalista havia cometido suicídio quando, na verdade, ele foi torturado e morto pelos militares (Nassar, 2012).

Na década de 1980, quatro fatores contribuíram para o fortalecimento das atividades de relações públicas no Brasil: a transformação econômica, a abertura política, o estabelecimento da democracia e o desenvolvimento de pesquisas científicas (Fernandes, 2011, p. 44). Este ambiente social, político e cultural estimulou mudanças significativas nos comportamentos organizacionais, no governo e na iniciativa privada, transformando o modo de condução da comunicação empresarial. Com a redução do autoritarismo após anos de regime militar, a sociedade brasileira começou a exigir mais transparência dos governos e das empresas. O antigo estilo de gestão não atendia mais a seu propósito e as circunstâncias clamavam por mudanças radicais também na comunicação empresarial.

Os primeiros sindicatos de profissionais de relações públicas foram estabelecidos no Rio Grande do Sul (1981), no Rio de Janeiro (1984) e em São Paulo (1985). Naquela década, várias associações também floresceram: a Associação Brasileira de Empresas de Relações Públicas (Aberp), em 1983; a Associação Nacional de Empresas de Comunicação Empresarial (Anece), em 1985; e o Sindicato Nacional das Empresas de Comunicação (Sinco), em 1989. Com o crescimento das agências de comunicação e relações públicas nos anos 1990, não fazia sentido ter duas associações que representassem as agências. Então a Aberp e a Anece se



fundiram em 1999, formando a Associação Brasileira de Empresas de Comunicação (Abec), que acabou sendo dissolvida em 2001. Em 2002 foi criada a Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom) (Fernandes, 2011, p. 46).

RELAÇÕES PÚBLICAS CONTEMPORÂNEAS

Ao longo da década de 1980 foram feitas as primeiras tentativas para alcançar uma comunicação empresarial estratégica e integrada no Brasil. A primeira empresa a operar dentro desse novo âmbito institucional foi a francesa Rhodia SA, que em janeiro de 1985 lançou sua política de comunicação social. Intitulada *Portas abertas*, essa política logo se tornou referência para outras empresas que procuravam estabelecer canais de comunicação abertos com seus públicos de relacionamento. Durante o mesmo período, Margarida Kunsch defendia sua dissertação de mestrado, que daria origem ao livro *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (1986) – e, mais tarde, com seu doutorado, ao livro *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (1997). Essas obras se tornaram referências para a prática da área no país, já que oferecem uma abordagem passo a passo e preconizam a prática das relações públicas a partir de uma perspectiva da comunicação integrada. É nesse contexto que entra Gaudêncio Torquato, já mencionado. Ele e Margarida podem ser considerados os pioneiros da comunicação integrada no Brasil.

Outra contribuição importante para a teoria brasileira das relações públicas foi, em 1984, o livro *Relações públicas: função política*, de Roberto Porto Simões, que aplicou uma perspectiva crítica à teoria, aos currículos acadêmicos, ao perfil profissional, à prática, à ética e à estética desse campo. A partir dessa década de 1980 houve um aumento na produção e publicação de livros, dissertações de mestrado e teses de doutorado com foco em relações públicas.

Em 1989, a Aberje mudou seu nome para Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, mantendo sua sigla, hoje conhecida como uma marca.

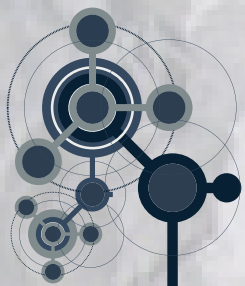
O novo nome foi uma tentativa de expressar a transformação em curso na comunicação empresarial e em nosso relacionamento com empresas, que estavam tomando seus primeiros passos em direção a uma grande reestruturação em um país que foi mais uma vez respirar o ar da democracia (Nassar, 2009, p. 30).

Desde a sua fundação, a Aberje tem contribuído para o fortalecimento das relações públicas e da comunicação empresarial através do compartilhamento de conhecimento, programas de educação, cursos, conferências, seminários, publicações, reuniões e pesquisa.

A Aberje tem como objetivo ser uma fonte de referência para a produção e difusão de conhecimentos sobre práticas de comunicação que orientam as estratégias de gestão dentro das organizações (...), a fim de reforçar o papel estratégico das comunicações no mundo dos negócios (M. Kunsch; Nassar, 2009, p. 658).

A entidade desempenhou um papel importante para reforçar e aperfeiçoar a atividade de relações públicas nos campos profissional e educacional, oferecendo a base para a prática das modernas relações públicas no Brasil. Como exemplo, ela lançou, em 1991, *Comunicação Empresarial*, a primeira revista brasileira voltada para a comunicação corporativa e as relações públicas, com circulação ininterrupta até hoje, sendo a segunda mídia especializada mais lida pelos executivos de comunicação no país.

Na década de 1990, o Sistema Conferp organizou um amplo debate sobre a profissão, com seu Parlamento Nacional de Relações Públicas (1997), destinado a rever alguns aspectos da lei de regulamentação da profissão, especialmente os requisitos para



o registro profissional. Após cinco anos de discussão (1992-1997), o documento final foi apresentado ao mercado durante o Congresso Brasileiro de Relações Públicas realizado na cidade de Salvador (BA). As principais decisões foram: a) manutenção da exigência de registro profissional para exercer a profissão; e b) aceitar registro profissional de praticantes que tivessem outra formação que não a de relações públicas, tais como administração de empresas, jornalismo, publicidade e outros cursos de graduação, mas que tivessem uma pós-graduação específica em relações públicas (Athaydes et al., 2014, p. 156).

Em 2002, foi criada a Associação Brasileira de Agências de Comunicação (Abracom), para representar as agências que prestam serviços ligados à gestão de relações estratégicas de comunicação. Ela se propõe embasar as normas operacionais e profissionais para o segmento de comunicação corporativa e de negócios no seu relacionamento com clientes, fornecedores, entidades representativas, governo e comunidades locais. Ela também tem como objetivo fortalecer a participação de agências de comunicação no mercado privado e expandir sua presença no setor público (Abracom, 2012).

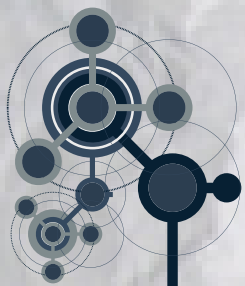
No campo científico, uma importante contribuição foi o surgimento da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp), em 2006. Sob a liderança de Margarida M. Krohling Kunsch, a entidade foi criada por um grupo de pesquisadores brasileiros que atuam em universidades e no ambiente de comunicação corporativa. Desde o começo, a Abrapcorp vem realizando seminários científicos anuais com a presença de estudiosos de destaque na investigação e no desenvolvimento de trabalhos relacionados com a comunicação organizacional e as relações públicas, publicando seus resultados em obras lançadas anualmente.

Além de Cândido Teobaldo de Souza Andrade, Margarida K. Kunsch, Roberto Porto Simões e Gaudêncio Torquato, podemos citar, entre muitos outros, os seguintes autores que exerceram influência sobre pesquisadores e profissionais: Roberto de Castro Neves – *Imagem empresarial* (1998); Waldyr Gutierrez Fortes – *Relações públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias* (2003); Carlos Eduardo Mestieri – *Relações públicas: arte de harmonizar expectativas* (2006); Paulo Nassar – *Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações* (2007); Lalá Aranha – *Cartas a uma jovem relações-públicas* (2010); Luiz Alberto de Farias (organizador) – *Relações Públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos* (2011); Fabio França – *Públicos: como identificá-los em nova visão estratégica* (2012); Marlene Marchiori – Coleção “Fases da cultura e da comunicação” (2014 – dez volumes).

Em 2010, foi convocado pelo Ministério da Educação um comitê de especialistas, para formular a Proposta de Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Relações Públicas. A comissão trabalhou de maio a outubro desse ano, focada nos seguintes temas: a) perfil desejado do profissional de relações públicas em face das mudanças política, cultural, social e tecnológica contemporâneas; b) habilidades profissionais a serem ensinadas no ensino superior em termos de conhecimentos, técnicas, atitudes e valores; e c) instrumentos de aprendizagem e mecanismos utilizados pela academia para ensinar seus alunos. A nova proposta foi aprovada em 2013, devendo todos os cursos de graduação em Relações Públicas seguir as novas diretrizes (Brasil, 2010).

AMBIENTE PROFISSIONAL

De acordo com pesquisa realizada pelo DatAberje, instituto de pesquisa da Aberje (2008, 2010, 2012b, 2013), na última década, as principais responsabilidades dos profissionais de comunicação empresarial estavam ligadas a comunicação interna, relações institucionais, relações governamentais/relações públicas, assessoria de imprensa, responsabilidade social corporativa,



gerenciamento de crise, sustentabilidade, relações com investidores, memória empresarial e *branding*. O comunicador se tornou um mediador, um gestor de equipe e dos relacionamentos organizacionais. Atualmente, as organizações são um ponto em uma enorme rede e devem construir a sua imagem e reputação por meio do diálogo com seus múltiplos públicos.

Os dados revelam o crescimento da área de comunicação organizacional. Desde o ano 2000, os investimentos na área têm crescido, reafirmando o prestígio e poder das atividades e do profissional dentro das corporações. No entanto, em apenas metade das empresas pesquisadas (Aberje, 2013), o principal gestor da comunicação integra o comitê executivo ou o conselho. Em tamanho, a maioria dos departamentos de relações públicas e comunicação varia de quatro a dez profissionais, sendo esse número maior em grandes corporações. Apesar de enxutas, essas áreas são responsáveis por importantes atividades no cotidiano do negócio, como a gestão estratégica dos relacionamentos com os colaboradores, a comunidade, o governo, a imprensa e a sociedade civil organizada.

Outro estudo, realizado pela Aberje/DMR Consulting, com foco em fornecedores de comunicação corporativa, revelou que 75% das corporações contratam fornecedores externos para a assessoria de imprensa, 70% para eventos, 62% para a comunicação interna, 53% para pesquisa e mensuração, 40% para gestão de marca, 20% para memória empresarial, 19% para a responsabilidade social corporativa/sustentabilidade, 13% para o patrocínio, 10% para relações com investidores e 9% para relações governamentais (Aberje, 2012b). A criatividade dos profissionais locais, associada ao perfil receptivo do brasileiro, produz uma situação favorável para a implementação de modelos colaborativos de comunicação e aumenta a receptividade em relação a iniciativas na área.

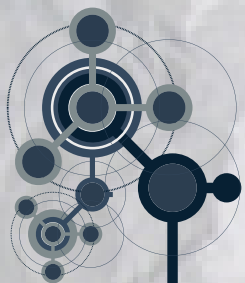
CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil foi o primeiro e é um dos poucos países no mundo onde a profissão de relações públicas é regulamentada por lei. Isso, entretanto, não garantiu mais oportunidades de emprego para os profissionais, nem contribuiu para melhorar a imagem da atividade. Pelo contrário, esta foi enfraquecida pelo uso dela feito durante a ditadura militar no país.

São poucos os casos onde se encontram profissionais contratados para uma função que tenha o nome de relações-públicas, nas organizações privadas; a maioria dos postos tem o título de gestor de comunicação. Como mostrado na pesquisa *Comunicação corporativa nas organizações* (Aberje, 2008), os líderes de departamentos de comunicação em organizações brasileiras vêm de várias formações acadêmicas, tais como: jornalismo (29%), administração (20%), marketing (17%), publicidade (13%) e relações públicas (12%). Os princípios, a filosofia e as técnicas de relações públicas são valorizados e utilizados pelas organizações, mas, na maioria das vezes, estão sob o nome de comunicação corporativa.

Para entender melhor o papel da atividade de relações públicas no Brasil de hoje, é preciso levar em conta as novas configurações sociais, políticas, econômicas, culturais e tecnológicas do país. Foram iniciados debates promovidos pelo Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (Conferp) com os representantes das principais associações da área (Aberje, ABRP, Abracom e Abrapcorp), no que se refere à revisão da Lei nº 5377, para atualizar e refletir o atual contexto profissional da área. Os resultados das discussões indicam um chamado para que a área seja mais aberta a profissionais com formação nas demais disciplinas da comunicação, como jornalismo, publicidade e marketing, além de não se limitar apenas a graduados em comunicação social.

Com o processo de ampliação da presença de empresas brasileiras com atuação internacional e global, apresenta-se um novo desafio para os profissionais da comunicação empresarial e das relações públicas, que é a definição de políticas globais



de comunicação do Brasil para suas operações no mundo todo. Departamentos de comunicação corporativa, no Brasil, estão ampliando seu alcance em relação à responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, às relações públicas em um ambiente não regulamentado, às mídias digitais e ao engajamento das partes interessadas. Instituições de ensino e associações industriais estão cientes desses desafios e dispostas a ajudar os profissionais de comunicação a melhorarem seus conhecimentos e suas habilidades para construir um forte relacionamento com os *stakeholders*.

Em síntese, os quatro temas-chave que diferenciam a profissão e a prática das atividades de relações públicas no Brasil se referem ao impacto da regulamentação do exercício da profissão; ao impacto negativo e à percepção dos profissionais de relações públicas durante a ditadura militar; ao crescimento e desenvolvimento da pesquisa acadêmica e do desenvolvimento profissional nas universidades e associações profissionais; e, finalmente, ao impacto da globalização nas empresas brasileiras e à necessidade de ser mais transparente e comunicativo em âmbito internacional ligado aos negócios.

Ao longo dos últimos cem anos da atividade de relações públicas no Brasil, a profissão passou de uma simples área responsável pela redação de *press releases* e publicações internas das empresas, tornando-se responsável pelo estabelecimento e pela difusão dos valores organizacionais, posicionando as organizações de forma aberta e transparente no ambiente global.

REFERÊNCIAS

ABERJE. *Comunicação corporativa nas organizações*. São Paulo: Aberje, 2008. Disponível em: <http://issuu.com/aberje/docs/comunica__o_corporativa_nas_organiza__es?mode=embed&documentId=090213145019-1be6f2e452fe4527a7cb52950ac5caad&layout=grey>. Acesso em: 20 maio 2012.

_____. *Estudo de remuneração em comunicação organizacional*. São Paulo: Aberje e DMR Consulting, 2010.

_____. *Uma associação profissional e científica*. Aberje, 2012a. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/>>. Acesso em: 22 maio 2012.

_____. *Estudo sobre o mercado de fornecedores de comunicação*. São Paulo: Aberje e DMR Consulting, 2012b.

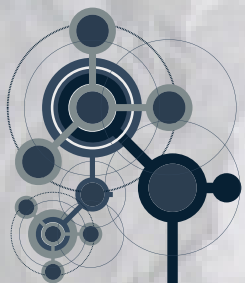
_____. *Perfil do profissional de comunicação corporativa no Brasil*. São Paulo: Aberje e DMR Consulting, 2013.

ABRACOM. Associação Brasileira das Agências de Comunicação. *Quem somos*. 2012. Disponível em: <<http://www1.abracom.org.br/cms/opencms/abracom/pt/quemsomos/>>. Acesso em: 20 maio 2012.

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. *Para entender relações públicas*. São Paulo: Loyola, 1962.

ATHAYDES, Andréia et al. Transcultural study on leadership in public relations and communications management: results for Brazil. In: BERGER, Bruce K.; MENG, Juan (org.). *Public relations leaders as sensemakers: a global study of leadership in public relations and communication management*. Nova York; Londres: Routledge, 2014. p. 247-261.

BRASIL. Ministério da Educação. *Proposta de diretrizes curriculares parágrafo os cursos de Relações Públicas*. Relatório da comissão de especialistas instituída pelo Ministério da Educação. Portaria 595/2010, de 24 de maio de 2010. Brasília: 20 out. 2010. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/diretrizes/Diretrizes_Curriculares_RP.pdf>. Acesso em: 25 maio 2012.



CALDAS JÚNIOR, L. M. R In bocca al lupo! [Boa sorte]. *Comunicação Empresarial*, São Paulo, n. 54, p. 4-6, 1. trim. 2005.

FERNANDES, Backer Ribeiro. História das relações públicas: surgimento e consolidação na América do Sul. In: FARIAS, Luiz Alberto (org.). *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011. p. 21-49.

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

_____. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. [1986]. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling; NASSAR, Paulo. The relationship between the academy and professional organizations in the development of organizational communication. *Management Communication Quarterly*, v. 22, p. 655-662, 2009.

KUNSCH, Waldemar Luiz. Gênese e desenvolvimento do campo profissional e acadêmico das relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 7-42.

NASSAR, Paulo; FURLANETTO, Mateus; FLYNN, Terry. *Electrifying public relations: how a Canadian company created Brazil's first corporate public relations department*. In: INTERNATIONAL HISTORY OF PUBLIC RELATIONS CONFERENCE, 6th, 2015. *Annals...* Public Relations Cluster, Faculty of Media & Communication, Bournemouth University.

NASSAR, Paulo. A Aberje e a comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Comunicação organizacional*. Vol. I. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 29-44.

_____. *Alexander Mackenzie and the origin of Brazilian Public Relations*. Publicado em 16/05/2015. Disponível em: <http://www.aberje.siteprofissional.com/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=1514&ID_COLUNISTA=28>. Acesso em: maio 2016.

_____. *Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações*. 3. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012.

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

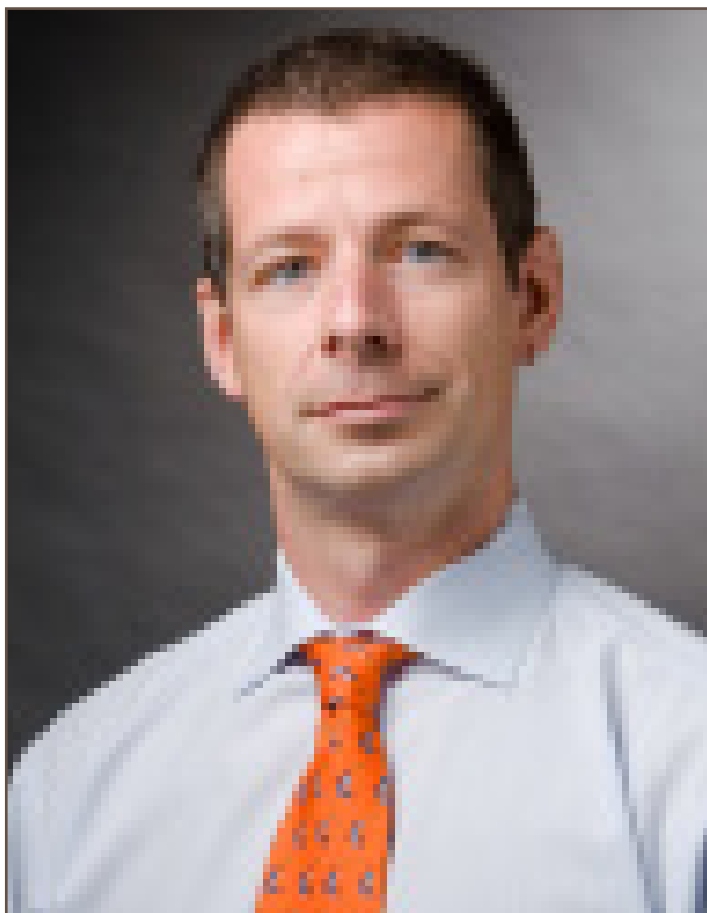
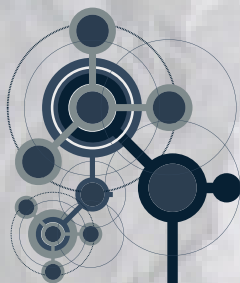
TORQUATO, Gaudêncio. *Jornalismo empresarial: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Summus, 1987.

_____. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Artigo recebido em 15.05.2016 e aprovado em 15.06.2016.

ENTREVISTA





Alexander V. Laskin

- Doutor pela Universidade da Florida
- Mestre em Negócios Internacionais pela Universidade da Florida
- Mestre em Relações Públicas pela Universidade do Norte de Iowa
- Mestre em Geografia Econômica, Social e Política pela Universidade Pedagógica Estatal de Moscou
- Diretor do Programa de Graduação em Relações Públicas e professor de Comunicação Estratégica, na Escola de Comunicações da Universidade Quinnipiac, Connecticut
- Consultor de empresas públicas, privadas e do terceiro setor
- E-mail: alaskin@gmail.com

Relações públicas: tanto ainda a ser explorado!

Public relations: so much yet to be exploited!

Relaciones públicas: ¡todavía mucho a ser explotado!

Entrevistadores | Valéria de Siqueira C. Lopes / Paulo Nassar / Luiz Alberto de Farias

• Da equipe de Organicom

Tradução do inglês | Ivelise Cardoso

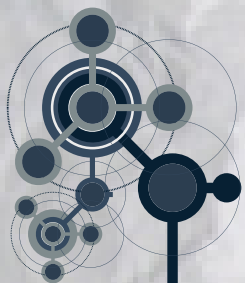
• Relações-públicas pela Faculdade Cásper Líbero

• Especialista em Comunicação pela ESPM

Foto

Extraída do portal da Universidade Quinnipiac

Entrevista
Alexander V. Laskin



Algumas áreas de atuação das relações públicas ainda carecem de maior aprofundamento no Brasil. Uma delas, que ganha espaço na contemporaneidade, mas ainda tem poucos especialistas, é a que compreende as relações com investidores. Isso pode ser decorrente de um mercado que ainda está longe de sua maturidade – no melhor sentido, pois o crescimento sentido nos últimos anos é um fator muito positivo. Para dar conta de um olhar a partir dessa ótica, *Organicom* procurou Alexander V. Laskin, um dos grandes especialistas em relações internacionais.

Atuando na Universidade de Quinnipiac, em Connecticut, o renomado relações-públicas fala sobre sua visão como pesquisador da área e sua experiência nela nos Estados Unidos. Laskin é hoje, no cenário norte-americano, um dos mais importantes nomes em relações internacionais e também em comunicação financeira. Em conversa franca com *Organicom*, ele mostra a necessidade de um olhar crítico sobre a área pela própria área, ou seja, pelos pesquisadores que a formam, além de focalizar a integração entre mercado e academia.

Fica o convite da equipe editorial de *Organicom* para manermos o nível de criticidade sobre a área, que ganha em termos de profissionalismo – tanto nas pesquisas acadêmicas, que crescem em número e em qualidade, quanto na atuação mercadológica, com departamentos e agências de comunicação cada dia mais estruturadas e com pleno desenvolvimento, sem deixar de lado o trabalho eficiente e de enorme contribuição feito pelas entidades representativas como a Aberje, a Abrapcorp e a Abracom.

• • •

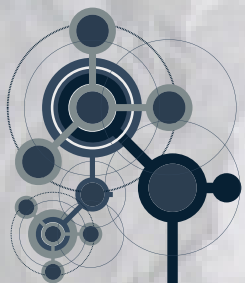
Organicom – Quão profunda é a pesquisa em relações públicas atualmente? Você enxerga uma grande evolução na última década?

Laskin – Sim, houve um substancial crescimento no campo das relações públicas na última década. Observando o explosivo número de cursos de graduação na área nos últimos dez, quinze anos, isso já demonstra esse crescimento. Mais alunos graduados, mais teses defendidas, mais teorias testadas, mais artigos publicados e assim por diante. Há também o aparecimento de novos periódicos no campo de relações públicas – o *Public Relations Journal*, por exemplo, foi iniciado pela PRSA¹ em 2007. Dessa forma mais pesquisas são publicadas a cada ano. Há mais coletâneas e mais livros independentes em relações públicas. Similarmente, houve um crescimento em pesquisa também entre os profissionais – pesquisas de agências de relações públicas e departamentos internacionais são mais respeitadas do que uma década atrás. As pesquisas são agora mais sofisticadas: da mensuração de *clipping* e da presença na mídia evoluiu-se para consciência, atitude, *mix* de marketing, e até mesmo a conexão entre relações públicas e as normas organizacionais. Veja-se o belo trabalho desenvolvido pela Amec², que culminou na elaboração dos Princípios de Barcelona. Obviamente, ainda há muito a ser feito. Acredito que há um grupo de pesquisas essencial e também há certos modismos – isso ocorre com modelos de relações públicas que, antes, eram somente sobre gestão de relacionamentos e agora, por alguma razão, isso se tornou uma das dimensões. Enquanto entram na onda desses modismos, outras áreas tendem a ser ignoradas, o que não é necessariamente ruim, mas algumas outras áreas de pesquisa acabam por ser descartadas e desvalorizadas – redundando em menos atenção, menos publicações, menos leitores e, como resultado, menos desenvolvimento.

Organicom – Os relações-públicas são muito criticados pela associação com certos projetos – econômicos e políticos. Qual a percepção atual?

¹ Public Relations Society of America. [Nota dos entrevistadores].

² International Association for the Measurement and Evaluation of Communication. [Nota dos entrevistadores].



Laskin – Relações públicas tem uma certa conotação negativa, principalmente nos Estados Unidos. Não é o caso necessariamente de outros países, mas tratando-se dos Estados Unidos, eu concordo que isso é verdade. A história está claramente associada a isso – afinal se os Estados Unidos tendem a traçar essa história de acordo com Phineas Taylor Barnum, o que mais se pode esperar? Contudo, acredito que há mais a fazer. Tenho um aluno que fez uma tese sobre a imagem do relações-públicas na cultura popular – cinema, programas de televisão, cartuns etc. E ele descobriu que o retrato do profissional é predominantemente negativo. Ele comparou o profissional de relações públicas com tubarões – já que os tubarões também possuem imagem negativa na cultura popular – dos filmes *Tubarão (Jaws)* e *Sharknado*. Acredito que, estatisticamente, na vida real, no entanto, são mais propensos a ganhar um Oscar que a ser mordidos por um tubarão. O mesmo talvez seja verdade no nosso caso: na vida real, é mais fácil encontrar um bom profissional de relações públicas em vez de um mau.

Organicom – *Nos últimos tempos, nasceu um novo conceito conhecido como “escola crítica de relações públicas”. Qual é a sua opinião sobre essa linha de pensamento?*

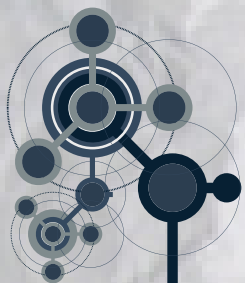
Laskin – Quando eu estava na graduação da Universidade da Florida, tivemos duas semanas dedicadas às críticas de relações públicas nas aulas de Teoria de Relações Públicas. E a professora, Dra. Linda Hon, tinha uma impressionante lista de leituras críticas sobre esse tópico. Eu me lembro dos artigos de Derina Hotlzhausen, Bruce Berger, Juliet Roper, entre outros. Assim, realmente não há nada de novo sob o sol. Contudo, independentemente do período, diferentes abordagens acadêmicas sobre o mesmo fenômeno nos permitem investigar sob diferentes ângulos e obter melhor entendimento. Então, quanto mais houver uma alta qualidade de estudos, sou um forte apoiador de todos os tipos de abordagem teóricas e metodológicas. Na verdade, acho que todo “estudioso quantitativo” deve fazer ocasionalmente um estudo qualitativo, e todo “estudioso qualitativo” deve realizar um SPSS³ de vez em quando. Além de praticar e aperfeiçoar um conjunto diferente de competências de pesquisas, isso sempre ajuda a obter um melhor entendimento de si mesmo – seus preconceitos, suas crenças, seus pontos fortes e seus pontos fracos fazem de você um melhor pesquisador em geral.

Organicom – *Diante da escola crítica nos Estados Unidos, quais linhas de pesquisa se destacam?*

Laskin – Eu provavelmente não deveria falar sobre todo o campo de relações públicas. Somos uma especialização muito diversificada – alguns estudam organizações sem fins lucrativos, outros, governos, corporações, ativistas, pessoas e

³ Trata-se de *software* estatístico cujo significado é Statistical Package for the Social Sciences. [Nota dos entrevistadores].

Independentemente do período, diferentes abordagens acadêmicas sobre o mesmo fenômeno nos permitem investigar sob diferentes ângulos e obter melhor entendimento.



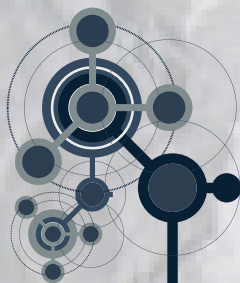
assim por diante. Na minha área particular de expertise – relações com investidores e comunicação financeira – pode-se observar um fluxo de crescimento rápido de pesquisas focadas na análise retórica e discurso. Pessoas estudam relatórios anuais, *press releases* financeiros, cartas aos fornecedores, transcrições de chamadas e tentam dissecar a manifestação e o latente significado dessas comunicações e, muito frequentemente, olhá-las de um ponto de vista crítico. O que isso significa para a nossa sociedade? O que isto diz para nossa sociedade? O que diz sobre a estrutura de poder entre o gestor e os *stakeholders*? Estou editando um livro neste exato momento, *Handbook of financial communication and investor relations*, para ser publicado pela Wiley em 2017, e vários capítulos focam esse tipo de pesquisa. Há também capítulos focados na teoria feminista, argumentação, ética – além de capítulos de abordagem positivista e interpretativa.

Organicom – Prender-se aos modelos e métodos quantitativos pode ser considerado um obstáculo à diversidade de pesquisas em relações públicas?

Laskin – Sim, claro. Apego a qualquer coisa é um obstáculo à diversidade e a qualquer coisa nova. Como disse Mikhail Bakunin, uma paixão pela destruição é uma paixão criativa. Não podemos partir para algo novo sem romper com o passado. Embora, para ser justo, eu não veja isso como um grande problema para os estudos de relações públicas. Lendo nossas principais publicações acadêmicas, *Journal of Public Relations Research*, *International Journal of Strategic Communications*, *Journal of Communication Management* e similares, vejo um bom equilíbrio de diferentes abordagens metodológicas e teóricas. O mesmo se aplica às mais recentes publicações online de relações públicas, como *Public Relations Journal*, *Prism* e assim por diante. Vejo um bom *mix* de livros e publicações acadêmicas relacionadas – como *Journalism and Mass Communication Quarterly*, por exemplo. O *International Journal of Business Communication* teve várias edições especiais focadas em estudos qualitativos. Então, acredito que temos um bom *mix* e uma boa diversidade de pesquisas em relações públicas.

Organicom – Muitos livros-referência de relações públicas contêm histórias publicadas nos Estados Unidos com menções à Grécia e a Roma, sugerindo que relações públicas é algo que há muito tempo se relaciona com a promoção da identidade cultural e discussão política. A noção comum que prevalece é que os norte-americanos inventaram as relações públicas e depois as exportaram para o mundo. Como isto é visto pelos investigadores norte-americanos?

Laskin – Um dos meus livros favoritos é *Cutlip's public relations history*. São na verdade dois livros: do século XVII ao século XX; e do século XX. É uma leitura absolutamente fascinante. No prólogo desses livros há uma seção sobre antecedentes das relações públicas de hoje. Cutlip fala sobre o Egito antigo, a Grécia antiga, a Índia antiga e assim por diante. Mas há apenas uma nota oficial. O restante do livro põe o foco completamente nos Estados Unidos. E não me recordo de outros livros disponíveis que descrevam a história de relações públicas em outra parte do mundo. Então, se isso é tudo que temos para ler, isto é tudo que sabemos, ensinamos e praticamos. Portanto, não deve ser surpreendente que a visão da história de relações públicas nos Estados Unidos é muito etnocêntrica. Não há simplesmente outra visão, não há outra descrição em outra parte do mundo, embora acredite que a situação está começando a mudar. Conheço o belíssimo trabalho que Ángeles Moreno e Juan-Carlos Molleda estão fazendo com o *Latin America Communication Monitor*. Isso fornece aos estudiosos e profissionais dados confiáveis sobre as práticas de relações públicas na América Latina. O mesmo é válido para o *European Communication Monitor* conduzido por Ansgar Zerfass. Contudo, e sobre a África? Austrália? Ásia? E os estudos das histórias de profissionais nessas diferentes partes do mundo? Ou um tema que me fascine, como pesquisa global das práticas de relações públicas – não somente de diferentes partes do mundo, mas globalmente? História, estado atual do profissional, melhores práticas? Há ainda muito trabalho a ser feito.



Richard Edelman

- Graduado (BA) pelo Harvard College e com MBA pela Harvard Business School
- Presidente e CEO da Edelman, organização internacional de relações públicas
- Membro do Conselho Diretor das organizações Ad Council, the Atlantic Council, the Children's Aid Society e 9/11 Museum.
- Membro do World Economic Forum e do PR Seminar
- Possuidor de grande número de prêmios e distinções
- E-mail: contato@edelman.com.br

Comunicador: o Davi de todos os Golias

Communicator: the David of all of the Goliaths

Comunicador: el David de todos los Goliats

Entrevistadores | Nara Almeida / Paulo Nassar / Luiz Alberto de Farias

- Da equipe de Organicom

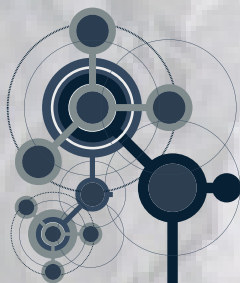
Tradução do inglês | Nara Almeida

- Mestranda em Ciências da Comunicação pela ECA-USP
- Gerente de Planejamento Estratégico e Relações Institucionais da Aberje

Foto

Extraída do portal da Edelman

Entrevista
Richard Edelman



Para Richard Edelman, presidente e CEO da Edelman, considerada a “agência da década” pelas organizações midiáticas Advertising Age e The Holmes Report, estamos vivenciando quatro grandes revoluções simultâneas, todas disruptivas: nos níveis de confiança dos clientes, na relação com o ritmo da inovação, na eficiência da propaganda e na implosão da mídia tradicional. As melhores marcas contemporâneas são parceiras na vida das pessoas, interpretando tendências sociais para desenvolver suas ofertas.

No contexto que define como “era da expressão”, Richard, que tem graduação e MBA pela Harvard, entende que o *core business* da sua agência é solucionar problemas para os consumidores em nome das organizações. E, nesse processo, dois fatores são essenciais: a associação entre os grandes líderes globalmente e a comunicação, como diferencial das empresas.

Neste depoimento à *Organicom*, durante vinda ao Brasil para o encontro Lidercom CEOs promovido pela Aberje, Edelman – que encabeçou a lista dos executivos mais poderosos da *PRWeek* (2013), foi reconhecido como o terceiro melhor CEO pela Glassdoor (2014) e entrou no Hall da Fama da Arthur W. Page (2014) – debate os desafios do Brasil, abordando temas como economia, confiança, tendências e *mix* da comunicação.

• • •

Organicom – Qual é a sua visão atual sobre as relações públicas e a comunicação organizacional globais?

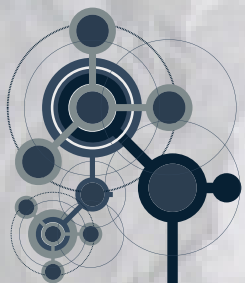
Richard Edelman – Atualmente, temos um cenário no qual metade das agências não está crescendo ou tem observado apenas crescimento mínimo, enquanto a outra metade tem apresentado crescimento com dígitos expressivos. As áreas de negócio que mais têm crescido em comunicação são as relacionadas ao marketing e à comunicação digital. Enquanto isso, tem havido muita pressão sobre as áreas de assuntos corporativos e relações públicas das organizações. Entretanto, as agências que se especializam em tais práticas não estão crescendo tão rapidamente quanto aquelas que também se especializam em marketing e comunicação digital.

Organicom – E quanto ao CCO, ou seja, ao diretor de comunicação corporativa, especialmente no Brasil?

Richard Edelman – Os comunicadores têm um dos trabalhos mais difíceis, entre todas as diretorias atuais em todo o Brasil. Vender produtos e construir empresas nunca é fácil e apenas imagino a árdua batalha que os principais comunicadores brasileiros enfrentam, enquanto seus públicos são continuamente bombardeados com más notícias.

O ano 2016 foi extremamente desafiador, com a reputação do Brasil despencando a um ponto perigosamente baixo. A economia brasileira encolheu 5,4%. O país, que estava conduzindo o crescimento dos Brics, caiu rapidamente. Há apenas cinco anos, a Petrobras era a 14ª colocada na lista da Forbes das empresas mais valiosas em todo o mundo. Hoje é a 411ª – a Uber ultrapassou a Petrobras em valor de mercado. Nossa pesquisa *Trust barometer* mostra que, dentre a população de 27 países, a população brasileira tem um índice de confiança nas empresas sediadas em seu país de apenas 32%, um dos mais baixos, à frente apenas de Índia e México. Compare essa confiança com 64% para as empresas alemãs, canadenses e suecas. É um cenário terrível.

Mas, já vimos algo assim antes: nos Estados Unidos, entre 2008 e 2009. Empresas respeitadas como Citibank, AIG, GM caíram em desgraça, CEOs foram demitidos, o governo saiu ao resgate das corporações. Uma crise financeira e de habitação se seguiu e deve perdurar ainda pelos próximos anos. Quase 25% dos afro-americanos e latinos perderam suas casas. Foi um



choque de realidade, mostrando que o governo não tinha conseguido definir as orientações adequadas para as empresas e que os reguladores falharam em fazer cumprir a lei. A comunidade empresarial inteira deveria ter feito uma pausa, reavaliado e articulado, mas isso não aconteceu.

Os resgates do governo apenas exacerbaram o fosso entre os que têm e os que não têm. Os CEOs foram para o *bunker*, mantendo suas cabeças baixas e esperando a poeira assentar. Eles se concentraram exclusivamente em Wall Street, e tiveram início o corte de empregos, salários mais baixos e a terceirização – tudo e todos em nome da eficiência e de balanços sólidos.

Oito anos desse círculo vicioso deixaram os Estados Unidos em uma rebelião populista, na qual o público tem canalizado a sua frustração e o anseio de liderança a candidatos presidenciais como Bernie Sanders e Donald Trump, chocando a estabilidade em dois extremos. Sem dúvida, 2016 é o equivalente brasileiro da crise financeira de 2008 nos Estados Unidos. Mas a história no Brasil não precisa ter o mesmo desdobramento. É possível fazer melhor.

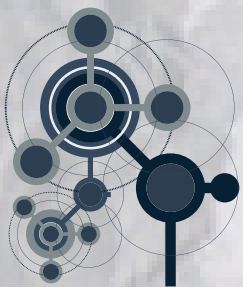
Organicom – *Como reverter esse cenário?*

Richard Edelman – Antes, é preciso olhar mais atentamente para três revoluções simultâneas, para entender melhor o cenário diante de nós.

Primeiro, o crescente *gap* de influência entre governo e empresas. Não é surpresa que a confiança no governo brasileiro, por parte tanto da elite quanto do público em geral, é surpreendentemente baixa. O governo tem a confiança de apenas 30% do público informado e de 21% da população em geral. Na verdade, o Brasil ocupa o penúltimo lugar na confiança no governo entre os 27 países pesquisados, contra uma média global de 42%. Sem confiança no governo, o público não só quer, mas espera que as empresas liderem.

Em segundo lugar, em função da desconfiança nas instituições, há uma nova dispersão de autoridade para os indivíduos. A pesquisa *Trust Barometer* mostra que a pirâmide clássica de influência foi virada de cabeça para baixo, com a influência agora repousando na massa da população, mesmo com o poder permanecendo nas mãos da elite. Há uma ascensão do populismo. O líder de governo e o CEO estão sendo substituídos pela “pessoa como eu”, e os empregados irrompem como uma das mais críveis fontes de opinião.

Dentre a população de 27 países, a população brasileira tem um índice de confiança nas empresas sediadas em seu país de apenas 32%, um dos mais baixos, à frente apenas de Índia e México.



Por fim, a mídia como a conhecíamos implodiu, como resultado do declínio da publicidade e da ascensão da internet. Os hábitos de consumo de mídia da população em geral mudaram. No Brasil, 82% da população cita o uso de *sites* de pesquisa e mídias sociais múltiplas vezes durante a semana, enquanto apenas 46% leem jornais e apenas 40% leem revistas. Para a população global, *sites* de pesquisas e mídias sociais são as mídias dominantes. Todo o modelo de negócios da mídia paga entrou em colapso. A publicidade, que vendia marcas tão efetivamente desde a II Guerra Mundial, agora se encontra em uma tempestade perfeita. Entre bloqueadores de anúncios, cliques fraudulentos e o advento do *móvil*, um terço dos *millennials* não vê nenhum anúncio. As marcas devem reconhecer que o eixo predominante de comunicação está agora na horizontal (*peer-to-peer*), não mais na vertical.

Organicom – *O que nós podemos fazer como comunicadores e como organizações?*

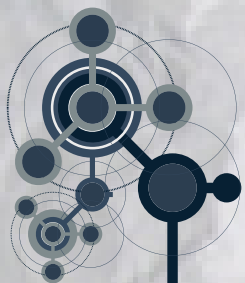
Richard Edelman – Como organizações, é preciso enfrentar o novo, e isso é fascinante. O público tem muita expectativa de que as organizações liderem, em vez do governo. Há uma nova expectativa em relação aos negócios: 80% das pessoas acredita que é possível fazer dinheiro e melhorar a sociedade, simultaneamente. Além disso, apenas ganhar dinheiro já não é o suficiente; é preciso também melhorar ativamente a sociedade. As organizações têm a obrigação de demonstrar altos padrões éticos e provar continuamente que não estão interligadas de forma indecorosa com líderes do governo. E, finalmente, é necessário ser um bom empregador, tratar bem os funcionários e tomar posse de seu papel na vida das pessoas e das comunidades em que vivem. É preciso envolvimento e integridade.

Isso não é exclusivo para o Brasil; é uma tendência que vemos em todo o mundo. Mas, no Brasil, essa nova expectativa apresenta oportunidade de liderar, em um momento em que a marca nacional está sob o fogo no ambiente internacional. Se as empresas brasileiras querem jogar no mercado global, precisam mudar sua cartilha. Não é suficiente mudar o discurso; deve-se possuir responsabilidade para mudar a realidade. Isso significa instalar conselhos de administração com influência internacional, com especialistas bem reconhecidos, que trarão melhores práticas para o *C-level*. Isso significa foco no comprometimento, na transparência e na integridade.

Em minha opinião, o Brasil está em uma encruzilhada. Os líderes vão continuar a espiral para baixo ou forçarão uma reconsideração? Acredito que vocês têm a oportunidade de ser o país dos Brics que irrompe. Os escândalos têm testado a sua democracia e seus sistemas têm mostrado que podem suportar a pressão. Estamos testemunhando instituições judiciais fortes e independentes e imprensa livre no trabalho. Além disso, vemos que a sociedade brasileira apoia o processo, pedindo transparência e comportamentos éticos nos negócios e no governo. Estes são sinais de que o Brasil pode fazer melhor. E este é o momento. Precisamos definir um novo Brasil no âmbito corporativo e recuperar a confiança no cenário nacional e internacional. Recuperar a narrativa e construir relacionamentos de longo prazo com os clientes não é apenas sobre seu posicionamento de negócio, é sobre o que seu negócio pode e deve fazer para resolver questões mais amplas.

Organicom – *Os líderes devem, então, comprometer-se com a sociedade para conquistar sua confiança?*

Richard Edelman – Esse contrato com a sociedade e a confiança estão diretamente ligados à reconquista da confiança. O público viu a promessa de futuro do Brasil, baseada em magnatas e na promessa de país do futuro, cair em meio a escândalos. Mas esse mesmo público também tem visto brasileiros no palco global, liderando algumas das empresas mais admiradas do mundo, como Carlos Alves de Brito na InBev ou Carlos Ghosn na Nissan. Ghosn ganhou o apelido de “Sr. Conserta Tudo” pela guinada que deu na Nissan e tem sido amplamente creditado por seu estilo de liderança



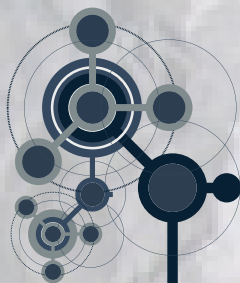
transcultural que desafiou normas empresariais japonesas, enquanto ainda honra a herança das montadoras. Ele fez isso de forma transparente, anunciando seu plano e salientando uma cultura de meritocracia, abrindo o diálogo com as partes interessadas e assumindo responsabilidade sobre o sucesso da empresa.

Organicom – Que lições podemos aprender com o passado para transformar a crise em oportunidade e aproveitar este momento como ideal para a liderança brasileira?

Richard Edelman – Proponho um modelo para que o Brasil aproveite essa oportunidade e não siga os passos dos Estados Unidos da América: 1) seja um negócio baseado em princípios, empenhado em fazer bons negócios para a sociedade em geral; 2) comprometa-se com a governança e definir um modelo para a prestação transparente de contas; nomear membros de conselho internacionalmente reconhecidos e garantir sua autoridade para aprovar mudanças de modo transparente; perguntar-se acerca do que fazer para mudar o *status quo* e, em seguida, fazê-lo, medi-lo e pedir aos públicos *feedbacks* sobre o seu progresso; 3) colabore com empresas afins, reguladores e grupos cívicos; a ação coletiva pode construir um ambiente que permitirá o sucesso; 4) converse com seus funcionários, diga-lhes o que está acontecendo e deixe-os seguir adiante; os consumidores querem receber as mensagens de uma “pessoa como eu” e ninguém está mais bem preparado para levar essa mensagem do que seus próprios funcionários servindo na linha de frente do seu negócio; 5) o seu CEO não pode se esconder; pressione-o a representar algo além de números, buscando engajamento e integridade e contando a história maior por trás disso tudo; 6) reconheça que você precisa de mídia e conduza a sua história através de mídias próprias, ganhas e canais sociais, com uma dose saudável de mídia paga também para garantir que você possa chegar ao público certo. No ambiente de hoje, a empresa tem possibilidade maior do que qualquer instituição para mapear mudanças tangíveis e liderar.

Pense em como o sucesso da Samsung preparou uma onda para a Coreia do Sul crescer. Natura, Suzano e Votorantim, Banco Itaú, Embraer talvez sejam algumas das empresas que podem ajudar a pavimentar o caminho para a marca Brasil. Poderia ser uma empresa como a Odebrecht, que poderia buscar a confiança e conduzir um diálogo fresco em torno da transparência corporativa e prestação de contas. Ninguém está dizendo que o Brasil deve deixar sua cultura para trás. O Brasil é único, não é os Estados Unidos e nem deve ser. Eu sei e compreendo que o caos pode dar luz à criatividade, mas uma estrutura subjacente para incutir confiança é necessária para chegar ao próximo estágio de seu desenvolvimento. Ginga é uma maneira bonita e invejável para jogar futebol. Não é uma maneira de executar um negócio de confiança no cenário internacional. Mas o Brasil pode manter a sua cultura vibrante e transcender a lacuna de confiança. Em cinco

Se as empresas brasileiras querem jogar no mercado global, precisam mudar sua cartilha. Não é suficiente mudar o discurso; deve-se possuir responsabilidade para mudar a realidade.



anos, as empresas brasileiras poderão ser consideradas como as melhores em governança corporativa, em práticas de sustentabilidade, nas relações de trabalho etc. Muito melhor dentro do possível em um país que já não pode se esconder por trás do “país em desenvolvimento”. O Brasil pode ganhar, mas apenas se os líderes agirem corretamente.

Organicom – A pesquisa “Edelman trust barometer” de 2016 mostra um desnível surgindo entre a elite e as massas, no que diz respeito à confiança. O que isso significa para governos, negócios, instituições e mídia?

Richard Edelman – Esse é um fenômeno assustador. As elites pensam que está tudo bem, que a situação das coisas está boa. Enquanto, por outro lado, as massas discordam ferozmente. O ponto é que os dois lados estão se comportando e votando dessa forma. Isso é uma forma de populismo entre duas classes.

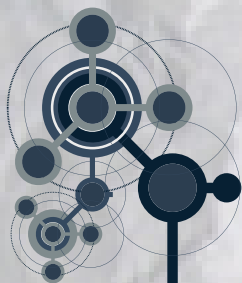
O caso Brexit é um exemplo. O estudo *Trust barometer* de 2016 indicou previamente essa profunda divisão entre a população com alto patrimônio líquido e a população de baixa renda no Reino Unido. Existe um hiato de 32 pontos entre esses grupos na confiança nos negócios (67% *versus* 35%) e uma diferença de 28 pontos entre esses grupos na confiança no governo (54% *versus* 26%). Quanto a futuras perspectivas econômicas, 40% das famílias de baixa renda no Reino Unido acreditam que será pior em cinco anos, contra 13% das famílias de alta renda. Olhando através do outro lado do vidro, apenas 20% das famílias de baixa renda acreditam que estarão melhores em cinco anos, enquanto 47% das pessoas com elevados rendimentos acreditam que as coisas estarão melhores.

A ofensiva sedutora defendendo a permanência na União Europeia parecia cair em ouvidos surdos. Apesar dos relatórios do Banco da Inglaterra, do Ministério das Finanças do Reino Unido, do Banco Mundial, do FMI e da OCDE sobre as terríveis consequências econômicas do Brexit, a opinião pública raramente se alterou. Apenas 37% dos eleitores acreditavam que o Reino Unido seria pior economicamente com a saída da União Europeia, contra 38%, três meses antes. Nosso CEO no Reino Unido, Ed Williams, disse-me: “a campanha na Europa não melhorou as coisas. Uma das razões pelas quais as pessoas insistiam na saída era precisamente porque cada instituição nacional e internacional grande dizia o contrário, como se essas instituições quisessem proteger o *status quo* e manter a riqueza para si mesmos. Williams podia imaginar um eleitor pensando. É exatamente o que eles nos diriam, não?”.

Anatole Kaletsky, um ex-mentor meu em Harvard e agora um jornalista financeiro no Reino Unido, escreveu: “o referendo Brexit é parte de um fenômeno global, uma revolta populista contra os partidos políticos estabelecidos, predominantemente pelos mais velhos, mais pobres e menos escolarizados eleitores irritados o suficiente para derrubar as instituições existentes e desafiar políticos do *establishment*”. Ele acredita que a raiva passou do foco de 2008 sobre os banqueiros para as elites de forma mais ampla.

O Reino Unido pode representar apenas 2,5% do PIB global, mas o sinal que o Brexit envia ao mundo é profundamente angustiante. Ele sinaliza a mudança de comportamento de mídia de *mainstream* a social. Sinaliza a ascensão de um jornalismo emocional e de curto prazo, em detrimento de um mais racional e de longo prazo, com o *Times* de Londres sendo preterido por *tweets*. A pirâmide de influência é de fato virada de cabeça para baixo, com a influência movendo-se para a massa e as autoridades podendo sucumbir. Neste ambiente volátil, empresas terão de tomar a iniciativa de contar a sua própria história seja através de mídias ganhas ou de mídias próprias.

¹ O estudo global *Edelman trust barometer* mede o nível de confiança das sociedades no governo, nas empresas, nas ONGs e na mídia. Na sua 16ª edição, foi produzida pela Edelman Intelligence, braço de pesquisa da rede Edelman, e consistiu em entrevistas *online* realizadas entre outubro e novembro de 2015 em 28 países. Foram 33 mil entrevistados (28.000 do público em geral e 5.000 respondentes que se enquadram na categoria de público informado – possuem educação superior, hábito de consumir notícias diversas vezes na semana e acompanham temas sociais e políticos). Os resultados globais e o recorte brasileiro do estudo podem ser acessados integralmente no site da Edelman Significa. Disponível em: <<http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/>>. Acesso em: 26 jul. 2016.



Organicom – *O estudo “Earned brand 2016”² fala sobre conduzir os consumidores a uma fase “all in” do relacionamento. Como as empresas podem alcançar isso?*

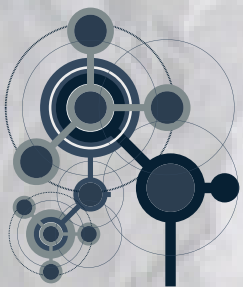
Richard Edelman – O índice confirma que, em média, os consumidores alcançaram o que chamamos de fase do “envolvido”. Contudo, esses compradores indicam que estão dispostos a ir muito mais longe do que simplesmente comprar. Na verdade, eles sinalizaram o desejo de estágios mais profundos de conexão e relacionamento que quantificamos e definimos como do “empossado” ou “comprometido” com sua marca favorita. Nosso estudo mostra que uma clara maioria dos consumidores que alcança esses estágios vão, em primeiro lugar, comprar, permanecer fiéis, advogados e defender sua marca favorita. Estes relacionamentos mais fortes trazem benefícios muito almejados: 77% adotam a inovação mais rapidamente; 79% pagam um preço *premium*; 82% recomendam a marca através de *likes* e compartilhamentos; e 80% a defendem contra os críticos. Em suma, os consumidores “comprometidos” trabalham por você.

Os profissionais de comunicação e marketing precisam reconsiderar o *mix* de marketing para incluir uma mistura de mídias pagas, ganhas e próprias a cada estágio do relacionamento com seus públicos. Os consumidores que estão nas fases de “empossado” e “comprometido” são consistentemente mais envolvidos por mídias ganhas e próprias do que pela mídia paga na comunicação. Em segundo lugar, o estudo mostra que as marcas podem lidar mais facilmente com as expectativas e desejos de seus clientes a partir do propósito, do *storytelling*, principalmente, da escuta. Os comportamentos que atingiram as melhores notas no estudo *Earned brands* são, justamente: “agir com propósito”, “contar uma história memorável” e “ouvir abertamente/responder seletivamente”. Esses comportamentos e estratégias têm o maior potencial para habilitar um padrão mais comprometido de relacionamento do consumidor com a empresa, por meio de estratégias que impliquem colaboração, participação, valores e ações compartilhados. E é precisamente essa a diferença entre presentear os clientes com uma campanha e empoderá-los para aderirem a um movimento.

Organicom – *Quais as novas ofertas e habilidades que os departamentos de relações públicas e os profissionais da área precisam desenvolver?*

² O estudo *Earned brand 2016* é uma pesquisa *online* global com 13.000 consumidores em 13 países, que examina a relação consumidor-marca em 18 categorias de marcas. Disponível em: <<http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/earned-brand-2016/>>. Acesso em: 26 jul. 2016.

As empresas e seus profissionais precisam começar a se distanciar da ideia de profissionais puramente funcionais ou técnicos, sendo assessores, estrategistas e parceiros de negócios.



Richard Edelman – As empresas e seus profissionais precisam começar a se distanciar da ideia de profissionais puramente funcionais ou técnicos, sendo assessores, estrategistas e parceiros de negócios. O destino de muitas das marcas atendidas por agências hoje, incluindo as marcas ao lado das quais trabalhamos, depende da capacidade de obter a cooperação do público para a inovação e estruturas unicórnio, de rápida geração de valor, como muitas marcas e comportamentos da economia compartilhada.

Organicom – *Quais as próximas tendências para marketing e relações públicas?*

Richard Edelman – Nós devemos reinventar o setor de marketing, e a comunicação de marketing é uma dessas reinvenções fundamentais ao mercado e à área como um todo. É preciso um *mindset*, um modelo mental voltado à comunicação de marketing. E isso requer a compreensão de que a reputação de uma organização não está e nem pode ser separada da sua marca. Como profissionais de comunicação, precisamos ajudar as empresas a pensarem seus objetivos, o que querem e o que precisam para fazer parte da sociedade.

Organicom – *Como a academia e o mercado podem colaborar mutuamente para o desenvolvimento do profissional de comunicação do futuro?*

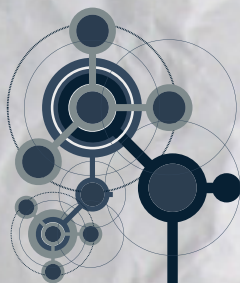
Richard Edelman – Os jovens precisam já sair da universidade com conhecimentos sobre programação e computação. Eles precisam de habilidades avançadas de linguagem visual, ser mais ágeis e espertos diante do mundo e precisam, ainda, dominar múltiplas linguagens. Eles já não podem mais ser unicamente estudantes de humanidades.

Organicom – *Você tem um lema ou uma filosofia de vida que define o seu trabalho?*

Richard Edelman – Eu gosto de me imaginar como o Davi dos Golias de todo o mundo. Eu gosto quando somos subestimados. Isso nos permite ser disruptivos.

PRESQUIS





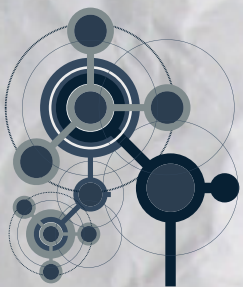
El manejo de las relaciones públicas internacionales en la crisis de Volkswagen

International public relations management in the Volkswagen crisis

A gestão das relações públicas internacionais na crise da Volkswagen

Amaya Arribas

- Doctora en Ciencias de la Información por la Universidad del País Vasco (UPV), España
- Maestra en Dirección de Comunicación Institucional y Empresarial por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), España
- Licenciada en Ciencias de la Información por la UPV
- Profesora-investigadora en la Universidad de los Hemisferios (UDHL), Ecuador
- Fue docente en la Universidad de Murcia (España) y en el Tecnológico de Monterrey (México)
- Investigadora en comunicación empresarial
- Formadora tecnológica de empresas, periodista y documentalista
- E-mail: amayaa@uhemisferios.edu.ec



Resumen

La crisis de la empresa automovilística Volkswagen por el trucaje de los resultados de las pruebas de emisiones de sus autos está teniendo consecuencias históricas en su reputación internacional, siendo el manejo de sus relaciones públicas un ejemplo de su frágil estrategia de comunicación. En este texto se describen y analizan las acciones de comunicación de Volkswagen y se hace una propuesta de cómo deberían haber sido manejadas las relaciones públicas de la marca ante esta crisis de magnitud internacional.

PALABRAS CLAVES: VOLKSWAGEN • CRISIS • RELACIONES PÚBLICAS • ESTRATEGIA • ÉTICA.

Abstract

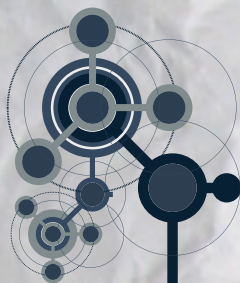
The Volkswagen crisis caused by the tricking with the results of the emission tests of its cars is having historical consequences for its international reputation, with the management of their public relations becoming an example of its fragile communication strategy. This text describes and analyzes Volkswagen's communication activities and makes a proposal on how its public relations for the brand should be handled to confront this crisis that has an international magnitude.

KEYWORDS: VOLKSWAGEN • CRISIS • PUBLIC RELATIONS • STRATEGY • ETHICS.

Resumo

A crise da empresa automobilística Volkswagen com a falsificação dos resultados nos testes das emissões dos seus carros está tendo consequências históricas em sua reputação internacional, sendo a gestão das relações públicas um exemplo de sua frágil estratégia de comunicação. Neste texto se descrevem e analisam as atividades da comunicação da Volkswagen e se faz uma proposta de como deveriam ter sido trabalhadas as relações públicas da marca diante dessa crise de magnitude internacional.

PALVRAS-CHAVE: VOLKSWAGEN • CRISE • RELAÇÕES PÚBLICAS • ESTRATÉGIA • ÉTICA.



En Estados Unidos, el 18 de septiembre de 2015, la Environmental Protection Agency (EPA) dio a conocer que el grupo automovilístico alemán Volkswagen había trucado los resultados de las pruebas de emisiones en medio millón de sus coches. Esta agencia de protección medioambiental posee límites de emisiones más estrictos que los europeos en relación a emisión de partículas en suspensión y óxidos de nitrógeno. Este obstáculo para los coches diésel no limitó a Volkswagen para ofrecer vehículos con motores 2.0 TDI que no cumplieran estos preceptos anticontaminación, ya que sus emisiones de óxidos de nitrógeno eran de hasta cuarenta veces superiores a las permitidas. Sin embargo, sus automóviles llevaban instalado un *software* que detectaba si el coche estaba siendo sometido a un ciclo de pruebas de la EPA. Este dispositivo modificaba los parámetros de combustión si detectaba que estaba siendo sometido a pruebas, llevando sus emisiones de partículas y gases nocivos al nivel deseado.

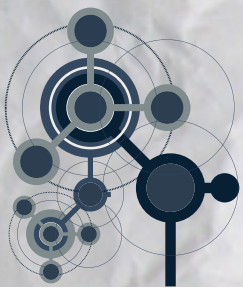
La empresa parecía que reaccionaba con rapidez reconociendo estos hechos, pero unos días después y ante la amenaza de investigaciones sobre posibles fraudes en otros países, la compañía admitió que el número de vehículos afectados en todo el mundo pasaba a 11 millones, estando la mayor parte de los coches afectados en Europa, según la compañía alemana. Martin Winterkorn, el presidente del grupo, dimitió a través de un comunicado publicado en la web oficial de Volkswagen, eso sí, sin reconocer la culpa, ya que aseguraba que no hubo ninguna mala acción por su parte, siendo su comparecencia tres días después del escándalo. En su comparecencia, no mostró ni remordimiento sincero ni empatía con los engañados, así como careció de gestos improvisados y auténticos. Este es el comunicado completo de M. Winterkorn:

Estoy sorprendido por los acontecimientos de los últimos días. Por encima de todo, estoy aturdido por conocer que la mala conducta en tal escala era posible en el Grupo Volkswagen. Como director general acepto la responsabilidad por las irregularidades que se han encontrado en los motores diésel, por lo que han solicitado al consejo de administración que acuerden la terminación de mi función como CEO del Grupo Volkswagen. Estoy haciendo esto en interés de la empresa a pesar de que no existe ninguna mala acción por mi parte. Volkswagen necesita un nuevo comienzo, y yo también en términos personales. Con mi renuncia, estoy despejando el camino para este nuevo comienzo. Siempre me he conducido por mi deseo de servir a esta empresa, especialmente a nuestros clientes y empleados. Volkswagen ha sido, es y será siempre mi vida. El proceso de clarificación y transparencia debe continuar. Esta es la única manera de recuperar la confianza. Estoy convencido de que el Grupo Volkswagen y su equipo van a superar esta grave crisis (Winterkorn, 2015).

El comité ejecutivo quiso poner fin a la crisis, de manera simbólica, exponiendo que el ex CEO no tenía conocimiento de la manipulación de los datos de emisiones, por lo que comunicaron que tenían un profundo respeto por la disposición de Winterkorn a asumir la responsabilidad y, con ello, enviar una señal tanto interna como externamente. Señalaron que Winterkorn había hecho contribuciones invaluable a Volkswagen y que el crecimiento de la compañía a nivel global está ligado indiscutiblemente a su nombre. Lo cierto es que las pérdidas no son sólo económicas (se estima que han perdido más de 22 mil millones de euros en bolsa y pago de multas millonarias), sino que la pérdida de su reputación, desprestigio de su marca y la afectación de la marca país están alcanzando niveles notables¹.

Asimismo, la crisis del grupo Volkswagen afectó a otras marcas como Seat, que admitió haber utilizado motores trucados por Volkswagen para montar sus vehículos; y a BMW, que vio sus acciones desplomarse en la bolsa al publicar la prensa alemana que los motores de uno de sus modelos superara los límites europeos de emisiones, a pesar de que la compañía lo negara. Por otro lado, la economía alemana también se vio afectada, ya que Volkswagen es el mayor productor de coches en Alemania, además de ser uno de los mayores empleadores del país. No sólo han contaminado el medio ambiente sino también al "Made in Germany", afectando a la marca-país, ya que siempre se le ha reconocido como

¹ Ahora bien, era poco probable que las exportaciones de productos alemanes sufrieran, de repente, una caída significativa. Es cierto, sin embargo, que la marca-país alemana necesitará tiempo y acciones contundentes para recuperar plenamente su reputación.



un distintivo de calidad y confianza². No se duda de que seguirá habiendo clientes para Volkswagen, pero la pérdida de confianza es más grave cuanto más sólida es la reputación.

Con este panorama desolador el grupo nombró un nuevo director de comunicación y de relaciones con inversores y relaciones externas, y también contrató a la agencia alemana de relaciones públicas Hering Schuppener para llevar la imagen de la compañía a nivel global. Asimismo, contrató también los servicios de la agencia de relaciones públicas Finsbury en Reino Unido y a la agencia Kekst en Estados Unidos para coordinar la más importante crisis en los 78 años de historia de Volkswagen. La agencia Edelman continuó, además, dando soporte en el área de consumo de Volkswagen en Estados Unidos. Mientras tanto, la compañía informó que tenía una nueva estrategia de comunicación para comunicar a los clientes afectados sobre los pasos a seguir. Volkswagen tenía que ser capaz de gestionar su comunicación en crisis, de la mano de sus responsables de relaciones públicas en diferentes países, para recuperar su reputación de marca. La imagen de una compañía está ligada a la calidad de sus bienes y servicios, pero también a su responsabilidad social³.

MARCO TEÓRICO

Las relaciones públicas internacionales

Las relaciones públicas son una herramienta de administración, ya que influyen favorablemente en las actitudes hacia la organización, sus productos y sus políticas. También son una herramienta directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso (Cutlip; Broom; Center, 2007). Otra definición, acuñada por Philip Kotler y William Mindak (1978), señala a las relaciones públicas como aquellos aspectos de nuestra conducta personal y corporativa que tiene una importancia social más que tan sólo privada y personal. Precisamente, en la crisis de Volkswagen esta última acepción encaja a la situación creada. El aspecto de la conducta personal y corporativa ha sido precisamente el detonante de esta crisis de dimensión internacional.

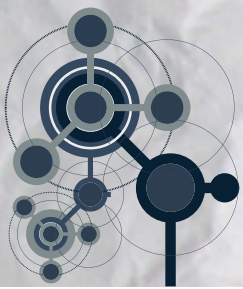
Según Ivette Soto-Vélez (2009), las relaciones públicas tienen una función gerencial, ya que presentan un proceso más complejo que se pone en práctica a un macronivel cuando se habla de las relaciones públicas internacionales.

Por ello, las relaciones públicas internacionales adquieren una gran significación y complejidad por tres factores fundamentales: el proceso de globalización, la gran rapidez en los cambios y la multiplicidad de los actores internacionales. Así lo ha advertido Antonio Castillo (2010, p. 177) quien señala que la ampliación de los cometidos de las relaciones públicas es la consecuencia de la actual dinámica internacional, donde ellas están produciendo un acercamiento entre las empresas, organizaciones, estados, entre otros.

Numerosos investigadores como Manuel Parés i Maicas (1992), Denis Wilcox et al. (2001), Sam Black (1991) y Edward Bernays (1990) en el área han reconocido este trinomio. También se ha caracterizado a la sociedad actual internacional con una serie de elementos a considerar para la gestión de los planes de relaciones públicas (Sahagún, 1998, p. 87-88). Así este autor señalaba que vivimos en un mundo omnipresente e interdependiente, puesto que los acontecimientos lejanos condicionan las vidas de

² Alemania ha estado orgullosa de sus autos por los símbolos de fiabilidad, pericia técnica y máxima ingeniería que representaban. También son símbolos de su fortaleza económica, puesto que Wolfsburg, ciudad donde nació la compañía, tiene el salario per cápita más alto de Alemania, y donde más de la mitad de su población trabaja en Volkswagen. Sin olvidar que los automóviles son una de las exportaciones más importantes de Alemania.

³ Reputation Institute (2016) señaló que concretamente el 41% de la imagen de una empresa depende de lo que haga al margen de la materialidad de su negocio.



los individuos, donde la globalización lleva a las empresas a planificar, desarrollar y aplicar estrategias de relaciones públicas que las lleven a lograr sus objetivos empresariales; un mundo acelerado en el que se producen cambios políticos, sociales, y culturales a gran velocidad, y acrecentado por un incremento de los flujos y procesos informativos en cantidad y rapidez, gracias a la generalización de las tecnologías de la comunicación; un mundo interdependiente y complejo por la multiplicación de actores internacionales que interactúan entre ellos sin importar países: empresas, movimientos ciudadanos, individuos etc.

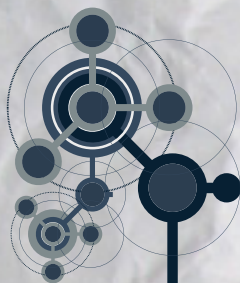
Entonces, las actividades de relaciones públicas internacionales son llevadas por empresas que operan en otros países. Así, las relaciones públicas internacionales se definen como la "campaña planificada y organizada por una empresa, institución o gobierno para establecer relaciones de beneficio mutuo con públicos de otros países" (Wilcox et al., 2001, p. 373). A su vez, estos públicos pueden definirse como los distintos grupos de personas que se ven afectados por (o que pueden afectar a) las operaciones de una empresa, institución o gobierno en específico. Para José Daniel Barquero et (2010, p. 83), se debe estudiar a fondo el tipo de público para encontrar la relación idónea con el cliente afectado por la situación de crisis, y ello implica tener presente que todo individuo y grupo pueden ser y son influidos por un determinado tipo de deseos y de emociones.

Para Sam Black (1991, p. 178), los objetivos de los programas de las relaciones públicas internacionales son proteger la reputación de los productos y servicios así como reforzarla. En un contexto internacional, ésta se ve influenciada por la imagen que se tenga del país del que procede el producto o servicio, sobre todo cuando la organización está muy ligada a la imagen del país. Por esta razón las empresas intentan crear una imagen individual, separada de la del país.

Sahagún (1998) sostiene dos definiciones de la imagen internacional. Una es la que se forma con los elementos cognitivos y afectivos que determinan el comportamiento de cada actor internacional. La otra es la que se forma con los elementos cognitivos y afectivos que cada persona, grupo o país se forma de sí mismo y de todo lo que le rodea. De esta manera, los países contratan empresas de relaciones públicas para mejorar sus percepciones en otros países, sobre todo si existe una implicación empresarial relevante en el exterior. No existe ninguna diferencia entre las relaciones públicas en el ámbito de un país y en el ámbito internacional. Según James Grunig y Tod Hunt (2001), los modelos de las relaciones públicas también se ven en su faceta internacional, ya que estos modelos igualmente se ven en otros países.

La actuación de las relaciones públicas internacionales se puede llevar a cabo de manera directa o contratando los servicios de empresas de relaciones públicas del país de destino. Si es mejor una opción u otra dependerá de las particularidades de la campaña, los actores implicados, el tipo de organización, y el país con su particular cultura, siendo las distancias psicológicas y culturales las más difíciles de neutralizar. En opinión de Paul Capriotti (1999), resulta muy difícil precisamente controlar las percepciones que se tienen sobre el país de origen o sobre el sector de actividad sobre el que se trabaja, por lo que es necesario analizar la imagen del sector de actividad y del país de origen de la organización para conocer cómo influyen en la imagen corporativa de la compañía. Para ello, los especialistas en relaciones públicas internacionales, además de manejar sus técnicas, deben ser unos expertos conocedores del contexto internacional que les permita aplicar su expertise en el marco internacional y adaptado a la idiosincrasia propia de cada país.

Las acciones que se deben llevar a cabo tienen que ver con la organización de eventos con responsables de medios de comunicación, organización de reuniones con otras empresas que actúan en el mismo ámbito, presentar a personas que ocupan posiciones estratégicas en el sistema político que ayuden a la organización, entablar encuentros con líderes de opinión, tener contactos con empresas de relaciones públicas de otros países para que se planifique la estrategia en el país de origen y se aplique por parte de una empresa del país de destino, contar con expertos en las traducciones para los comunicados de prensa, rotulaciones, realización de impresos etc.



Ahora bien, existen acontecimientos imprevistos que trastocan la ejecución de un plan de relaciones públicas internacionales como son los cambios políticos, económicos y jurídicos, y las fluctuaciones. Por ello, toda empresa que desee incursionar en otro país debe considerar adaptar sus relaciones públicas a las características propias de los países. Es lo que se denomina “pensar globalmente pero actuar localmente”⁴. Para realizar de manera correcta un programa de relaciones públicas internacionales, se deben seguir los mismos pasos que en las relaciones públicas generales (investigación, planificación, ejecución y evaluación).

El papel de las relaciones públicas en la gestión de una crisis internacional

La influencia de las relaciones públicas en el curso de un conflicto puede implicar la reducción del conflicto, como suele ser el caso en la gestión de crisis. El triángulo confianza, afecto y percepción de riesgo en una crisis se activa y es fundamental para comprender la importancia que tienen las relaciones públicas en una crisis. Las relaciones públicas tienen el objeto de persuadir a los públicos de los que depende una organización, generando credibilidad y confianza. El responsable de las relaciones públicas debe perseguir interpretar los deseos del público ante el cliente y los del cliente al público beneficiando al propio cliente y para eso también a la opinión pública, de la que depende la institución para la que se trabaja con el objeto de mantener, aumentar, potenciar, consolidar o fidelizar la credibilidad y confianza de los públicos hacia la empresa. La imprevisibilidad de algunas crisis no es excusa para no preverlas y/o no tomar cartas en el asunto.

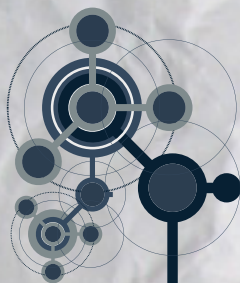
Lamentablemente, la mayoría de las situaciones de conflicto no son bien definidas en términos de una solución ideal. En muchos casos, los profesionales de relaciones públicas no son capaces de responder a las inquietudes de los grupos, a causa de muchos otros factores, incluyendo la capacidad de supervivencia de la organización. El responsable de las relaciones públicas debe determinar la posición que su organización tomará hacia cada grupo de interés. La posición determina la estrategia en lo que se hará y por qué. Nos enfrentamos a un complejo conjunto de fuerzas que deben ser controlados.

Yan Jin y Glen Cameron (2007) explican el modelo “amenaza de evaluación”, que quiere decir que una amenaza para una organización requiere de una evaluación de las demandas, así como cuáles son los recursos disponibles para hacerla frente. Una amenaza identificada obliga a los profesionales de las relaciones públicas a considerar dos factores principales: una de ellas es la organización para cuestionarse si tiene el conocimiento, tiempo, finanzas, gestión y compromiso para combatir la amenaza; la otra es la situacional, para evaluar la gravedad de la amenaza para la organización y el esfuerzo que se requiere para hacerla.

En el modelo de amenaza de evaluación, existen otros dos principios que son importantes. Uno es que hay muchos factores que determinan la orientación o la posición de una organización cuando se trata de enfrentar los conflictos y las amenazas contra ella. El segundo principio es que la postura de relaciones públicas para hacer frente a una audiencia en particular es dinámica, es decir, cambia a medida que se desarrollan los acontecimientos. Estos dos principios forman la base de lo que se llama la teoría de la contingencia.

Los profesionales de relaciones públicas reconocen multitud de fuerzas y factores que pueden influir en su enfoque estratégico para hacer frente a la amenaza; dependiendo del enfoque elegido, primarán unos factores sobre otros. Los factores se pueden agrupar en factores externos (entornos específicos de la industria, entorno político y social, y características del público externo) y factores internos (características generales corporativas, amenazas internas, características del departamento de relaciones públicas, y características de la personalidad de las personas internas involucradas). La lista de posibles variables, que influye en la respuesta de una organización, es muy útil para comprender el proceso de toma de

⁴ La expresión “Piensa globalmente, actúa localmente” (*Think globally, act locally*) ha sido utilizada en contextos variados, desde la política a la planificación urbanística, el medio ambiente o los negocios. La frase original en inglés, *Think global, act local*, ha sido atribuida al activista Patrick Geddes a principios de siglo XX.



decisiones complejas. Dependiendo de las circunstancias, la actitud de la alta dirección y el criterio de los profesionales de relaciones públicas, estos factores pueden mover la organización hacia una positiva acogida de un público.

El comportamiento erróneo de Volkswagen puede analizarse también desde un punto de vista ético. No es objeto de este artículo abordar de manera profunda las prácticas empresariales de Volkswagen en lo que ha sido la crisis más importante en su historia. En primer lugar, conviene definir qué es la ética. Esta se define por “el conjunto de reglas morales que una sociedad acepta y se compromete a respetar, para gobernar el comportamiento humano y aquellas virtudes que merece la pena desarrollar tanto individual como colectivamente” (Villafañe, 2013, p. 55).

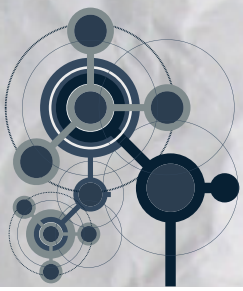
Según De George (2011), existen tres corrientes dentro de la ética empresarial⁵. La primera es la ética en los negocios, que trata de las normas morales en los negocios. La segunda, la ética empresarial, referida a la disciplina académica que trata de la moralidad de las prácticas empresariales. La tercera corriente se concreta en la incorporación de la ética a los negocios, que se divide en lo que llamamos la deontología y la responsabilidad social corporativa. En el caso de Volkswagen, se aborda desde la segunda y tercera concepción, ya que afecta a la moralidad de las prácticas empresariales y también a la responsabilidad social por el efecto contaminante de sus emisiones. De esta manera, es muy cuestionable no sólo el fraude como tal a los clientes de la marca, sino también el manejo de la situación durante todo el escándalo. Indudablemente, todo ello afectó a su reputación.

En la vida cotidiana, el término “ética” se ha utilizado en diferentes sentidos. Un primer sentido descriptivo, refiriendo a las costumbres o la forma correcta de actuar de una determinada sociedad. Así, designa lo que se practica desde el punto de vista moral, los usos reconocidos y sancionados por la sociedad, como en la expresión “falta de ética”, en lugar de la falta de escrúpulos o abuso de confianza, o como en el adjetivo “personas éticas”, entendidas como gente buena o fiable (Srouf, 2013). En este sentido, la ética se refiere a la moralidad de una sociedad. Hay un segundo sentido normativo, que indica el conjunto de normas que establecen y justifican las normas y los deberes. También cubre los códigos éticos de las organizaciones y los códigos de conducta profesional. Este sentido, entonces, equivale a la moral como reglas que guía la conducta. Un tercer sentido es teórico: como las concepciones filosóficas de la ética (como los principios éticos de Kant); o las teorías científicas de Max Weber (como la ética de la responsabilidad). En definitiva, podemos categorizar la ética como una ciencia de la moralidad o como un estudio de los hechos morales.

Para Manuel Velásquez (2012), la ética es un elemento estratégico para asegurar una ventaja competitiva en los negocios, y se hace necesario que en la organización se considere el aspecto ético para la resolución de problemas morales en los negocios. Se debe desarrollar el razonamiento y la capacidad de análisis necesaria para aplicar los conceptos éticos de las decisiones de negocio.

Según Robert Srouf, la organización debe implementar determinadas intervenciones, como identificar las áreas de la empresa y los mensajes que podrían inducir a cometer prácticas indeseables. También ayudaría descentralizar los poderes y rediseñar las funciones más sensibles. El autor determina el establecimiento de mecanismos de control para monitorear las acciones para reducir al mínimo cualquier acto incorrecto. Por último, aplicar sanciones ejemplares para aquellos actos incorrectos. No es la primera vez que Volkswagen es protagonista de un escándalo. Ya en 2005, algunos altos directivos fueron despedidos por sobornar con dinero y utilizar sus posiciones en la empresa para beneficio personal. En 2008, el ejecutivo Klaus Volkert fue condenado por un tribunal alemán con pena de cárcel por aceptar sobornos y emplear dinero de la compañía para financiar un programa de televisión en Brasil, cuyo anfitriona (Adriana Barros) era su amante.

⁵ Es necesario distinguir los conceptos ética de la empresa y responsabilidad social corporativa, que si bien están relacionados hacen referencia a aspectos diferentes. Así, la ética de la empresa son “las normas y principios éticos que se utilizan para resolver los diversos problemas morales o éticos dentro del contexto empresarial”. Y la responsabilidad social corporativa son “las actuaciones voluntarias emprendidas por una empresa para abordar la responsabilidad de los impactos económicos, sociales y ambientales de sus operaciones comerciales y las preocupaciones de sus agentes principales” (Correa, 2015).



Volkswagen no sólo vio afectada su reputación corporativa en la dimensión de responsabilidad social por la contaminación de sus autos, sino que su comportamiento explícito en el manejo del negocio y las respuestas de sus altos directivos no fueron satisfactorios.

METODOLOGÍA

La presente investigación está basada en una revisión documental de las acciones realizadas por el área de relaciones públicas de Volkswagen en diferentes países (Estados Unidos, Alemania y España), considerando sobre todo las respuestas que sus responsables dieron ante clientes, gobierno y sociedad en general. Con esta información, se hará una propuesta de actuación que la empresa automovilística debería hacer para recuperar su reputación de marca.

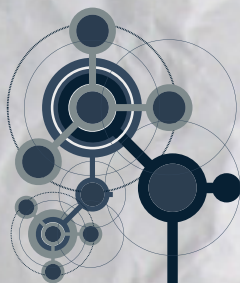
RESULTADOS

Confianza traicionada

La industria automovilística alemana, hasta ahora, era conocida en el mundo por su fiabilidad, calidad, tecnología de punta e ingeniería avanzada. Cuando una empresa adquiere relevancia dentro de su propio sector, existen numerosos factores clave que pueden condicionar para un futuro su buen funcionamiento, en el supuesto de provocarse una situación anómala ajena a su voluntad que se transforma en una situación de crisis, como pueden ser crisis coyunturales, debidos a cambios bruscos de tendencia económica, capaces de afectar tanto al sector social, laboral como empresarial. Sin embargo, en el caso de Volkswagen la crisis ha sido provocada por ellos mismos, y uno de los puntos clave en el escándalo ha sido su comunicación: la demora en la respuesta a las acusaciones y desafortunadas declaraciones de los directivos de la compañía alemana al principio de la crisis han sido claves en la escalada de la crisis y en la pérdida de la confianza. En las relaciones públicas, las conversaciones permanentes con los *stakeholders* suponen la base de la confianza. En este caso, Volkswagen hasta la crisis supo construir relaciones relevantes con sus públicos, pero en esta crisis infringió uno de los principios fundamentales.

En Alemania, los movimientos llegaron no sólo con el cambio de su CEO, Martin Winterkorn, por Matthias Müller, sino que también el director de comunicación global abandonaba la compañía "de manera amistosa". Volkswagen comunicó de manera oficial el relevo de Stephan Grühsem, responsable de comunicación del grupo, y el nombramiento de Hans-Gerd Bode como nuevo director de comunicación, relaciones con inversores y relaciones externas del grupo, que había ocupado recientemente el cargo de director de relaciones públicas y prensa en Porsche en Stuttgart (Alemania). El consejero delegado de Volkswagen Turismo destacó:

Estamos trabajando a toda velocidad en una solución técnica que vamos a presentar a los socios, a nuestros clientes y al público en general lo más rápidamente posible. Nuestro objetivo es informar a nuestros clientes lo antes posible, para que así sus vehículos cumplan totalmente las normativas. Les aseguro que Volkswagen va a hacer todo lo humanamente posible para recuperar la confianza de nuestros clientes, los concesionarios y el público en general. La marca Volkswagen Turismo informará a los mercados de todo el mundo sobre cuántos vehículos están afectados a nivel local. Estamos trabajando intensamente en las medidas de corrección en estrecha colaboración con las autoridades certificadoras. Los vehículos son y seguirán siendo técnicamente seguros y aptos para la conducción (Volkswagen, 2015).



Una semana después del escándalo, la compañía decidió emprender una nueva estrategia de comunicación en la que informó en las siguientes semanas y meses a los clientes con vehículos afectados. Además, se dio la instrucción de que todas las marcas del grupo afectadas publicarían en sus webs la información actualizada.

En su breve comunicado del 22 de septiembre, realizado por Herbert Diess, consejero delegado de Volkswagen Turismo, no entró en puntos específicos, aunque habían pagado por aparecer como primer resultado en Google⁶ para cualquier búsqueda que se hiciera relacionada con la marca. El escándalo se bautizó como "Dieselgate" en los medios de comunicación convencionales y en los medios sociales. Se pudo hacer un seguimiento de la fluctuación de una noticia para determinar los picos o momentos clave de la evolución y repercusión de un suceso observando tanto el volumen de noticias producidas como el número de compartidos que éstas generan.

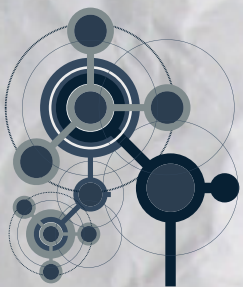
En España, en la sección de Noticias (2015) de su web oficial, Volkswagen emitió un comunicado en el que se aseguraba que se había informado los ministros de Industria y Medio Ambiente del gobierno sobre la identificación de cerca de 700 mil vehículos con este problema, aunque en las redes sociales no se hacía referencia a esta crisis. En la cuenta de Twitter para España tardaron casi una semana en dar información, y en Facebook el último *post* desde el 21 al 29 de septiembre es un anuncio sobre una nueva generación de vehículos con motores ecológicos. Pero nada sobre la crisis. Así, durante la primera semana después de haberse descubierto el escándalo, las redes sociales corporativas del grupo no hicieron mención de ello hasta que hubo la declaración oficial de M. Winterkorn. Después de su videocomunicado, únicamente se han limitado a poner en las redes sociales un *post* o *tweet*, y no en todos los países se actualizaba con la información oficial que se colgaba en la web corporativa.

Según la revista *Interactiva Digital* (2015) un estudio realizado por la agencia de marketing y publicidad Wunderman señaló que el crecimiento de la conversación sobre Volkswagen en internet durante la semana del 21 de septiembre es ocho veces superior al registrado la semana anterior. En esa misma semana las noticias y los artículos en *blogs* relacionadas con la marca se multiplicaron por 4, los foros por 6 y los *tweets* por 15. Ahora bien, únicamente en Facebook y Twitter, la revista señala que en esa misma semana Volkswagen registra una considerable reducción de actividad social. Así, en Facebook la audiencia incrementa por cuatro los *posts* dirigidos a la marca con un sentimiento negativo (aumenta del 79% al 93% en solo una semana). En Twitter, la participación proactiva de Volkswagen desciende un 52% respecto a la media semanal de septiembre. La audiencia muestra su descontento con más menciones de sentimiento negativo. Esto es, los *tweets* negativos hacia la marca pasan del 17% al 78% en una sola semana. Esta falta de interacción provocó lógicamente el enojo de la audiencia, y aún más que el contenido que publicaron apenas tenía que ver con el escándalo sino que se limitaron a publicar su contenido regular, según la revista *Merca 2.0*.

La empresa estaba dando pocas muestras de querer contactar directamente con los afectados. Aún más grave fue el caos con los clientes que, al intentar ponerse en contacto mediante un teléfono de atención al cliente, éste se colapsó. Así lo reportaron varios periódicos españoles como *elperiodico.com* (2015) y *eldiario.es* (2015). Tampoco funcionaba una web desde un dispositivo móvil el ingreso de una matrícula para saber si el vehículo estaba entre los afectados.

La cuestión es si ante un escándalo de estas magnitudes convenía dejar de publicar en redes sociales y esperar a que todo se calmara, o dar la cara inmediatamente dando información a los clientes y el público en general. Volkswagen se decidió por la primera opción, ya que el problema vio la luz el 18 de septiembre y hasta el 27 de ese mes fue cuando las sedes de algunos países

⁶ La crisis en la empresa provocó que las búsquedas en Google sobre la marca se sufrieran un "aumento desmesurado" durante el mes de septiembre de 2015, según los datos de Google Trends. El mayor número de búsquedas relacionadas con el Dieselgate Volkswagen fue la semana del 4 al 10 de octubre de 2015. Los países desde donde se realizaron el mayor número de consultas fue Alemania, Estados Unidos e Italia. Fecha de consulta: 25 de enero de 2016.



empezaron a ofrecer información a sus clientes, como la de Reino Unido, que lanzó un exclusivo sitio en internet para ofrecer información ante las dudas de los clientes. Pero la reacción de la compañía en redes sociales fue tardía (Merca 2.0, 2015).

El 29 de octubre, la compañía presentó en un documento de Frank Witter, miembro del consejo de administración, un informe titulado "Recuperando confianza", en el que destacaba la información prospectiva sobre el desarrollo de las empresas del grupo, con el objetivo de mostrar el buen augurio para la empresa unas semanas después de que estallara el escándalo. La compañía decidió crear una carta, desarrollada por la agencia Deutsch L.A. y publicada en la web Creativity (Marketing News, 2015), en la que la marca aseguró estar trabajando para "hacer las cosas bien". Esta campaña promueve un paquete de beneficios para los propietarios de vehículos afectados⁷. Esta pieza fue toda una declaración de principios, una carta austera y sencilla, firmada por el CEO de la compañía para América, Michael Horn, con la que la compañía intenta transmitir seriedad y confianza a los consumidores. La carta se difundió en los diarios *USA Today*, *The New York Times*, *Washington Post* y *Chicago Tribune*, entre otros. Los sitios web corporativos de Volkswagen remiten a una mera publicidad de sus autos y han eliminado toda la información relativa a la crisis, que tampoco era mucha.

En Alemania, el periódico alemán *Die Welt* lo denominó "el acto de estupidez más costoso en la historia de la industria automotriz". Lo calificó estúpido por manipular los datos de contaminación para mejorar las ventas, pudiendo ser visto como un insulto a los clientes que pagaron un extra por lo que creían ser un automóvil menos contaminante. Y costoso porque en cuestión de horas el valor de Volkswagen en la bolsa se desplomó.

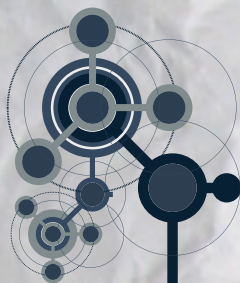
En España, *Medium.com* (2015) realizó una pequeña investigación sobre las portadas de papel durante un mes de cuatro diarios españoles de tirada nacional (*El País*, *El Mundo*, *ABC* y *El Economista*). *El Economista* y *El País* sacaron la noticia por primera vez en portada un día antes que el resto, aunque en un espacio muy pequeño. Este tema recibe la máxima cobertura en los cuatro diarios el 23 de septiembre, donde entre todos no llega a un 15% de su superficie. Sin embargo, *ABC* nunca consideró que este tema mereciese estar en portada.

Discusión y propuesta

Volkswagen perdió su reputación sin saberlo el mismo día que tomó la decisión de trucar sus motores. Al publicarse a escala global la noticia, lo que queda por hacer es de manual: reconocimiento de errores, petición de disculpas, reparación del daño causado y recuperación de la reputación. Si bien la reacción de Volkswagen fue adecuada en cuanto a los procedimientos que deben seguirse en un manual de crisis (reconocimiento de los hechos, dar la cara, pedir perdón y admitir las indemnizaciones, hacer cambios en la estructura y organización de la compañía, colaboración con las autoridades, y poner en marcha auditorías internas), el gran problema radicó en su comunicación.

El silencio se instauró en los departamentos de comunicación. Manejar las relaciones públicas en este caso para limpiar la imagen de la compañía, recuperar su reputación e influir en la opinión pública no era fácil. Michael Horn, presidente de la compañía en Estados Unidos, admitió que conocía desde 2014 el trucaje de los motores y que habían recibido notificaciones de estar siendo investigados sobre este tema, por lo que resulta inexplicable no tener un plan de actuación en comunicación ante esta crisis tan previsible.

⁷ La carta agradece a los clientes por su paciencia mientras implementan la solución y les ofrece unos beneficios que consisten en una tarjeta Visa cargada con 500 dólares para cualquier compra y otra tarjeta regalo, con la misma cantidad, para gastos en Volkswagen, así como un seguro de asistencia en carretera gratuito durante tres años. Asimismo, la carta informa de una página web donde el cliente puede introducir el número de serie de su vehículo para saber si está afectado.



Existieron y existen demasiados intereses en juego con diferentes *stakeholders* de la compañía: empleados del grupo, usuarios de los automóviles, concesionarios oficiales, vendedores de segunda mano, empresas que dependen de la producción de las factorías del grupo Volkswagen, entre otros. La comunicación debió ser más fluida y transparente con cada uno de ellos para restablecer la confianza ante este escándalo.

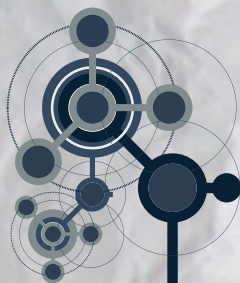
La propuesta de relaciones públicas de Volkswagen debe estar fundamentada en un liderazgo proactivo que coadyuve a la recuperación de la confianza con todos sus públicos, apoyado siempre en un programa de reparación de la confianza, ya que al fin y al cabo el problema es de integridad. Las primeras declaraciones de los CEOs (M. Winterkorn y M. Horn) reflejaron lo que no se debe hacer. El primero mostró dos maneras de ejercer el liderazgo: por un lado más contenido, riguroso e incluso distante (llegó a irritar y molestar por parecer indiferente y minimizar los daños), y por otro lado, más emotivo y directo. Desafortunadamente, los siguientes portavoces han adoptado la primera opción y con un perfil muy discreto. Tan de bajo perfil fueron sus comunicaciones que hasta las redes sociales, siendo un canal excelente para la comunicación en crisis, tuvieron muy baja o nula presencia, tal y como se ha señalado anteriormente.

En segundo lugar, en su comparecencia ante el Congreso de los Estados Unidos, el presidente de Volkswagen para este país culpó a dos ingenieros de la compañía en haber realizado este fraude sin el conocimiento de nadie más. Ciertamente es poco creíble que ninguna persona ni directivo estuviera al tanto de esta situación. Mejor habría sido que se limitara a indicar que se estaban realizando las investigaciones oportunas para esclarecerlo. Si hay una regla de oro en las relaciones públicas es decir siempre la verdad. Ocultar esta situación que tarde o temprano iba a salir a la luz fue un desatino total. Los responsables de relaciones públicas de la compañía debían haberse anticipado a la situación comunicando de manera personal a cada uno de sus *stakeholders*, ofreciendo una disculpa e indicando las acciones que iban a remediar el fraude de los coches, antes de que el escándalo saltara a los medios de comunicación.

Además, Volkswagen debiera dimensionar el impacto económico mundial y proteger a las demás marcas del grupo. Así, su comunicación de relaciones públicas debe ser global a todos los niveles, y sin descuidar a sus otras marcas (Audi, Seat y Skoda). Se ha visto que sus comunicaciones se han reflejado con diferente fluidez, dependiendo el país. Cada una de estas marcas tiene un público con diferentes perfiles, por lo que debe idearse un plan de relaciones públicas diferenciado, aunque con el eje común de ser las marcas no afectadas por el trucaje de los motores.

Si bien el grupo Volkswagen tiene que resistir al impacto económico que implica el pago de multas, devolución de dinero a clientes, reducción de las ventas, sobre todo debe recuperar la confianza en el mercado. Esto no se resuelve con un comunicado y acciones a corto plazo, ya que el problema es de integridad, es decir, de ética empresarial. Por ello, sería recomendable incorporar también un plan de relaciones públicas internas que tenga como eje la cultura de la ética, permeando desde la dirección. Así, se deben revisar los valores internos de la empresa para un cambio real. El cambio debe empezar por dentro. En este caso, el plan tiene que apelar a la historia de la marca, su trascendencia, su protagonismo en el mundo del motor y baluarte de la marca "Made in Germany".

La relación con los medios de comunicación, como uno de los *stakeholders* fundamentales en el manejo de la crisis, es fundamental. Un plan de relaciones públicas que prime la transparencia, inmediatez, así como unos portavoces con carisma, liderazgo y cualidades comunicativas, resulta primordial en una crisis de estas características. De la misma manera, se tiene que poner atención en la colocación de sus CEO's en medios de comunicación generales y especializados mediante entrevistas y reportajes.



Evidentemente, no podemos olvidar un plan de relaciones públicas en redes sociales, un medio que por sus características rápidamente viralizó la crisis. Cerrar los canales de comunicación hasta nuevo aviso podría ser una opción para desviar la presión; sin embargo no era la más adecuada. Al contrario, lo mejor en cualquier caso es mantenerlos activos. En una crisis, este plan de relaciones públicas en medios sociales tiene que lidiar con la imagen ridiculizada con la vorágine de burlas y memes, así como con la imagen deteriorada por parte de sus clientes y el público en general. Se pueden crear micrositos destinados exclusivamente para subir tanto información fresca como avances sobre las decisiones que se vayan teniendo con el paso del tiempo.

Las estrategias de publicidad tienen que acompañar a las de relaciones públicas. Una vez que se desató el escándalo, la mayor parte de las estrategias de ventas de la marca (a excepción de Audi) siguieron activas a través de sus canales de comunicación. Este hecho obedecía a una sólida estrategia de comunicación que garantizaba poner freno al desplome de ventas que, de otra manera, habría sido más evidente de haber decidido detener por completo sus campañas de publicidad. Por lo tanto, se trata de impulsar la información y para no privar a los consumidores potenciales de cualquier tipo de atención.

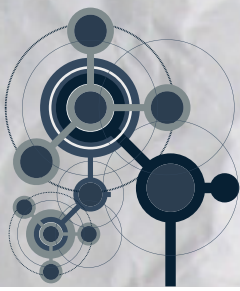
Sería recomendable en el plan de relaciones públicas que realicen un mapeo para acercarse a los clientes de toda la vida de la marca, aquellos que se han sentido traicionados pero que, a pesar de ello, siguen amando a la marca. Ubicar a las celebridades como deportistas, actores o personajes queridos de la vida pública internacional puede sumarlos como embajadores de la marca o *influencers* que sirvan para recuperar la confianza perdida.

CONSIDERACIONES FINALES

La imagen de la gran marca alemana está dañada y se pone en duda que vuelva a ocupar el puesto de referencia del sector en el que se encontraba situada antes de la crisis. Durante estos meses no han empleado los principios básicos de las relaciones públicas para conseguir la reafirmación de sus valores esenciales.

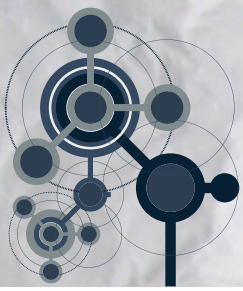
Si bien la construcción de la marca pasó de las manos de la publicidad a las manos de las relaciones públicas, no se debe desestimar la función que cumple la publicidad, ya que ésta lo que debe hacer es “defender la marca una vez que ha sido construida por las relaciones públicas” (Al Ries; Laura Ries; Del Río, 2002, p. 46). Volkswagen había conseguido ambas cosas. Ahora la situación ha cambiado y su estrategia parece ir encaminada a reconstruir su marca con altas inversiones en publicidad, cuando en realidad deberían usarlas en relaciones públicas. Con la originalidad de la publicidad no se defiende la marca sino con la reafirmación de sus valores esenciales, esos valores que han sido construido con las relaciones públicas. Para ello se requiere de coherencia entre la imagen y su cultura corporativa. La aplicación de valores éticos en la empresa proporciona una serie de ventajas, como el incremento de la motivación al ver los empleados que hay un respeto por los valores. Además, genera una cohesión cultural, una cultura fuerte que se proyecta hacia fuera y se transforma en un distintivo frente a la competencia. Las actitudes y los comportamientos de los empleados, sustentados en unos valores, construyen una cultura empresarial fuerte que mejora la imagen de la empresa.

Hay que recordar que una buena reputación es uno de los principales activos empresariales, ya que genera confianza con los diferentes grupos con los que interactúa la organización. Los competidores no van a ser condescendientes, y aprovecharán su oportunidad. La estrategia empresarial debería seguir ese camino.



REFERENCIAS

- BARQUERO, José Daniel et al. Las relaciones publicas empresariales en situaciones de crisis. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, n.3, p. 81-96, 2010.
- BERNAYS, Eduward. *Los últimos años: radiografía de las relaciones públicas (1956-1986)*. Barcelona: ESRP-PPU, 1990.
- BLACK, Sam. *Las relaciones públicas: un factor clave de gestión*. Barcelona: Hispano Europea, 1991.
- CAPRIOTTI, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel Comunicación, 1999.
- CASTILLO, Antonio. *Introducción a las relaciones públicas*. Madrid: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, 2010.
- CORREA, Luis, et al. *La ética en la alta gerencia orientada al desarrollo de una cultura empresarial*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, 2015.
- CUTLIP, Scott; BROOM, Glen; CENTER, Allen. *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000, 2001.
- DE GEORGE, Richard. Historia de la ética empresarial. In: BBVA. *Valores y ética para el siglo XXI*. Madrid: BBVA. 2011.
- GRUNIG, James; HUNT, Todd. *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 2001.
- JIN, Yan; CAMERON, Glen. The effects of threat type and duration on public relations practitioner's cognitive, affective and conative responses to crisis situations. *Journal of Public Relations Research*, v. 19, n. 3, p. 256, 2007.
- KOTLER, Philip; MINDAK, William. Marketing and public relations. *Journal of Marketing*, v. 42, n. 4, p. 13-20, 1978.
- PARES I MAICAS, Manuel. *Introducción a la comunicación social*. Barcelona: ESRP-PPU, 1992.
- RIES, Al; RIES, Laura; DEL RIO, Raúl. La publicidad ha muerto: vivan las relaciones públicas. *MK: Marketing + Ventas*, n. 167, p. 46-47, 2002.
- SAHAGUN, Felipe. *De Gutenberg a internet*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 1998.
- SOTO-VELEZ, Ivette. Teorías y trasfondo de las relaciones públicas internacionales. *Palabra Clave*, v. 12, n. 2, p. 121-138, 2009.
- SROUR, Robert. *Ética empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- VELASQUEZ, Manuel. *Business ethics: concepts and cases*. New Jersey: Prentice Hall, 2012.
- VILLAFAÑE, Justo. *La buena reputación: una propuesta para una teoría para la reputación corporativa*. Madrid: Pearson, 2013.
- WILCOX, Denis et al. *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación, 2001.



SITIOS CONSULTADOS

INTERACTIVA DIGITAL. Impacto de la crisis de Volkswagen en las redes. [2015]. Disponible en: <<http://interactivadigital.com/impacto-de-la-crisis-de-volkswagen-en-las-redes/>>. Recuperado: 3 feb. 2016.

EL DIARIO. El teléfono de Volkswagen para saber si un vehículo está trucado se colapsa el día que entra en funcionamiento. [2015]. Disponible en: <http://www.eldiario.es/economia/telefono-Volkswagen-colapsa-entra-funcionamiento_0_437456312.html>. Recuperado: 30 en. 2016.

EL PERIODICO. Colapso del teléfono de Volkswagen para saber si un coche está afectado. [2015]. Disponible en: <<http://www.elperiodico.com/es/noticias/economia/colapso-del-telefono-volkswagen-para-saber-coche-esta-afectado-4560130>>. Recuperado: 30 en. 2016.

MARKETING NEWS. Noticias. [2015]. Disponible en: <<http://www.marketingnews.es/internacional/noticia/1094401028505/volkswagen-dice-quiere-hacer-cosas-bien.1.html>> Recuperado: 5 febr. 2016.

MEDIUM. Cobertura del "Volkswagen scandal" en prensa española y francesa. [2015]. Disponible en: <https://medium.com/espanol/cobertura-del-volkswagen-scandal-en-prensa-espanola-y-francesa-99fad91bd641#.grz92kew9>. Recuperado: 22 nov. 2016.

MERCA 2.0. Volkswagen y su manejo de crisis en redes sociales. [2015]. Disponible en: <<http://www.merca20.com/volkswagen-y-su-manejo-de-crisis-en-redes-sociales/>>. Recuperado: 3 febr. 2016.

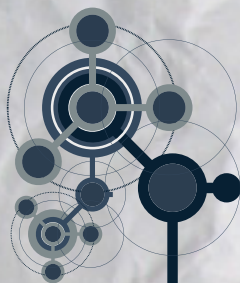
REPUTATION INSTITUTE [2016]. Disponible en: <<https://www.reputationinstitute.com>>. Recuperado: 26 febr. 2016.

VOLKSWAGEN ESPAÑA. Noticias. [2015]. Disponible en: <http://www.volkswagen.es/es/mundo_vw/noticias/volkswagen-ag-informa2.html?tc=sem-Awareness-VW_AG-ES-google-Phrase-Comunicado-fraudevolkswagen&kw=fraudevolkswagen&mkwid=sJ5zGBmg6%7Cpcrid%7C99057704708%7Cpkw%7Cvolkswagen%7Cpmt%7Ce%7Cpdv%7Cc%7C>. Recuperado: 15 febr. 2016.

VOLKSWAGEN. Presentación. [2015]. Disponible en: <http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/talks_and_presentations/2015/10/London_RS.bin.html/binarystorageitem/file/07_Handout_Presentation.pdf>. Recuperado: 23 febr. 2016.

WINTERKORN, Martin. Nota de prensa: VW Audi. [2015]. Disponible en: http://comunicacion.vw-audi.es/notas-de-prensa/comunicado-del-prof-dr-martin-winterkorn-presidente-del-consejo-de-direccion-del-grupo-volkswagen__1758-c-42697__.html?gvw=true>. Recuperado: 25 en. 2016.

Artículo recibido el 29.02.2016 y aprobado el 03.06.2016.



Comunicação comunitária e responsabilidade social em clubes de futebol do Brasil e da Europa: muito além do “sócio-torcedor”

Community communication and social responsibility in Brazilian and European football clubs: much beyond the “member-supporter”

Comunicación comunitaria y responsabilidad social en clubes de fútbol del Brasil y de Europa: mucho más allá del “socio-hincha”



Ary José Rocco Júnior

- Pós-doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Doutor em Comunicação e Semiótica e mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Professor da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (Eefe-USP)
- Líder e fundador do Grupo de Estudos e Pesquisa em Marketing e Comunicação no Esporte (Gepecom) da Eefe-USP
- E-mail: aryrocco@usp.br



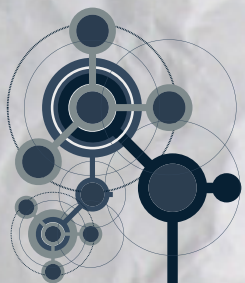
Eduardo de Oliveira Cruz Carlassara

- Mestrando em Gestão e Marketing Esportivo na Eefe-USP
- Especialista em Marketing e Vendas pela Universidade Anhembi Morumbi
- Membro do Grupo de Estudos e Pesquisa em Marketing e Comunicação no Esporte (Gepecom) da Eefe-USP
- Bacharel em Esporte pela Eefe-USP
- E-mail: eduardo.carlassara@usp.br



Pedro Lucas Leite Parolini

- Mestrando em Gestão e Marketing Esportivo na Eefe-USP
- Membro do Grupo de Estudos e Pesquisa em Marketing e Comunicação no Esporte (Gepecom) da Eefe-USP
- Membro do Grupo de Estudos e Pesquisa em Gestão do Esporte (Gepae) da Eefe-USP
- Graduado em Educação Física pela Universidade Federal de Lavras (UFLA)
- E-mail: pedro-parolini@usp.br



Resumo

Para os clubes de futebol da Europa, o relacionamento com a comunidade é entendido, ao lado da *performance* esportiva e do posicionamento de mercado, como um dos vértices de sua atuação estratégica. A comunicação com a comunidade adquire fundamental importância para as agremiações esportivas, contribuindo para sólido relacionamento com grupos de interesse e valorização da marca. O objetivo deste artigo é comparar as ações de comunicação com a comunidade dos principais clubes de futebol do Brasil e da Europa. Para isso, analisamos a comunicação nos seus portais oficiais. As organizações brasileiras apresentam entendimento restrito de suas ações com a comunidade, ao contrário das entidades europeias, que investem de forma estratégica nesse tipo de comunicação.

PALAVRAS CHAVE: COMUNICAÇÃO COMUNITÁRIA • RESPONSABILIDADE SOCIAL • CLUBES ESPORTIVOS • FUTEBOL.

Abstract

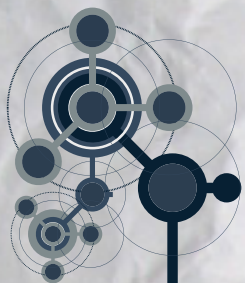
For the football clubs in Europe, the relationship with the community is understood, together with the sports performance and with the market positioning, as one of the vertices of its strategic role. The communication with the community acquires fundamental importance for the sports clubs, contributing to strong relationship with groups of interest and to brand enhancement. The purpose of this article is of comparing the actions for communication with the community of the leading football clubs in Brazil and in Europe. For this we analyze the communication in their official portals. The Brazilian organizations present an understanding that is restricted to their actions with the community, contrary to that of the European entities, which invest strategically in this kind of communication.

KEYWORDS: COMMUNITY COMMUNICATION • SOCIAL RESPONSIBILITY • SPORTS CLUBS • FOOTBALL.

Resumen

Para los clubes de fútbol de Europa, la relación con la comunidad se entiende, al lado del rendimiento deportivo y posicionamiento de mercado, como uno de los vértices de su actuación estratégica. La comunicación con la comunidad adquiere una importancia fundamental a las asociaciones deportivas, contribuyendo para un sólido relacionamiento con los grupos de interés y la valorización de la marca. El propósito de este artículo es comparar las acciones de comunicación con la comunidad de los principales clubes de fútbol del Brasil y de Europa. Para esto, analizamos la comunicación a través de los portales oficiales en internet. Las organizaciones brasileñas presentan un entendimiento limitado de sus acciones con la comunidad, a diferencia de las entidades europeas, que invierten estratégicamente en este tipo de comunicación.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN COMUNITARIA • RESPONSABILIDAD SOCIAL • CLUBES DEPORTIVOS • FÚTBOL.



Em 2015, a entidade The European Club Association (ECA), organização que congrega e representa aproximadamente 220 clubes dos 53¹ países da Europa, divulgou o *ECA club management guide*, documento que procurou padronizar as práticas de gestão de clubes de diversos tamanhos e graus de importância do continente. O material estabeleceu, como uma de suas premissas principais, que as estratégias de negócios dos clubes europeus apresentam, como objetivos centrais, a *performance* esportiva, o posicionamento de mercado e o relacionamento com a comunidade. Percebe-se, então, que, para as organizações esportivas europeias, a comunidade ocupa papel central em suas estratégias empresariais.

Por outro lado, no Brasil, os principais clubes de futebol do país investem seus esforços em estratégias mercadológicas e de relacionamento, procurando aumentar sua base de torcedores através dos programas de “sócio-torcedor”. As agremiações brasileiras enxergam, nesse tipo de ação, uma das principais fontes para aumentar as suas receitas, adquirindo maior competitividade no mercado do esporte. No entanto, e em direção contrária às suas origens, de natureza social e cultural, não valorizam adequadamente outros agentes da comunidade, importantes para a construção de uma marca sólida e dotada de uma identidade peculiar que caracterize a agremiação.

Nas últimas três décadas, estamos assistindo ao vertiginoso crescimento da chamada Indústria do Esporte. Os negócios relacionados às atividades esportivas têm gerado, ano a ano, um aumento do interesse da população mundial nas atividades relacionadas ao esporte, seja como possibilidade de lazer ou de consumo dos seus produtos, quase sempre ligados ao entretenimento.

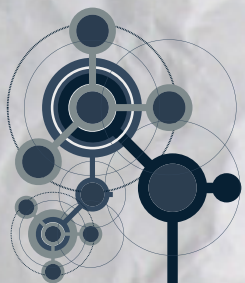
Novas estratégias estão surgindo para melhor aproveitamento, por parte das empresas que investem no setor esportivo, de todos os recursos financeiros e potenciais consumidores que esse universo oferece. A gestão do esporte, antes realizada de forma amadora, passou a se profissionalizar e a demandar dos seus atores a aplicação de metodologias ou práticas que levem as organizações esportivas àquilo que é o cerne do papel do gestor do esporte: o equilíbrio entre os resultados econômico, financeiro e esportivo das entidades que administram.

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 planeta 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.

Com isso, a cultura das diferentes nacionalidades, que até então norteava a prática do esporte, passou, mesmo que de forma inconsciente, a ser moldada dentro de uma estrutura empresarial. Os principais clubes do mundo, formados por atletas de diversas nacionalidades, começaram a perceber que o desenvolvimento de uma cultura própria, com a criação de uma identidade calcada em valores próprios das agremiações, em geral, resultava em excelentes resultados nas competições esportivas. A comunicação com a comunidade e as ações de responsabilidade social, à medida que trabalham os valores institucionais das agremiações esportivas, assumem importante papel na construção da identidade da agremiação e, conseqüentemente, de seu valor de mercado enquanto marca.

O objetivo deste artigo é comparar, através da análise das informações contidas em seus portais de internet, a comunicação com a comunidade realizada pelas principais equipes da Europa e do Brasil. Para isso, foram escolhidas, por valor de marca, as oito principais equipes do Velho Continente e o mesmo número de agremiações brasileiras.

¹ O número de países da Europa é controvertido. Mas é por volta de 53, variando de acordo com critérios geopolíticos que se adotem.



A partir da construção comparativa e cruzada dos casos estudados, de forma qualitativa, foi possível levantar a existência, ou não, de uma proposta de filosofia de comunicação com a comunidade e de responsabilidade social para cada uma das agremiações europeias e brasileiras pesquisadas.

Com isso, e através deste estudo, levantamos e avaliamos o atual estágio da comunicação com a comunidade realizada pelos clubes de futebol do Brasil, em comparação ao que ocorre com seus pares na Europa. Entendemos que, dessa forma, estamos oferecendo uma contribuição concreta para a melhoria da gestão de clubes e entidades esportivas em todo o país.

OS CLUBES DE FUTEBOL E A COMUNICAÇÃO COMUNITÁRIA

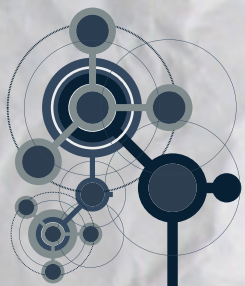
O desenvolvimento correto e adequado do gerenciamento das comunicações interna e externa, dentro do conceito de comunicação integrada, desenvolvido por Margarida M. Krohling Kunsch (2003) (Figura 1), traz excelentes reflexos nos resultados econômico e financeiro das organizações empresariais.

Figura 1 – Comunicação organizacional integrada.



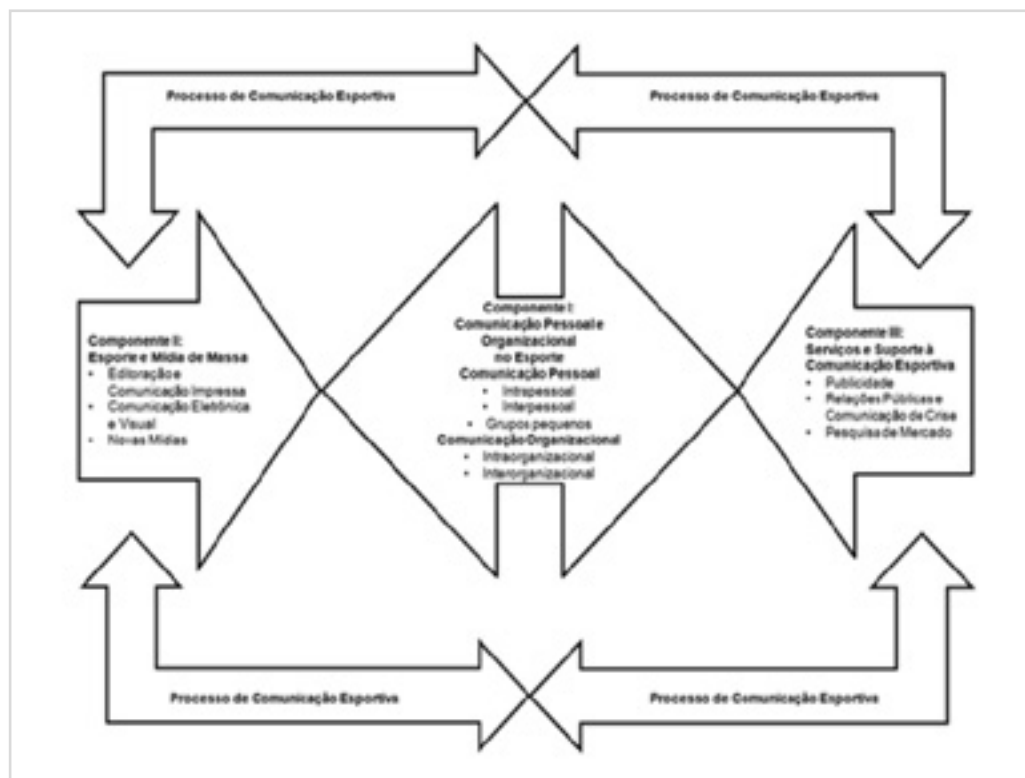
Fonte: Kunsch, 2003, p. 151.

A gestão estratégica da comunicação integrada em organizações empresariais é fundamental para o processo de identificação das empresas com seus diversos grupos de interesses. Esse processo de identificação será, ou não, mais bem construído a partir da estruturação, por parte das organizações empresariais, de uma adequada filosofia de comunicação integrada que transmita, em um só sentido, as diversas facetas das relações que elas mantêm com seus mais variados *stakeholders*.



No mesmo sentido do conceito de comunicação integrada proposto por Kunsch (2003; 2006), Paul Pedersen, Kimberly Miloch e Pamela Laucella (2007, p. 85), no livro *Strategic sport communication*, apresentam um interessante modelo estratégico para a comunicação no esporte que integra todas as vertentes da comunicação propostas pela pesquisadora brasileira (Figura 2).

Figura 2 – Modelo de comunicação esportiva estratégica.



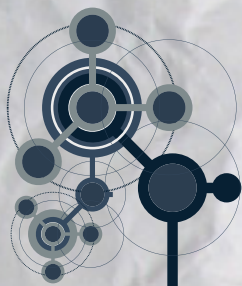
Fonte: Adaptado pelos autores de Pedersen, Miloch e Pamela, 2007, p. 85.

O modelo proposto pelos pesquisadores norte-americanos envolve a organização esportiva em seu relacionamento com o mercado, com seus torcedores e fãs, com seus colaboradores e com diversos outros grupos de interesses que orbitam em torno das organizações esportivas. Trata-se de um modelo para a gestão estratégica da comunicação específica para as organizações esportivas. Os autores dividem a comunicação nas entidades que trabalham com o esporte, conforme Figura 2, em três componentes: comunicação pessoal e organizacional no esporte; esporte e mídia de massa; e serviços e suporte à comunicação esportiva.

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

O desenvolvimento de uma identidade organizacional, por exemplo, integra os agentes internos da organização esportiva com seu posicionamento de mercado. A forma de agir, as atitudes dos atletas, seu comportamento dentro e fora das praças esportivas, a forma de praticar o esporte, o relacionamento com a comunidade, as postagens de clubes e atletas nas redes sociais, todos esses elementos comunicacionais devem estar integrados e colaboram, tanto para a conquista de títulos, a *performance* esportiva, como também para o correto e desejado posicionamento no mercado de consumo de bens e serviços esportivos, sua rentabilidade econômica e financeira. Todos esses elementos devem estar absolutamente integrados e equilibrados.

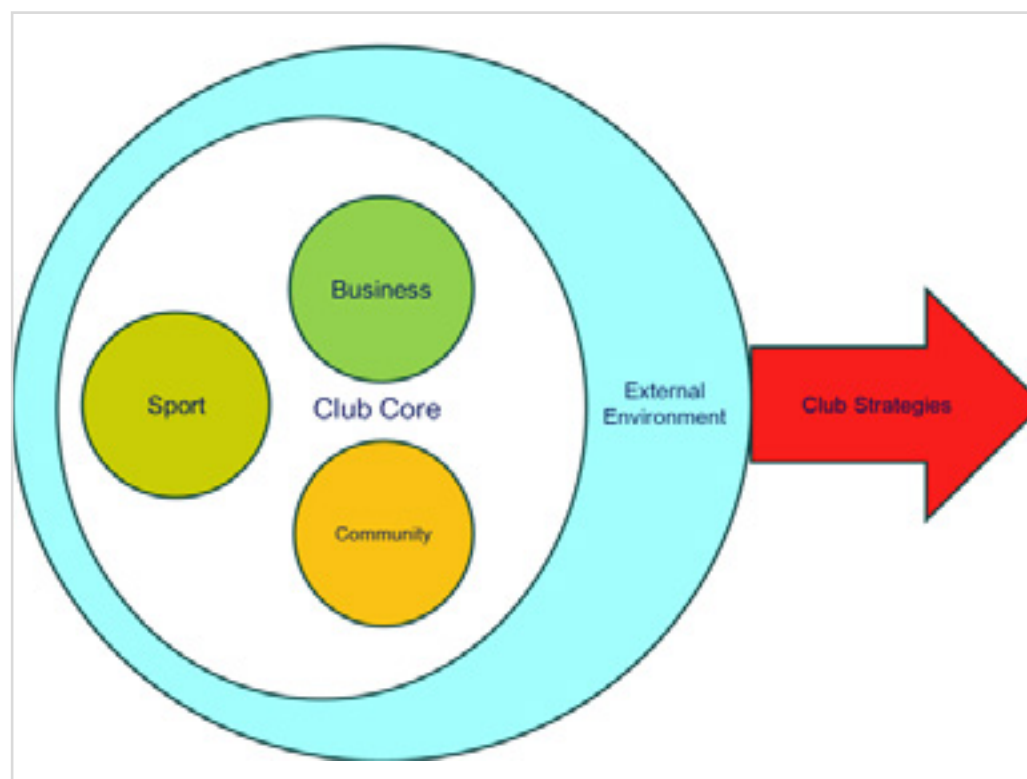
Assim, a comunicação integrada encontra, no esporte contemporâneo, território profícuo para desempenhar seu papel com plenitude. O caráter intangível do produto esportivo, quando bem trabalhado pelos profissionais de comunicação, permite



a construção de forte apelo institucional para a consolidação de uma cultura sólida para entidades esportivas. O marketing passa, então, a funcionar como ferramenta de apoio de um processo maior, o da própria comunicação integrada.

No *ECA club management guide* (ECA, 2015), os clubes de futebol da Europa assumiram, como premissa básica, o modelo apresentado na Figura 3 como princípio para o desenvolvimento de suas estratégias individuais.

Figura 3 – Modelo de gestão dos clubes europeus.

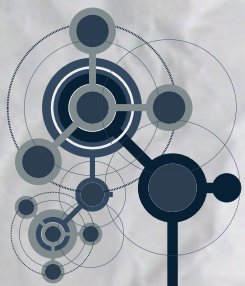


Fonte: Adaptado pelos autores de ECA, 2015, p. 4.

Os clubes europeus dividem seu núcleo central (*club core*) de atividades em três grandes grupos: Esporte (*Sport*), Negócios (*Business*) e Comunidade (*Community*). As estratégias de atuação das agremiações europeias (*club strategies*) devem combinar ações voltadas para o êxito no campo esportivo, com a conquista de boas *performances* nas competições que disputam; a obtenção de resultados econômicos e financeiros, com excelente posicionamento de mercado e valorização de suas marcas; e, finalmente, a construção de um relacionamento sólido com a comunidade e/ou com os diversos agentes com os quais as organizações se relacionam. A comunicação assume, assim, importante papel na construção dessas pontes de relacionamento com a comunidade e a sociedade como um todo.

Interessante observar que, ao lado das vitórias e da lucratividade de seus negócios, as agremiações esportivas da Europa reconhecem e valorizam a importância do relacionamento com a comunidade como um dos três principais vetores estratégicos de suas atividades. Cresce, nesse cenário, a importância da comunicação com a comunidade no desenvolvimento de uma identidade institucional e na consolidação de uma marca forte, firmemente alicerçada em valores e princípios próprios da organização.

Em seu documento, o *ECA club management guide* (ECA, 2015) divide o relacionamento com a comunidade em três níveis: de curto prazo, com ações pontuais e planejadas que contribuam na construção de um relacionamento sólido e de aproximação com sua comunidade de torcedores, local ou globalmente (com o auxílio das redes sociais); de médio prazo, com o desenvolvimento da construção e comunicação dos valores de identidade institucional; e de longo prazo, com a elaboração de um planejamento estratégico de políticas sociais que aproximem os clubes dos seus mais diversos públicos.



As agremiações europeias enxergam a comunidade e a responsabilidade social como elementos estratégicos para criar forte vínculo de identidade com sua comunidade de torcedores (ECA, 2015, p. 195).

As ações de responsabilidade social corporativa promovem uma integração do clube com seus adeptos, criando uma relação não necessariamente motivada por resultados esportivos, mas sim pela filosofia de atuação e pelos valores da agremiação. Estrategicamente a responsabilidade social corporativa permite ao clube o acesso a financiamento público para a promoção do bem-estar social e possibilita aos seus patrocinadores a ação conjunta de atividades estrategicamente planejadas que contribuam para a construção de uma imagem positiva da relação clube/investidor (ECA, 2015, p. 195).

No contexto desportivo, a “imersão” nas relações sociais pode ser facilmente encontrada no conceito tradicional de clubes (“sociedades”), por exemplo, na Inglaterra e na Alemanha, que estão fortemente interligados com outras redes sociais. Assim, a ideia de partes interessadas não é nova para o futebol. No entanto, algumas noções importantes são novas para uma moderna gestão do futebol profissional: em primeiro lugar, o explícito reconhecimento das partes interessadas; em segundo, o grau de transparência exigido de conduta empresarial; terceiro, a interação com grupos que foram anteriormente “abandonados” pelos clubes, as minorias e os socialmente menos favorecidos; e, por fim, a necessidade de gerir estrategicamente as partes interessadas a fim de obter ou manter vantagens do jogo contra outras modalidades no mercado global indústria do esporte (Breitbarth; Harris, 2008, p. 183).²

Ao analisar a responsabilidade social corporativa no esporte, Paul Godfrey (2009) chamou atenção para a necessidade de as organizações esportivas serem tratadas, na sua essência, da mesma forma que as empresas que atuam em outros ramos de atividade no que concerne ao bom atendimento e relacionamento com a comunidade.

As quatro responsabilidades básicas dos gestores, previstas no modelo de Carroll (1979, apud Godfrey, 2009), para a administração de qualquer negócio, foram lembradas pelo pesquisador norte-americano: as responsabilidades de referência (do local onde atuam), de rentabilidade, econômicas e jurídicas.

O modelo de Carroll se mostrou útil em dois aspectos. Em primeiro lugar, as quatro responsabilidades criam uma análise significativa e útil das responsabilidades não econômicas de uma empresa para diferenciar entre obrigatórios (responsabilidades legais), contextuais (normas éticas) e as dimensões opcionais (discricionárias) (Godfrey, 2009, p. 704).³

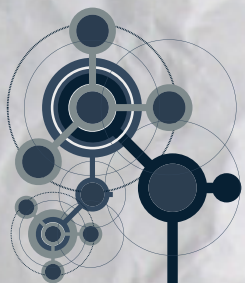
Além dos aspectos relacionados à gestão, Eduardo Yamamoto (2014) frisa que, com o desenvolvimento das mídias sociais nos últimos anos, o conceito de comunidade tem se modificado. Essas transformações sociais afetaram sobremaneira a comunicação comunitária dentro das organizações.

No caso da comunicação comunitária, é unânime o uso do termo para se referir ao conjunto de elementos presentes nos espaços marginalizados da cidade. Assim, seu qualificativo comunicacional estende-se aos aparelhos técnicos de comunicação utilizados por essas pessoas para dar visibilidade às suas demandas: precária situação material, reivindicação de assistência social básica (saúde, segurança, saneamento), divulgação dos serviços ou da arte que ali se produzem etc. Já no caso da cibercultura, a expressão da vontade comum comparece ao problema das solidariedades digitais, interessadas tanto na economia colaborativa entre os diferentes grupos, quanto na afirmação identitária e nas trocas e negociações intersubjetivas (Yamamoto, 2014, p. 439-440).

Com base em tudo o que foi exposto acima, clubes e entidades esportivas não podem, em suas atividades estratégicas, menosprezar ações de responsabilidade social corporativa e de comunicação com a comunidade. Tais ações fazem parte da essência dessas entidades e as auxiliam, de forma sólida, na construção de elementos identitários coesos na relação com seus mais diversos *stakeholders*. As entidades esportivas da Europa parecem, em comparação com as organizações brasileiras, já ter percebido isso há algum tempo, obtendo, com isso, vantagem competitiva tanto esportiva como mercadológica.

² Tradução nossa.

³ Tradução nossa.



METODOLOGIA DE PESQUISA

Conforme já mencionado, no início de 2015 a The European Club Association (ECA) divulgou o *ECA club management guide*. A publicação procurou analisar a gestão de aproximadamente 220 clubes de 53 países europeus, estabelecendo padrões de atuação para a gestão das entidades esportivas do Velho Continente. O material avaliou, também, as políticas e estratégias dos principais clubes europeus, dividindo as atividades organizacionais das entidades estudadas em três grandes grupos: *performance* esportiva; negócios; e atuação junto à comunidade e responsabilidade social.

Em função do destaque dado à comunidade, a intenção do presente artigo foi analisar, de forma comparativa, com base naquilo que é comunicado pelos seus portais oficiais na internet, a comunicação com a comunidade estabelecida pelos oito principais clubes europeus e brasileiros. Com isso, foram levantadas as políticas de gestão voltadas para a comunicação comunitária e a responsabilidade social das mais importantes agremiações europeias e brasileiras.

Antes da efetiva análise comparativa da comunicação com a comunidade dos clubes pertencentes aos dois cenários – o europeu e o brasileiro –, um extenso trabalho de revisão bibliográfica e de análise documental foi realizado por nós. Estudaram-se, nessa primeira etapa da pesquisa, o material elaborado pela The European Club Association e os documentos sobre comunicação comunitária e responsabilidade social divulgados em seus *sites* pelos dezesseis clubes (oito europeus e oito brasileiros) analisados.

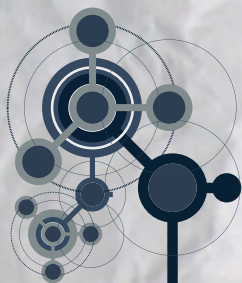
Posteriormente, na fase principal da pesquisa, através da observação direta dos portais dos clubes selecionados, foram avaliados os aspectos comunicacionais de cada uma das entidades observadas no que diz respeito às suas ações junto à comunidade e de responsabilidade social. Com isso, para a análise dos resultados obtidos, foi possível a estruturação de um painel de casos múltiplos, construído com base nas dezesseis agremiações estudadas.

Para a realização dessa investigação, com o atingimento dos objetivos propostos, realizamos a análise documental dos diversos veículos impressos de comunicação organizacional produzidos pelas dezesseis equipes estudadas nessa pesquisa e, também, documentos disponibilizados por essas agremiações, como estatutos, relatórios financeiros, relatórios de responsabilidade social, relatórios gerenciais e de planejamento estratégico, entre outros.

A análise de documentos para estudos de caso, segundo Robert K. Yin (2010), corrobora e valoriza as evidências oriundas de outras fontes. O autor sugere que a análise de documentos apresenta, em um processo de pesquisa, como pontos fortes, ser estável, discreta, exata e oferece ampla cobertura de eventos ocorridos no interior da organização.

Também, e como fonte principal de informação, trabalhamos com a observação direta e a análise minuciosa e detalhada dos portais oficiais gerenciados pelas dezesseis agremiações que foram objetos de estudo deste projeto de pesquisa. Entendemos, no espectro dessa investigação, que os *sites* oficiais dos clubes de futebol evidenciam, ou pelo menos deveriam evidenciar, as estratégias de comunicação colocadas em prática por cada uma dessas organizações objetos do nosso estudo. A observação dos portais dos principais clubes do Brasil e da Europa foi realizada no período de 01 de maio a 31 de julho de 2015.

De acordo com Yin (2010), as provas observacionais são úteis para fornecer informações sobre o objeto de estudo. Para o autor, a observação direta oferece, ainda, ao pesquisador, o acesso à realidade e ao contexto do fenômeno, no caso aqui a comunicação comunitária, observado, uma vez que refletem a organização em tempo real e o ambiente em que os fenômenos a ser observados acontecem.



Para a escolha das oito agremiações europeias que foram objetos deste estudo, foi necessário definir um critério claro e objetivo, que refletisse os resultados de uma adequada gestão da comunicação integrada nas instituições elegidas. Sete agremiações foram escolhidas com base no *Brand finance football 50* (Brand, 2015), relatório que elenca as cinquenta maiores equipes do futebol mundial, por valor de suas marcas.

Para a consultoria europeia, o conceito de marca utilizado para a elaboração do relatório mencionado, representa, em sentido amplo, o foco de todas as expectativas e opiniões sustentadas pelos fãs, jogadores, funcionários e por outras partes interessadas sobre um clube de futebol (Brand, 2015).

Porém, ao entender o conceito de marca como ativo de negócios que podem ser comprados, vendidos e licenciados, o relatório preferiu definir marca como “um ativo intangível relacionado ao marketing, incluindo nomes, termos, sinais, símbolos, logos e desenhos ou uma combinação destes” (Brand, 2015, p. 89). Algo que identifique bens, serviços ou entidades, ou uma combinação destas, com a criação de imagens e associações distintivas nas mentes das partes interessadas, gerando assim economia de benefícios/valor. Assim, a força de uma marca no futebol, para o relatório da consultoria britânica, será influenciada direta e facilmente por suas estratégias de comercialização e gestão, bem como pelo seu sucesso em campo (Brand, 2015).

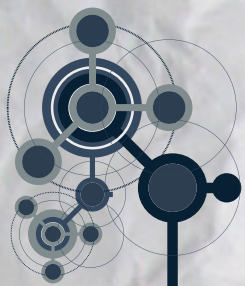
Entendemos, em razão do exposto acima, para nossa escolha, que as estratégias de comunicação organizacional colaboram de forma pungente para a valorização das marcas das entidades esportivas no mercado mundial do esporte. As equipes elegidas foram estas: Manchester United (Inglaterra), Bayern de Munique (Alemanha), Real Madrid (Espanha), Manchester City (Inglaterra), Chelsea (Inglaterra), FC Barcelona (Espanha) e Arsenal (Inglaterra). A oitava agremiação escolhida, o Benfica (Portugal), fez parte desse estudo em razão de ser, em todas as pesquisas realizadas sobre o tema, o clube do mundo com o maior número de associados (Exame.com, 2015). Em razão disso, julgamos interessante a inclusão do clube português como objeto do nosso estudo.

Já os oito clubes de futebol do Brasil foram escolhidos, para o escopo desta pesquisa, com base no estudo da BDO Brasil (BDO, 2015), publicado no início de 2015, com as trinta marcas mais valiosas entre as agremiações esportivas do país. As entidades por nós selecionadas foram as oito com marcas mais valiosas: Flamengo (RJ), Corinthians (SP), São Paulo (SP), Palmeiras (SP), Grêmio (RS), Internacional (RS), Cruzeiro (MG) e Santos (SP).

Em seu relatório, a consultoria brasileira inclui 21 diferentes variáveis para estabelecer o valor de marca dos clubes do país. Entre essas variáveis encontramos dados financeiros históricos dos clubes, informações publicadas em pesquisas com os torcedores, dados de marketing esportivo, hábitos de consumo dos torcedores e dados sociais e econômicos do mercado em que atuam as agremiações analisadas (BDO, 2015).

As receitas diretamente relacionadas ao cálculo do valor da marca, no documento da BDO Brasil (2015), foram consolidadas em quatro principais receitas: marketing, estádio, sócios e mídia. Assim, além da força da torcida, o valor da marca considera outras variáveis, como as receitas derivadas da sua marca, os hábitos do torcedor e características do mercado local, fazendo com que o crescimento ou a queda do valor da marca não seja atribuído a um aspecto isolado.

Ao contrário do relatório da Brand Finance, a metodologia do estudo da BDO Brasil não considera o valor dos ativos registrados nas demonstrações contábeis dos clubes e sim as receitas derivadas por esses ativos. Assim, para um clube crescer no valor e sua marca, sempre é considerado o esforço de maximizar suas receitas e não o valor contábil do ativo em si (BDO, 2015).



Apesar das diferenças conceituais entre os dois instrumentos – o europeu e o brasileiro –, entendemos que os relatórios representam, com consistência, as principais equipes, em valor de marca, dos dois mercados que comparamos.

Mediante um protocolo de observação, previamente elaborado, realizamos em cada um dos dezesseis portais das agremiações já mencionadas, durante o período já relatado, a coleta dos dados necessários para a pesquisa. Foram destacadas informações referentes aos processos de gestão da comunicação com a comunidade e de divulgação de ações de responsabilidade social corporativa das entidades selecionadas para este estudo.

Yin (2010) aponta a elaboração de protocolo de estudos de caso como forma de preparação para a coleta e o levantamento de dados. O autor afirma, ainda, que o protocolo de estudo de caso é especialmente essencial para a utilização, como é o caso de nossa pesquisa, em projeto de casos múltiplos e como tática para aumentar a confiabilidade da pesquisa.

Após a coleta de dados orientada por um protocolo de pesquisa, com a observação direta dos portais das dezesseis agremiações esportivas selecionadas, partimos para a terceira etapa do projeto de investigação: a análise comparativa dos dados obtidos entre as agremiações europeias e brasileiras.

A etapa final do foi a avaliação, a análise e o desenvolvimento da comparação entre Europa e Brasil dos dados obtidos no processo de coleta de dados. Foi nossa intenção avaliar, através do método de análise cruzada dos casos das dezesseis equipes pesquisadas, as semelhanças e diferenças no atual estágio de desenvolvimento de filosofias de comunicação comunitária e responsabilidade social nas principais equipes de futebol do Velho Continente e do nosso país.

Para a análise dos dados coletados, os casos estudados foram apresentados no formato de painel, baseado no protocolo de estudo previamente elaborado ao processo de levantamento das informações.

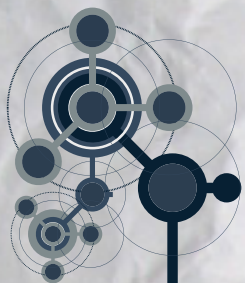
O painel com os dados obtidos oferece um resumo das evidências coletadas. Para Paulo A. Cauchick Miguel (2012, p. 142), “se múltiplos casos são empregados, deve-se construir um painel para cada caso para, em seguida, fazer uma análise cruzada dos dados, identificando convergências e divergências entre as fontes de evidências”. O autor completa que “estes painéis permitem identificar mais facilmente padrões e mostrar o relacionamento entre as variáveis de pesquisa” (Miguel, 2012, p. 142).

A partir da análise e interpretação cruzada dos dados obtidos nos dezesseis casos analisados, foi possível avaliar os modelos de implantação da filosofia de comunicação comunitária e responsabilidade social corporativa nas principais organizações esportivas da Europa e compará-los, de forma consistente, àquilo que ocorre nas mais importantes agremiações de futebol do Brasil. Era esse o objeto central deste estudo.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como já mencionado, as agremiações europeias colocam o relacionamento com a comunidade como um dos elementos fundamentais, ao lado dos negócios (mercado) e do sucesso esportivo, elementos do tripé que deve nortear as estratégias dos clubes e entidades que atuam no campo esportivo.

No Brasil, como demonstram os dados obtidos, o relacionamento com a comunidade ocupa lugar secundário dentro das escassas estratégias planejadas pelos dirigentes dos clubes esportivos que atuam no país. Essa discrepância na gestão

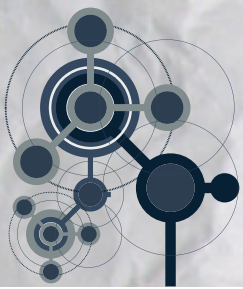


da comunicação estratégica institucional dos clubes esportivos existente entre Europa e Brasil contribui sobremaneira para a dificuldade experimentada atualmente pelas agremiações nacionais para a construção de vínculos identitários fortes e consolidados com sua comunidade de fãs, torcedores e consumidores. Os resultados obtidos para a comunicação comunitária e a responsabilidade social, apresentados de forma resumida na Tabela 1, ilustram bem esse fenômeno.

É no tratamento dado à comunicação comunitária e à responsabilidade social que as diferenças entre as agremiações europeias e as brasileiras mais se evidenciam. O relacionamento com a comunidade ainda não atingiu, nas agremiações esportivas brasileiras, a maturidade que é possível observar nos clubes europeus. Com exceção do Bayern de Munique, da Alemanha, todas as demais agremiações do Velho Continente estruturaram fundações para gerenciar seus projetos sociais em todo o mundo e administrar, em bases sólidas, o relacionamento com a comunidade.

Tabela 1 – Comunicação comunitária e responsabilidade social corporativa

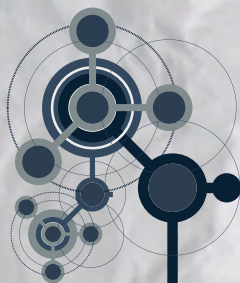
| | Clubes europeus | Clubes brasileiros |
|---|---|---|
| Espaço para relacionamento com investidores (sócios) | Todos os clubes pesquisados possuem amplo espaço estruturado e com variadas informações para sócios, sócios-torcedores e investidores. | Todos os clubes pesquisados possuem amplo espaço estruturado e com variadas informações para sócios, sócios-torcedores e investidores. |
| Material para orientação de investidores (sócios) | Todos os oito clubes pesquisados possuem informações amplas e variadas sobre seu processo de governança corporativa. | Todos os oito clubes pesquisados possuem ações para orientação dos associados/investidores basicamente através de portais exclusivos, centrais de atendimento e/ou ouvidoria. |
| Espaço para relacionamento com a comunidade (sociedade) | Todas as oito equipes pesquisadas apresentam espaço estruturado, em seus portais, destinados a retratar o relacionamento com a comunidade (local, nacional e mundial). | Das oito equipes pesquisadas, apenas três (Santos, Internacional e Grêmio) possuem informações claras e objetivas sobre seu relacionamento com a comunidade. Corinthians e Flamengo divulgam, de forma impressa, relatórios de responsabilidade social. |
| Ações para relacionamento com a comunidade (sociedade) | Todas as oito equipes pesquisadas apresentam vasto rol de programas e ações sociais para relacionamento de suas comunidades locais (preferencialmente), nacional e mundial. | Das oito equipes pesquisadas, duas (Palmeiras e Cruzeiro), não apresentam nenhuma ação de relacionamento com a comunidade. As outras seis agremiações possuem ações de relacionamento com a comunidade apenas em nível local, no máximo estadual. |



| | Clubes europeus | Clubes brasileiros |
|--|--|--|
| Relatórios de responsabilidade social | Das agremiações pesquisadas, somente duas (Manchester United e Bayern de Munique) não apresentam relatórios e/ou informações para <i>download</i> de suas atividades comunitárias. | Das agremiações pesquisadas, somente duas (Corinthians e Flamengo) apresentam relatórios e/ou informações para download de suas atividades. |
| Atletas participam de ações sociais | Dos oito clubes pesquisados, somente um (Bayern de Munique) não apresenta informações sobre a participação de seus atletas em suas ações sociais. Em todos os outros, os atletas e treinadores participam ativamente desse tipo de ação. | Dos oito clubes pesquisados, quatro (Corinthians, São Paulo, Palmeiras e Cruzeiro) não apresentam informações sobre a participação de seus atletas em suas ações sociais. Em todos os outros, os atletas e treinadores participam ativamente desse tipo de ação. |
| Fundação estruturada | Das oito equipes pesquisadas, somente uma (Bayern de Munique) não apresenta uma fundação estruturada, com pessoal próprio, destinada a investir no relacionamento com a comunidade (local, nacional e mundial). | Das oito equipes pesquisadas, somente uma (Internacional) apresenta uma fundação estruturada e outra (Grêmio) conta com um instituto, com pessoal próprio, destinado a investir no relacionamento com a comunidade (local). Outra (Corinthians) conta com departamento próprio para essa finalidade. |
| Número de projetos sociais e pessoas atendidas | Das agremiações pesquisadas, somente duas (Manchester United e Bayern de Munique) não apresentam informações sobre o número de projetos desenvolvidos e de indivíduos atendidos pelas fundações. | Das agremiações pesquisadas, somente duas (Corinthians e Internacional) apresentam informações sobre o número de projetos desenvolvidos e de indivíduos atendidos pelos clubes. |
| Planejamento estratégico das ações sociais | Dos clubes pesquisados, somente o Bayern de Munique não apresenta evidências da existência de um planejamento estratégico para suas ações sociais. | Dos clubes pesquisados, somente o Grêmio apresenta planejamento estratégico para suas ações sociais. Outros quatro clubes (Corinthians, Santos, Flamengo e Internacional) apresentam evidências da existência de planejamento estratégico para sua atuação social. |

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas informações fornecidas nos portais oficiais dos dezesseis clubes pesquisados.

As fundações dos clubes europeus, com gestão e organograma próprios, apresentam resultados altamente positivos no atendimento de indivíduos em situação de risco. Também fazem parte, de forma evidente, do planejamento estratégico dos clubes da Europa. Essa relação contribui, assim, para que a imagem dessas agremiações se fortaleça junto aos seus mais diversos grupos de interesses. Além disso, asseguram aos clubes a credibilidade que, ao final da cadeia estratégica, representa



um aporte maior de torcedores e de empresas interessadas em investir nessas agremiações e no universo do futebol no Velho Continente. Essa credibilidade traz um imenso retorno de imagem por parte de investidores e patrocinadores.

No Brasil, apenas o Sport Club Internacional de Porto Alegre (RS), conta com uma fundação legalmente constituída e com equipe de gestão própria. Porém, a atuação da fundação do clube gaúcho ainda é bastante tímida e limitada em comparação com aquilo que ocorre nas entidades europeias. O Grêmio é outra equipe brasileira que conta com uma entidade específica para o gerenciamento de projetos sociais e de relacionamento da agremiação com a comunidade. Também com equipe de gestão própria, esse clube gaúcho conta com um instituto, que desempenha papel interessante junto à comunidade carente da capital do Rio Grande do Sul.

O Sport Club Corinthians Paulista, da cidade de São Paulo, foi o pioneiro, entre as equipes brasileiras, na elaboração de seu relatório de responsabilidade social. Ele divulgou seu primeiro relatório dedicado às suas ações na área em 2008. Porém, em uma análise mais detalhada, é possível verificar que os relatórios do Corinthians se assemelham muito mais a peças de marketing do que a uma comunicação concreta e objetiva de suas ações de responsabilidade social.

Obviamente, todo o esforço das equipes europeias leva a um melhor gerenciamento de sua imagem junto aos seus *stakeholders*. A identidade das agremiações é trabalhada em torno de seus elementos estratégicos: missão, visão, princípios, valores e filosofia de atuação. Tudo muito bem comunicado através dos seus portais oficiais e de ações estrategicamente planejadas.

Enquanto isso, os clubes brasileiros apresentam, como elementos identitários, em seus portais, o hino oficial, o mascote, o símbolo do clube, suas cores e sua bandeira oficial. A ausência de elementos estratégicos que reflitam a identidade das agremiações dificulta a construção de uma comunicação mais eficiente. Os clubes brasileiros, em vez de pensarem de forma estratégica suas identidades, demonstram preocupação com a gestão de suas marcas.

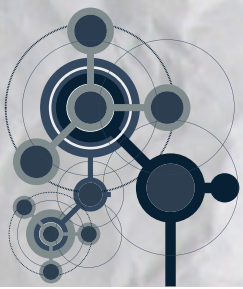
Por fim, outra diferença importante e que merece destaque é o tratamento dado aos associados e/ou investidores.

No Brasil, atualmente, os clubes passaram a dedicar amplo espaço para os sócios-torcedores. Os sócios-torcedores são indivíduos que pagam, mensalmente, um valor para receber das agremiações, em troca, benefícios como descontos em produtos, privilégios para aquisição de ingressos, dentre outros. Os diversos programas de sócios-torcedores dos clubes brasileiros representam, em sua essência, ações de marketing para que as agremiações nacionais incrementem suas receitas.

Já os associados, indivíduos que constituem o quadro associativo social dos clubes brasileiros, também contam com espaço privilegiado nos portais das organizações esportivas brasileiras. No entanto, como foi possível observar na maioria dos *sites* das agremiações nacionais, o maior destaque do processo de comunicação institucional dos clubes do país é dado ao relacionamento com o sócio-torcedor, personagem importante para a melhoria da arrecadação dos clubes no Brasil.

Os clubes europeus também dedicam espaço amplo para seus torcedores filiados, os chamados *memberships*. Porém, também oferecem amplas informações, em especial no caso inglês e no do Benfica (Portugal), sobre possibilidades de investimentos e/ou aportes de capital nas respectivas agremiações.

Na Espanha, onde o FC Barcelona e o Real Madrid são clubes associativos em modelo semelhante ao brasileiro, os associados recebem tratamento privilegiado nos portais das duas agremiações. As entidades espanholas fazem questão absoluta, em suas



páginas oficiais, de manter uma relação direta de transparência com seus associados. Há documentos de prestação de contas dos dirigentes, escolhidos pelos associados para dirigir o clube, à disposição para *download* nos portais das duas agremiações.

Há, neste caso, uma diferença grande entre os objetivos estratégicos das equipes europeias e mercadológicos das agremiações brasileiras. Obviamente, esse fato se reflete nas estratégias de comunicação dos dois grupos de entidades esportivas.

Para os clubes brasileiros, a comunicação comunitária estratégica se reveste, assim, de forte cunho mercadológico. Já para as agremiações da Europa, a construção de uma imagem sólida, alicerçada em uma comunicação comunitária de qualidade, passa a ser um fator crítico de sucesso no competitivo mercado do entretenimento global.

As entidades esportivas europeias entendem, de forma acertada e como já demonstrou Kunsch (2003), que sua imagem, estrategicamente planejada, se refletirá, de forma clara e concreta, em um excelente posicionamento de mercado. O desenvolvimento correto e adequado do gerenciamento das comunicações interna e externa, dentro do conceito de comunicação integrada (Kunsch, 2003), traz excelentes reflexos nos resultados econômico e financeiro das organizações esportivas da Europa.

Os clubes brasileiros enxergam, desta forma, a comunicação comunitária como algo que se confunde com sua comunicação mercadológica, não explorando, em sua plenitude, as amplas possibilidades oferecidas por uma estratégia correta de comunicação integrada (Kunsch, 2003).

Já as agremiações europeias utilizam de forma estratégica a comunicação comunitária para a construção de uma imagem sólida e consistente junto a seus principais *stakeholders*. Adotam, assim, um modelo de comunicação estratégica para o esporte semelhante ao modelo teórico proposto pelos pesquisadores norte-americanos Pedersen, Miloch e Laucella (2007).

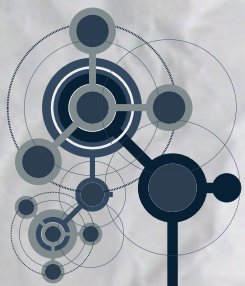
CONSIDERAÇÕES FINAIS

As principais equipes de futebol da Europa, como demonstrado, já perceberam a importância das estratégias de comunicação com a comunidade e de responsabilidade social para a consolidação de identidades sólidas e, como consequência, valorização de suas marcas no mercado internacional do esporte.

As ações de comunicação comunitária fornecem às marcas europeias o poder de influenciar consumidores, parceiros, colaboradores e de interferir na vida da comunidade. Com isso, mobilizam o interesse dos investidores, transformando o desempenho da organização e seu resultado financeiro.

O entendimento de que uma identidade 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 comunicação com a comunidade cresce em importância dentro desse universo. O planejamento da comunicação com os *stakeholders* passa a ser uma das principais estratégias para os agentes esportivos e os gestores do esporte conquistarem resultados econômico, político e esportivo.

Todo esse cenário já foi entendido pelas principais agremiações de futebol da Europa. No Brasil, em contrapartida, os clubes mais importantes do país aparentam ainda não ter compreendido esse processo. As agremiações nacionais ainda apostam



em estratégias para a comunidade mais vinculadas ao marketing do que à comunicação. Várias ações de relacionamento com atletas, como as escolinhas de futebol, ou de comunicação com a comunidade, como os programas de sócio-torcedor, apresentam um caráter muito mais mercadológico do que de construção de relacionamento com seus grupos de interesses.

Prevalece, nos processos de comunicação comunitária propostos pelos clubes europeus em seus portais, uma preocupação com a construção de uma imagem sólida, mediante o estabelecimento de relacionamentos consistentes com seus principais *stakeholders*, especialmente seus associados, torcedores, consumidores, investidores, órgãos de imprensa, comunidade e consumidores. Esse processo, construído em torno da comunicação com a comunidade, como na Europa, leva ao fortalecimento e à valorização das marcas dos principais clubes europeus no mercado do futebol.

Já no Brasil, como observado, os processos de comunicação com a comunidade estão alicerçados em ações isoladas de marketing, sem um planejamento estratégico adequado, que não refletem, em sua essência, a construção de relacionamentos concretos e duradouros com seus grupos de interesses. Tais ações evidenciam, assim, a falta de um planejamento estratégico que utilize, de forma correta e profissional, a comunicação como seu vetor estratégico mais importante.

Acreditamos que a metodologia utilizada para o presente estudo pode ser válida para análises futuras do tema em confederações, federações e outras entidades que apresentem o esporte como seu negócio principal. A metodologia permite, também, a comparação da comunicação comunitária dos clubes brasileiros com outros mercados do futebol mundial, como os Estados Unidos, a Argentina e qualquer outro país que apresente agremiações com portais oficiais na internet.

O presente artigo apresenta, como limitação principal, o fato de ter trabalhado apenas com a análise da comunicação realizada pelas entidades esportivas no universo digital. Sabemos que, em muitas oportunidades, os portais oficiais das entidades esportivas se apresentam desatualizados, não refletindo o real estágio da comunicação das organizações. Além disso, o presente estudo também foi limitado pela dificuldade em conseguirmos entrevistar os principais gestores dos grandes clubes do país. Porém, apesar disso, acreditamos que, com as conclusões apresentadas, contribuímos para a melhoria da gestão da comunicação, de forma particular, e da gestão de entidades esportivas, de forma geral, no Brasil.

REFERÊNCIAS

BDO BRASIL. *As 30 marcas mais valiosas do futebol brasileiro*. São Paulo: BDO, 2015.

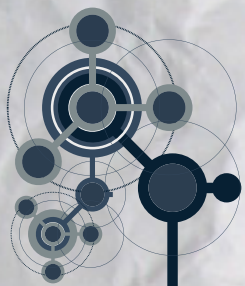
BRAND. *Brand finance football 50*. New York: Brand Finance, 2015.

BREITBARTH, Tim; HARRIS, Phil. The role of corporate social responsibility in the football business: towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, v. 8, n. 2, p. 179-206, June 2008.

ECA. The European Clubs Association. (2015). *ECA club management guide*. Nyon: ECA, 2015.

EXAME.COM. *Os 30 times com mais sócios-torcedores do mundo*. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/album-de-fotos/os-30-times-com-mais-socios-torcedores-no-mundo>>. Acesso em: 5 maio 2015.

GODFREY Paul C. Corporate social responsibility in sport: an overview and key issues. *Journal of Sport Management*, n. 23, p. 698-716, 2009.



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

_____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006. p. 167-190.

MIGUEL, Paulo A. Cauchick (org.). *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2012.

PEDERSEN, Paul; MILOCH, Kimberly S.; LAUCELLA, Pamela C. *Strategic sport communication*. Champaign: Human Kinetics, 2007.

YAMAMOTO, Eduardo Y. O conceito de comunidade na comunicação. *Revista Famecos – Mídia, Cultura e Tecnologia*, Porto Alegre, v. 21, n. 2, p. 438-458, maio-ago. 2014.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

Portais consultados

Arsenal, <http://www.arsenal.com>

Barcelona, <http://www.fcbarcelona.com>

Bayern de Munique, <http://www.fcbayern.de>

Benfica, <http://www.slbenfica.pt>

Chelsea, <http://www.chelseafc.com>

Corinthians, <http://www.corinthians.com.br>

Cruzeiro, <http://www.cruzeiro.com.br>

Flamengo, <http://www.flamengo.com.br>

Grêmio, <http://www.gremio.net>

Internacional, <http://www.internacional.com.br>

Manchester City, <http://www.manutd.com>

Manchester City, <http://www.mcfc.co.uk>

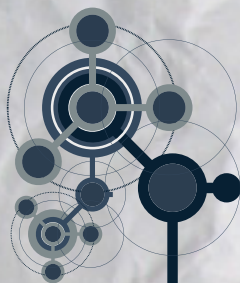
Palmeiras, <http://www.palmeiras.com.br>

Real Madrid, <http://www.realmadrid.com>

São Paulo, <http://www.saopaulofc.net>

Santos, <http://www.santosfc.com.br>

Artigo recebido em 27.02.2016 e aprovado em 26.06.2016.



Inovação na comunicação da memória institucional: o caso dos 100 anos da CPFL Energia

Innovation in institutional memory communication:
the case of the 100 years of CPFL Energia

Innovación en la comunicación de la memoria institucional:
el caso de los 100 años de la CPFL Energia



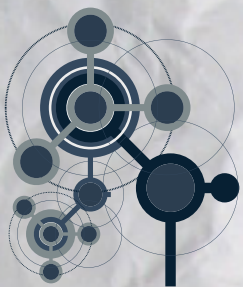
João de Deus Dias Neto

- Mestre em Comunicação pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)
- Especialista em Propaganda pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
- Graduado em Administração pela Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis Paulo Eiró
- Membro do Grupo de Estudos de Novas Narrativas (Genn) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da USCS
- Professor da Faculdade de Tecnologia de São Paulo (Fatec) e do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac)
- E-mail: deus.neto@uol.com.br



Priscila Ferreira Perazzo

- Doutora, mestre e bacharel em História Social pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo (FFLCH-USP)
- Docente e coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)
- Coordenadora do Laboratório de Hiper mídias da USCS
- Líder do Grupo Memórias do ABC, da USCS
- E-mail: prisperazzo2@gmail.com



Resumo

Esta pesquisa identificou e descreveu a inovação nas ações comunicacionais de memória do “Projeto CPFL 100 Anos”. Partiu da análise do conteúdo das peças do projeto. Com linguagens plurais, os produtos comunicacionais apresentaram ações e tecnologias diferenciadas: eventos institucionais, convencionais, culturais, educacionais, produtos editoriais, eventos musicais e esportivos, ações relacionadas a espaço físico e virtual para preservação da memória e sete ações e eventos especiais. O projeto teve relativa produção de novos formatos, novos processos e ações comunicacionais inovadoras.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO • INOVAÇÃO • MEMÓRIA INSTITUCIONAL.

Abstract

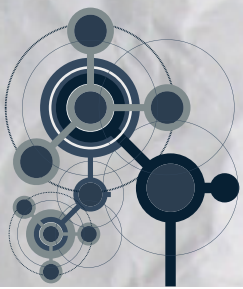
This research has identified and described the innovation in memory communicational actions of the CPFL 100 Years Project. It started from an analysis of the content of the parts of the project. In a plural language, the communication products presented actions and differentiated technologies: institutional, conventional, cultural, educational events, editorial products, musical and sporting events, actions related to the physical and virtual environment for preservation of the memory, and seven special actions and events. The project had relative production of new formats, new processes and innovative communicational actions.

KEYWORDS: COMMUNICATION • INNOVATION • INSTITUTIONAL MEMORY.

Resumen

Esta investigación identificó y describió la innovación en las acciones de comunicación de memoria del “Proyecto CPFL 100 años”. La investigación ha sido iniciada a partir del análisis de contenido de las piezas del proyecto. Con lenguajes plurales, los productos comunicacionales presentan acciones y tecnologías diferenciadas: eventos institucionales, convencionales, culturales, educacionales, productos editoriales, eventos musicales y deportivos, acciones relacionadas con el espacio físico y virtual para la preservación de la memoria y siete acciones y eventos especiales. El proyecto tuvo relativa producción de nuevos formatos, nuevos procesos y acciones comunicacionales innovadoras.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN • INNOVACIÓN • MEMORIA INSTITUCIONAL.



Esta pesquisa objetivou identificar e descrever os tipos de inovação nas ações da comunicação de memória do “Projeto CPFL 100 Anos”, a partir de uma matriz de categorização de inovação em comunicação de Regina Rossetti (2013). Para tal, optou-se pela análise de conteúdo de sete peças, consideradas especiais, dentre as trinta e quatro ações comunicativas do projeto.

A Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL), mais conhecida como CPFL Energia, completou, em 2012, cem anos de atuação no setor elétrico. Fundada em 16 de novembro de 1912, com sede em Campinas (SP), ela opera nos segmentos de geração e distribuição de energia, além de telecomunicações.

Já em 2011, ela deu início ao “Projeto CPFL 100 anos”, amplo conjunto de ações comunicacionais, visando ao reforço da imagem corporativa. A complexidade desse projeto de comunicação institucional, premiado na categoria Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial de 2013, da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), motivou sua exploração no sentido de identificação de quais tipos de inovação estão presentes nessas ações empreendidas para marcar o centenário da empresa.

CATEGORIAS DE INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

O estudo desenvolveu-se por meio de pesquisa qualitativa em nível exploratório, com aplicação de análise de conteúdo. A coleta de dados se deu pela busca por produtos de comunicação e os procedimentos visaram identificar e descrever ações da comunicação do “Projeto CPFL 100 anos” e posterior identificação dos tipos de inovação em que essas ações se configuravam.

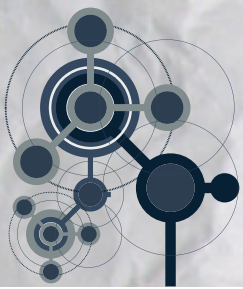
Elegeu-se o modelo de Rossetti (2013), denominado “Categorias de inovação para os estudos em comunicação”, que apresenta indicadores que classificam inovação em oito categorias: substancial, qualitativa, quantitativa, relativa, espacial, temporal, ativa e passiva. A pesquisadora fez abordagem da inovação como fenômeno social e correlacionou comunicação e filosofia, articulando-as para o desenvolvimento de seus pressupostos, partindo da concepção de Aristóteles sobre inovação e sua classificação, para mapear e elencar modos de inovação no campo da comunicação (Rossetti, 2013).

Durante o processo de categorização de elementos de um conteúdo comunicacional gerado pelo “Projeto CPFL 100 anos”, foi realizada uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, que foram separados por “diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos” (Bardin, 2011, p. 147). Os procedimentos metodológicos classificaram as ações realizadas pela CPFL em categorias de inovação, adotando-se os títulos apresentados por Rossetti (2013), fazendo-se agrupamentos em razão de características comuns nos elementos analisados (peças de comunicação).

Quanto à *categoria substancial*, “a geração é uma ação decorrente da criação e da invenção, pois estes dois procedimentos fazem surgir o novo”, remetendo à natureza das coisas (Rossetti, 2013, p. 67).

No tocante à *categoria qualitativa*, atos que trazem movimento, mutação, transmutação, reformulação, deformação, metamorfose ou transfiguração podem causar mudança na forma (transformação), mudança no modo (modificação) ou alteração na ação de comunicação (Rossetti, 2013).

A *categoria quantitativa* indica multiplicabilidade nas ações de comunicação. Refere-se à variabilidade, multiplicação e massificação dos atos comunicativos.



A *categoria de inovação relativa* abrange situações em que houve diversificação ou diferenciação em produtos comunicacionais. Há que se observar sinais que expressem ato ou evento “diverso, diferenciado, diferente, dessemelhante, incomum ou de alteridade” na comunicação (Rossetti, 2013).

A *categoria espacial* fundamenta-se nos processos em que houve salto, tradução e transposição nos produtos gerados pela comunicação. “Salto é a passagem brusca e sem mediação de um estado para outro” (Rossetti, 2013, p. 70). Para a autora, a instauração do novo, pelo rompimento com o velho, traz comunicação inovadora. Sobre a tradutibilidade, essa não existe pura na tradução, sendo a tradução sempre nova em relação ao original. A alteração na colocação ou ordem de determinados termos e/ou sentidos, para a comunicação, é elemento de inovação, pois há transição de um sentido a outro, de uma formatação de gênero a outra. A transposição como variante de inovação “pode favorecer o surgimento de novas qualidades e propriedades que não existiam no gênero de partida e que são trazidas à luz no gênero de chegada” (Rossetti, 2013, p. 70). Transposições são pensadas como arranjos ou adaptações de gêneros, de mídias e de sentidos que “implicam mudanças nas linguagens e, ao mesmo tempo, promovem inovações de formato, sintaxe ou conteúdo” (Rossetti, 2013, p. 70).

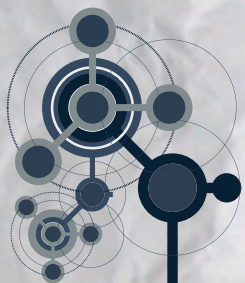
A *categoria temporal* é alicerçada em dois formatos de inovação: ruptura e evolução. Nos processos em que se verifica a existência de cenários de desenvolvimento, aprimoramento, aperfeiçoamento, progresso, incremento ou corte (interrupção), tem-se inovação temporal. A evolução apresenta-se a partir de geração, aumento, continuidade e acréscimo com desenvolvimento progressivo. Em relação à ruptura, a autora a define como um “corte repentino com o estado anterior e o surgimento descontínuo de um novo estado” (Rossetti, 2013, p. 70). Para ela, a ruptura dá-se em duas dimensões. A primeira é epistemológica, pois vem da negação daquilo que é velho em termos de comunicação, fazendo surgir uma nova teoria. A segunda dimensão da ruptura é a revolução científica, tal qual acontece em uma mudança descontínua de paradigma, quando, então, a inovação pode surgir abruptamente e em situação de descontinuidade. Essa categoria elege o “novo no tempo: o primeiro, o primordial e o matricial” (Rossetti, 2013, p.70).

O modelo de Rossetti (2013) também considera o sujeito e o objeto da comunicação, analisando situações de ação (sujeito) e de paixão (objeto).

Assim, a penúltima categoria tem vínculo com o sujeito, o agente inovador e a ação das pessoas enquanto propulsoras da inovação. A autora fala na *categoria ativa*, quando o sujeito é inovador ou, em outras palavras, quando existe uma ação comunicacional inovadora por parte do sujeito. “No campo da comunicação, este sujeito inovador diz respeito aos agentes envolvidos no processo de comunicação (como o emissor e o receptor) e diz respeito também às novas visões teóricas da comunicação” (Rossetti, 2013, p. 70).

Por fim, *categoria passiva* é aquela em que o objeto inovado é a referência de análise. Nesse critério, há a paixão, no sentido daquele que se submete, aquele que sofre a ação que gerou nele a inovação, pois “é o efeito da inovação que gera um produto inovado. A inovação está no objeto como seu fim. É o novo que surge como resultado do processo de inovação” (Rossetti, 2013, p. 70).

Explicitadas as categorias de inovação escolhidas para categorização das ações, dos eventos e das peças extraídas dos produtos comunicacionais do “Projeto CPFL 100 anos”, são delineados, a seguir, os procedimentos de como a amostra foi obtida e tratada.



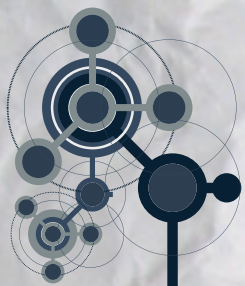
QUESTÕES METODOLÓGICAS

A pesquisa iniciou-se com o levantamento do Prêmio Aberje, da Associação Brasileira de Comunicação Organizacional (Aberje), de 2004 a 2015, na categoria “responsabilidade histórica e memória empresarial”. O “Projeto CPFL 100 Anos” destacou-se dos demais pela quantidade de ações e sinais de inovação em comunicação de memória institucional. A pluralidade de linguagens é notória, quando são elencados os produtos gerados no período de comemoração, que se estendeu ao longo de 2012, permanecendo até meados de 2013. A coleta de dados sobre essas produções deu forma ao *corpus* da pesquisa, que identificou várias ações e tecnologias diferenciadas. Das mais simples, como um encontro entre o presidente da empresa num café da manhã, aos recursos tecnológicos de ponta, envolvendo tecnologias da informação e da comunicação, que permitiam interatividade com públicos diversos.

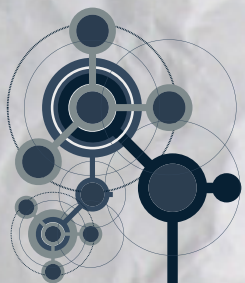
A amostra apresenta-se como um conjunto das ações comunicativas em nove formatações específicas, categorizadas após análise de diversos projetos de memória institucional premiados pela Aberje, a saber: eventos institucionais; eventos convencionais; eventos culturais e educacionais, produtos editoriais (livros, vídeos e revistas); eventos musicais; eventos esportivos; espaço físico; espaço virtual; e eventos especiais. As ações de comunicação e memória do “Projeto CPFL 100 anos”, desenvolvidas, produzidas e disseminadas, num total de trinta e quatro produtos, foram classificadas dentro dos formatos elencados na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 - Produtos do “Projeto CPFL 100 anos”

| Ações de comunicação e memória do “Projeto CPFL 100 anos” | Target | Período |
|---|---------------------------------|------------|
| a. Eventos institucionais | | |
| 01 Lançamento da marca comemorativa e do programa. | 7.500 funcionários | 17/11/2011 |
| 02 Relógio eletrônico – contagem regressiva – 100 dias para o centenário. | 8.200 funcionários | 08/08/2012 |
| 03 Cápsula do tempo CPFL (abertura) - enterrada desde 1.992. | | |
| 04 Café da manhã com colaboradores e premiação de concursos. | 8.200 funcionários | 14/11/2012 |
| 05 Sessão solene na Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. | 200 pessoas | 23/11/2012 |
| 06 Inauguração da primeira usina solar do Estado de São Paulo: usina Solar Tanquinho | 500 pessoas | 27/11/2012 |
| 07 Lançamento oficial de selo e carimbo comemorativo: 100 Anos CPFL. | principais stakeholders | 2012 |
| 08 Encontro de ex-colaboradores: comunidade “Colegas da CPFL” – Facebook. | 85 ex- funcionários | 11/12/2012 |
| 09 Comunicação interna especial: sede e regionais, hot site “CPFL 100 Anos” e gincana “Juntos vamos construir a história do nosso centenário”. | 8.200 funcionários + visitantes | 2012 |
| 10 Kit “CPFL: 100 anos gerando histórias” – brinde de final de ano. Conteúdo: Livro “100 anos de história e energia”, Documentário “100 anos luz” e Livro de arte “100 anos de história e energia”. | principais stakeholders | 2013 |



| b. Eventos convencionais de comunicação | Target | Período |
|--|---|---------------------|
| 11 Campanha externa especial de 100 anos - anúncios (físico e eletrônico): verso da conta de energia elétrica. | 7 milhões de clientes | 2012 |
| 12 Comunicação digital (mídias sociais) - eventos CPFL 100 anos: Facebook; Twitter e Instagram. | 1,2 milhão de potenciais usuários | 2012 |
| 13 Mídia espontânea: book imprensa (eletrônico). <i>Folha de S. Paulo, O Estado de S. Paulo</i> , revistas impressas, digitais, emissoras: rádio e tv. | - | 2012 |
| c. Eventos culturais e educacionais | Target | Período |
| 14 Domingo Energia: encontro das famílias dos funcionários / brincadeiras / caminhão da CPFL em escolas, exposições e sorteios. | 1.500 pessoas | 02/12/2012 |
| 15 Programação CPFL Cultura: "Invenção do contemporâneo" e "Café filosófico" com o tema dos 100 anos CPFL. | 8.300 pessoas nos eventos e 14.600 via internet | 2012 |
| d. Produtos editoriais: | Target | Período |
| 16 Livro de arte "100 anos de história e energia" - físico e eletrônico. | - | 2012 |
| 17 Livro de texto "100 anos de história e energia". | - | 2012 |
| 18 Vídeos especiais de 100 anos: suporte aos eventos da CPFL. | - | 2013 |
| 19 DVD "100 anos de luz e som": 2500 cópias. | - | 2013 |
| 20 Livro documentário "100 anos luz" - físico e eletrônico -1500 cópias. | - | 2013 |
| 21 Patrocínio de obras literárias: Pensar a filosofia e Pensar a cultura. | - | 2013 |
| e. Eventos musicais | Target | Período |
| 22 <i>Show</i> comemorativo "100 anos de luz e som": espetáculo de música brasileira realizado em São Paulo, no teatro Alfa. | 1.020 pessoas | 20/11/2012 |
| f. Eventos esportivos | Target | Período |
| 23 Programa de Esportes CPFL Energia: circuito Energia (10 corridas) e patrocínio de atletas olímpicos. | 8.000 pessoas | abr/2012 a nov/2012 |
| g. Espaço físico para preservação da memória | Target | Período |
| 24 Nova fachada na sede em Campinas. | | |
| 25 Criação do Hall da Energia. | - | 2012 |
| 26 Recuperação e organização do acervo histórico. | | |
| h. Espaço virtual para preservação da memória: | Target | Período |
| 27 <i>Site</i> "Memória viva": http://memoriaviva.cpfl.com.br/ . | 21.000 visitas/2013 | 2012 |



| i. Ações/Eventos especiais | Target | Período |
|---|---|---------------------|
| 28 Apresentações da Esquadrilha da Fumaça - CPFL 100 Anos. | 8.200 | jul/2012 a nov/2012 |
| 29 <i>Night run</i> CPFL 100 Anos: corrida noturna. | 2.500 atletas | 24/11/2012 |
| 30 Exposição itinerante "100 anos de história e energia": mostra interativa com exposição em várias cidades: Campinas, Santos, Sorocaba, Ribeirão Preto, Bauru, Caxias do Sul e Porto Alegre. | Campinas: 3.000 pessoas Santos:1.500 pessoas | nov/2012 a mai/2013 |
| 31 Exposição Especial 1: 100 anos de arte paulista – Coleção da Pinacoteca do Estado. | 35.000 pessoas | fev/2012 a mai/2013 |
| 32 Exposição Especial 2 - Gênese e celebração. | | |
| 33 Exposição Especial 3 - Memória e altar. | | |
| 34 Exposição Especial 4 - <i>Zoom</i> latino-americano. | | |

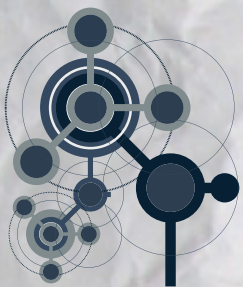
Fontes: Prêmio Aberje e *Revista CPFL* - "100 anos gerando histórias" (edição especial – 2012).

Em seguida, elencaram-se os produtos comunicacionais caracterizados como ações/eventos especiais, submetidos à análise de conteúdo, com a intenção de enquadramento em categorias de inovação, conforme previsto na metodologia da pesquisa. A amostra configurou-se em sete ações (peças de comunicação) consideradas inovadoras, assim selecionadas:

1. Apresentações da Esquadrilha da Fumaça - CPFL 100 anos;
2. *Night run* CPFL 100 anos: corrida noturna;
3. Exposição itinerante "100 anos de história e energia": mostra interativa com exposição em Campinas, Santos, Sorocaba, Ribeirão Preto, Bauru, Caxias do Sul e Porto Alegre;
4. Exposição especial 1: 100 anos de arte paulista – Coleção Pinacoteca do Estado;
5. Exposição especial 2: Gênese e celebração;
6. Exposição especial 3: Memória e altar;
7. Exposição especial 4: *Zoom* latino-americano.

Análise dos prêmios Aberje

A análise das empresas laureadas com o Prêmio Aberje objetivou detectar elementos de inovação, conforme preconiza Rossetti (2013). Sintetizando-se os doze anos de premiação, incluindo-se os produtos do "Projeto CPFL 100 anos", observa-se a predominância do desenvolvimento de ações comunicacionais voltadas para centros de memória e museus (espaços físicos para preservação da memória), presentes em 11 projetos. Com a mesma quantidade de ações, constatou-se a existência de 11 iniciativas para a geração de produtos editoriais, enquanto 8 empresas optaram por ações e eventos ligados à cultura e educação – exposições, visitas escolares e entretenimento. A utilização das tecnologias de informação e comunicação, especialmente *sites* específicos sobre memória e história, apareceram em 6 empresas. Constatou-se que 3 organizações



optaram por eventos convencionais de comunicação – anúncios, mídias sociais e ações de comunicação tradicional – enquanto 3 empresas promoveram eventos musicais. Os mais tradicionais como café com a presidência e jornal institucional fizeram parte das ações de 2 empresas. Apenas a CPFL incluiu em seu projeto eventos esportivos: corridas, torneios e campeonatos.

Excluindo-se a CPFL, houve 12 organizações premiadas (em 2010 foram dois vencedores), com 45 produtos de comunicação de memória institucional ao todo, obtendo-se uma média de 3,7 produtos (ações, eventos e produtos) para cada participante vencedor da premiação. A CPFL desenvolveu 34 ações, diferenciando-se das demais ao desenvolver extensa gama de produtos para registrar os cem anos de sua fundação. Mas, apenas 7 peças de comunicação da CPFL configuraram-se como ações inovadoras, sobre as quais se faz, no próximo tópico do texto, a aplicação das categorias de Rossetti (2013) a fim de identificar os tipos de inovação e descrevê-los.

Quanto à análise dos produtos comunicacionais vencedores do Prêmio Aberje, o que se vê é uma tensão entre tradição e inovação na produção da memória institucional expressa nos produtos comunicacionais. Das ações premiadas, 11 desenvolveram centros de memória e museus, bem como produtos editoriais. Essas ações podem ser consideradas ações tradicionais da comunicação da memória institucional. Todavia, isso não significa necessariamente a ausência de inovação. A implantação de museus e centros de memória das empresas, apesar de serem ações recorrentes (D'Almeida, 2014), podem apresentar novas formas de concepção, organização e expressão, pois trata-se de um sistema de signos que se estende e se sofisticava, englobando

as dimensões materiais (arquitetura de empresa), imateriais (*websites*, presença nas redes sociais), racionais e emocionais. O imperativo comunicacional consiste em buscar uma presença multiforme e reconhecível, no espaço físico, no espaço midiático e no espaço mental das sociedades e dos indivíduos (D'Almeida, 2014, p. 152).

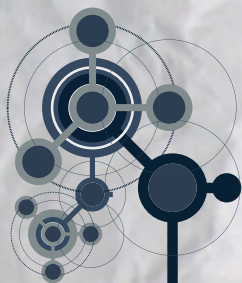
Considera-se assim, que as ações inovadoras de comunicação em memória organizacional buscam atender ao pressuposto de que “a modernidade se caracteriza pela quebra do fio da tradição” (D'Almeida, 2014, p. 152). Aquelas que conseguem fazer a junção entre tradição e inovação podem ter mais possibilidades de interagir com diversos públicos. No caso do “Projeto CPFL 100 anos”, vimos que,

diante de uma responsabilidade tão grande, de celebrar a tradição com visão de futuro e com o cenário especialmente delicado (...), nada melhor do que contar a memória da empresa a partir das histórias vividas ali dentro, pelos colaboradores. Documentários, exposições, acervos, exposições e até um *hall* com experiências interativas multimídia integraram dezenas de eventos (Nassar, 2014, p. 145).

Tomando-se em conjunto as ações de memória institucional, vê-se que a inovação pode se dar por novas maneiras de articular a comunicação. Tendo sido escolhido o “Projeto CPFL 100 anos” como objeto de análise dessa pesquisa, foi possível perceber como se dá a tensão entre tradição e inovação e como os produtos comunicacionais podem ser elaborados e reelaborados a partir de tipos próprios de inovação, com base nas categorias de Rossetti (2013).

Inovação nas ações de comunicação do “Projeto CPFL 100 anos “

Com linguagens plurais, os produtos gerados apresentaram ações e tecnologias diferenciadas: eventos institucionais, convencionais, culturais e educacionais, musicais, esportivos, produtos editoriais, espaço físico e virtual para preservação da memória e sete ações e eventos especiais. A CPFL atuou com relativo desenvolvimento e produção de novos formatos, processos e ações comunicacionais. As análises indicam alguns importantes vetores de inovação. O Quadro 1 destaca as incidências das categorias de inovação nos processos considerados especiais.



Quadro 1 - Predominâncias de categorias de inovação

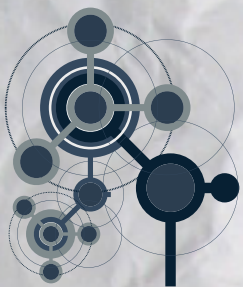
| Categoria | Incidências | Característica | Frequência |
|-----------------|-------------|------------------|------------|
| 1. Substancial | 07 | Criação absoluta | 01 |
| | | Criação relativa | 06 |
| | | Invenção | 00 |
| 2. Qualitativa | 07 | Alteração | 02 |
| | | Transformação | 06 |
| | | Modificação | 07 |
| 3. Quantitativa | 07 | Quantidade | 02 |
| | | Massificação | 05 |
| 4. Relativa | 07 | Diferenciação | 07 |
| | | Diversificação | 00 |
| 5. Espacial | 07 | Salto | 07 |
| | | Transposição | 07 |
| | | Tradução | 00 |
| 6. Temporal | 07 | Evolução | 07 |
| | | Ruptura | 07 |
| 7. Ativa | 07 | Ação do sujeito | 07 |
| 8. Passiva | 02 | Produto inovado | 01 |
| | | Produto novo | 01 |

Fonte: Dados da pesquisa dos autores.

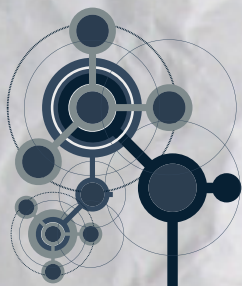
A análise do Quadro 1 revela que na categoria passiva, correspondente a produtos novos ou inovados, não houve a totalidade de incidências. O Quadro 2, a seguir, demonstra as sete produções de comunicação selecionadas no "Projeto CPFL 100 anos".

Quadro 2 - Análise categorial: ações de comunicação (produtos ou processos / atos ou efeitos) geradas no "Projeto CPFL 100 anos" RESULTADOS

| Evento / Produto |
|--|
| 1. Apresentações da Esquadrilha da Fumaça - CPFL 100 Anos |
| 2. Exposição itinerante "100 anos de história e energia": Campinas, Santos, Sorocaba, Ribeirão Preto, Bauru, Caxias do Sul e Porto Alegre. |
| 3. Exposição Especial 1: 100 anos de arte paulista – Coleção da Pinacoteca do Estado |
| 4. <i>Night run</i> CPFL 100 Anos: corrida noturna |
| 5. Exposição Especial 2: Gênese e celebração |
| 6. Exposição Especial 3: Memória e altar |
| 7. Exposição Especial 4: <i>Zoom</i> latino-americano |



| AÇÃO | CATEGORIA | | | | | | | |
|------|---|---|--|--|---|--|---------------------------------------|---|
| | SUBSTANCIAL | QUALITATIVA | QUANTITATIVA | RELATIVA | ESPACIAL | TEMPORAL | ATIVA | PASSIVA |
| 1 | Criação relativa: Esquadilha da Fumaça. | Alteração, transformação e modificação na comunicação. | Quantidade de apresentações. | Diferenciação na forma de comunicação. | Salto: passagem brusca na comunicação institucional e transposição de gênero. | Evolução: mudança no sentido do acréscimo na formatação e ruptura pelo corte repentino na forma de se comunicar. | Mudança no processo: ação do sujeito. | Produto novo: comunicação pela apresentação dos aviões. |
| 2 | Criação relativa: Exposição Itinerante "100 anos de história e energia" | Mudança na forma (transformação) de se comunicar e no modo (modificação) – recursos de multimídia. | Massificação pela itinerância. | Diferenciação na forma de comunicação. | Salto: passagem brusca na comunicação institucional e transposição de gênero. | Evolução com mudança no sentido do acréscimo na formatação e ruptura pelo corte repentino na forma de se comunicar (exposição itinerante). | Mudança no processo: ação do sujeito. | --- |
| 3 | Criação absoluta: Exposição 1 - 100 anos de Arte Paulista - Coleção Pinacoteca do Estado (itinerante) | Mudança na forma (transformação) de se comunicar e no modo (modificação): exposição de arte itinerante. | Massificação pela quantidade de cidades que receberam a exposição. | Diferenciação na forma de comunicação. | Salto: passagem brusca na comunicação e transposição de gênero. | Evolução com mudança no sentido do acréscimo na formatação e ruptura pelo corte repentino na forma de se comunicar (exposição itinerante). | Mudança no processo: ação do sujeito. | --- |
| 4 | Criação relativa: Corrida noturna | Ação alterada e modificada. | Quantidade: várias outras corridas foram realizadas. | Diferenciação na forma. | Salto: ruptura brusca e transposição no gênero comunicacional. | Evolução com mudança no sentido do acréscimo na formatação e ruptura. | Mudança no processo: ação do sujeito. | Produto inovado: corrida noturna. |
| 5 | Criação relativa: Exposição 2 - Gênese e celebração (itinerante) | Mudança na forma (transformação) de se comunicar e no modo (modificação): exposição de arte itinerante. | Massificação pela quantidade de cidades que receberam a exposição. | Diferenciação na forma de comunicação. | Salto: passagem brusca na comunicação e transposição de gênero. | Evolução com mudança no sentido do acréscimo na formatação e ruptura pelo corte repentino na forma de se comunicar (exposição itinerante). | Mudança no processo: ação do sujeito. | --- |



| AÇÃO | CATEGORIA | | | | | | | |
|--------|--|---|--|---|---|---|---------------------------------------|---------|
| | SUBSTANCIAL | QUALITATIVA | QUANTITATIVA | RELATIVA | ESPACIAL | TEMPORAL | ATIVA | PASSIVA |
| 6 | Criação relativa: Exposição 3 - Memória e altar (itinerante) | Mudança na forma (transformação) de se comunicar e no modo (modificação): exposição de arte itinerante. | Massificação pela quantidade de cidades que receberam a exposição | Diferenciação na forma de comunicação. | Salto: passagem brusca na comunicação e transposição de gênero. | Evolução: acréscimo na formatação e ruptura pelo corte repentino na forma de se comunicar (exposição itinerante). | Mudança no processo: ação do sujeito. | --- |
| 7 | Criação relativa: Exposição 4 - Zoom latino-americano - Coleção Femsa (Campinas, SP: CPFL Cultura) | Mudança na forma (transformação) de se comunicar e no modo (modificação): exposição de arte. | Massificação pela quantidade de cidades que receberam a exposição. | Diferenciação na forma de comunicação – exposição especial de pintores latino-americanos. | Salto: passagem brusca na comunicação e transposição de gênero. | Evolução: acréscimo na formatação e ruptura pelo corte repentino na forma de se comunicar (exposição especial). | Mudança no processo: ação do sujeito. | --- |
| Totais | 07 | 07 | 07 | 07 | 07 | 07 | 07 | 02 |

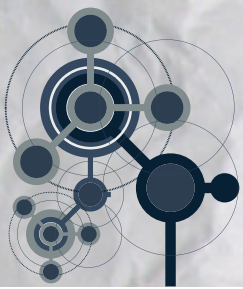
Fonte: Dados da pesquisa dos autores.

A primeira observação é que 20% do conjunto de ações e eventos criados e implementados pela CPFL está inserido nas categorias de inovação adotadas. Relevante ressaltar que a maioria das ações está inserida nas oito categorias preconizadas por Rossetti (2013), somando-se cinco processos de comunicação de memória pertinentes a todas as categorias de inovação. Cinco eventos referentes às exposições não estão categorizados como produtos novos ou inovados, na categoria inovação passiva.

Respeitando-se a sequência de categorias utilizadas, pode-se inferir que nas sete ações analisadas houve criatividade, mas não invenção, características da categoria substancial. Seis das sete análises indicam que os gestores da comunicação se valeram de situações e/ou processos comunicacionais já existentes em seis momentos (criação relativa) e, em uma das ações, criou-se algo totalmente inédito (criação absoluta), que foi a negociação junto à Pinacoteca do Estado para exposição de suas obras. No caso das outras exposições, as mesmas, por apresentarem o caráter de temporárias, já tinham a característica de serem itinerantes.

Em relação à categoria qualitativa, as análises evidenciaram que alteração, mudança na forma (seis incidências) e, concomitantemente, no modo de se comunicar a memória (sete incidências) estiveram presentes no “Projeto CPFL 100 anos”, com destaque para alteração na comunicação em dois eventos: Esquadrilha da Fumaça e a corrida noturna.

Na categoria quantitativa, situações de multiplicação, a massificação do processo comunicacional (cinco incidências) é visível em todas as exposições e, no caso da corrida e das apresentações da Esquadrilha da Fumaça, a multiplicidade se deu pela quantidade de apresentações que se sucederam à primeira.



Em termos de inovação relativa, na qual a diferenciação e a diversificação são as essências de análise, levantou-se que a diferenciação esteve em todos os produtos e eventos gerados. Na categoria de inovação espacial, a análise dos dados apresentou, simultaneamente, sete momentos de salto e sete momentos de transposição, nos quais a comunicação esteve em cenários em que houve mudança no sentido de deslocamento, transição ou passagem: salto de um lugar a outro e transposição a outro lugar diferente da origem.

Situações inovadoras foram identificadas na categoria temporal. De forma simultânea, as atividades apresentaram evolução e ruptura, em todos os casos. Houve mudança no sentido da geração e do aumento da comunicação, como acontece na evolução, que implica continuidade e acréscimo. Também se visualizou mudança por meio do corte repentino com o estado anterior e o surgimento descontínuo de um novo estado, que caracteriza ruptura, acontecida em todas as exposições e nos demais produtos e eventos (Rossetti, 2013).

As ações do sujeito comunicador estão previstas na categoria de inovação ativa. Os agentes da comunicação atuaram em todos os casos, gerando mudanças no processo em si. Na categoria inovação passiva, na qual o objeto é submetido e passa a absorver o efeito da mudança, foram observadas duas situações: Esquadrilha da Fumaça e corrida noturna.

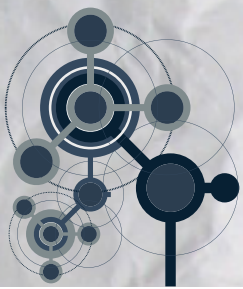
CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conjunto comunicacional do “Projeto CPFL 100 anos” teve um componente diferencial em relação a outros projetos pela multiplicidade de linguagens utilizadas. Por meio de linguagens plurais, os produtos apresentaram ações e tecnologias diferenciadas com relativo desenvolvimento e produção de novos formatos, novos processos e ações comunicacionais inovadoras, mesmo quando produziam ações tradicionais da expressão da memória institucional. O detalhamento da análise do projeto de comunicação, com vistas à tipificação das inovações presentes nas categorias utilizadas, apresentou os principais vetores da inovação na comunicação da memória da CPFL.

Houve maior incidência, num total de sete ocorrências, nas tipificações de modificação no processo, diferenciação, transposição, salto, evolução e ruptura, bem como forte presença da ação do sujeito inovador da comunicação. Transformações também estão presentes nas ações caracterizadas como inovação qualitativa. A análise categorial permitiu distinções na manifestação de inovação nas diferentes categorias. Assim, sete iniciativas inovadoras, do conjunto de trinta e quatro, revelaram um potencial de inovação de vinte por cento das ações situadas nas oito categorias de Rossetti (2013).

A criatividade foi uma constante, em detrimento da invenção, na categoria substancial. Seis situações demonstraram a existência de alteração e mudança na forma de se comunicar e sete ocorrências de modificação no processo comunicativo. Pela multiplicação dos produtos gerados, a categoria quantitativa foi destaque pela multiplicidade de linguagens utilizadas e na quantidade de produtos. A diferenciação nos produtos especiais os inseriu na categoria de inovação relativa. A inovação espacial foi notada por meio da existência de sete momentos de salto e sete momentos de transposição, bem como verificou-se situações inovadoras na categoria temporal.

Agentes da comunicação atuaram em todos os casos, gerando mudanças nos processos comunicacionais. A inovação passiva, em que o objeto da comunicação absorve o efeito da mudança, esteve visível na Esquadrilha da Fumaça e na corrida noturna.



Como resultado da pesquisa, considera-se que o “Projeto CPFL 100 anos” inovou relativamente, uma vez que promoveu extensa ação de comunicação da memória institucional. Essa amplitude relativa de inovação teve em seu conjunto a decisão da empresa em contemplar, no geral, ações tradicionais da memória institucional, mas ao mesmo tempo, promovendo aproximadamente um quinto das ações numa perspectiva inovadora de criação relativa, de modificação de práticas anteriores e de massificação na amplitude do público atingido. Assim, tais ações da CPFL inovaram relativamente, pois desenvolveram e aplicaram diferenciação das ações e dos produtos comunicacionais, fazendo com que várias ações e vários produtos tenham acontecido em diversos espaços, gerando produtos que evidenciaram aprimoramento na forma de se comunicar (evolução).

Constatou-se que a empresa CPFL atuou como agente inovador na comunicação institucional por meio da sua memória. Acredita-se que a oportunidade de ser diferente na forma como a organização se comunica com seus públicos possibilita criar uma aproximação com seus colaboradores, permitindo-lhes suas manifestações, suas expressões do sentido de pertencimento e suas possibilidades de engajamento.

A proposta de identificar uma ação estruturada de comunicação de memória empresarial e de trazer à tona tipos diversos de inovação foi um desafio que ainda carece de mais aprofundamento nessa extensa variedade de elementos que se imbricam e que dão forma à pesquisa em comunicação organizacional.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Trad. de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

CPFL - Companhia Paulista de Força e Luz. *Relatório anual* – 2012. Disponível em: <<http://www.cpfl.com.br/institucional/relatorio-anual/Documents/ra-cpfl-2012.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

_____. *Relatório anual* – 2014. Disponível em: <<http://www.cpfl.com.br/institucional/relatorio-anual/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

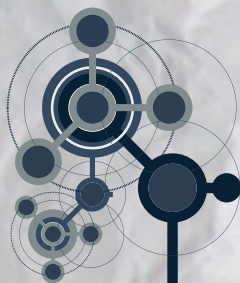
D'ALMEIDA, Nicole. Memória organizacional: narrativa de uma experiência bem-sucedida ao longo do tempo. *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, a.11, n. 20, p. 148-156, 1. sem. 2014.

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

_____. (org.). *Prêmio Aberje 2013: reconhecimento que gera valor*. São Paulo: Aberje, 2014.

ROSSETTI, Regina. Categorias de inovação para os estudos em comunicação. *Comunicação & Inovação* – Revista do Programa de Pós-graduação em Comunicação da USCS, São Caetano do Sul, v. 14, n. 27, p. 63-72, jul.-dez. 2013. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicação_inovacao/article/view/2262>. Acesso em: 30 jun. 2016.

Artigo recebido em 26.04.2016 e aprovado em 27.05.2016.



Marca Rio, uma grife além da cidade

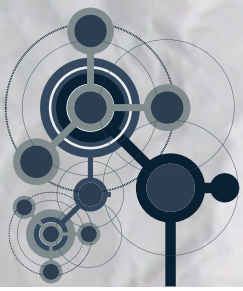
Rio brand, a trademark that goes beyond the city

Marca Rio, una grife más allá de la ciudad



Patrícia Cerqueira Reis

- Doutora em Comunicação pela 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 (UFRJ)
- Especialista em Análise de Políticas Públicas pelo Instituto de Economia da UFRJ e em Sistemas de Informação pela Universidade Federal Fluminense (UFF)
- Graduada em Comunicação Social – Publicidade pelas Faculdades Integradas Hélio Alonso (Facha)
- Pesquisadora e professora da graduação, pós-graduação e EAD da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
- Diretora de Projetos da HOD Planejamento e Gestão de Comunicação de Marcas
- E-mails: patriciareis@espm.br; patriciareis@hodcomunicacao.com.br



Resumo

Este artigo se propõe apresentar um estudo de caso sobre a inserção da marca Rio no mercado global de cidade, no período de 2009 a 2015, e contrapor os elementos da identidade da marca Rio com as narrativas das empresas que se associam a ela para a divulgação de suas marcas institucionais e de produtos e serviços. Ao final, pretende-se avaliar o quanto essa estratégia comunicacional agrega valor a ambos os lados.

PALVRAS-CHAVE: CIDADE • NARRATIVA DE MARCA • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • RELAÇÕES PÚBLICAS • MARCA DE CIDADE.

Abstract

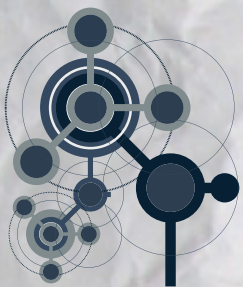
This article aims at presenting a case study on the inclusion of the Rio trademark in the city global market, from 2009 to 2015, and confront the elements of the identity of the Rio brand with the narratives of the companies that are associated with it for the divulgement of their institutional, products and services brands. Ultimately one intends to assess to what extent this communicational strategy adds value to both sides.

KEYWORDS: CITY • BRAND NARRATIVE • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • PUBLIC RELATIONS • CITY BRAND.

Resumen

Este artículo tiene como objetivo presentar un estudio de caso sobre la inserción de la marca Rio en el mercado global de la ciudad, en el espacio de 2009 a 2015, y contrapone los elementos de la identidad de la marca Rio con las narrativas de las empresas que se asocian con ella para la divulgación de sus marcas institucionales y de productos y servicios. Al final, se pretende evaluar cómo esta estrategia comunicacional añade valor a ambos lados.

PALABRAS CLAVES: CIUDAD • NARRATIVA DE MARCA • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • RELACIONES PÚBLICAS • MARCA DE CIUDAD.



A cidade do Rio de Janeiro ocupa um espaço privilegiado no imaginário coletivo. Suas belezas naturais onde a praia e montanha se encontram, pessoas acolhedoras e espontâneas e a possibilidade de unir trabalho e lazer no dia a dia criam um estilo de vida carioca desejado por muitos, mas que se contrapõe às mazelas de uma metrópole em desenvolvimento. A redução do contraste entre o imaginário e o real se iniciou quando uma série de transformações começou a modificar a cidade do Rio de Janeiro.

A CIDADE ANTES DA MARCA

Em 2007, as três esferas governamentais – municipal, estadual e federal – se alinharam pela primeira vez, possibilitando o diálogo e esforços conjuntos para o reordenamento urbano, como o da região portuária, onde parte expressiva dos terrenos pertencentes à União e ao Estado inviabilizava a reurbanização do local pela Prefeitura. A parceria também permitiu investimentos federais para os projetos de mobilidade urbana e de segurança pública (Oliveira Filho; Giambiagi, 2015).

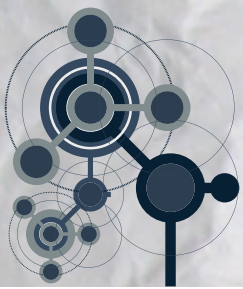
Como resultado das transformações resultantes dessa parceria, o Rio de Janeiro foi eleito, em 2010, uma das dez cidades mais dinâmicas do mundo pelo *Global Metro Monitor*¹, que fez uma comparação do dinamismo econômico das 150 maiores metrópoles do mundo no período antes da crise internacional (1993-2007) com o do período posterior (2008-2010). O Rio de Janeiro, que ocupava o 100º lugar no *ranking* pré-crise, passou a ocupar o 10º lugar no *ranking* pós-crise, de acordo com André Urani e Fabio Giambiagi (2011). Para esses autores, o Rio de Janeiro foi poupado da crise internacional e se tornou capaz de atrair investimentos públicos e privados em função:

- (a) dos esforços para “arrumar a casa” na administração pública, tendo a prefeitura e o governo do estado obtidos graus de investimento das principais agências de risco internacionais;
- (b) dos “polpudos” empréstimos dos órgãos multilaterais, que recompuseram sua capacidade de investimento;
- (c) de uma sociedade civil mobilizada para criar instrumentos voltados a monitorar e avaliar a qualidade dos gastos públicos;
- (d) de uma estratégia de “soma de forças” em prol do Rio de Janeiro orquestrada pelo governo estadual, capaz de trazer de volta os investimentos do governo federal;
- (e) da queda significativa dos principais indicadores de violência com o início do processo de pacificação; e
- (f) da melhoria do ambiente de negócios e uma política industrial ativa.

Todos esses elementos somados ao cenário econômico, político e social positivo do país até 2014, também levou a cidade do Rio de Janeiro a ser escolhida 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, promovida pela Igreja Católica, 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.

Eventos de alta visibilidade são considerados como as melhores oportunidades de promoção internacional das cidades que os sediam (Anholt, 2006; Saffron, 2013; RI, 2014). Representantes de diferentes setores, público e privado, comemoraram as expectativas positivas de desenvolvimento e crescimento econômico que a realização dos eventos apresentava. Entretanto, questionamentos foram feitos sobre a forma como a cidade foi preparada para os eventos.

¹ Publicação conjunta da London School of Economics e da Brooking Institution.



Para Carlos Vainer (2011), o megaevento concentra toda a identidade da cidade em um único símbolo, “seja a mulher bonita de Ipanema ou uma paisagem da Zona Sul”, reduzindo o conceito sociológico de cidade fundamentado em tamanho, densidade e diversidade, “porque ela vende não o que ela é, e sim o que quer parecer”.

Ricardo Freitas e Vania Fortuna reforçam essa abordagem, lembrando que em geral os megaeventos “se inscrevem definitivamente na história da cidade na qual acontecem, alterando seu status quo” e que muitas vezes as cidades são “maquiadas para receber esses acontecimentos e não efetivamente adaptadas para que aquela atividade traduza algo da cultura local ou passe a fazer parte dela” (Freitas; Fortuna, 2008).

Fernanda Sánchez (2010) complementa as críticas trazendo o conceito de cidades-mercadoria como sendo aquelas que passam a ser vendidas dentro das políticas de Estado que cumprem uma agenda estratégica de transformações para inserir as cidades nos fluxos globais. “Nesse contexto, não basta renovar as cidades, é preciso vendê-las e, ao fazê-lo, vende-se a imagem da cidade renovada” (Sánchez, 2010, p. 50).

As transformações da cidade do Rio de Janeiro de 2009 a 2013 ocorreram entre os debates acadêmicos e as orientações de consultorias e bancos de fomento internacionais, mas claramente marcadas por um forte otimismo tanto local quanto internacional.

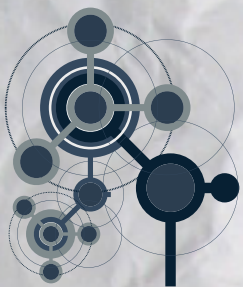
Em 2013 a política pública implementada é colocada em cheque com o aumento significativo da violência urbana. No final de 2014 e no decorrer de 2015, a instabilidade é reforçada pela crise econômica causada pela redistribuição dos *royalties* do petróleo entre os estados da União e pela queda significativa do valor do barril no mercado internacional. Nesse cenário, uma sequência de escândalos de corrupção é deflagrada no país, causando uma das maiores crises institucionais de nossa história.

Entretanto, mesmo frente a essas adversidades, a cidade do Rio de Janeiro, eleita para sediar os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, manteve seu posicionamento de ser uma “Cidade Maravilhosa: a melhor cidade do hemisfério Sul para se viver, trabalhar e conhecer”, estruturado em um planejamento estratégico que privilegiou as transformações urbanas, a alta visibilidade e a promoção da cidade (Rio, 2013). Embora não tendo apresentado uma logomarca para a cidade, a prefeitura, no período de 2009 a 2016, realizou um processo de construção da identidade marca Rio, como veremos a seguir.

A MARCA RIO

A fim de compreender a construção da identidade da marca Rio, optei, metodologicamente, por entrevistas em profundidade. Em 2013, foram feitas dez entrevistas com representantes das seguintes entidades e organizações: Prefeitura, Rio Negócios, Empresa Olímpica Municipal, Instituto Pereira Passos, Riotur, Turisrio e Comitê Organizador da Copa de 2014. Em 2014, a pesquisa foi complementada com mais cinco entrevistas com representantes da Secretaria de Imagem do Rio, da Coordenação de Relações Internacionais do Gabinete do Prefeito, do Consórcio Porto Maravilha, do Comitê Rio 450 anos e da Assessoria de Comunicação da Prefeitura.

Além das entrevistas, analisei os projetos presentes nos planos estratégicos do Rio de Janeiro para os períodos 2009-2012 e 2013-2016, assim como os esforços comunicacionais no período 2009-2015, a fim de compreender a composição da identidade da marca Rio. Esses procedimentos seguiram as orientações metodológicas para estudos de caso de Robert Yin (2001) sobre fontes de evidências em entrevistas, documentos e registros de arquivos.



Os resultados das análises foram sobrepostos aos estudos sobre modelos de marcas de cidades propostos por Simon Anholt (2006), pelo Reputation Institute (2014), por Saffron (2013), Berrone e Ricart (2015) e Michalis Kavaratzis (2004). Tal sobreposição indicou lacunas conceituais existentes nesses modelos relacionadas a como tornar a marca da cidade mais aderente ao lugar e às pessoas.

As reflexões provenientes dos estudos e das análises levaram à proposição dos elementos que compõem a identidade de uma marca de cidade, chamado de “composto de marcas de cidades”².

A Figura 1 apresenta a ordenação dos elementos da identidade da marca Rio, identificados nas entrevistas e nos documentos citados anteriormente, categorizados de acordo com o “composto de marcas de cidades”.

Figura 1 – Elementos da identidade da marca Rio



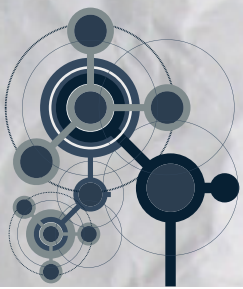
Fonte: Adaptado de Reis, 2016.

AS NARRATIVAS DAS EMPRESAS SOBRE O RIO DE JANEIRO

Entende-se por narrativa todo ato de expor um ou uma série de acontecimentos, encadeados em uma ordem determinada pelo narrador, através de palavras, imagens ou uma combinação das mesmas. Para Roland Barthes (1993, p. 251), a “narrativa está presente no mito, lenda, fábula, conto, novela, epopeia, história, tragédia, comédia, mímica, pintura, vitrais de janelas, cinema, histórias em quadrinhos, notícias, conversaçoão”. As narrativas são construídas com base no estabelecimento de memórias na estrutura mental do narrador ou do conjunto de narradores. O ser humano não se lembra de algo sozinho, e as memória e lembranças são produto da sociedade e do meio em que se vive (Torino, 2013).

Nesse contexto, as narrativas das marcas das empresas contribuem de forma significativa na construção da memória coletiva e, conseqüentemente, da memória individual. Reforça esse aspecto a perspectiva do historiador Michael Pollak de

² O composto de marcas de cidades está desenvolvido em Reis, 2016.



que a memória individual e a memória coletiva são, basicamente, os acontecimentos vividos pessoalmente, assim como os acontecimentos vividos pela coletividade à qual o indivíduo sente pertencer (Oliveira, 2009, p. 8). Paulo Nassar (2006) complementa essa abordagem lembrando que um dos maiores desafios para as marcas atualmente é resgatar e conservar as memórias. Estas são compostas pelo conjunto de sensações, lembranças e experiências, boas e ruins, que as pessoas guardam da relação direta com aquilo que a marca simboliza.

Assim, entre as estratégias usadas pelas corporações para se aproximar de seus públicos, uma delas diz respeito a referenciar a memória ou os sonhos que as pessoas possuem sobre a cidade do Rio de Janeiro. Ao utilizar essa estratégia, a comunicação corporativa o faz por dois caminhos: ou vincula os elementos associados à marca Rio à identidade da marca corporativa, elaborando suas estratégias de “comunicação institucional” (Kunsch, 2003; Yanaze, 2011), ou vincula os elementos associados à marca Rio ao posicionamento das marcas de produtos e serviço, elaborando suas estratégias de “comunicação mercadológica” (Kunsch, 2003; Yanaze, 2011). Entretanto, não se trata de uma estratégia de um caminho de mão única. Quando uma marca corporativa ou de produto ou serviço se vincula aos elementos da marca Rio, ela também carrega para a marca Rio uma forte conexão com essas empresas, produtos e serviços.

A fim de demonstrar a articulação entre as marcas corporativas e de produtos e serviço e os elementos da identidade da marca Rio, optei por dois caminhos metodológicos de aquisição de evidências para o estudo de caso (Yin, 2001). Primeiro, selecionei, através de pesquisa na web, exemplos de produtos e serviços lançados com inspiração no Rio de Janeiro. Em seguida, identifiquei o conjunto de marcas eleitas como as “marcas dos cariocas”³. Por fim, contrapus os elementos da marca Rio mostrados na Figura 1 (acima) aos casos apresentados, a fim de analisar quais elementos da identidade da marca Rio são reforçados pelas narrativas das empresas, quais são enfraquecidos e o quanto essa estratégia comunicacional agrega valor a ambos os lados.

Produtos e serviços com inspiração no Rio de Janeiro

O Boticário

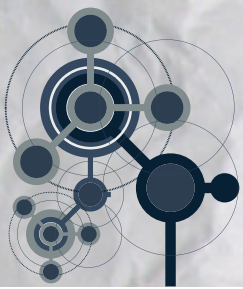
O Boticário lançou duas linhas de cosméticos ligados à cidade. A primeira, em 2013, foi a “Make B. Rio sixties”, que teve como proposta remeter aos anos 1960 da cidade do Rio de Janeiro. A linha era formada por maquiagens, acessórios e fragrância que fazem referências a ícones da cidade. O *blush* apresentava em sua forma original o formato dos Arcos da Lapa e o duo de sombras remetia ao calçadão de Copacabana.

Figura 2 – Produtos Boticário Rio Sixties



Fonte: *Site* de O Boticário. Disponível em: www.boticario.com.br. Acessado em 10/2015.

³ O jornal *O Globo* realiza anualmente a pesquisa “Marcas dos cariocas”, apresentadas em forma de revista encartada, sendo de 2015 a sexta edição.



Em 2014, O Boticário lançou a linha “Rio, eu te amo” composta por quatro fragrâncias: Rio que encanta, Rio que anima, Rio que curte e Rio que vibra, como parte do movimento “Rio, beleza que inspira” e complementar ao lançamento do filme *Rio, eu te amo*. Todas as embalagens dos produtos remetiam às características do Rio de Janeiro, bem como seus locais famosos. “Rio que encanta” mostra uma visão da cidade a partir do monumento do Cristo Redentor; “Rio que anima” retrata a famosa boemia da Lapa, com um close na Fundição Progresso e os Arcos da Lapa no fundo; “Rio que curte” exhibe a imagem do bonde de Santa Teresa; “Rio que vibra” tem como cenário a Praia de Copacabana. A empresa divulgou em sua comunicação publicitária que as fragrâncias eram “leves como o verão carioca”.

Figura 3 – Perfumes Rio, eu te amo



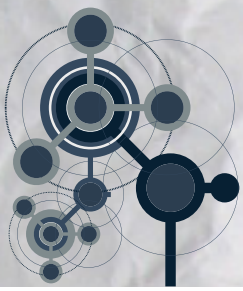
Fonte: *Site* de O Boticário. Disponível em www.boticario.com.br. Acessado em 10/2015.

A Eudora, marca pertencente ao grupo O Boticário, lançou em 2014 uma linha dedicada a homenagear a cidade do Rio de Janeiro, inspirada no jeito de viver descontraído do carioca. Chamada de “Soul radar Rio”, a linha contou com dezessete produtos incluindo colônia, hidratante, sabonete e maquiagem.

Figura 4 – Linha Soul Radar Rio Eudora



Fonte: Blog Evelyn Regly. Disponível em <http://www.edobabado.com.br/a-colecao-soul-radar-rio-da-eudora>. Acessado em 10/2015.



Sandálias Ipanema, da Grendene

As Sandálias Ipanema, lançadas em 2001, mantêm até hoje o desenho do calçadão da orla de Ipanema na base do calçado como sua principal e mais marcante característica.

Havaianas, da Alpargatas

Foram lançadas duas edições de Havaianas em homenagem ao Rio de Janeiro, usando como motivação os eventos esportivos sediados na cidade: a Copa Fifa 2014 e os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos Rio 2016. Para a Copa do Mundo, foi elaborada uma versão para cada cidade-sede e para os Jogos Olímpicos se desenvolveram diferentes *designs*, sempre se referindo a ícones da cidade.

Além dessas duas versões especiais, a Alpargatas lançou em 2015 uma linha de havaianas inspirada na orla da Zona Sul da cidade do Rio de Janeiro. São doze modelos, cada um com a particularidade de cada posto da praia e mostrando a visão dos cariocas sobre a cidade. A linha é comercializada somente nas lojas próprias do Rio de Janeiro e em lojas-conceito da marca em São Paulo, localizadas na Rua Oscar Freire e no Shopping Center Iguatemi (Dias, 2015).

Figura 5 – Havaianas



Fonte: Site Havaianas. Disponível em www.havaianas.com.br. Acesso em 10/2015.

Rede Bourbon Hotéis & Resorts

A Rede Bourbon Hotéis & Resorts também se apropriou do Rio de Janeiro para lançar uma nova marca de hotéis. Batizada de Rio Hotel By Bourbon, a marca pretendeu incorporar a identidade do Rio de Janeiro, trazendo para seus clientes alegria, diversidade, conveniência, inovação e descontração. A proposta era oferecer quartos funcionais, confortáveis, mas sem luxo e com um ótimo custo/benefício, podendo atender a hóspedes a negócios ou lazer. O Rio Hotel By Bourbon possui onze unidades nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, em cidades do Nordeste brasileiro e em Ciudad Del Este, no Paraguai (Browne, 2015).

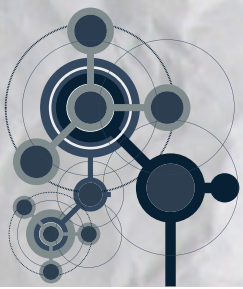


Figura 6 – Rio Hotel By Bourbon



Fonte: *Site Bem Estar Turismo*. Disponível em <https://www.bemparana.com.br/noticia/411623/rio-de-janeiro-inspira-uma-nova-marca-de-hotel>. Acesso em 10/2015.

Riachuelo

Em 2010 a Riachuelo, em parceria com o *designer* de moda Oskar Metsavaht, desenvolveu a coleção “Rio de Janeiro”, com peças que traduziam o olhar do *designer* sobre a cidade. Com modelagens amplas e confortáveis, a coleção foi lançada nas lojas Riachuelo com itens femininos, masculinos, acessórios e moda de praia. (CR Press, 2010).

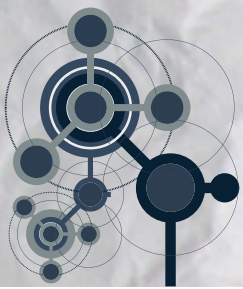
Melissa

A Melissa, marca de sandálias femininas para jovens, lançou em 2015 sua coleção Verão 2016 inspirada no Rio de Janeiro. A ideia da coleção é prestar uma homenagem à cultura, aos bairros, à praia e ao estilo de vida cariocas, com uma coleção multicolorida. (FFW 2015).

Figura 7 – Sandálias Melissa – Coleção Rio de Janeiro



Fonte: *Site da Melissa*. Disponível em www.melissa.com.br/blog/colecao-verao-2016-inspirada-no-rio. Acesso em 10/2015.



Kibon e Farm

As marcas Kibon e Farm desenvolveram, de maneira conjunta, uma versão de picolé em homenagem aos 450 anos da cidade do Rio de Janeiro. Lançado no dia 15 de janeiro de 2015, no sabor mate com limão, ele remete diretamente a um dos produtos icônicos da cidade, o mate vendido nas praias.

O picolé foi vendido durante o verão nas regiões Sul e Sudeste do Brasil nos pontos de venda tradicionais da Kibon. Além disso, o produto também pôde ser encontrado nas lojas da Farm no Rio de Janeiro, em São Paulo, Belo Horizonte e no Espírito Santo. A diferença da venda nas lojas da Farm para os pontos da Kibon foi que os picolés na Farm foram disponibilizados para venda em geladeiras customizadas, criadas especialmente para armazenar o produto. A embalagem do produto foi criada pela Farm, no modelo máxi chita, um dos florais mais emblemáticos e reconhecidos da empresa (Unilever, 2015).

Figura 8 – Picolé mate com limão



Fonte: Site da Kibon. Disponível em <http://www.kibon.com.br>. Acesso em 10/2015.

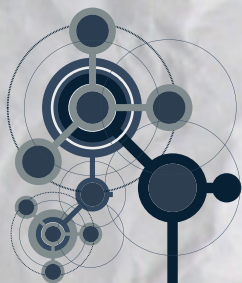
La Frutta – Nestlé

Em 2015, em comemoração aos 450 anos do Rio de Janeiro, a Nestlé planejou lançamentos especiais na linha La Frutta, se estendendo até o início de 2016. Além de mudar a identidade visual do uniforme de sorveteiros, carrinhos e *freezers*, ela lançou o picolé La frutta+coco, eleito para circular até setembro de 2015 com uma embalagem especial comemorativa ao aniversário da cidade. No segundo semestre de 2015, a empresa colocou no mercado sorvetes do portfólio La frutta+, com os picolés +coco, +manga e +morango, além dos sorvetes em pote morango+framboesa, coco+abacaxi e manga+maracujá, todos remetendo aos 450 anos da cidade. Esses lançamentos deram sequência ao planejamento iniciado em março de 2015 e finalizado em fevereiro de 2016.

As marcas dos cariocas

Desde 2009, o jornal *O Globo* realiza um levantamento sobre as “marcas cariocas” que, segundo a pesquisa, “traduzem a diversidade característica do Rio de Janeiro por misturarem praia, cachoeira, verde e agitação urbana”. As cinco principais marcas foram descritas com as narrativas produzidas pelas próprias marca para justificarem por que elas são a “cara do Rio”.

- Havaianas – líder na categoria desde 2013, a marca relaciona-se com a cidade por considerar “o Rio a região do país que mais explicita a alegria de viver dos brasileiros”. A empresa Alpargatas acredita tanto nessa relação entre a



marca e a cidade que criou a série The Posto Code com seis episódios exibidos em outubro de 2015 na Sony sobre as diferentes “tribos” que ocupam os postos da orla da Zona Sul carioca.

- Kibon – identifica-se com o “clima, a alegria e a espontaneidade do carioca” e por isso oferece um produto exclusivo que é o picolé mate com limão (ícone das praias cariocas vendido em latões por ambulantes).
- Coca-Cola – relaciona-se com o Rio através de “ações ligadas ao cotidiano do carioca”, sendo patrocinadora dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos e do Revezamento da Tocha. A marca também é apoiadora de pontos turísticos como o Trem do Corcovado e o Aquário do Rio (AquaRio).
- Matte Leão – de propriedade da Coca-Cola, em 2015 a empresa lançou o mate com limão a granel referenciando um ícone histórico das praias cariocas desde 1950. Relaciona-se com o Rio se referindo ao “sol, calor, sorriso no rosto e Matte Leão gelado o ano inteiro”.
- Adidas – segundo a empresa, identifica-se com o “DNA esportivo que a cidade tem, não só pela beleza da paisagem”.

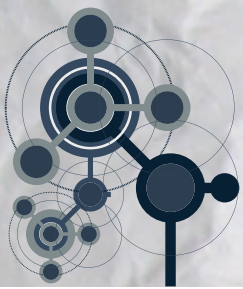
As marcas ao serem referenciadas como identitárias para o morador da cidade estabelecem também uma conexão direta com a identidade da marca da cidade.

Na Tabela 1 pode ser vista contraposição dos elementos da identidade marca Rio apresentados na Figura 1 com as narrativas das empresas que foram analisadas.

Tabela 1 – Contraposição dos elementos da identidade da marca Rio com as narrativas das empresas

| Empresas | Elementos da identidade da marca Rio que foram reforçados nas narrativas das empresas |
|--------------------------------|--|
| O Boticário | Ícones históricos e culturais da cidade; paisagens; estilo de vida carioca; experiências; outdoor. |
| Sandálias Ipanema, da Grendene | Paisagens; estilo de vida. |
| Havaianas, da Alpagartas | Alegre; olímpica; paisagens; estilo de vida; multifacetada; multicultural; multiétnica. |
| Rede Bourbon Hotéis & Resorts | Turismo; alegre; paisagens; estilo de vida; qualidade. |
| Riachuelo | Autoestima; carioca; estilo de vida. |
| Melissa | Carioca; paisagens; estilo de vida. |
| Kibon e Farm | Carioca; paisagens; estilo de vida. |
| La Frutta – Nestlé | Carioca; estilo de vida. |
| Kibon | Alegre; carioca; paisagens. |
| Coca-Cola | Ícones históricos e culturais da cidade; Carioca; olímpica. |
| Matte Leão | Alegre; paisagens; estilo de vida. |
| Adidas | Esportiva; olímpica. |

Fonte: A autora.



As narrativas dos casos estudados não enfraquecem nenhum dos elementos da identidade da marca Rio.

A fim de ilustrar o grau de reincidência dos elementos da identidade da marca Rio nas narrativas das empresas, aplicamos as palavras no sistema Tag Crowd, que permite gerar uma nuvem onde aquelas com mais reincidência aparecem com destaque, como demonstrado na Figura 9.

Figura 9 – Nuvem dos elementos da marca Rio presentes nas narrativas das empresas



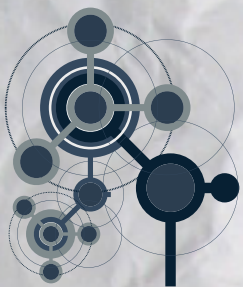
Fonte: Elaborado pela autora com o uso do sistema Tag Crowd.
Disponível em: <http://www.tagcrowd.com>. Acessado em 02/2016.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A vivência na cidade produz memórias o tempo todo naqueles que moram ou visitam o lugar e se tornam ótimos insumos na construção das narrativas corporativas. Quando empresas se propõem a lançar produtos e serviços relacionando-os à cidade ou quando são percebidas por representarem esse lugar elas estão acionando a memória afetiva que seus consumidores têm com o lugar. Trata-se de um movimento em mão dupla, de uma narrativa articulada entre marcas: a cidade nos produtos e os produtos na cidade. Ambos, marcas corporativas de produtos ou serviços e marca de cidade agregam uma percepção positiva nos seus públicos de relacionamento.

Segundo o Reputation Institute (2014), a reputação da marca de cidade, entre outros aspectos, também está relacionada ao pressuposto de o lugar ter produtos e serviços locais de qualidade e marcas conhecidas. Sendo assim, possuir marcas que em suas narrativas reforçam positivamente elementos da identidade da marca Rio contribuiu na construção de uma reputação positiva da cidade no contexto global, como destacado no início deste artigo.

A importância de se ter produtos de qualidade que representem o lugar e sua marca, assim como ter uma marca de lugar forte que chame a atenção para os produtos e serviços daquela região, também está presente nos trabalhos de Simon Anholt (2006) e da Saffron (2013). Nesse aspecto, a cidade do Rio de Janeiro reforça elementos de sua identidade nacionalmente e internacionalmente através das narrativas das marcas corporativas, como foi demonstrado ao longo desse artigo. Entretanto, a marca Rio ainda necessita reforçar seus demais elementos identitários e gerir sua reputação a fim de chancelar outros produtos e serviços locais.



Quando as empresas lançam produtos e serviços com inspiração no Rio de Janeiro, a incorporação dos elementos da marca Rio ocorre no que Aaker (1996) chama de identidade nuclear da marca. Ou seja, tais produtos e serviços, carregam a marca Rio em sua essência central e atemporal e que permanece mais constante à medida que a marca se desloca para novos mercados. No caso das marcas eleitas como “marcas cariocas”, a incorporação dos elementos da marca Rio ocorre na identidade expandida, ou seja, eles proporcionam textura e integridade à marca de produtos e serviços articulando-se em uma via de mão dupla com seus públicos (Aaker, 1996). Os casos estudados revelaram que a articulação entre essas diferentes dimensões do sistema de identidade de marca de Aaker (1996) favorece a agregação de valor tanto às marcas corporativas e de produtos e serviços quanto à marca Rio.

Vendo isso como uma estratégia de comunicação corporativa, é natural que as empresas busquem se associar a elementos da marca que não apresentem possibilidade de questionamentos, se afastando daqueles que são mais suscetíveis às crises de imagem da cidade. Nesse aspecto, o estudo demonstrou que os elementos das evidências físicas, principalmente nas dimensões produtiva e política não são explorados pelas corporações. Os aspectos da marca mais referenciados pelas narrativas das corporações são aqueles inseridos nas evidências simbólicas, principalmente nas dimensões dos atributos intangíveis e nas conexões.

Diversas narrativas em relação à marca da cidade são construídas continuamente por diferentes públicos. Por parte do gestor público que está capitaneando a marca da cidade, existe pouco ou quase nenhum controle sobre esse mosaico de narrativas. Entretanto, tais narrativas influenciam de forma decisiva a formação da imagem da marca da cidade. No caso das narrativas corporativas, sua capacidade de amplificar a visibilidade dos elementos associados à marca da cidade cresce de forma exponencial, se comparada à capacidade do próprio gestor público de dar essa mesma visibilidade. Soma-se a isso o fato de que narrativas sobre a cidade construídas por públicos que não sejam gestores da marca tendem a ter melhor aceitação por parte do público.

Essa dinâmica, em mão dupla, de associações e produção de narrativas articuladas amplia significativamente as possibilidades de se construir uma marca de cidade com maior aderência junto aos públicos da organização. Nesse sentido, é importante que exista clara articulação entre a identidade da marca da cidade, a identidade corporativa e o posicionamento dos produtos e serviços produzidos localmente, de forma que fique fácil para o público compreender tal articulação.

Feito isso, a agregação de valor para ambos é muito eficaz para dar robustez à marca da cidade e reputação aos produtos e serviços. Esse movimento exige um esforço direcionado de criação de parcerias entre poder público e empresas privadas e uma gestão contínua da identidade e da imagem da marca.

REFERÊNCIAS

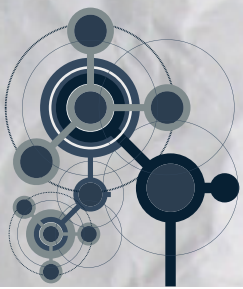
AAKER, David. *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura, 1996.

ANHOLT, Simon. The Anholt-GMI City Brands Index: how the world sees the world's cities. *Place Branding and Public Diplomacy* 2, n. 1, p. 18-31, Jan. 2006.

BARTHES, Roland *The semiotic challenge*. Oxford: Basil Blackwell, 1993.

BERRONE, Pascual; RICART, Joan Enric. Iese cities in motion index 2016. Navarra: Iese Business School, University of Navarra, 2016.

BROWNE, Rodrigo. Rio de Janeiro inspira nova marca de hotel. 22 de outubro de 2015. Disponível em: <<https://www.bemparana.com.br/noticia/411623/rio-de-janeiro-inspira-uma-nova-marca-de-hotel>>. Acesso em: out. 2015.



CR PRESS Assessoria de Comunicação. Coleção Rio de Janeiro por Oscar Metsavaht exclusiva para Riachuelo em edição limitada. *Riachuelo*. 20 de outubro de 2010. Disponível em: <<http://www.riachuelo.com.br/a-riachuelo/imprensa/releases/colecao-rio-de-janeiro-por-oskar-metsavaht-exclusiva-para-riachuelo-em-edicao-limitada/292>>. Acesso em: out. 2010.

DIAS, Flávia. Lançamento: coleção da Havaianas homenageia orla carioca. 17 de outubro de 2015. Disponível em: <<http://diasestilos.com.br/2015/10/lancamento-colecao-da-havaianas-homenageia-orla-carioca.html>>. Acesso em: out. 2015.

FFW. Coleção verão 2016 da Melissa é inspirada no Rio de Janeiro. 11 de maio de 2015. Disponível em: <<http://ffw.com.br/noticias/moda/colecao-verao-2016-da-melissa-e-inspirada-no-rio-de-janeiro-125/>>. Acesso em: out. 2015.

FREITAS, Ricardo Ferreira. Comunicação e espaços urbanos de consumo: o imaginário dos shopping centers. In: FREITAS, Ricardo Ferreira; OLIVEIRA, Janete da Silva (orgs.). *Olhares urbanos: estudos sobre a metrópole comunicacional*. São Paulo: Summus, 2011. p. 11-27.

FREITAS, Ricardo Ferreira; FORTUNA, Vania Oliveira. O Rio de Janeiro continua lindo, o Rio de Janeiro continua sendo o grande palco brasileiro de megaeventos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXI, Natal (RN), 2-6 set. 2008. *Anais...* Natal, RN: Intercom, 2008.

KAVARATZIS, Michalis. From city marketing to city branding: towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, n. 1, p. 58-73, 2004.

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

NASSAR, Paulo. A história da Volks está sendo esquecida. *Terra Magazine*, 3 set. 2006. Disponível em: <<http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,O1119479-E16786,00-A+historia+da+Volks+esta+sendo+esquecida.html>>. Acesso em: 7 out. 2015.

OLIVEIRA FILHO, Luiz Chrysostomo de; GIAMBIAGI, Fabio. Perspectivas de uma cidade em transformação. In: GIAMBIAGI, Fabio (org.). *Depois dos jogos: pensando o rio para depois de 2016*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. p. 3-30.

OLIVEIRA, Rita Lírio de. O tempo é chegado: a memória como meio de produzir e preservar identidades. *Revista Reflexões*, v. 1, n. 1 p. 5-20, 2009.

REIS, Patrícia Cerqueira. Rio de Janeiro, uma cidade global? Uma reflexão sobre a construção da marca Rio. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

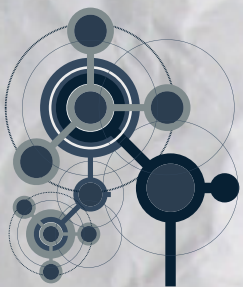
RI – Reputation Institute. 2014 City rep trak: the world's most reputable cities. 2014.

RIO. *Plano estratégico da prefeitura do Rio de Janeiro 2013-2016*. Rio de Janeiro: Prefeitura do Rio de Janeiro, 2013.

SAFFRON Brand Consultants. The Saffron European City Brand Barometer: revealing wich cities get the brands they deserve by Jeremy Hildreth. London: Saffron Brand Consultants, 2013.

SÁNCHEZ, Fernanda. *A reinvenção das cidades para um mercado mundial*. Chapecó, SC: Argos, 2010.

TORINO, Isabel Halfen da Costa. A memória social e a construção da identidade cultural: diálogos na contemporaneidade. eumed.net, dez. 2013. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/cccss/26/memoria-social.html>>. Acesso em: 4 out. 2015.



UNILEVER. Kibon e Farm se unem e lançam picolé Mate com Limão. 06 de janeiro de 2015. Disponível em: <<http://www.unilever.com.br/media-centre/pressreleases/2015/kibon-e-farm-se-unem-e-lancam-picole-mate-com-limao.aspx>>. Acesso em: out. 2015.

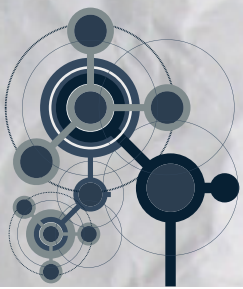
URANI, André; GIAMBIAGI, Fabio. *Rio: a hora da virada*. Rio de Janeiro: Leader, 2011.

VAINER, Carlos. A cidade como logomarca: a lógica da cidade-empresa. *O Globo*, 6 de agosto de 2011: Caderno Prosa & Verso.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. *Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

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

Artigo recebido em 02.03.2016 e aprovado em 11.06.2016.



Comunicación política y movimientos sociales en España: del 15M a Podemos

Political communication and social movements in Spain:
from 15M to Podemos

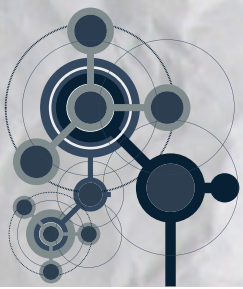
Comunicação política e movimentos sociais na Espanha:
do 15M ao Podemos

Ana Almansa-Martínez

- Doctora en Comunicación por la Universidad de Málaga, España.
- Investigadora y docente de Relaciones Públicas, Comunicación Política y TIC
- Profesora titular en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Málaga
- Editora de la *Revista Internacional de Relaciones Públicas* y secretaria del Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP)
- E-mail: anaalmansa@uma.es

María Jesús Fernández Torres

- Doctora en Comunicación por la Universidad de Málaga, España.
- Investigadora y docente de Relaciones Públicas, Comunicación de las Organizaciones Sociales y Nuevas Tecnologías
- Profesora en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Málaga
- Secretaria del consejo de redacción de la *Revista Internacional de Relaciones Públicas*
- E-mail: mariajesusfernandez@uma.es



Resumen

El papel de la comunicación política en la formación de la opinión pública ha sido expuesto por numerosos autores. En el ámbito de la comunicación política intervienen tres actores: poder político, medios de comunicación y la sociedad civil. El presente artículo analiza casos de comunicación política en España: por un lado, la relación entre el movimiento 15M y Podemos, así como su presencia y actividad en la red social Twitter; y, por otro, cómo han gestionado sus cuentas particulares en Twitter los principales candidatos a la alcaldía de Madrid en las elecciones municipales de 2015.

PALABRAS CLAVES: MOVIMIENTOS SOCIALES • REDES SOCIALES • MEDIOS DE COMUNICACIÓN • COMUNICACIÓN POLÍTICA.

Abstract

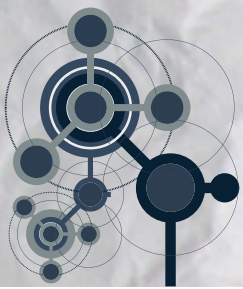
The role of political communication in the development of public opinion has been exposed by numerous researchers. In the context of political communication, there are three entities involved: political power, media, and society. This paper analyzes political communication cases in Spain: on the one hand, the relation between the 15M movement and the "Podemos", as well as its presence and activity in the Twitter social network; on the other hand, to study how the principal candidates for Mayor of Madrid have managed their personal accounts in Twitter, in the municipal elections of 2015.

KEYWORDS: SOCIAL MOVEMENTS • SOCIAL NETWORKS • COMMUNICATION MEDIA • POLITICAL COMMUNICATION.

Resumo

O papel da comunicação política na formação da opinião pública tem sido exposto por vários autores. No campo da comunicação política intervêm três atores: o poder político, a mídia e a sociedade civil. Este artigo analisa os casos de comunicação política na Espanha: por um lado, a relação entre 15M e Podemos, assim como sua presença e atividade na rede social Twitter; e, por outro lado, como os principais candidatos a prefeito de Madri conseguiram administrar as contas privadas no Twitter nas eleições municipais de 2015.

PALVRAS-CHAVE: MOVIMENTOS SOCIAIS • REDES SOCIAIS • MEIOS DE COMUNICAÇÃO • COMUNICAÇÃO POLÍTICA.



La sociedad actual está influida por permanentes cambios sociales, políticos y económicos que plantean nuevas formas de participación ciudadana y discursos políticos. La comunicación política, entendida como el campo de interacción entre poder político, medios de comunicación y ciudadanía, encuentra en las redes sociales una arena extraordinaria para fomentar la participación ciudadana. De esta manera, el mejor canal donde se ve reflejado esta nueva situación es la comunicación 2.0.

En los ámbitos de actuación política nos encontramos con nuevos procesos de participación política en los que los canales de comunicación se han ampliado de manera cualitativa y cuantitativa. Las protestas impulsadas por los indignados y los nuevos partidos políticos surgidos bajo el paraguas de tales movimientos, en España y en otros países, han encontrado en las redes sociales el altavoz idóneo para amplificar su mensaje y conseguir sus objetivos finales. Para Castillo-Esparcia (2011), los procesos de conformación y manifestación de la opinión pública son esenciales en la sociedad actual, porque tienen una fuerte dinámica simbólica que influye sobre los procesos de implementación de políticas públicas.

En España, hay un antes y un después en el panorama político español desde que, el 15 de mayo de 2011, miles de personas ocuparan las calles para protestar contra la situación económica y política que vivía el país. Surgía así el movimiento de los indignados que, años después, derivaría en un partido político, Podemos, que concurrió a los comicios europeos del 25 de mayo de 2014, obteniendo más de 1 millón de votos y consiguiendo las alcaldías de muchos municipios españoles en las elecciones de 24 de mayo de 2015 en España, entre los que cabe destacar el de la capital del país, Madrid.

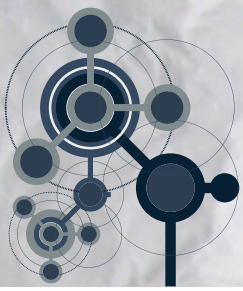
EL MOVIMIENTO DE LOS INDIGNADOS: EL 15M

El “movimiento de los indignados” o también denominado “15M” se estableció, como su propio nombre indica, el 15 de mayo de 2011, una semana antes de las elecciones municipales y autonómicas que se celebrarían en España el 22 de mayo. El 15M consistió en un movimiento ciudadano que promovía lo que denominaban una democracia más participativa que se alejara del bipartidismo PP-PSOE y con el que se denunciaba, principalmente, el poder de la banca y de las instituciones financieras como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Central Europeo (BCE).

Fueron miles de personas las que salieron a la calle a protestar por la situación política y económica en la que vivía España. El 16 de mayo abrieron su perfil en la red social Facebook y dejaban claro sus motivos de protesta: “Nosotros los desempleados, los mal remunerados, los subcontratados, los precarios, los jóvenes queremos un cambio y un futuro digno. Estamos hartos de reformas antisociales, de que nos dejen en el paro, de que los bancos que han provocado la crisis nos suban las hipotecas o se queden con nuestras viviendas, de que nos impongan leyes que limitan nuestra libertad en beneficio de los poderosos. Acusamos a los poderes políticos y económicos de nuestra precaria situación y exigimos un cambio de rumbo”.

El movimiento se caracterizaba por ser un movimiento apartidista (sin ningún tipo de afiliación a partido político o sindicato), por ser transparente, horizontal y pacífico. Fueron muchos los famosos e intelectuales que se vincularon desde el principio con el movimiento.

El papel de la comunicación es esencial para todo tipo de organización que desee construir, proyectar y mantener presencia social (Castillo-Esparcia, 2004, p. 201). Las nuevas tecnologías jugaron un papel crucial en la configuración del 15M. El movimiento supo desde un primer momento conjugar las estrategias fuera y dentro de las redes. Los impulsores supieron aprovechar las posibilidades de comunicación que les brindaba la web 2.0 y las redes sociales, sobre todo Facebook y Twitter, para difundir información y recibir sugerencias y comentarios de los ciudadanos.



La "Spanish Revolution", como bautizaron al 15M los medios extranjeros, supuso un punto de referencia, en cuanto al empleo de la potencialidad comunicativa de las redes sociales se refiere. Así, las tecnologías han favorecido los flujos de comunicación interpersonales e interorganizativos, modificando estrategias, objetivos y herramientas políticas. Las sociedades complejas han supuesto una creciente capacidad de las relaciones públicas de expandir su actividad, por un lado, y de especializar las estrategias segmentando públicos (Castillo-Esparcia; Almansa, 2005, p. 135).

DEL 15 M A PODEMOS

Es difícil entender Podemos sin conocer lo que significó el movimiento 15M. Todas las movilizaciones que tuvieron lugar a raíz del 15 de mayo de 2011 convencieron a los impulsores de Podemos de la necesidad de lanzarse a la creación de un partido. Los promotores de la formación política fueron conscientes de la oportunidad que se abría ante ellos y tanto Podemos como sus grupos afines intentaron liderar y canalizar las propuestas de la calle.

Tal y como señala Ignacio Urquizu (2015), existen similitudes entre el movimiento de los indignados y Podemos. Los principales seguidores del 15M y las mayores intenciones de voto de Podemos están en aquellos a los que la crisis les afecta con mayor virulencia. La mayor parte de los votantes de Podemos declara que son personas decepcionadas con el sistema y desencantadas con el resto de partidos. Son sentimientos que coinciden con los apoyos recibidos por parte del 15M, que, como su propio nombre indica, pasó a denominarse el movimiento de los indignados.

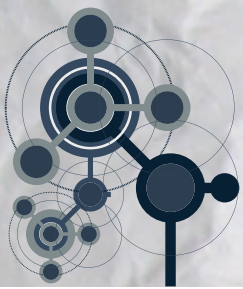
Si el 15M no hubiera existido, difícilmente hubiera surgido Podemos. El movimiento social y el partido político van de la mano, si bien es imprescindible aclarar que no son lo mismo y que no deben confundirse. Los movimientos sociales no cuentan con una estructura jerarquizada ni estructurada, como sí lo tiene un partido político. Y sus objetivos son diferentes (Fernández Torres, 2015).

Fue a mediados de enero de 2014 cuando una treintena de profesores, periodistas y personas conocidas del ámbito cultural y del activismo social y político español crean una plataforma cuyo principal objetivo era conseguir formar una candidatura para presentarse a las elecciones europeas del 25 de mayo. La plataforma se llamaba: *Mover ficha: convertir la indignación en cambio político*. Al frente de la misma, el 17 de enero, en el Teatro del Barrio de la capital española, el profesor de Ciencia Política de la Universidad Complutense de Madrid Pablo Iglesias propuso su candidatura, pidiendo el aval de 50 mil personas en un plazo de veinte días. Reto que no tardó en conseguir. El 11 de marzo de 2014, la formación se inscribió en el Registro de Partidos Políticos del Ministerio del Interior.

La noche del domingo 25 de mayo de 2014, la formación de Podemos consiguió más de 1,2 millones de votos (casi el 8% del total) y cinco escaños en el Parlamento Europeo, convirtiéndose en la cuarta fuerza política más votada.

Podemos se llegó a convertir, en pocos meses y según diferentes encuestas, en la primera fuerza política del país en intención directa de voto (Barómetro del CIS, octubre de 2014). Asimismo, Pablo Iglesias llegó a ser el líder más valorado por los ciudadanos (Encuesta de Sigma Dos para Mediaset, diciembre de 2014).

Sin embargo, a diferencia de lo que pensaba gran parte de la opinión pública, la formación decidió no presentarse por cada localidad española en las municipales de 2015, salvo en Madrid y Barcelona (Ahora Madrid y Barcelona en Comú), donde consiguió ganarlas, en el caso de Barcelona, y formar gobierno, en el caso de Madrid.



¿Qué tienen que ver las formaciones Podemos, Ahora Madrid y Barcelona en Comú? Si bien no llevan el nombre de Podemos, sí tienen que ver con la formación de Pablo Iglesias: son las llamadas "confluencias". Podemos se presentó a las elecciones municipales en Madrid y Barcelona con Ahora Madrid y Barcelona en Comú, respectivamente.

Podemos ha utilizado muy bien Twitter, porque su ritmo de publicación es alto y actualizan constantemente el *time line*. A su vez, hay una excelente interacción entre los usuarios y el servicio de *community manager*. Por lo tanto, la comunicación bidireccional, el ritmo de publicación alto, el constante *engagement*, un perfil coherente con la filosofía que poseen hacen que esta formación política triunfe en esta red social.

CIBERPOLÍTICA

En la sociedad red, ya no son tan necesarios los medios de comunicación para llegar a públicos masivos (Sey; Castells, 2006, p. 440-463), sino que directamente las instituciones pueden contactar con la ciudadanía y la ciudadanía con el poder. En la misma línea, la ciudadanía prefiere el contacto directo con los políticos a través de redes sociales a que la información le llegue por medios tradicionales:

El contacto directo con el político, sin la función mediadora de la prensa, es una de las principales motivaciones de los usuarios que siguen a políticos en Twitter. El elector siente que los medios son un filtro del que pueden prescindir en sus relaciones con los políticos, donde es posible y deseable el contacto directo (Fernández, 2012, p. 21).

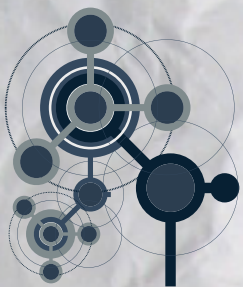
"Internet y las redes sociales introdujeron nuevas posibilidades de comunicación política, cambiaron la política en sí y redefinieron la relación entre ésta y los medios" (Holtz-Bacha, 2013, p. 12).

Por eso, tal como indica Ramón Cotarelo (2010), las arenas políticas están ahora en la red. Los profesionales de la política saben que tienen que estar, que necesitan esa presencia, que deben estar allí donde se generan los debates y, en la actualidad, eso es lo que está sucediendo en redes sociales.

Roberto Rodríguez y Daniel Ureña (2011) razonan los motivos por los que la clase política debe hacer uso de las redes sociales en general y de Twitter en particular:

- Twitter aporta (todavía) imagen de modernidad.
- Permite la conversación con el ciudadano.
- Los usuarios de Twitter son "líderes de opinión" en sus entornos.
- Es una herramienta de comunicación interna y genera continuidad.
- Twitter es ya el medio pegado a la actualidad.
- Es una fuente de información para los periodistas y una vía para mejorar la relación con ellos.
- Ayuda a los políticos a pensar y hablar en "titulares" y, por tanto, a ser mejores portavoces.
- Humaniza a los políticos y aumenta la empatía hacia ellos.
- Es un termómetro social.
- ¿Ayuda a ganar elecciones?

Para conocer qué sucede en la ciberdemocracia, Intelligence Compass desarrolló en 2010 una investigación, a partir de la que se elaboró el *Informe sobre política y redes sociales*, que refleja lo que políticos y ciudadanos opinan de las redes sociales. El informe pone de manifiesto que casi la totalidad de los políticos (94%) valoran con un sobresaliente la utilidad de las redes sociales y que ocho de cada diez consideran que son un medio excelente para llegar a la ciudadanía. Sin embargo, solo el 17% otorga la máxima



calificación a la hora de utilizarlas como eje central estratégico de su campaña. Por su parte, la ciudadanía advierte de forma mayoritaria (un 86%) que las redes sociales deben emplearse para mejorar la relación del poder con los ciudadanos.

Gracias a internet, la ciudadanía ya no es únicamente receptora del mensaje político, sino que se puede convertir en emisor. Las nuevas formas de interacción del poder político y los ciudadanos han cambiado.

La ciberpolítica hace posibles, en principio, o por lo menos pensables, algunas reivindicaciones democráticas modernas y también clásicas. En principio, en efecto, la red posibilita la democracia directa puesto que todos los ciudadanos pueden estar conectados en tiempo real en el mismo momento. (...) También puede darse la más reciente reivindicación de la democracia participativa. Si algo puede posibilitarla, es la ciberpolítica (Cotarelo, 2013, p. 15).

Esta democracia participativa posibilitada por la ciberpolítica está muy relacionada con el ideal de la democracia ateniense (Cotarelo, 2012). La isegoría o "igualdad de voz" (todas las voces tienen el mismo peso) las permite la ciberpolítica.

Ahora, los ciudadanos y ciudadanas pueden participar democráticamente en lo que los rodea, sin tener que esperar a los periodos electorales. La ciudadanía tiene a su disposición la posibilidad de hacer públicas sus ideas y pensamientos, de interactuar con otros ciudadanos, de organizarse, y de interactuar con el poder. En definitiva, la ciudadanía puede opinar, participar y hacerse escuchar. Tascón y Quintana (2012) analizan ejemplos recientes de este activismo ciudadano o ciberactivismo (15 M, las acciones de los ciberatacantes Anonymous, la primavera árabe etc.), casos en los que ha quedado en evidencia que, gracias a la popularización de las redes sociales, la ciudadanía tiene a su alcance unas poderosas herramientas para protestar y hacerse oír. Lo que hasta hace escasos años era privilegio de los pocos se está democratizando con los *social media*.

Internet representa el poder de los sin poder. En esta encrucijada, el debate sobre la libertad y la imparcialidad de las redes y de las herramientas es clave. La ciudadanía digital pronto aumentará sus requerimientos y sus exigencias a las corporaciones suministradoras de bienes y servicios. Internet no va a permitir la manipulación, ni los monopolios (Gutiérrez-Rubí, 2011, p. 35).

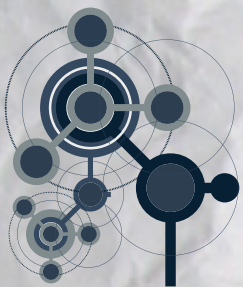
Ya no hay una única voz, sino muchas voces, que pueden recorrer el mundo entero en apenas unos segundos.

Se ha creado una "nueva ágora digital unitaria tremendamente diferenciada, pues en ella participan en un clima de igualdad los órganos de gobierno del país, los ciudadanos con sus *blogs* y a través de las sociales, las empresas, los sindicatos" (Cotarelo, 2013, p. 15).

Con la implementación (y buen uso) de las nuevas herramientas comunicativas, la ciudadanía tiene acceso a mucha más información. Con este incremento de la información, surge el "proceso de individualización", fenómeno paralelo al de las "multitudes inteligentes" o ciudadanía activa, que se convierten en un nuevo sujeto de acción (Cotarelo, 2013, p. 217-256). La consecuencia inmediata de esta realidad es el aumento progresivo de la calidad de las democracias. Con una ciudadanía más informada y más activa, se produce un incremento de la calidad democrática. La esfera pública ya no está compuesta únicamente por una minoría (los sectores sociales ilustrados), sino que va a estar abierta a multitudes ilustradas (Cotarelo, 2012).

METODOLOGÍA

A través de la investigación se pretende analizar cómo han utilizado y gestionado sus cuentas particulares, en la red social Twitter, los principales candidatos a las elecciones municipales de Madrid que tuvieron lugar en mayo de 2015, con el objetivo



de poder vislumbrar las diferencias existentes en lo que respecta a la gestión de sus perfiles en redes sociales entre los partidos que forman parte del bipartidismo (PP-PSOE) y los partidos llamados emergentes (Podemos-Ciudadanos).

Para facilitar el estudio, el análisis se ha acotado en dos vertientes. Por una parte, la vertiente referente al número de candidatos que concurrieron a dichas elecciones, candidatos que pertenecen, por una parte, a los partidos políticos de mayor representación parlamentaria como son Partido Popular (PP) y Partido Socialista Obrero Español (PSOE) y, por otro lado, Ahora Madrid (fruto de la unión entre Podemos y Ganemos) y Ciudadanos. Así, los candidatos motivo de estudio han sido los siguientes:

- Esperanza Aguirre (@EsperanzAguirre) → PP
- Antonio Miguel Carmona (@AntonioMiguelC) → PSOE
- Manuela Carmena (@ManuelaCarmena) → Ahora Madrid
- Begoña Villacís (@begonavillacis) → Ciudadanos

La otra vertiente que facilita el estudio es la vertiente temporal: se estudiarán los perfiles en Twitter de estos cuatro candidatos en el período que abarca la campaña electoral y, por otro lado, los tuits que emitieron en la jornada de reflexión y día de los comicios. La campaña dura 15 días: desde las 0:00 horas del día 8 de mayo hasta las 24:00 horas del 22 de mayo. El día de reflexión, 23 de mayo, comenzará desde las 00:00 horas y durará hasta el cierre de los colegios electorales el 24 de mayo a las 20 horas.

Asimismo, se analizarán las principales etiquetas usadas durante la campaña, etiquetas que reflejan las palabras más utilizadas por los candidatos a la alcaldía de Madrid.

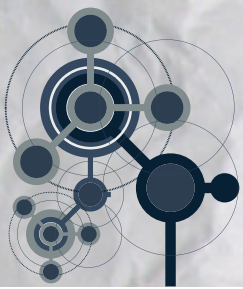
En consecuencia, se ha realizado un seguimiento en la red social a los candidatos políticos señalados para estudiar tanto su presencia en Twitter (seguidores, número de tuits...) como su actividad en la red social durante los quince días de campaña electoral.

Para ello, se ha realizado un estudio cuantitativo que permite realizar un análisis comparado de la presencia de los líderes políticos en Twitter, mediante la observación de sus perfiles y mediante la utilización de herramientas específicas que han permitido inferir conclusiones sobre la gestión de la comunicación de los candidatos a través de la red social; y en cómo esta gestión ha podido influir en los resultados obtenidos. Dichas herramientas han sido principalmente la búsqueda avanzada que ofrece la propia herramienta nativa de Twitter, así como las herramientas Twopcharts y Tweepstap.

RESULTADOS

En las tablas 1, 2 y 3 se recogen las muestras de los perfiles en Twitter de los cuatro candidatos a la Alcaldía de Madrid. Es necesario aclarar aquí que el *feedback* no siempre tiene que corresponder a un tuit, ya que los usuarios pueden contestar a alguna pregunta sin seguir el hilo de la misma, por varios motivos: por una parte, con la pretensión de que no se monitorice la conversación entre ambos usuarios y, por otra, porque, debido a lo pertinente o impertinente del tuit, se contesta borrando el hilo de la conversación.

Por otro lado, todas las imágenes tuiteadas no generan galería en los perfiles de los usuarios debido a la utilización de herramientas externas, que si bien pueden tener vista previa al no ser lanzadas desde la propia plataforma web de Twitter o de la app nativa, no se fijan como tal. Por tanto, las imágenes generadas por herramientas externas como, por ejemplo, Instagram, no se cuantifican. Mencionar, también, que un único tuit puede incluir hasta cuatro imágenes, de ahí que en el recuento de la muestra aparezcan más imágenes que tuits.



Las tablas y los gráficos muestran las actividades en Twitter de los diferentes candidatos analizados. Las tablas lo hacen en tramos temporales y los gráficos reflejan sus históricos. Respecto a esto último, cabe destacar que Begoña Villacís y Manuela Carmena tienen históricos más reducidos, ya que su andadura en Twitter es tardía y comienzan a utilizar esta herramienta en 2015. Villacís, de hecho, no genera datos de histórico como el resto de candidatos porque, al principio, no era igual de activa.

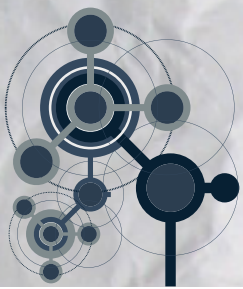
Tabla 1 – Análisis cuantitativo de los perfiles en Twitter de los candidatos a la alcaldía de Madrid

| Perfil en Twitter | Manuela Carmena @ManuelaCarmena | Esperanza Aguirre @EsperanzaAguirre | Antonio M. Carmona @AntonioMiguelC | Begoña Villacís @Begonavillacís |
|---|------------------------------------|--|---------------------------------------|------------------------------------|
| <i>Seguidores (A fecha 24/07/2015)</i> | 245.762 | 506.943 | 52.824 | 26.235 |
| <i>Seguidos (A fecha 24/07/2015)</i> | 360 | 3421 | 958 | 2142 |
| <i>Nº de tuits por días (media del 8 al 22 de mayo de 2015)</i> | 6.4 | 7.1 | 11.26 | 5.06 |
| <i>Nº de fotos (Del 8 al 22 de mayo de 2015)</i> | 12 | 25 | 87 | 15 |
| <i>Nº de vídeos (Del 8 al 22 de mayo de 2015)</i> | 4 | 2 | 21 | 0 |
| <i>Hace RT/Nº (Del 8 al 22 de mayo de 2015)</i> | NO | NO | SÍ/2 | NO |
| <i>Feedback (Del 8 al 22 de mayo de 2015)</i> | 8 | 2 | 43 | 36 |
| <i>Cita tuits (Del 8 al 22 de mayo de 2015)</i> | SI | NO | NO | NO |

Fuente: Elaboración propia.

La candidata que mayor número de seguidores posee es Esperanza Aguirre, que cuenta con un total de 506.943 *followers*, seguida de Manuela Carmena, con 245.762 seguidores; en tercer lugar se encuentra Antonio Miguel Carmona, con 52.824 y, en último lugar, Begoña Villacís, la candidata con menor número de los analizados, 26.235 seguidores.

En un primer momento, se podría pensar que lo que puede explicar el alto número de seguidores de la candidata del Partido Popular sea su larga trayectoria en la red social, desde noviembre de 2009. Sin embargo, Antonio Miguel Carmona también comenzó su andadura en Twitter en diciembre de 2011 y hay una considerable diferencia en el número de seguidores de ambos candidatos. Por ello, su histórico no parece ser causa fundamental, ya que también Manuela Carmena aparece en



Twitter en marzo de 2015 y, en tan solo unos meses, ha logrado un enorme crecimiento en lo que respecta al número de seguidores, influenciado también por el 'efecto Podemos'.

El resto de la tabla hace referencia al periodo comprendido entre el 8 y el 22 de mayo de 2015 (campaña electoral). Como puede observarse, el candidato socialista fue el que más número de tuits publicó (11.26 de media), seguido de la candidata popular (7.1). La candidata ciudadana es la que menos tuits emitió (5.06).

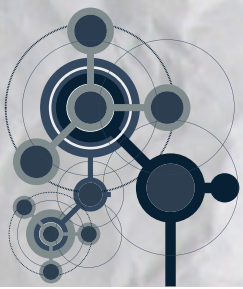
Asimismo, según arroja el análisis, Antonio Miguel Carmona es el que mayor número de fotografías y vídeos colgó durante esos días (un total de 87 fotografías y 21 vídeos). Le sigue Esperanza Aguirre, con 25 fotografías y 2 vídeos. Villacís cuenta con 15 fotografías, pero no cuenta con ningún vídeo. Carmena colgó 12 imágenes y 4 vídeos. En lo que respecta al número de RT, solo el candidato socialista realiza dos; el resto de candidatos no hace uso de ellos. Sin embargo, en lo que respecta a la cita de tuits, solo lo hace la candidata de Ahora Madrid, ya que el resto de candidatos no recurre a esta forma de proceder en Twitter durante los días analizados.

El *feedback* con los seguidores es un elemento esencial en redes sociales y es remarcable que los candidatos que interaccionan más con sus seguidores sean Antonio Miguel Carmona, con 43 tuits, y Villacís, con 36. Las candidatas Esperanza Aguirre y Manuela Carmena son las que interaccionan muy poco con sus seguidores (dos y ocho tuits, respectivamente).

Tabla 2 – Tuit con *hashtag* y tipo de *hashtag* utilizado

| Perfil en Twitter | @ManuelaCarmena | @Esperanzaguirre | @AntonioMiguelC | @Begonavillacis |
|---------------------|---|---|-----------------------------------|--|
| Nº tuit con hashtag | 55 | 6 | 3 | 15 |
| Qué hashtags | Ahoranosotras Hagamoshistoria DebateTM SomosManuela ArranqueCampañaARV A400M AhoraChamberí ObjetivoMunicipales ManuelaResponde ManuelaCarmenaEnLaSER StopLGTBfobia UTNDebateElectoral AhoraVicalvaro AhoraSanIsidro Feliz15M AhoraVilladeVallecas AdaAlcaldessa EsAhoraMadrid Ahorráis MunicipiosNoalTTIP AhoraArganzuela ArranqueCampañaARV | mccaguirre13tv Aguirreenlaser DebateTM LMAguirre13TV MadridDogFriendly VamosRafa | PSOE VotaCarmona L6NCarmona | Madridpidecambio PadreÁngel Madrid SanIsidro2015 GA ProgramaAyuntamientodeMadrid DebateTM IlusiónNaranja CaféCiudadano Propónpreguntateescuchamos CarreradelaMujer |

Fuente: Elaboración propia.



Respecto a los *hashtags*, destacar que la candidata de Ahora Madrid, Manuela Carmena, sea la que más recurra a ellos. Un total de 55 *hashtags* muy relacionados con las elecciones y los programas televisivos (#ArranqueCampañaARV #ObjetivoMunicipales #UTNDebateElectoral...), otros relacionados con la formación en diferentes municipios (#AhoraVicalvaro #AhoraArganzuela...) y otros que hacen referencia a objetivos y movimientos sociales (#Ahorasí #Feliz15M #StopLGTBfobia...).

Begoña Villacís, también recurre al uso de *hashtags*, aunque a mucha distancia de Carmena. Se le computan en campaña un total de 15 etiquetas diferentes, entre las que cabe mencionar #Madridpidecambio #PadreÁngel #SanIsidro2015 #IlusiónNaranja #CarreradelaMujer #Caféciudadano...

Los candidatos del PP y del PSOE son los que menos recurren a los *hashtags*. Así, Antonio Miguel Carmona solo tiene en el período de campaña tres *hashtags* (#PSOE #VotaCarmona y #L6NCarmona) relacionados con su partido, las elecciones y la aparición en un programa de televisión.

Por su parte, Aguirre, cuenta con seis *hashtags* relacionados, en su mayoría, con la aparición de la candidata en televisión (#DebateTM #MCCAguirre13tv, #Aguirreenlaser #LMAguirre13TV). Las otras dos etiquetas son #VamosRafa y #MadridDogFriendly.

Se ha realizado un análisis exclusivo para los días 23 y 24 de mayo de 2015, coincidentes con la jornada de reflexión y el día de las elecciones.

Tabla 3 – Análisis de los tuits emitidos por los candidatos del 23 al 24 de mayo de 2015

| Perfil en Twitter | @ManuelaCarmena | @Esperanzaguirre | @AntonioMiguelC | @Begonavillacis |
|----------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Nº de tuits por días | Ninguno | 6 | Ninguno | Ninguno |
| Nº de fotos | Ninguno | 4 | Ninguno | Ninguno |
| Nº de vídeos | Ninguno | NO | Ninguno | Ninguno |
| Hace RT/Nº | Ninguno | NO | Ninguno | Ninguno |
| Feedback | Ninguno | 2 | Ninguno | Ninguno |
| Cita tuits | Ninguno | NO | Ninguno | Ninguno |

Fuente: Elaboración propia.

Es destacable que, salvo Esperanza Aguirre, ningún candidato tuiteara durante esos dos días. Sólo la candidata del PP emite seis tuits (cinco en la jornada de reflexión y uno el día de las elecciones). Aquí es importante subrayar que no vulnera la Ley del Régimen Electoral General. El día de las votaciones emitió un tuit con imagen ejerciendo su derecho a voto. El día anterior, emitió tres tuits con imágenes, todas ellas de agradecimiento (a los periodistas y medios de comunicación, a los madrileños y a los miembros de su partido), los otros dos tuits fueron respuestas a dos tuiteros con palabras también de agradecimiento.

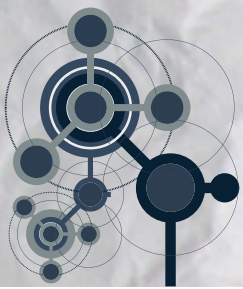
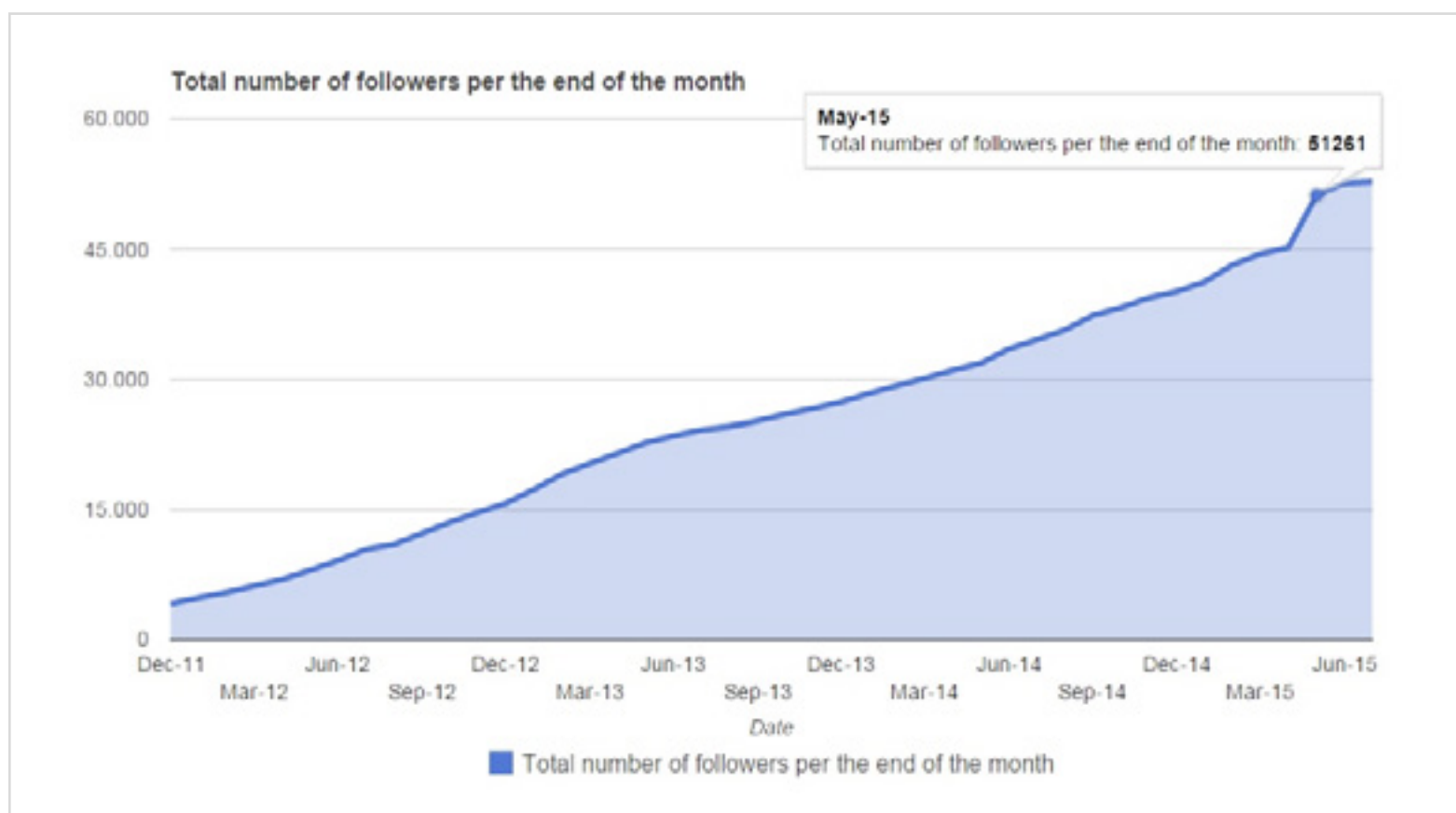


Tabla 4 – Análisis de seguidores de Antonio Miguel Carmona

| Date | Followers | Following | Tweets | New followers | New following | New tweets | Average daily tweets total | Average daily tweets month | Lists |
|------------|-----------|-----------|--------|---------------|---------------|------------|----------------------------|----------------------------|-------|
| 2015-07-23 | 52,824 | 958 | 12,630 | 174 | 0 | 40 | 7.60 | 1.76 | 881 |
| 2015-06-30 | 52,650 | 958 | 12,590 | 1,389 | 1 | -226 | 7.68 | -7.53 | 866 |
| 2015-05-31 | 51,261 | 957 | 12,816 | 6,034 | 13 | 667 | 7.97 | 21.52 | 848 |
| 2015-04-30 | 45,227 | 944 | 12,149 | 739 | 27 | 853 | 7.70 | 28.43 | 798 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1 – Histórico de seguidores de Carmona



Fuente: Elaboración propia.

La actividad del candidato socialista comienza en Twitter en diciembre de 2011 y se puede observar en la gráfica un crecimiento continuo en el número de seguidores. El 15 de mayo, fecha tomada como referencia, Carmona cuenta con 51.261 *followers* y sigue a 958 tuiteros.

La tabla, entre otros aspectos, destaca que la actividad de Carmona en la red social decrece considerablemente una vez concluidas las elecciones.

A fecha 23/07/2015, Antonio Miguel Carmona cuenta con 12.630 tuits lanzados.

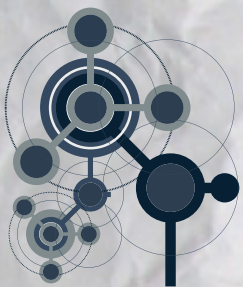
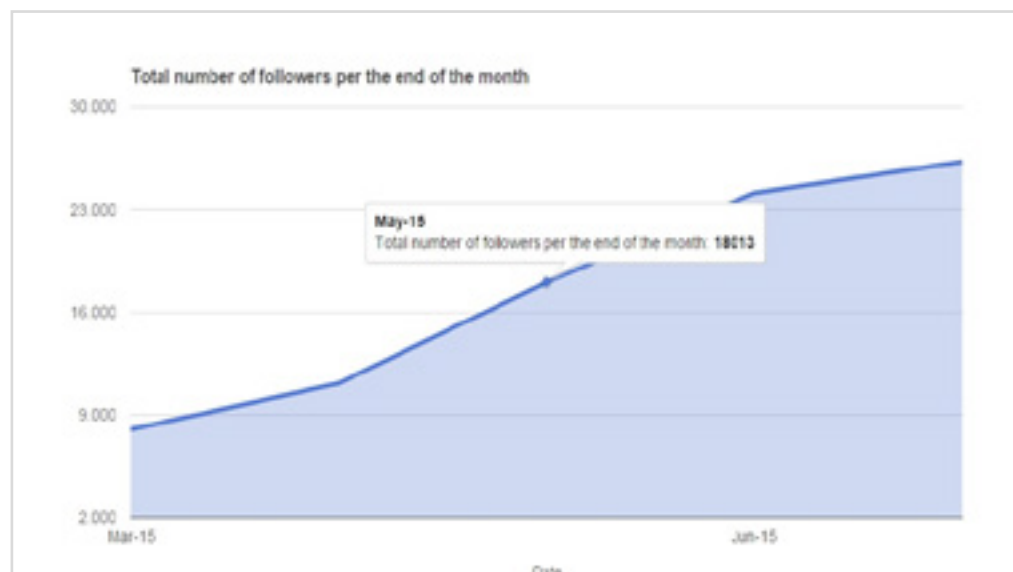


Tabla 5 – Análisis de seguidores de Begoña Villacís

| Date | Followers | Following | Tweets | New followers | New following | New tweets | Average daily tweets total | Average daily tweets month | Lists |
|------------|-----------|-----------|--------|---------------|---------------|------------|----------------------------|----------------------------|-------|
| 2015-07-23 | 26,236 | 2,143 | 4,007 | 2,151 | 27 | 244 | 12.63 | 10.73 | 267 |
| 2015-06-30 | 24,085 | 2,116 | 3,763 | 6,072 | -13 | 361 | 12.76 | 12.03 | - |
| 2015-05-31 | 18,013 | 2,129 | 3,402 | 0 | 0 | 0 | 12.84 | 0.00 | - |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2 – Histórico de seguidores de Begoña Villacís



Fuente: Elaboración propia.

Begoña Villacís comienza su andadura en la red social de forma tardía, en febrero de 2015, aunque se le empieza a computar a partir de marzo. Desde el principio, como puede observarse, ha sufrido un crecimiento continuo en el número de seguidores. El 15 de mayo, contaba con 18.013 *followers* y el 23 de julio, con 26.236 seguidores. La candidata sigue a 2143 personas.

Su tardía incorporación a la red social provoca que no esté añadida en listas, salvo en el último periodo analizado.

Tabla 6 – Análisis de seguidores de Esperanza Aguirre

| Date | Followers | Following | Tweets | New followers | New following | New tweets | Average daily tweets total | Average daily tweets month | Lists |
|------------|-----------|-----------|--------|---------------|---------------|------------|----------------------------|----------------------------|-------|
| 2015-07-23 | 506,921 | 3,421 | 4,459 | 34,134 | 9 | 59 | 1.85 | 2.59 | 3.690 |
| 2015-06-30 | 472,787 | 3,412 | 4,400 | 146,648 | 13 | 72 | 1.84 | 2.40 | 3.678 |
| 2015-05-31 | 326,139 | 3,399 | 4,328 | 30,031 | 0 | 149 | 1.84 | 4.81 | 3.670 |
| 2015-04-30 | 293,108 | 3,99 | 4,179 | 13,314 | 4 | 170 | 1.80 | 5.67 | 3.588 |

Fuente: Elaboración propia.

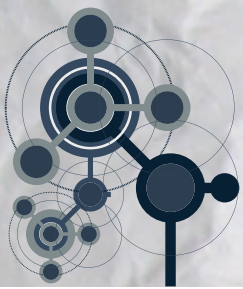
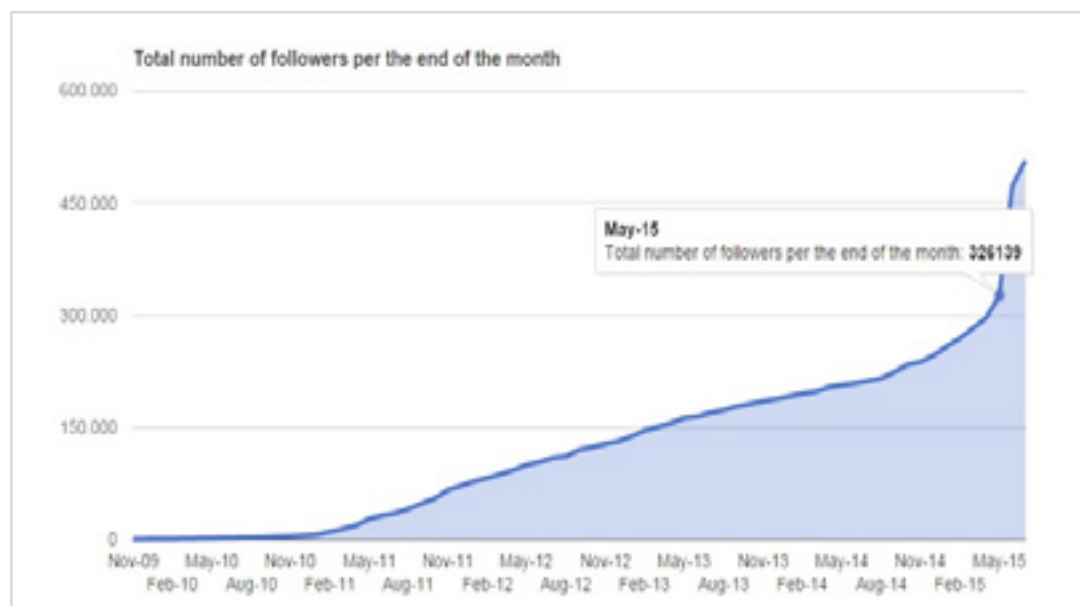


Gráfico 3 – Histórico de seguidores de Esperanza Aguirre



Fuente: Elaboración propia.

Aguirre es la candidata analizada más veterana en la red social. Abre su cuenta en noviembre de 2009. Desde el principio, empezó a cosechar muchos seguidores y, a fecha 15 de mayo de 2015, contaba con 506.921 *followers*. La candidata sigue a 3.421 tuiteros. También se puede observar que el número de tuits lanzados decrece una vez pasadas las elecciones. Es remarcable también el número de listas en las que se encuentra: un total de 3.690.

Tabla 7 – Análisis de seguidores de Manuela Carmena

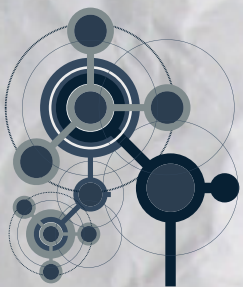
| Date | Followers | Following | Tweets | New followers | New following | New tweets | Average daily tweets total | Average daily tweets month | Lists |
|------------|-----------|-----------|--------|---------------|---------------|------------|----------------------------|----------------------------|-------|
| 2015-07-24 | 246,278 | 360 | 839 | 24,696 | 0 | 141 | 6.30 | 5.95 | 1.298 |
| 2015-06-30 | 221,582 | 360 | 698 | 76,787 | 5 | 135 | 6.35 | 4.50 | - |
| 2015-05-31 | 144,795 | 355 | 563 | 109,545 | 116 | 297 | 7.04 | 9.58 | - |
| 2015-04-30 | 35,250 | 239 | 266 | 13,598 | 42 | 139 | 5.43 | 4.63 | - |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4 – Histórico de seguidores de Manuela Carmena



Fuente: Elaboración propia.



Esperanza Aguirre utiliza palabras relacionadas con positividad, alegría, libertad, vida...

El candidato socialista se centra mucho en su figura y persona; de ahí que mencione tanto su nombre.

CONSIDERACIONES FINALES

Al iniciar este trabajo se subrayaron algunas de las excepcionales oportunidades que las nuevas tecnologías y las redes sociales ofrecían para los partidos políticos. El estudio que se ha realizado, sobre el uso de Twitter por parte de los candidatos a la alcaldía de la capital española en las elecciones municipales de mayo de 2015, así lo corrobora.

La candidata por Ahora Madrid (Podemos), Manuela Carmena, se incorporó a la red social dos meses antes de las elecciones y consiguió en poco tiempo contar con más de 140 mil seguidores. La buena gestión de la red social contribuyó a que ganara la confianza y el voto de muchos seguidores, convirtiéndose en la segunda fuerza más votada. Gracias al apoyo del candidato socialista, Carmona, es hoy alcaldesa de Madrid.

La candidata del Partido Popular, Esperanza Aguirre, gestiona diariamente su cuenta personal y tuvo actividad constante durante los días de campaña. El uso de Twitter fue también caldo de cultivo de votos. De hecho, fue la candidata más votada pero, debido a que no obtuvo mayoría absoluta, no pudo gobernar.

Begoña Villacís, candidata de uno de los partidos considerados emergentes, comenzó también su andadura en la red social de forma tardía, pero, en pocos meses, había ganado popularidad en la red social. Popularidad que ayudó a que su partido fuera la cuarta fuerza más votada en Madrid.

El candidato socialista, Antonio Miguel Carmona, no descuidó ni un solo día su cuenta en Twitter, personalizando mucho sus mensajes de campaña. Finalmente, los resultados obtenidos colocaron al PSOE como la tercera fuerza política en Madrid.

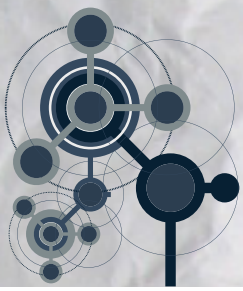
Otra conclusión a la que se ha llegado es que todos los políticos no emiten el mismo número de tuits ni interaccionan con sus *followers* con la misma asiduidad con la que lo hacen durante la campaña electoral. Un error común que deberían solucionar.

Por tanto, es evidente que una buena gestión de las cuentas de los partidos políticos y de los líderes de los mismos es imprescindible para poder llegar a la ciudadanía. Sin embargo, la red debe ser un elemento continuo de interacción. Es decir, no consiste en lanzar un número de tuits diarios en unos determinados días. Consiste en interaccionar y realizar un continuo *feedback* para que los que están al otro lado, los ciudadanos, sientan que se les escucha y que se tiene en cuenta su opinión.

REFERENCIAS

CASTILLO-ESPARCIA, Antonio. Los medios de comunicación como actores sociales y políticos. Poder, medios de comunicación y sociedad. *Revista Razón y Palabra*. México: Itesm, 70, 2011.

_____. Comunicación empresarial e institucional: estrategias de comunicación. Zer. *Revista de Estudios de Comunicación*, Universidad del País Vasco, n. 17, p. 189-201, 2004.



CASTILLO-ESPARCIA, Antonio; ALMANSA-MARTÍNEZ, Ana. Relaciones públicas y tecnologías de la comunicación: análisis de los sitios de prensa virtuales. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, Universidade de São Paulo, n. 3, p. 132-149, 2005.

COTARELO, Ramón. *La política en la era internet*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2010.

_____. La dialéctica de lo público, lo privado y lo secreto en la ciberpolítica. En: COTARELO, Ramón; CRESPO, Ismael (comps.). *La comunicación política y las nuevas tecnologías*. Madrid: La Catarata, 2012.

_____. De la política de partidos a la política de multitudes. En: COTARELO, Ramón (coord.). *Ciberpolítica: las nuevas formas de acción y comunicación políticas*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2013. p. 217-256.

FERNÁNDEZ TORRES, María Jesús. *Movimientos sociales y acción colectiva: pasado y presente*. Pamplona: Eunsa, 2015.

FERNÁNDEZ, Carmen. Twitter y la ciberpolítica. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, v. 5, n. 1, 2012. Disponible en: <<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones/>>. Acceso en: ago. 2015.

GUTIÉRREZ-RUBÍ, Antonio. *La política vigilada: la comunicación política en la era Wikileaks*. Barcelona: Editorial UOC, 2011.

HOLTZ-BACHA, Christina. Web 2.0: nuevos desafíos en comunicación política. En: AA.VV. *Diálogo político: partidos políticos 2.0*. Uruguay: Konrad Adenauer Stiftung A. C., 2013. p. 11-28.

RODRIGUEZ, Roberto; UREÑA, Daniel. Diez razones para el uso de Twitter como herramienta en la comunicación política y electoral. *Comunicación y pluralismo*, n. 10, 2011. Disponible en: <http://www.masconsulting.es/wp-content/uploads/2012/05/Art_ComunicacionPluralismo.pdf>. Acceso en: ago. 2013.

SEY, Araba; CASTELLS, Manuel. De la política en los medios, a la política en la red: internet y el proceso político. En: CASTELLS, Manuel. *La sociedad red: una visión global*. Madrid: Alianza Editorial, 2006. p. 440-463.

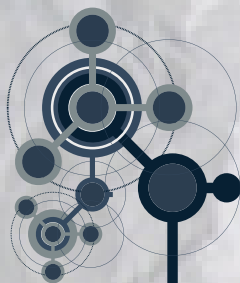
TASCÓN, Mario; QUINTANA, Yolanda. *Ciberactivismo: las nuevas revoluciones de las multitudes conectadas*. Madrid: La Catarata, 2012.

URQUIZU, Ignacio. 15-M y Podemos: ¿almas gemelas? *El País*, 2015. Disponible en: <http://politica.elpais.com/politica/2015/01/31/actualidad/1422718489_860472.html>. Acceso en: mayo 2016.

Artículo recibido el 18.05.2016 y aprobado el 15.06.2016.

RESEARCH





Rodrigo Silveira Cogo

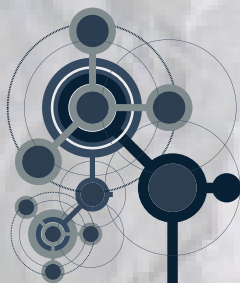
*Storytelling: as narrativas da memória
na estratégia da comunicação*

São Paulo, SP
Aberje Editorial, 2016
177 páginas

Resenhado por

Emiliana Pomarico Ribeiro

- Doutoranda em Ciências da Comunicação no Programa de Pós-Graduação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP
- Graduada em Relações Públicas pela ECA-USP
- Tecnóloga em Produção Audiovisual pela Universidade Paulista (Unip)
- Integrante do Grupo de Estudos de Novas Narrativas (Genn) da ECA-USP
- E-mail: emi.pomarico@gmail.com



Uma nova narrativa como voz de um novo tempo

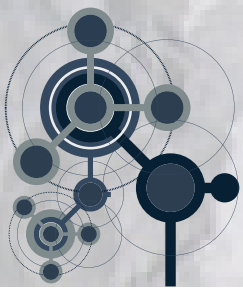
A new narrative as the voice of new times

Una nueva narrativa como voz de un nuevo tiempo

Em seu recém-lançado livro, intitulado *Storytelling: as narrativas da memória na estratégia da comunicação*, Rodrigo Cogo reflete, a partir da interpretação de conceitos e opiniões de mais de duzentos autores, a constatação de que a comunicação empresarial passa por uma crise essencial, à medida que se expressa, principalmente, por uma narrativa mecânica, interesseira, padronizada e descompromissada, sem espaço para memórias, experiências profundas, mitos, histórias e afetos nas organizações. O raciocínio parece ainda mais valoroso se compreendermos a trajetória do autor: tem sólida carreira em comunicação organizacional iniciada em uma multinacional norte-americana, passou pela área de pesquisa qualitativa em reconhecido instituto de avaliação da comunicação paulista, integra a equipe da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) e não deixou de lado seu aperfeiçoamento em especialização e mestrado. Nesse caminho, somou diversas reflexões sobre práticas empresariais e conseguiu propor renovações a partir da teoria.

Baseado em sua dissertação de mestrado – defendida com louvor em 2012 na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), orientado pelo professor livre-docente Paulo Nassar, pioneiro na pesquisa brasileira e internacional da interface entre relações públicas e o campo das narrativas baseadas nas memórias e nas experiências, Rodrigo Cogo apresenta de forma brilhante e clara seus conhecimentos sobre o formato narrativo do *storytelling*, propondo análises e esquemas que auxiliam o entendimento e a aplicação desse novo paradigma narrativo em estratégias de comunicação que prezam pela abertura das afetividades, em uma linguagem de encontro, compreensão, qualidade e reencantamento das relações, geridas em ambientes humanizados. O trabalho de mestrado que inspirou a publicação desse livro encontra-se disponível no Banco de Teses e Dissertações da Universidade de São Paulo no *link* <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-05122012-171130/pt-br.php>>.

Na obra, Cogo retrata a necessidade de se trabalhar com as memórias que, quando narradas, podem se transformar em histórias. Histórias estas capazes de sensibilizar, envolver, trazer identificações e confianças, chamar a atenção e gerar sentidos e significados para as mensagens transmitidas, mesmo em um contexto digital, fluido, randômico, racional



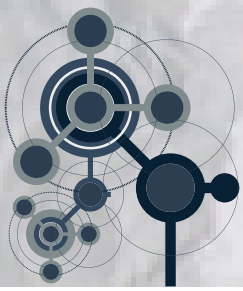
e exposto, no qual imperam as saturações com excessos informacionais e o consequente déficit de atenção – conceito explorado pelo professor Thomas Davenport e pelo pesquisador John Beck, com o qual eles afirmam que, por haver informação e conhecimento em abundância, há proporcionalmente um decréscimo na oferta da atenção humana.

Essas ideias ficam evidentes logo no primeiro capítulo, “A confiança na comunicação sob o impacto do multiprotagonismo”, o qual traz importantes reflexões sobre o cenário instável em que vivemos: pós-moderno, digital e polifônico, em que se encontram seres multitarefas ou, como conceituado pelo antropólogo e professor Máximo Canevacci, “multivíduos”. Trata-se de sujeitos possuidores de uma identidade fluida e pluralizada, exercendo diversos papéis sociais. Críticos e propositivos, rejeitam padronizações, estão hiperconectados e são bombardeados por estímulos externos de mensagens de todas as origens.

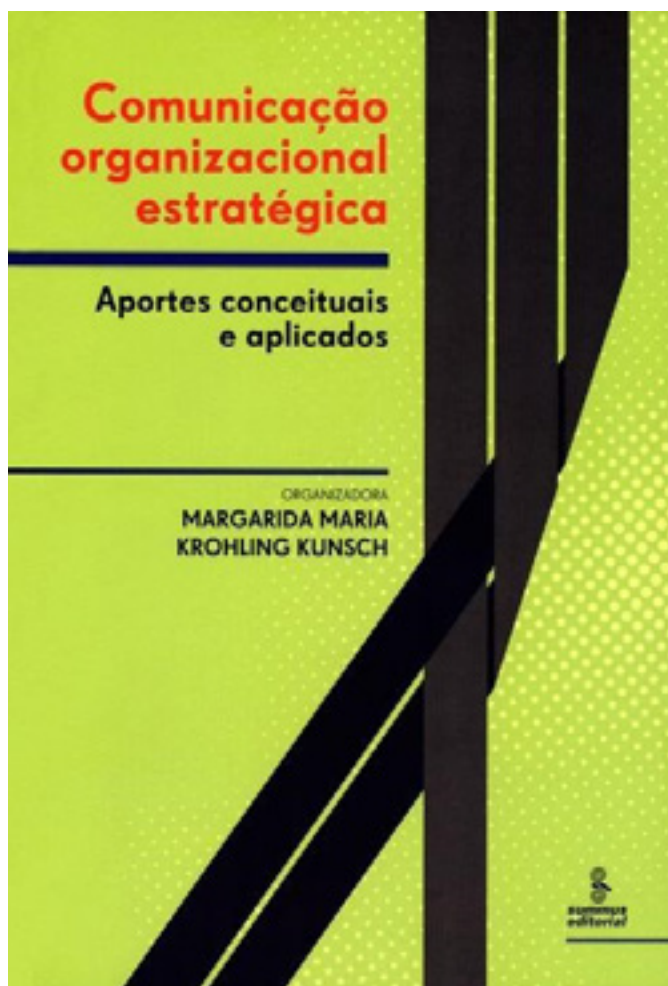
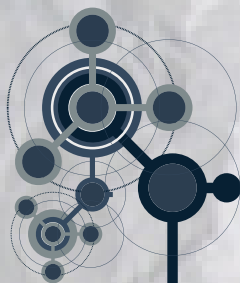
Sobre essas ideias é construída a reflexão de como então poderiam ser realizadas estratégias de comunicação efetivas para essa nova lógica e esses novos sujeitos. Com essa dúvida exposta, a angústia do comunicador leitor é acalmada ao ser levado a refletir, pela voz do autor, que “o depoimento de vida que nasce no âmbito dos públicos, das redes sociais ou da sociedade tem um alto valor para a formação da confiança na empresa ou instituição, porque é percebido pelos receptores como algo distante dos interesses das organizações e compatível com os interesses dos receptores” (p. 54). Isso significa que humanizar as relações e as comunicações é o panorama essencial para o *storytelling*, assim como para a participação, a manifestação das subjetividades, das sensibilidades e da efetiva diversidade da escuta.

O segundo capítulo, “História e memória organizacionais como lastro comunicativo”, discorre sobre o passado, o presente e o futuro e trata da relevância da responsabilidade histórica como ativo reputacional de uma organização. É neste ponto que Cogo nos alerta para o surgimento de uma “moda da memória” como reação à tecnologia, ao consumismo, ao imediatismo, à superficialidade e à descartabilidade das relações, dialogando com autores que diferenciam os conceitos de história e de memória, como Jacques Le Goff, Paulo Nassar, Suzana Ribeiro, Marieta de Moraes Ferreira e Ecléa Bosi. Para eles, um ponto em comum é que a memória é pautada em emoções e representações, lembrada de forma profunda e ativa, latente e penetrante, oculta e invasora, à luz das experiências subsequentes e das necessidades do presente. Essa memória, quando narrada, pode se transformar em história e em conhecimento, legitimando as mensagens da organização, consolidando culturas, construindo marcas e identidades e gerando confiança, através do encantamento do espírito e do enriquecimento das experiências, contribuindo para a própria perpetuação da organização.

No terceiro e último do livro, “A elaboração discursiva da memória organizacional: o *storytelling* como paradigma narrativo”, há um precioso levantamento, sobretudo de autores internacionais, sobre o conceito de *storytelling*, apontando que, nos últimos vinte anos, temas como empatia, preocupação e compromisso, interação interpessoal, caráter pessoal e personalidade ganharam maiores proporções, assim como a criação de mitos, ritos, rituais, heróis organizacionais e todo um universo simbólico que rodeia os processos do paradigma narrativo. Ao final, o autor sugere uma matriz estruturante de elementos constitutivos do *storytelling*, a qual já teve destaque no número 20 da revista *Organicom*. De acordo com seus estudos, os elementos constitutivos do *storytelling*, sobretudo em formato audiovisual, seriam dez: tom confessional, narrativa em primeira pessoa, relato lacunar, fala lateralizada, repertório coloquial, exposição de vulnerabilidade, proposta inspiracional, universalidade temática, jogo de suspense e curiosidade e vigor emocional. O autor deixa uma abertura para que futuros pesquisadores do tema possam discutir e aprofundar o raciocínio acerca desses elementos, já que é uma proposta inovadora e que tenta oferecer uma régua em nome da qualidade dos trabalhos no mercado neste assunto. A matriz é estimulante e já foi, inclusive, testada pelo autor em monografia de especialização do MBA em Gestão da Comunicação Empresarial, da Aberje, podendo certamente ser o ponto de partida para outros voos.



Rodrigo Cogo aposta, em toda a obra, mas especialmente nas conclusões, neste paradigma narrativo como a voz de um novo tempo: conversacional, inclusivo, colaborativo, afetivo, duradouro e memorável. E acaba por elaborar sua própria definição de *storytelling* organizacional como sendo: “uma lógica de estruturação do pensamento e um formato de organização e difusão de narrativa, por suportes impresso, audiovisual ou presencial, baseados nas experiências de vida próprias ou absorvidas de um interagente – ou ainda inventadas, derivando relatos envolventes e memoráveis”. É um trabalho pioneiro sobre este enfoque no Brasil, reunindo grandes nomes da comunicação, da sociologia, da psicologia e da história e trazendo um novo pensamento para os territórios das relações públicas e da comunicação em organizações.



Margarida Maria Krohling Kunsch (org.)

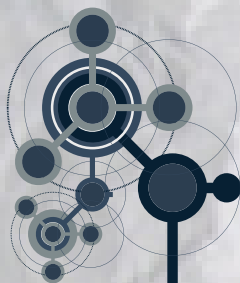
*Comunicação organizacional estratégica:
aportes conceituais e aplicados*

São Paulo, SP
Summus Editorial, 2016
392 páginas

Resenhado por

Ana Claudia Pompeu Torezan Andreucci

- Pós-doutoranda em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Doutora e mestre em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Professora da Faculdade de Direito da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)
- Pesquisadora do Grupo de Estudos de Novas Narrativas (Genn) da ECA-USP
- Email: anatorezan@andreucci.com.br



Integração, palavra-chave para a comunicação organizacional

Integration, keyword for organizational communication

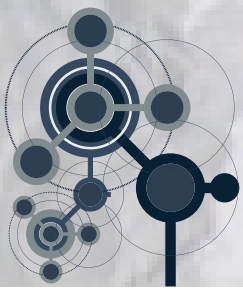
Integración, palabra clave para la comunicación organizacional

Pós-modernidade. Sociedade da informação. Era pós-moderna. Estes são alguns termos que denotam o mundo em que vivemos. Não há entre os grandes estudiosos das mais variadas áreas do conhecimento contemporâneo uma univocidade quanto a determinar a abrangência e definição dos conceitos. Sabe-se que no século XXI, mais precisamente, repousa o ideário da chamada sociedade pós-moderna.

A ideia comum entre os pesquisadores é a noção de aceleração, não só do tempo, mas da vida. Projetos, existências e essências se transformam freneticamente. A efemeridade e a intensidade constantes, apoiadas pela efervescência das redes sociais, trazem dentro de si a noção de mutabilidade, descartabilidade e, por via de consequência, a angústia dos participantes deste novo mundo.

Identitariamente marcado pela fluidez, pelo ritmo frenético de alterações sociais, políticas e econômicas, o mundo pós-moderno envolve a necessidade premente de se pensar o contemporâneo, as novas narrativas institucionais e o desenvolvimento de estratégias que aproximem os diversos atores sociais. À comunicação cabe o papel de transformação e integração, tendo como ferramentas primeiras o diálogo e a deliberação na busca do consenso. Consenso para o bem-viver, consenso para o melhor organizar, consenso para o desenvolvimento humano e institucional.

Buscando compreender a comunicação organizacional no mundo contemporâneo e tendo por palavra-chave a integração, temos a obra coletiva *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*, publicada pela Editora Summus no primeiro semestre de 2016. Seu planejamento e a organização couberam a Margarida Maria Krohling Kunsch, conceituada professora titular e diretora da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), bem como autora e coordenadora de inúmeras obras das Ciências da Comunicação. O livro em pauta tem 392 substanciosas páginas, contemplando 21 artigos elaborados por escritores altamente qualificados, do mercado e da academia, que integram o corpo docente do curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), criado em 1999 pela mesma professora e por ela coordenado até hoje.



Em sintonia com o dinamismo da sociedade pós-moderna, a obra oferta aportes tendo por pilar a comunicação organizacional, fenômeno comunicativo de entrelace necessário com as mais várias facetas do mundo contemporâneo – sociais, políticas, econômicas, culturais, ecológicas e tecnológicas. Para que todos esses elementos interajam e se façam presentes em uma organização, a tônica deve ser a reflexão, a compreensão do indivíduo como sujeito histórico, como protagonista do viver em sociedade, para a sociedade e pela sociedade. Diante desse cenário, a comunicação desempenha um papel de absoluta importância, constituindo-se como indispensável para a interação, o compartilhamento de ideais e transformações das mais variadas ordens.

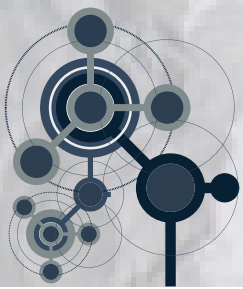
A partir do prefácio elaborado pela professora Margarida, merecem destaque a dialética e o consenso negocial, considerados como sustentáculos para o desenvolvimento de novos paradigmas no mundo das organizações. Os novos paradigmas perpassam a construção de novas narrativas, marcadas por uma visão afinada e sensível do mundo posto. As técnicas e instrumentalidades cedem espaço para o delineamento de relações organizacionais mais humanizadas.

Para a compreensão dessa novel ordem, a visão crítica de mundo é imprescindível para arquitetar, de maneira integrada, a comunicação como fenômeno global. Assim, em boa hora, a obra chega ao mercado editorial como um verdadeiro guia para acadêmicos e profissionais, trazendo reflexões e críticas próprias do seu tempo. Os textos que se apresentam garantem o entrelaçamento necessário da ciência e das práxis, servindo-se da literatura mais abalizada e da análise empírica de *cases*, com apreciações históricas, contemporâneas e de projeções futuras.

De modo integrante e integrado, os textos da coletânea se articulam na defesa de uma comunicação organizacional integrada, planejada e focada no trabalho de relações públicas, responsável por alinhar e unir as diversas facetas comunicativas – a institucional, a interna, a mercadológica e a administrativa. Para cumprir essa proposta, o livro encontra-se, metodologicamente e didaticamente, dividido em três partes, bem concatenadas.

A primeira parte, “Comunicação organizacional no contexto da sociedade contemporânea”, que tem por objetivo fomentar o debate interdisciplinar, congrega temas que dialogam com as mudanças na democracia brasileira e em países latino-americanos, além de demonstrar o poder da comunicação na sociedade e nas organizações envoltas em contextos transformativos nos mais variados âmbitos da vivência contemporânea. Apresentam-se também os desafios do cenário digital a lançar sementes no mundo social e das instituições, tomando-se por ambiências a convivência entre a tecnologia e as dimensões humanas presentes nos processos comunicativos, que devem ser encarados estrategicamente como de âmbitos globais e transdisciplinares. Na sociedade do conhecimento, o papel das instituições perpassa necessariamente a comunhão de dois aspectos de extrema importância: responsabilidade social e ética nas instituições. Debate-se com muita propriedade o papel da responsabilidade social, bem como as práticas de transparência e *compliance* nos sistemas de governança corporativa.

“Relações públicas: pesquisa, processos comunicativos, mídias e oralidade” é a temática da segunda parte, que discorre sobre as bases conceituais e aplicadas das técnicas e dos meios com vistas a uma gestão eficaz da comunicação das organizações com seus públicos. As relações públicas devem estar alinhadas com tais instrumentos para garantir cientificidade e desenvolvimento de suas atividades conectadas ao mundo atual. O planejamento com bases metodológicas e científicas transparece nesta parte do livro graças ao trabalho dos articulistas, constituindo-se em uma verdadeira bússola para a gestão e o planejamento comunicacionais. Tal bússola inclui a análise de comportamentos, administração de conflitos e a construção e manutenção na credibilidade institucional, bem como a criatividade, modernidade e tecnologia que caminham *pari passu* e que – em conexão – devem promover o desenvolvimento institucional na modernidade. Em ato contínuo, essa segunda parte atenta também para o fenômeno da ambiência digital, que hoje se tornou estrategicamente necessária



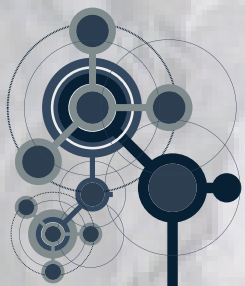
para as organizações. Partindo da análise de *cases*, o leitor passa a conhecer um pouco melhor algumas vivências e os diferentes aspectos que as circundam, tais como influências, *feedbacks*, monitoramentos e mensurações.

Na terceira e última parte da obra, "Comunicação: mercado, avaliação e consumo", os autores se debruçam sobre a compreensão e oferta de respostas aos novos modelos de gestão para atendimento do mercado, seus relacionamentos, suas formas de incidência, notadamente demarcada pela inteligência dos novos processos, por estratégias pautadas no marketing como função gerencial, delineado na contemporaneidade por rituais com seus públicos-alvo – consumidores, agências, veículos de comunicação, entre outros. Aqui é o espaço para a discussão dos principais conceitos que dão suporte aos objetos de estudo em uma visão histórica, sistêmica e integrada, mas também com realce para os desafios e as perspectivas projetivas do assunto. O leitor depara-se com análise axiológica e valorativa do consumo, seus sujeitos e delineamentos imagéticos, adornados pela perene mudança e metamorfose das relações e dos partícipes do processo. Assim, alinhamento, avaliações e gestão estratégicas são os vocábulos recorrentes para se compreender a comunicação no mercado em entrelace com o papel das organizações. Como um balanço reflexivo, essa terceira parte da coletânea nos aponta para um devir, um vir-a-ser, necessário e indispensável para o binômio teoria/prática na comunicação organizacional estratégica contemporânea.

Resta claro, que o mote a interligar todos os articulistas dessa obra é a integração estratégica necessária da comunicação organizacional, para a efetivação das melhores práticas, com base no planejamento e na gestão, articulados do macro para o micro e do micro para o macro. Esses diálogos comunicacionais, mais do que possíveis, são absolutamente necessários. Por arremate, é oportuno destacar que os textos são um convite à reflexão de acadêmicos, pesquisadores e profissionais das mais variadas áreas do conhecimento, pois a obra encontra-se centrada na compreensão maior do poder da comunicação das organizações, não mais vinculada apenas e tão-somente à prática instrumental. Ao contrário disso, a sapiência dos artigos nos fornece a exata medida de que a comunicação é um fenômeno global, multidimensional e transdisciplinar e que deve ecoar fortemente para alicerçar o pensamento coletivo, na comunhão de interesses com ecos efetivos na práxis social e em absoluta sintonia com o mundo moderno.



NORMAS



A *Organicom* – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas tem como objetivo ser um instrumento efetivo de colaboração, debate e aproximação entre estudos acadêmicos e aplicações práticas. Nesse sentido, se dirige a docentes, pesquisadores, profissionais, estudantes de graduação e pós-graduação, universidades, instituições e demais interessados em comunicação organizacional e relações públicas.

A *Organicom* aceita a contribuição de autores que proponham textos pertinentes ao objetivo da revista e aos seus públicos-alvo.

CRITÉRIOS PARA A PUBLICAÇÃO

Como parte do processo de submissão, os autores são obrigados a verificar a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem de acordo com as normas serão devolvidas aos autores.

1. A contribuição é original e inédita, e não está sendo avaliada para publicação por outra revista. Caso contrário, deve-se justificar em “Comentários ao editor”.

2. Todas as Normas de publicação devem ser estritamente respeitadas, sob pena de a colaboração ser recusada. Os autores serão contatados para sanar eventuais faltas. A *Organicom* se reserva o direito de efetuar correções, adaptações e alterações sem consulta aos autores.

3. Em caso de submissão a uma seção com avaliação pelos pares (por exemplo, artigos), as instruções disponíveis em [Assegurando a avaliação pelos pares cega](#) foram seguidas.

4. As opiniões expressas nos artigos são de responsabilidade do autor, que se compromete a respeitar os padrões éticos da pesquisa científica.

5. A submissão implica a cessão de direitos da primeira publicação à revista *Organicom*, sem pagamento. Os autores podem estabelecer por separado acordos adicionais para a distribuição não exclusiva de versão da obra publicada na revista (como colocar em um repositório institucional ou publicar em um livro), com o devido reconhecimento de sua publicação inicial na revista *Organicom*.

6. Autores de *artigos e pesquisas* devem possuir título de doutorado ou serem doutorandos. Havendo coautores, estes devem ser doutores, doutorandos, mestres e/ou mestrandos. Autores de *depoimentos e resenhas* devem ter titulação mínima de pós-graduação.

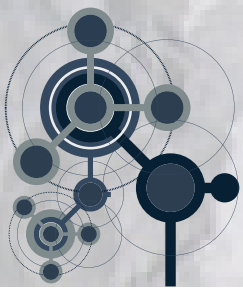
DIRETRIZES PARA AUTORES

Colaborações

O projeto editorial da *Organicom* prevê os seguintes tipos de colaboração:

Artigos inéditos e Pesquisas: até 5.000 palavras, incluindo referências bibliográficas, se houver. Estrutura mínima exigida:

- Título: no máximo 15 palavras.
- Resumo: não exceder 80 palavras e até cinco palavras-chave.
- Introdução.
- Referencial teórico.
- Metodologia.
- Resultados.



- Discussão e conclusões.
- Referências.

Depoimentos: até 2.500 palavras, incluindo referências bibliográficas, se houver.

Resenhas bibliográficas (livros e monografias): até 1.800 palavras.

- Devem ter um título original.
- Devem conter a referência completa da obra analisada: autores ou organizadores, editora, ano de publicação e número de páginas.
- Devem vir acompanhadas de uma foto da capa da obra resenhada, escaneada com alta qualidade.

Idiomas

Serão recebidos textos em português, espanhol, inglês e francês.

- 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.

Identificação dos autores

Os autores devem enviar, juntamente com as colaborações, as seguintes informações:

- Dados acadêmicos relativos a vínculo institucional, cargo, titulação e principais publicações.
- Histórico profissional.
- Endereço para correspondência, telefone e e-mail (este último será publicado).

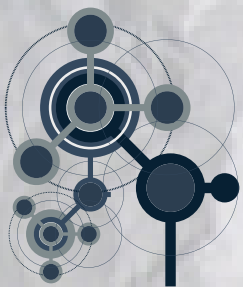
O texto total de identificação dos autores deve conter, no máximo, 1000 caracteres (com espaços), seja para um ou mais autores.

Formatação

- O texto deve ser formatado em Word, em Times New Roman, corpo 12.
- Usar espaço de 1,5cm entre as linhas e espaço duplo entre os parágrafos.
- As margens do texto deverão ter 3cm.

Notas, citações e referências

- As notas explicativas devem ser apresentadas, por inserção automática, 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 padronizará as citações e referências segundo as normas mencionadas.

Figuras

- As figuras devem ser enviadas em arquivos separados, numeradas, com a devida legenda e referência de autoria (quando reproduzidas). Deve ser indicado seu local de inserção no texto.
- Fotografias e mapas, além de organogramas, diagramas e fluxogramas complexos, devem estar em formatos adequados de impressão (300dpi com 20cm de largura).
- Outros elementos, como quadros, gráficos e tabelas, além de organogramas, diagramas e fluxogramas simples, serão redesenhados e adaptados aos padrões gráficos da *Organicom*.

Avaliação

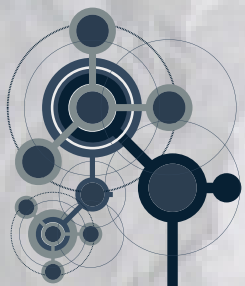
Os originais encaminhados para análise serão submetidos a dois membros do Conselho Editorial para emissão de parecer que avalie o texto a partir de créditos de qualidade, metodologia e adequação aos objetivos e padrões estabelecidos nestas Normas. Dois pareceres favoráveis habilitam o texto para publicação, assim como dois desfavoráveis o invalidam. Um parecer 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 informação detalhada sobre o processo de avaliação de seu texto, que pode ser aceito, aceito com ressalvas (alterações ou complementações) ou recusado.

Envio

Os autores deverão submeter suas colaborações em formato eletrônico por meio do portal da revista: www.revistaorganicom.org.br, que utiliza o sistema SEER de publicações. O autor deve cadastrar-se, clicando no ícone **CADASTRO**, na parte superior da página, e preenchendo o formulário com seus dados – ao final, não se esqueça de selecionar a opção “Cadastrar como - Autor: Pode submeter à revista”. Após concluir seu cadastro, o sistema fornecerá instruções para a efetuação da transferência do trabalho. Para dúvidas ou informações, entrar em contato por email ou telefone.

Contatos

- Portal: www.revistaorganicom.org.br
- E-mail: organicom@revistaorganicom.org.br
- Telefone: (+55 11) 3091- 2949



Organicom – *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (Brazilian Organizational Communication and Public Relations Magazine) has the objective of being an effective instrument of collaboration, debate and approach between academic studies and practical applications. For this purpose it is aimed at professors, researchers, professionals, graduate and post-graduate students, universities, institutions and other bodies interested in Communication and Public Relations.

Organicom accepts the contribution of authors who propose texts that are pertinent to the objective of the magazine and to its target publics.

CRITERIA FOR PUBLICATION

As part of the process of submission, the authors are required to verify the conformity of the submission in relation to all of the items listed below. Any submissions that are not in accordance with the rules shall be returned to the authors.

1. The contribution is original and unpublished and is not being assessed for publication in another magazine. Otherwise this must be justified in "Comments to the editor".

2. All of the publication rules must be strictly respected, subject to penalty of the collaboration being refused. The authors will be contacted to remedy any faults. *Organicom* reserves the right of effecting corrections, adaptations and alterations without consulting the authors.

3. In the event of submission to a session with assessment by the peers (e.g.: articles), the instructions are available in [Assegurando a avaliação pelos pares cega \(Assuring the blind assessment by the peers\)](#) were followed.

4. The opinions expressed in the articles are responsibilities of the author, who commits to respect the ethical principles of scientific research.

5. The submission implies assignment of rights of the first publication to the *Organicom* magazine, without any payment. The authors may establish separately additional agreements for non-exclusive distribution of a version of the work published in the magazine (such as placing it in an institutional repository or publishing a book), with due acknowledgement of its initial publication in the *Organicom* journal.

6. Authors of *articles and researchers* must have [a Ph.D. or be candidates for doctors' degrees](#). If there are co-authors they must be Ph.Ds, candidates for doctors' degrees, masters and/or candidates for masters' degrees. Authors of *depositions and reviews* must hold [at least a post-graduate degree](#).

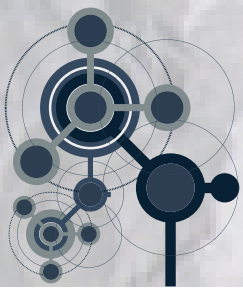
GUIDELINES FOR AUTHORS

Contributions

The *Organicom* editorial project provides for the following types of collaboration:

Unpublished articles and Researches: not more than 5,000 words, including bibliographic references, if any. Minimum required structure:

- Title: at most 15 words.
- Abstract: not to exceed 80 words and not more than five key-words.
- Introduction.
- Theoretical reference.



- Methodology.
- Results.
- Discussion and conclusions.
- References.

Testimonies: up to 2,500 words, including bibliographic references, if any;

Bibliographic reviews (books and monographs): not more than 1,800 words.

- Must have an original title.
- Must contain a complete reference of the analyzed works: authors or organizers, editor, year of publication and number of pages.
- Must be accompanied by a photo of the cover of the reviewed work, with top-quality scanning.

Languages

Texts will be received that are in Portuguese, Spanish, English and French.

- Titles, abstracts and key-words of Brazilian authors must be in Portuguese, Spanish and English.
- Titles, abstracts and key-words of authors from other countries must be in the original language and in English, with the magazine assuming responsibility for translation to Portuguese.

Identification of the authors

The authors must send, together with their contributions, the following informations:

- Academic data relative to the institutional bind, position, title and principal publications.
- Professional background.
- Address for correspondence, telephone and email (the latter will be published).

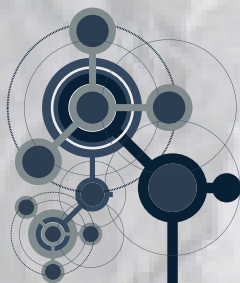
The total text for identification of the authors must contain a maximum of 1,000 characters (with spaces), be they for one or more authors.

Formatting

- The text must be in Word format, Times New Roman font, size 12.
- Use a space of 1.5 cm between the lines and double space between the paragraphs.
- The margins of the text must be of 3 cm.

Notes, quotes and references

- The explanatory notes must be shown at the foot of the page, in size 10, with the numbering following the order of mention.
- The sources of quotes must be identified within the text (source, year and page of the quote).



• In the quotes and in the final references (placed in alphabetical order) the rules of NBR (Brazilian Technical Standard) 10502 and NBR 6023 of the ABNT (Brazilian Association of Technical Standards) must be followed. If the authors of other countries use a different system (Vancouver, etc.) the magazine will standardize them following the mentioned rules.

Figures

- The figures must be sent in separate files and numbered with the proper sub-title and reference of authorship (when reproduced). The place of insertion in the text must be designated.
- Photographs and maps, as well as organization charts, diagrams and complex flowcharts must be in a format that is adequate for printing (300 dpi with 20 cm width).
- Other elements such as boards, graphs and tables, as well as organization charts, diagrams and simple flowcharts, will be redesigned and adapted to the Organicom graphic standards.

Assessment

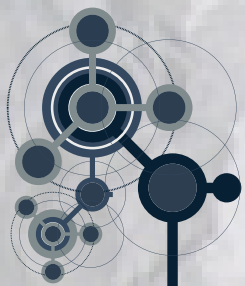
The originals sent for analysis will be submitted to two members of the Editorial Council for issuance of an opinion that assesses the text based on credits of quality, methodology and adequacy to the objectives and standards established in these Rules. Two favorable opinions qualify the text for publication, while two unfavorable ones will invalidate it. One favorable and another unfavorable will lead to a third consultation. The persons responsible for the assessment will be designated according to the line of the research and theme presented by the author. All of the authors will receive detailed information on the process of assessment of their text, which may be accepted, accepted with exceptions (alterations or supplementations) or refused.

Remittance

The authors must submit their collaborations in electronic format by means of the portal of magazine: www.revistaorganicom.org.br, which uses the SEER system of publication. The author must register by clicking on the CADASTRO (Registration) icon, at the top of the page, and completing the form with his/her data – at the end do not forget to select the “Cadastrar como – Autor: Pode submeter à revista” (Register as – Author: Able to submit to the magazine) option. After completing your registration the system will provide instructions for completing the transfer of the work. For any doubts or information get in touch by email or telephone.

Contacts

- Site: www.revistaorganicom.org.br
- E-mail: organicom@revistaorganicom.org.br
- Phone: (+55 11) 3091 2949



Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas tiene como objetivo ser una herramienta eficaz para la colaboración, el debate y la aproximación entre los estudios académicos y las aplicaciones prácticas. En este sentido, está direccionada a profesores, investigadores, profesionales, estudiantes graduados y estudiantes de posgrado, universidades, instituciones y otros interesados en la comunicación organizacional y las relaciones públicas.

Organicom acepta la contribución de autores que propongan textos pertinentes al objetivo de la revista y a sus audiencias objetivo.

CRITERIOS PARA LA PUBLICACIÓN

Como parte del proceso de envío, los autores son obligados a verificar la conformidad de la presentación de todos los ítems que se enumeran a continuación. Las presentaciones que no cumplan con las normas serán devueltas a los autores.

1. La contribución es original e inédita y no está siendo evaluada para su publicación por otra revista. De lo contrario, debe estar justificada en "Comentarios al editor".

2. Todas las Normas de publicación deberán cumplirse estrictamente, de lo contrario se denegará la colaboración. Los autores serán contactados para remediar faltas eventuales. *Organicom* se reserva el derecho de efectuar correcciones, adaptaciones y modificaciones sin consultar a los autores.

3. En el caso de la presentación de una sección con revisión por pares (por ejemplo, artículos), las instrucciones disponibles en [Asegurar la evaluación ciega por pares](#) deberán ser seguidas.

4. Las opiniones expresadas en los artículos son de responsabilidad del autor, que se compromete a respetar las normas éticas de la investigación científica.

5. La presentación implica la cesión de derechos de la primera publicación a la revista *Organicom* sin retribución. Los autores pueden establecer de forma separada acuerdos adicionales para la distribución no exclusiva de la versión de la obra publicada en la revista (como poner en un repositorio institucional o publicarla en un libro), con el debido reconocimiento de su publicación inicial en la revista *Organicom*.

6. Autores de los artículos e investigaciones deben tener título de doctorado o ser estudiantes de doctorado. Existiendo coautores, estos deben ser doctores, doctorandos, magísteres o estudiantes de maestría. *Autores de testimonios y reseñas* deben tener una titulación mínima de post-graduación *lato sensu*.

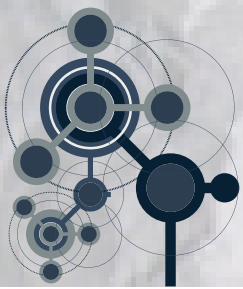
DIRECTRICES PARA LOS AUTORES

Colaboraciones

El proyecto editorial de *Organicom* incluye los siguientes tipos de cooperación:

Artículos inéditos e investigaciones: hasta 5.000 palabras, incluyendo las referencias bibliográficas, si las hubiere. Estructura mínima requerida:

- Título: un máximo de 15 palabras.
- Resumen: no exceder de 80 palabras y un máximo de cinco palabras claves.
- Introducción.
- Marco teórico.



- Metodología.
- Resultados.
- Discusión y conclusiones.
- Referencias.

Testimonios: hasta 2.500 palabras, incluyendo las referencias bibliográficas, si las hubiere.

Reseñas bibliográficas (libros y monografías): hasta 1.800 palabras.

- Deben tener un título original.
- Deben incluir la referencia completa de las obras analizadas: autores u organizadores, editorial, año de publicación y número de páginas.
- Deben ser acompañados por una foto de la portada de la obra reseñada, escaneada con alta calidad.

Idiomas

Textos serán recibidos en portugués, español, inglés y francés.

- Título, resumen y palabras claves de autores brasileños deben estar en portugués, español e inglés.
- Título, resumen y palabras claves de autores de otros países deben estar en el idioma original y en inglés, siendo la revista responsable por la traducción al portugués.

Identificación de los autores

Los autores deberán enviar, junto con sus contribuciones, las siguientes informaciones:

- Datos académicos relativos a la afiliación institucional, cargo, título y publicaciones principales.
- Histórico profesional.
- Dirección postal, teléfono y correo electrónico (este último será publicado).

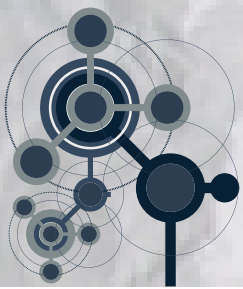
El texto completo de la identificación de los autores debe contener un máximo de 1.000 caracteres (con espacios), sea para un autor o varios autores (datos agregados a 1.000 caracteres).

Formato

- El texto debe ser formateado en Word, Times New Roman, tamaño 12.
- Utilizar el espacio de 1,5cm entre líneas y doble espacio entre párrafos.
- Las márgenes de texto deben ser de 3cm.

Notas, citas y referencias

- Las notas deben ser presentadas, por inserción automática, al pie de página, en tamaño 10, numeradas siguiendo el orden de aparición.



- Las fuentes de las citas deben ser identificados dentro del texto (fuente, año y página de la citación).
- En las citas y referencias finales (puestas en orden alfabética) se deben seguir las normas NBR 10502 y NBR 6023 de la ABNT. Si los autores de otros países utilizan un sistema diferente (Vancouver, etc.), la revista estandarizará citas y referencias a partir de las normas mencionadas.

Figuras

- Las figuras deben ser enviadas en archivos separados, numerados, con el subtítulo adecuado y referencia de autoría (cuando reproducidas). Debe ser señalado el local de su inserción en el texto.
- Las fotografías y mapas, así como organogramas, diagramas y flujogramas complejos, deben estar en formatos de impresión apropiados (300dpi con 20cm de ancho).
- Otros elementos, como cuadros, gráficos y tablas, así como organogramas, diagramas y flujogramas simples, serán rediseñados y adaptados a los padrones gráficos de Organicom.

Evaluación

Los originales enviados para su análisis serán entregados a dos miembros del Consejo Editorial para la emisión de un dictamen para evaluar el texto a partir de criterios de calidad, metodología y adecuación a los objetivos y padrones establecidos en esta Norma. Dos opiniones favorables habilitan al texto para su publicación, así como dos desfavorables lo invalidan. Una opinión favorable y otra desfavorable darán lugar a una tercera consulta. Los evaluadores serán designados de acuerdo con el área de investigación y el tema desarrollado por el autor. Todos los autores recibirán información detallada sobre el proceso de evaluación de su texto, que puede ser aceptado, aceptado con reservas (cambios o complementaciones) o negado.

Envío

Los autores deben presentar sus contribuciones electrónicamente a través del sitio web de la revista – www.revistaorganicom.org.br – que utiliza el sistema SEER de publicaciones. El autor debe registrarse haciendo clic en el ícono de CADASTRO (Registro) en la parte superior de la página y rellenar el formulario con sus datos – al final, no se olvide de seleccionar la opción “Cadastrar como – Autor: Pode submeter à revista” (Registrar como – Autor: Puede presentar a la revista). Terminado el registro, el sistema le dará instrucciones para efectuar la transferencia de trabajo. Para preguntas o información, póngase en contacto por correo electrónico o teléfono.

Contactos

- Portal: www.revistaorganicom.org.br
- E-mail: organicom@revistaorganicom.org.br
- Teléfono: (+55 11) 3091- 2949