

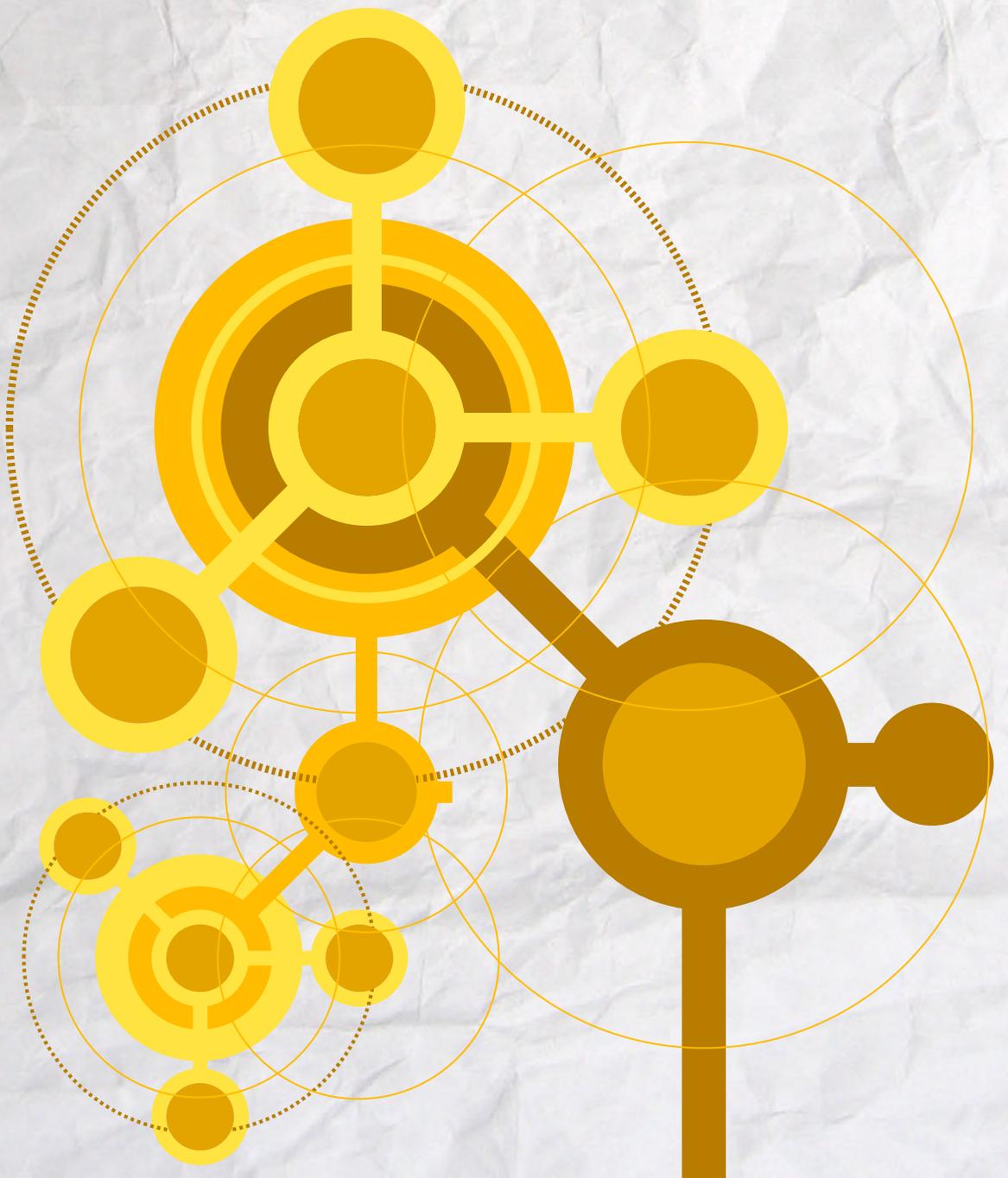
organicom

ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 13 • NÚMERO 25 • 2º SEMESTRE 2016

A pesquisa aplicada em relações públicas e em comunicação organizacional

ALEXANDRE POSSENDORO
ANICE BEZRI PENNINI
ARABIE BEZRI HERMONT
CAMILA MACIEL C. A. MANTOVANI
CLOTILDE PEREZ
DANIELA VIEGAS DA C. NASCIMENTO
ERNANI COELHO NETO
FILIPE PEREZ
GIOVANNA M. DA FONSECA GALLELI
KATIA PEREZ
LEANDRO LEONARDO BATISTA
LUCIA SANTAELLA
LUIS ALBERTO DE FARIAS
LUIZ VICENTE DE LIMA LÁZARO
LUIZE PINHEIRO MEIRELLES
MÁRCIA MARIA GARÇON
MILENE ROCHA L. LEITZKE
MITSURU HIGUCHI YANAZE
PERGENTINO MENDES DE ALMEIDA
RODOLFO ARAÚJO
VALÉRIA DE SIQUEIRA C. LOPES
VÂNIA PENAFIERI
VERÔNICA SOARES DA COSTA





organicom

SÃO PAULO • ANO 13 • NÚMERO 25

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 / 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
Clotilde Perez / Leandro L. Batista

Traduções | Translations | Traducciones
Else Lemos Inácio Pereira (English) / Jorge Villena Medrano (Español)

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

Paginação eletrônica | Digital diagramation | Diagramación 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.

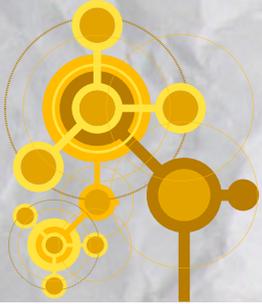
Não é permitida a reprodução total ou parcial do conteúdo da revista sem prévia autorização por escrito da equipe editorial.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Federico Varona Madrid (San José State University – USA)

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

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

George Cheney (The University of Utah – USA)

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

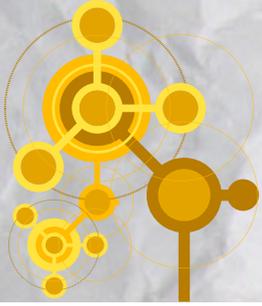
Gino Giacomini Filho (Universidade Municipal de São Caetano do Sul – São Caetano do Sul, SP, Brasil)

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

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

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

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



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

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

James E. Grunig (University of Maryland – USA)

Jesús Timoteo Álvarez (Universidad Complutense de Madrid – Espanha)

Joan Costa Solà-Segalés (Ciac International – Espanha)

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

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

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

Juan-Carlos Molleda (University of Florida – USA)

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

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

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

María Antonieta Rebeil Corella (Universidad Anáhuac – México)

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

Maria Gabriela Gama (Universidade do Minho – Portugal)

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

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

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

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

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

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

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

Octavio Islas (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

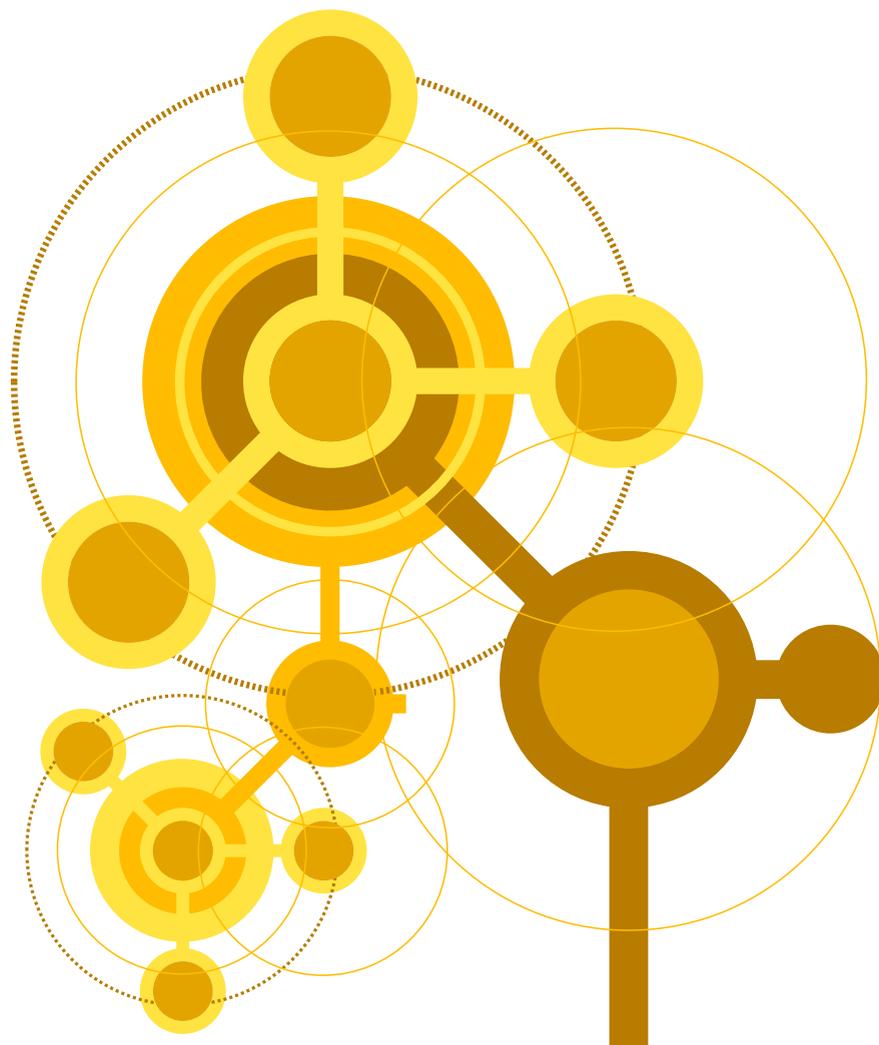
Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443 - Bloco 22 - Sala 30
Cidade Universitária - 05508-020 São Paulo - SP - Brasil
www.revistaorganicom.org.br
organicom@revistaorganicom.org.br
(+55 11) 3091 2949

organicom

ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 13 • NÚMERO 25 • 2º SEMESTRE 2016

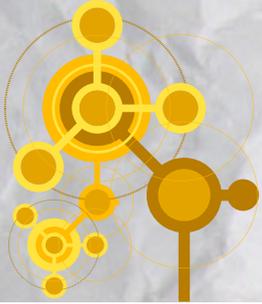
**A pesquisa aplicada em relações públicas
e em comunicação organizacional**



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

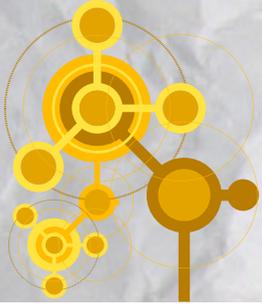
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS – GESTCORP

COORDENADORA

Margarida Maria Krohling Kunsch

ASSISTENTE

Rosângela Zomignan



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO | *PRESENTATION*

Olhar através do espelho

Through the looking glass

LUIZ ALBERTO DE FARIAS; CLOTILDE PEREZ; LEANDRO L. BATISTA

ESPAÇO ABERTO | *OPEN SPACE*

Crise ambiental e crise de informação: reflexões sobre a opinião pública no contexto da sustentabilidade

Environmental crisis and information crisis: reflections on public opinion in the context of sustainability

GIOVANNA M. DA FONSECA GALLELI; MILENE ROCHA L. LEITZKE

Para qual lado estamos olhando?

Reflexões sobre o discurso da Samarco na web

Which side are we looking at?

Thoughts on Samarco's speech on the web

KATIA PEREZ

Reputação organizacional:

propostas conceituais na literatura especializada

Corporate reputation:

conceptual propositions in the specialized literature

LUIZE PINHEIRO MEIRELLES; ERNANI COELHO NETO

DOSSIÊ | *DOSSIER*

Há como escamotear as questões do método?

Is there a way to conceal the questions of method?

LUCIA SANTAELLA

Novos meios e novos métodos de pesquisa:

desafios, soluções e avanços

New means and new methods of research:

challenges, solutions and advances

LEANDRO LEONARDO BATISTA; CLOTILDE PEREZ

O relações-públicas nas atividades culturais:

atuação da pesquisa nas organizações

The public relations practitioner in cultural activities:

the performance of research in organizational settings

DANIELA VIEGAS DA COSTA NASCIMENTO

Pesquisa nas redes sociais da internet,

à luz da perspectiva sistêmica

Research in internet social networks,

in light of the systemic perspective

ANICE BEZRI PENNINI; ARABIE BEZRI HERMONT

Diagnósticos organizacionais: a contribuição da pesquisa em relações públicas

Organizational diagnostics: the contribution of public relations research

VALÉRIA DE SIQUEIRA CASTRO LOPES; VÂNIA PENAFIERI

ENTREVISTA | *INTERVIEW*

História, memória e futuro da

pesquisa de mercado no Brasil

History, memory and the future

of market research in Brazil

PERGENTINO MENDES DE ALMEIDA

DEPOIMENTO | *DEPOSITION*

Confiança: a base das marcas fortes

Trust: the basis of strong brands

RODOLFO ARAÚJO

PESQUISA | *RESEARCH*

A investigação da autenticidade na comunicação organizacional

Authenticity investigation in organizational communication

MÁRCIA MARIA GARÇON; MITSURU HIGUCHI YANAZE

Dimensões estratégicas da comunicação da ciência

Strategic dimensions of science communication

CAMILA MACIEL C. A. MANTOVANI; VERÔNICA SOARES DA COSTA

RESENHAS | *REVIEWS*

"Monstro" deslumbrado

Dazzled "monster"

[Deslumbramento coletivo: opinião pública,

mídia e universidade – Simone A. Tuzzo]

ALEXANDRE POSSENDORO

Comunicação organizacional e comunicação pública:

interfaces no contexto democrático

Interfaces between organizational communication and

public communication in the democratic context

[As novas relações públicas: comunicação entre o setor

privado e público – Maria José da Costa Oliveira]

LUIZ VICENTE DE LIMA LÁZARO

NORMAS | *NORMS*

APRESENTAÇÃO

Olhar através do espelho

Through the looking glass

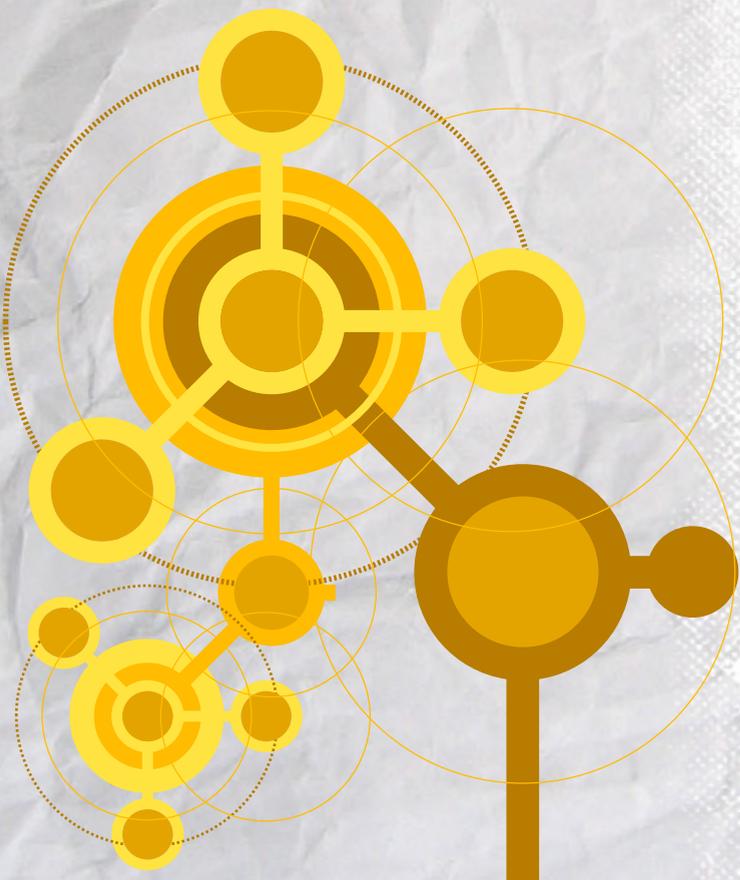
Mirar a través del espejo

Desde há muito lendas e mitos utilizam metáforas que representam o permanente desejo humano de enxergar além. Seja além do tempo, seja além do outro, seja além de si próprio. Conhecer mais do que existe no tecido não aparente é ter o poder de conhecer as diversas mandalas que compõem a sociedade.

Seja a ideia de enxergar no fundo do espelho ou para além dele, as relações humanas amparam-se na tentativa permanente de conhecer e reconhecer, de buscar informações que possam ser estratégicas e por isso dar poder.

Alguns setores já têm diversas técnicas avançadas de reconhecimento do ambiente, de avaliação, de planejamento. Nas ciências sociais, notadamente na comunicação, ainda nos ressentimos de alguns pontos frágeis. Mas, sem dúvida, a pesquisa é uma dessas áreas que têm ganhado envergadura e reconhecimento. Com a existência de diversos institutos de pesquisa, e com a utilização de conhecimento interdisciplinar – que envolve psicologia, sociologia, antropologia, comunicação, estatística etc. –, as técnicas têm se refinado e gerado resultados que vão do campo corporativo ao político, da aferição de comportamento de consumo à definição de pensamentos frente a ideologias. E sempre com condições de dar o conhecimento que vai além do espelho.

E este número de *Organicom* traz como dossiê “A pesquisa aplicada nas relações públicas e na comunicação organizacional”, dedicando-se exatamente a falar sobre algo que dá norte ao que deve ser feito nas políticas de comunicação de todos os setores e de todos os perfis de organizações. Ainda que tratemos, como sempre, de um tema em específico no dossiê, veremos que também neste número, como geralmente ocorre com todas as pautas da revista, as seções interagem, dialogam, se completam. Efeito relativo ao tema, à pesquisa.





Embora seja uma área relativamente recente no Brasil, trouxemos, neste número, um apanhado histórico muito elucidativo da pesquisa de mercado no país. Isso pode ser conferido na entrevista “História, memória e futuro da pesquisa de mercado no Brasil”, que Clotilde Perez e Filipe Perez realizaram com um ícone da área: Pergentino Mendes de Almeida. Ali se delinea um resgate da construção do setor e das peculiaridades que a envolveram. Passeando por suas ricas memórias, o renomado professor e profissional desenha “o retrato dos caminhos que trouxeram até nós a moderna pesquisa de mercado, a qual, como ele ressalta, antes de tudo, indica tendências”. Em pequena introdução à entrevista, se aponta a pesquisa de mercado como “uma espécie de bússola para muitas ações no ambiente corporativo, público e político. É por meio dela que podem ser entendidas tendências e compreendidos movimentos do mercado e da sociedade. O crescimento de sua relevância e credibilidade pode ter relação com o amadurecimento do campo e a seriedade de seus profissionais”. Algo para o que Pergentino tem dado uma notável contribuição.

Na seção reservada especificamente ao dossiê, dentro de uma linha mais reflexiva, *Lúcia Santaella* contribui com o artigo “Há como escamotear as questões do método?”. Em seu texto, muito instigante e desenvolvido de forma muito clara, a autora mostra que “é preciso se ater aos percursos e procedimentos que são próprios da pesquisa em cujo cerne situa-se a questão do método”. Esta, a questão do método, “se torna muito mais imperiosa justamente porque os métodos não só estão pluralmente presentes quanto também proliferam sem interrupções nas humanidades científicas”.

Em outro texto, “Novos meios e novos métodos de pesquisa: desafios, soluções e avanços”, *Leandro Leonardo Batista e Clotilde Perez* oferecem reflexão sobre “a evolução dos novos meios de comunicação e suas linguagens, prioritariamente na esfera digital, e seus impactos em métodos e técnicas de pesquisa de mercado”. Eles problematizam a questão “a partir de dois segmentos fundamentais à investigação: cobertura e respostas, considerando os novos desafios que a vida tecnologizada pelo digital constrói”.

Mostrando um lado moderno da temática do dossiê, *Anice Bezri Pennini e Arabie Bezri Hermont* apresentam o artigo “Pesquisa nas redes sociais da internet, à luz da perspectiva sistêmica”. As autoras analisam “o monitoramento em redes sociais da internet à luz da perspectiva sistêmica, o que envolve a subjetividade dos pesquisadores, além da complexidade e da imprevisibilidade das dinâmicas sociais”.

Pondo o foco nas organizações, *Valéria de Siqueira Castro Lopes e Vânia Penafieri* apresentam o artigo “Diagnósticos organizacionais: a contribuição da pesquisa em relações públicas”. Elas propõem mecanismos de construção de diagnósticos a partir de modelos de gestão alicerçados na administração e incorporados em cenários de comunicação. Assim, abordam os modelos Toyota, do *balanced scorecard*, da investigação apreciativa e da mudança organizacional, os quais, para elas, traduzem aspectos relevantes e caminhos assertivos para a construção de diagnósticos estratégicos.

Em outro texto, “O relações-públicas nas atividades culturais: atuação da pesquisa nas organizações”, *Daniela Viegas da Costa Nascimento* evidencia “a importância da pesquisa para a atuação do relações-públicas nas organizações, visando à expansão do acesso à cultura”. Nesse contexto, “a comunicação pode se constituir em um meio catalisador, a partir de dados de pesquisa e diagnóstico do contexto”.

Ainda compondo a temática do dossiê, *Rodolfo Araújo*, na seção Depoimento, retrata a experiência do mercado profissional, com o texto “Confiança: a base das marcas fortes”. O autor conclui sua rica contribuição dizendo que “a missão das marcas confiáveis no contexto contemporâneo se baseia na articulação de quatro dimensões essenciais”: identidade (sólido



conjunto de crenças e valores que alimente sua cultura), atitudes (gestos capazes de tangibilizar a promessa gerada pela identidade), engajamento (diálogo como palavra-chave) e inteligência (para manter-se alinhada a seu tempo e fazer sentido junto às pessoas que com ela se relaciona).

A seção Pesquisa traz o amplo trabalho de campo desenvolvido por *Márcia Maria Garçon e Mitsuru Higuchi Yanaze* sobre “A investigação da autenticidade na comunicação organizacional”. Para os autores, a investigação da autenticidade na comunicação organizacional deve partir da constituição de um conceito – que eles propõem – teoricamente construído, solidamente definido e adequado às dinâmicas das percepções dos públicos de interesse sobre as marcas organizacionais.

Outro texto, “Dimensões estratégicas da comunicação da ciência”, de *Camila Maciel Campolina Alves Mantovani e Verônica Soares da Costa*, apresenta as estratégias de pesquisa por elas colocadas em prática na análise do projeto *on-line* “Minas faz ciência”, iniciativa de divulgação científica da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig), assim como os resultados obtidos e as reflexões acerca das potencialidades e dos desafios da comunicação organizacional no contexto da divulgação científica.

A seção Espaço Aberto é composta por três textos que de algum modo também estão interconectados, pois todos remetem à construção de percepção a partir das relações estabelecidas entre organizações e a sociedade. *Giovanna Migotto da Fonseca Galleli e Milene Rocha Lourenço Leitzke* produziram “Crise ambiental e crise de informação: reflexões sobre a opinião pública no contexto da sustentabilidade”. Refletindo a respeito do comportamento da opinião pública sobre a crise ambiental, que se encontra no centro do debate sobre a sustentabilidade, elas chegam ao “entendimento de que o contexto da sustentabilidade se encontra permeado de não-atitudes, opiniões artificiais, instáveis e vazias de conteúdos”.

Katia Perez traz o artigo “Para qual lado estamos olhando? Reflexões sobre o discurso da Samarco na web”, analisando a campanha “É sempre bom olhar para todos os lados”, elaborada pela Samarco no decorrer de sua recente crise empresarial. A autora mostra como funcionários e internautas observaram e revelaram uma contradição entre discursos e ações da organização, o que demonstra que aspectos como diálogo, escolha adequada de canais de comunicação e transparência nos discursos muitas vezes não ocupam a posição de relevância que deveriam.

Num terceiro artigo dessa seção Espaço Aberto, “Reputação organizacional: propostas conceituais na literatura especializada”, *Luize Pinheiro Meirelles e Ernani Coelho Neto* contribuem para a discussão, identificando, na literatura especializada, propostas conceituais sobre o conceito de reputação organizacional, a partir de periódicos internacionais. Como fundamento, os autores utilizam os conceitos de imagem organizacional e reputação organizacional como definições distintas, mas com uma relação de dependência.

Para encerrar este número, *Alexandre Possendoro* traz uma vibrante resenha do livro , de Simone A. Turzo, publicado já faz mais anos. Diz o resenhista que, “dos pré-socráticos aos contemporâneos, sempre se discutiu sobre esse (...) fenômeno que atormenta e encanta, que se tenta controlar/manipular, mas que é caótico, que fascina e assusta desde tempos antigos”: a opinião pública. Ele cita uma definição metafórica interessante de opinião pública, relatada por Elio Gaspari: a do ex-presidente Juscelino Kubitschek, em 1974, quando lhe perguntaram o que iria acontecer no país. “O que vai acontecer, não sei. Soltaram o monstro. Ele está em todos os lugares”, disse Juscelino. “Que monstro?”, perguntaram. “A opinião pública”, respondeu. Na visão de Tuzzi, um monstro deslumbrado.



Em outra resenha dessa seção, Luiz Vicente de Lima Lázaro focalizou a obra *As novas relações públicas: comunicação entre o setor privado e público*, da relações-públicas Maria José da Costa Oliveira, que “busca analisar as interfaces entre a comunicação organizacional e a comunicação pública no Brasil”. Para o resenhista, a autora mostra como “os conceitos de comunicação organizacional e comunicação pública se tornam cada vez mais interligados, à medida que os interesses dessas organizações sejam aderentes com os da sociedade democrática, que deve ser uma democracia de todos”.

Com esta edição chegamos a 25 números de *Organicom*, ao longo de treze anos. Desde 2004, quando a revista veio à luz, fruto de uma das muitas ideias brilhantes de Margarida M. Krohling Kunsch, inúmeros pesquisadores do Brasil e do mundo passearam por suas páginas. Primeiro, quando ela saiu *no* papel, e também quando ela saiu *do* papel e ganhou as nuvens, na versão digital.

Fazer uma revista científica é ofício de grande empenho, de grande dedicação, sem poder jamais perder o espírito crítico, o olhar desinteressado em agradar a alguns para sempre poder ter o respeito de todos. É trabalho sem fim, história que, ao se encerrar, sempre recomeça do ponto de onde nunca parou.

São vinte e três dossiês que abrigaram o que há de mais crítico e contemporâneo nas relações públicas e na comunicação organizacional. E cada um desses dossiês teve a participação direta dos principais intelectuais. Não apenas com a publicação de artigos, mas também com leitura, crítica, avaliação, trabalho de bastidor sério, valioso, valoroso.

Assim se faz a ciência. Com a renovação do novo, com a permanente crítica ao que sabemos e que não deve bastar nunca. Com a inclusão de temas, de ideias, de colaboradores. *Organicom* não passa, passarinho! Este espaço no qual foram acolhidos textos e pesquisadores dos mais diversos tons, onde sempre se valorizou o intercâmbio entre os chamados universo profissional e universo acadêmico, é marcado por seu matiz democrático. Assim foi, assim será. Obrigado a todos que sempre deram a contribuição que não tem preço, o espírito da colaboração e do diálogo. E, acima de tudo, que tenhamos uma ótima leitura!

LUIZ ALBERTO DE FARIAS
EDITOR DE ORGANICOM

CLOTILDE PEREZ
LEANDRO L. BATISTA
COORDENADORES DO DOSSIÊ



ESPAÇO
ABERTO



Crise ambiental e crise de informação: reflexões sobre a opinião pública no contexto da sustentabilidade

Environmental crisis and information crisis: reflections on public opinion in the context of sustainability

Crisis ambiental y crisis de la información: reflexiones sobre la opinión pública en el contexto de la sostenibilidad



Giovanna Migotto da Fonseca Galleli

- Mestre em Gestão de Organizações, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina (UEL)
- Especialista em Administração de Marketing e Propaganda pela Uel e em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)
- Graduada em em Relações Públicas pela UEL
- Trabalha na Companhia de Saneamento do Paraná (Sanepar) como assessora de Comunicação e Imprensa há 16 anos
- E-mail: gigigalleli@gmail.com



Milene Rocha Lourenço Leitzke

- Mestre em Gestão de Organizações, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina (UEL)
- Especialista em Assessoria de Comunicação pela Faculdade Pitágoras
- Graduada em Relações Públicas pela UEL
- Professora na Universidade Norte do Paraná (Unopar) e no Centro Universitário Anhanguera, de Londrina
- E-mail: milene.rrpp@gmail.com



Resumo

O objetivo deste ensaio é promover reflexões a respeito do comportamento da opinião pública sobre a crise ambiental, que se encontra no centro do debate sobre a sustentabilidade. Parte-se da premissa de que há uma crise de informação na crise ambiental, desvelando, por um lado, uma visão da sustentabilidade como estratégia de mercado, embasada nos discursos sustentáveis em busca de lucro e ganho de imagem, e, de outro, um clima de desconfiança quanto à real dimensão dos riscos que envolvem a exploração dos recursos naturais. Após revisão de literatura, chega-se ao entendimento de que o contexto da sustentabilidade se encontra permeado de “não-attitudes”, opiniões artificiais, instáveis e vazias de conteúdos.

PALAVRAS-CHAVE: CRISE DE INFORMAÇÃO • CRISE AMBIENTAL • SUSTENTABILIDADE • OPINIÃO PÚBLICA.

Abstract

The purpose of this essay is to promote reflections on the behavior of public opinion concerning the environmental crisis, which is at the heart of the sustainability debate. It is based on the premise that there is an information crisis in the environmental crisis, revealing, on the one hand, a vision of sustainability as a market strategy, based on sustainable discourses for profit and image gain, and, on the other hand, distrust over the real dimension of the risks involving the exploitation of natural resources. After reviewing the literature, one comes at the understanding that the context of sustainability is permeated by “non-attitudes”, artificial, unstable and empty-of-content opinions.

KEYWORDS: CRISIS INFORMATION • ENVIRONMENTAL CRISIS • SUSTAINABILITY • PUBLIC OPINION.

Resumen

El objetivo de este ensayo es promover reflexiones al respecto del comportamiento de la opinión pública sobre la crisis ambiental, que se encuentra en el centro del debate sobre la sustentabilidad. Se parte de la premisa de que hay una crisis de información en la crisis ambiental, descubriendo, por un lado, una visión de sustentabilidad como estrategia de mercado, basada a los discursos sustentables en busca de lucro y buena imagen, y, por otro lado, un clima de desconfianza con relación a la dimensión real de los riesgos que envuelven la explotación de los recursos naturales. Después de la revisión de la literatura, se llega a un entendimiento de que el contexto de la sustentabilidad se encuentra permeado de “no actitudes”, opiniones artificiales, inestables y vacías de contenido.

PALABRAS CLAVES: CRISIS DE INFORMACIÓN • CRISIS AMBIENTAL • SUSTENTABILIDAD • OPINIÓN PÚBLICA.



A fim de discutir a formação da opinião pública no contexto da sustentabilidade, onde coexistem o comércio de riscos ambientais e os discursos das organizações, este ensaio parte da prerrogativa de que há uma crise de informação na crise ambiental. Para isto, contextualiza as discussões diante das constantes mudanças que a sociedade tem enfrentado em decorrência da globalização, das inovações tecnológicas, do aumento da diversidade cultural e das preocupações com questões éticas, entre outros fatores. Nesse cenário, se torna evidente o apelo dos sujeitos em defesa do meio ambiente.

Autores como Boaventura de Souza Santos (2009) e Ulrich Beck (2010) acreditam que esse contexto é resultado de um momento transitório, em que as propostas oferecidas com o advento da modernidade acabaram, em alguns casos, voltando-se contra a própria sociedade. Um exemplo são as usinas nucleares que, construídas com o suporte da ciência e da tecnologia – pilares que sustentaram todo período moderno –, desencadearam um período de medo e insegurança, pois oferecem ameaças iminentes à população. Os pilares da modernidade já não são capazes de superar os riscos que ocasionaram. Vive-se, portanto, uma crise da modernidade (SANTOS, 2009, BECK, 2010; GIDDENS, 1991).

Dessa forma, nota-se que essa realidade tem trazido, para o ambiente organizacional, desafios diários quanto ao desenvolvimento de ações que contemplem o cuidado com o meio ambiente e com os sujeitos que compõem a comunidade. Acredita-se, com isso, que é preciso agir e comunicar o que está sendo feito diante da poluição atmosférica, do aquecimento global, da desigualdade social, entre outros aspectos que configuram a crise ambiental.

Defende-se neste ensaio a concepção da sustentabilidade como valor para as organizações (BALDISSERA, 2009), porém, notadamente, é cada vez mais estratégico para as organizações transmitir a imagem de socialmente responsáveis e ambientalmente corretas, visando obter maior confiança dos públicos e agregar valor à sua reputação. Assim, entre outros aspectos, a sustentabilidade se tornou uma estratégia de mercado ou modismo.

Sendo assim, as informações presentes nos discursos sustentáveis nem sempre correspondem à realidade. Por causa disso, o título de empresa responsável torna as organizações dependentes das práticas sustentáveis, principalmente para obtenção de lucro e sucesso (BARBOSA, 2013).

Nesse mesmo cenário, Beck (2010) denuncia disputas definitórias entre a sociedade da ciência, da mídia e da informação em torno da extensão, do grau e da urgência dos riscos ambientais, situação na qual especialistas têm o papel e o poder de diferenciar aspectos que geram medo e aspectos que transmitem segurança. As opiniões são formadas em um contexto no qual, para o autor, existe falsidade da informação no prognóstico e na comercialização dos riscos, cercada de erros, fraudes, equívocos e verdades.

Dessa maneira, há uma preocupação em compreender como a opinião pública recebe o discurso das organizações no contexto da sustentabilidade e como ela se comporta nessa realidade. Para tanto, parte-se do entendimento de que opinião pública envolve “um processo de discussão coletiva e que se refira a um tema de relevância pública (ainda que não diga respeito a toda a sociedade), esteja sendo expresso publicamente, seja por sujeitos individuais em situações diversas, seja em manifestações coletivas” (FIGUEIREDO; CERVILLINI, 1995, p. 178).

Assim, o presente ensaio busca promover reflexões a respeito do comportamento das organizações e da opinião pública, em relação à crise ambiental, a qual se encontra no centro de todo o debate sobre sustentabilidade. As discussões presentes neste trabalho discorrem sobre a geração de conhecimento e a formação da opinião diante da falta de credibilidade dos



pilares da modernidade e da infinidade de fontes e interesses ocultos presentes na disseminação de informação. Considera-se, ainda, a falta de consenso quanto ao significado dos termos desenvolvimento sustentável e sustentabilidade.

Desse modo, o artigo apresenta argumentos a respeito do *status* da crise ambiental e da sustentabilidade na contemporaneidade e, em seguida, sobre a crise de informação e seu impacto na opinião pública. Essas discussões oferecem suporte para a compreensão do contexto da sustentabilidade, o qual se encontra permeado de “não-attitudes”, segundo Philip E. Converse (1964, apud FIGUEIREDO e CERVILLINI, 1995, p. 181), de opiniões artificiais, instáveis e vazias e não como um valor, como defendemos.

A CRISE AMBIENTAL E A SUSTENTABILIDADE NA CONTEMPORANEIDADE

Vive-se um momento de transição da modernidade (SANTOS, 2009; BECK, 2010), marcado por questionamentos às grandes instituições, que se formaram no Século XVIII, e pela perda de confiança e de credibilidade em relação à ciência, tecnologia e informação, em consequência de promessas não cumpridas e dos efeitos nocivos de suas ações.

A modernidade, que surgiu com a proposta de anular as limitações impostas pelo nascimento e propiciar às pessoas uma posição na estrutura social em razão de suas próprias escolhas e seus esforços (BECK, 2010), atualmente se encontra em meio às premissas e aos princípios socioindustriais. Tal situação demonstra a crise, a qual Beck (2010) denomina crise da modernidade e que está intrinsecamente ligada às relações estabelecidas entre os seres humanos e a natureza. Observa-se, então, uma estreita aproximação com o incentivo exacerbado do consumismo, o que leva as organizações a extraírem recursos do meio ambiente de maneira ilimitada, gerando uma série de impactos ambientais de abrangência global.

Por isso, Beck (2010) afirma que a humanidade caminha rumo a uma outra modernidade, à modernidade reflexiva, marcada por uma sociedade que, muitas vezes, tem o risco como fonte de sobrevivência. O autor observa que, para algumas organizações, o risco é um negócio que pode, em alguns casos, colocar a sociedade em situações de vulnerabilidade. Dessa maneira, na sociedade de risco, como Beck (2010) caracteriza a sociedade atual, a produção de risco acompanha a produção de riqueza e, por isso, se faz presente em todos os locais, atingindo toda a população, sem distinção de classe social.

Nesse sentido, pode-se dizer que a crise ambiental se configura como um reflexo da crise da modernidade, que resulta em uma sociedade de instabilidade e imprecisão, na qual o ambiente sofre ameaças e ameaça os sujeitos que o habita. O consumismo exagerado, a grande extração de recursos naturais, a desigualdade social, a marginalização e a pobreza são exemplos desse cenário.

Diante disso, Guillermo Foladori (2001) argumenta que a realidade se repete, mesmo após a tomada de consciência sobre a crise ambiental na década de 1960 e a percepção da mudança em escala planetária entre 1970 e 1980. Ele acredita que esses marcos históricos não deixaram “claro por que razões o ser humano levou o equilíbrio ecológico a um nível tão delicado para a sua própria sobrevivência e possivelmente para a de muitas outras espécies” (FOLADORI, 2001, p. 15).

Por conseguinte, os esforços de entidades como organizações não-governamentais (ONGs) e grupos de defesa ao meio ambiente, para conscientizar a população, são contínuos. No entanto, é a partir da década de 1980, diante do fraco desempenho econômico em que a sociedade se encontrava, em vista da necessidade de reorganizar a ordem social para ambientalmente mais correta, que se dá início à discussão mais intensa sobre a crise ambiental.



A crítica aos padrões de crescimento e desenvolvimento ganhou força, principalmente, com a publicação do Relatório de Brundtland, pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente (WCED), em 1987, que trouxe um olhar sobre as gerações futuras e envolveu lideranças de diferentes países. O documento trata do desenvolvimento sustentável como aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades. Embora considerada ambígua e simplista (CLARO, CLARO e AMÂNCIO, 2008; REDCLIF, 2006; BARONI, 1992; MUNCK, 2013), essa definição passou a ser *mainstream* nas comunidades científica, acadêmica, política e empresarial.

Desse modo, nota-se que a ideia de desenvolvimento sustentável passou a ser associada a práticas e políticas de maneira acrítica, para beneficiar marcas (REDCLIF, 2006), especialmente depois da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (Cnumad), conhecida também como ECO-92, Rio-92. Nesse cenário, empresas têm demonstrado dificuldade em associar seus discursos e suas práticas gerenciais a uma definição completa de sustentabilidade (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Mesmo diante de um contexto que apresenta preocupação com o meio ambiente e com as gerações futuras, nota-se que grande parte dos esforços em prol do desenvolvimento sustentável está ligada às questões econômicas. Conquanto se defenda o equilíbrio das dimensões social, ambiental, territorial, política e econômica (SACHS, 2008), tem-se a percepção de que a maioria das ações em prol do desenvolvimento sustentável no mundo dos negócios visa desenvolver a capacidade financeira das empresas.

Percebe-se, assim, que as indústrias não param, aumentam a produção de maneira incontrolável, o que, conseqüentemente agrava, cada vez mais, os impactos ambientais, com a extração ilimitada dos recursos naturais e a poluição do planeta. A busca desenfreada pelo lucro faz com que as organizações empreendam discursos sustentáveis somente com a finalidade de obter vantagem competitiva. Assim, torna-se evidente que muitas empresas ainda não desenvolveram qualquer estratégia coerente com seu discurso (MUNCK, 2013).

Por essa razão, autores como Carlos J. Castro (2004) e Marcionila Fernandes (2003) entendem que a expressão desenvolvimento sustentável tem se tornado sinônimo de desenvolvimento econômico, centrado na racionalidade econômica, que visa ao progresso do capital às custas do controle e monitoramento dos recursos naturais.

Compartilhando de mesmo entendimento, Bueno (2012) critica a concepção equivocada de desenvolvimento sustentável como crescimento econômico, mensurado em indicadores econômicos, como o PIB (produto interno bruto), que não traduzem o respeito ao meio ambiente e aos direitos humanos. Esse autor chama a atenção para discursos verdes, diante de um esvaziamento conceitual e da não-incorporação do que está na origem do desenvolvimento sustentável ao processo de gestão das organizações. Dessa maneira, ele também acredita que o discurso da sustentabilidade tem sido utilizado para legitimar posturas e ações nem sempre adequadas ou éticas, com o objetivo de gerar imagem positiva.

A CRISE DA INFORMAÇÃO E O IMPACTO NA OPINIÃO PÚBLICA

A sustentabilidade é o pano de fundo para a crítica quanto aos discursos das organizações, bem como sobre a disseminação de informações, muitas vezes enviesadas, a respeito das dimensões da crise ambiental. O contexto é o da articulação de multimeios, porém, com o conteúdo podendo revelar-se de caráter tendencioso, como acusa Beck. Ele diz que o poder de quem pode anunciar “do que se deve ter medo e do que não” (BECK, 2010, p. 64) proporciona o entendimento sobre o grau de ameaça, sempre na dependência do conhecimento alheio, dos intitulados especialistas e de informações muitas vezes parciais.



Assim, para além da questão ambiental, pode-se estender a crise para a dimensão da informação, o que, para Beck (2010), aumenta a importância social e política do conhecimento e, conseqüentemente, do acesso aos meios de forjá-lo (ciência e pesquisa) e disseminá-lo (meios de comunicação de massa). Dessa maneira, ao comentar sobre a sociedade de risco, o autor denuncia a falsidade da informação no prognóstico e na comercialização dos riscos, cercada de erros, fraudes, equívocos e verdades, diante de uma população considerada ignorante, que sofre danos à sua saúde, enquanto os cientistas têm apenas suas reputações arranhadas.

Para Beck (2010), os cientistas colocam-se como juizes da "irracionalidade" da população, em um contexto no qual a consciência dos riscos é determinada e orientada cientificamente, podendo haver um processo de conscientização reversível, com a negação promovida pelo medo, pois "protestos, temores, crítica e resistência no espaço público são todos *um mero problema de informação*" (BECK, 2010, p. 69, grifo do autor).

Baldissera (2009, p. 34) também observa que "cientistas de todas as partes do mundo apresentam estudos que evidenciam o esgotamento dos recursos naturais e, particularmente, o desequilíbrio ecossistêmico que põe em xeque a própria continuidade da vida". Beck (2010, p. 56) afirma que não se sabe "se todo o discurso em torno do risco não é expressão de uma dramaturgia política deslocada, que pretende, na verdade, algo inteiramente distinto". Quanto a isso, o autor defende a educação e uma postura sensível à informação, que deve contextualizar histórica e socialmente os riscos globais.

Segundo, Beck (2010) indica que os riscos se tornaram oportunidades de mercado, fortalecendo a oposição entre os que são afetados e aqueles que lucram com eles, alterando a lógica da distribuição de riqueza na sociedade da escassez para a lógica da distribuição de riscos na modernidade tardia. Em um contexto, segundo o autor, de interesses conflitivos e de diversidade de interpretações sobre os riscos, é preciso promover a conscientização para uma mudança efetiva em prol da sustentabilidade.

Complementando esse raciocínio, vale salientar a visão de Baldissera (2009) a respeito dos vários sentidos atribuídos à sustentabilidade, pois, em um deles, o autor destaca a questão da sustentabilidade como valor periférico e/ou estratégico de mercado. Para ele, essa visão da sustentabilidade, como já foi citado, tem sido o mais valorizado, principalmente pelas grandes corporações.

O esforço de Baldissera (2009, p. 49) na categorização dos sentidos e da aplicação da ideia de sustentabilidade permite reflexões sobre o que ele próprio chama de "engodos, contradições, fertilidades, ignorância, expropriação, mistificações, explorações etc.", coincidindo com o entendimento de Beck (2010).

Cabe, portanto, chamar a atenção para os impactos dessa crise de informação sobre a opinião pública e para como esta compreende as ações das organizações nesse contexto. Podem-se revelar sentimentos de desconfiança e incerteza em relação aos discursos sustentáveis, provocando, por conseguinte, opiniões vazias de conteúdo e ação.

Isso pode estar acontecendo, muitas vezes, porque o processo de formação da opinião pública envolve fatores de caráter racional e emocional, que não está limitado a assuntos públicos e, especialmente, não está relacionado unicamente às "opiniões comuns" mensuradas em pesquisas, sendo estas apenas uma das formas de deliberação e de troca (FIGUEIREDO; CERVELLINI, 1995, p. 181).



Portanto, essa afirmação permite inferir que o contexto da sustentabilidade é permeado da existência de um fenômeno chamado “não-attitudes”, conforme a tese de Philip Converse (1964, apud FIGUEIREDO; CERVILLINI, 1995, p. 181), que defende que o citado fenômeno pode ser traduzido em opiniões artificiais e instáveis, vazias de conteúdo, bem como com ausência de atitude real.

Por esse motivo, a crítica de Pierre Bourdieu (1973, p. 4), ao levantamento da opinião pública por meio de pesquisa, faz-se importante, já que ele destaca que a opinião pública não é a soma pura e simples de opiniões individuais e, sim, de conflitos de força entre os grupos e as forças mobilizadas. Para ele, pesquisas buscam “legitimar uma política e reforçar as relações de força que a fundamentam ou a tornam possível”, ou seja, forjar um consenso. Além disso, para Bourdieu (1973), há problemas morais e éticos sobre os quais as pessoas não se perguntaram, justamente como é possível ver no contexto da sustentabilidade que foi descrito até aqui.

Nesse sentido, vislumbra-se a necessidade de uma mudança cultural, com base no entendimento de Figueiredo e Cervillini (1995, p. 182) que afirmam que, para que um fenômeno de opinião pública passe de latente para ativo, existe a dependência “da relevância e do nível de relação que o estímulo ativador mantém com os valores, crenças e atitudes básicos do indivíduo”.

Diante do exposto, chega-se ao ponto de que a falta ou excesso de informação, os vieses e os jogos de interesses por trás das informações podem estar contribuindo para essa limitada percepção da sustentabilidade e da necessidade de mudanças culturais e de paradigma.

REFLEXÕES

O entendimento de que vivemos em uma sociedade complexa e estamos passando por um momento transitório guia as discussões deste ensaio, uma vez que se vive em um mundo cada vez mais pluralista e interdependente, marcado por um novo contexto social, econômico e ambiental, defendido a partir das premissas da sustentabilidade.

Por esse motivo, Stanley Deetz (2009) acredita que é preciso construir um novo modo de ver o mundo, a partir de conceitos de colaboração, de direitos das comunidades e de liberdades e adquirir práticas de comunicação diferentes, o que, no entendimento deste estudo, encontra lugar na sustentabilidade como valor central na sociedade, conforme defende Baldissera (2009).

É no contexto da sustentabilidade, portanto, que se centra a preocupação com a postura das organizações, cobradas pela sociedade, que exige que elas sejam ambientalmente corretas e socialmente responsáveis. Acontece que muitas delas adotam medidas sustentáveis que não são cumpridas ou que não fazem parte do plano estratégico de suas ações (MUNCK, 2013).

Assim, muito do que é proposto pelas organizações permanece apenas no discurso, que lhes garante credibilidade perante seus públicos. Além disso, as empresas que colocam em prática ações sustentáveis visam, prioritariamente, à questão econômica.

Na questão ambiental, é possível observar algumas ações organizacionais. Entretanto, estas tornam-se pequenas quando comparadas aos danos que as organizações causam ao meio ambiente, como a emissão de gases tóxicos, o despejo irregular de resíduos e efluentes em rios, entre outros. Beck (2010), como já citado no ensaio, denuncia os impactos das organizações sobre o meio ambiente, ponderando a respeito dos riscos provocados por elas e a relação de sobrevivência que se estabeleceu. Segundo o autor, muitas organizações dependem do risco para gerar lucro.



Diante disso, questiona-se: como essas organizações podem ser consideradas sustentáveis e colaborar para o melhoramento da crise ambiental? Como organizações que têm suas atividades ligadas aos riscos que atingem os seres humanos podem ser consideradas socialmente responsáveis? Como essas organizações conseguem o apoio da sociedade para manter suas atividades, uma vez que os riscos produzidos são nocivos à sobrevivência do planeta?

Frente a esses questionamentos, utiliza-se a visão de Beck (2010) para um respaldo a essas indagações, pois para o autor, não obstante as organizações produzirem os riscos e ameaçarem a vida na terra, suas ações são justificadas pelos argumentos em prol da qualidade de vida e do aumento da riqueza da população. Contudo, observa-se que a maior parte da riqueza produzida em torno da produção dos riscos concentra-se nas mãos de apenas 20% da população do planeta, assim como referem Mark Hathaway e Leonardo Boff (2012).

Ainda citando Beck (2010), nota-se que o conformismo da sociedade e o apoio, muitas vezes, às atividades industriais nocivas é resultado de uma política de informações manipuladas pelos veículos de comunicação, bem como, pelas afirmações embasadas na ciência e na tecnologia.

Ainda que se perceba uma crescente mudança em relação à confiança a respeito dos pilares da modernidade – ciência, tecnologia e informação –, esses ainda possuem força sobre a opinião das pessoas, o que faz, muitas vezes, que as informações sejam distorcidas, com a finalidade de atender a interesses específicos. Tal situação é observada por Howlett (2000, p. 68), que versa sobre a existência de ferramentas para a criação e manipulação de grupos de interesse, sendo que "tais instrumentos procedimentais 'negativos' incluem a supressão de informações, e o fingimento, ofuscação e outras formas de adiamento administrativo".

Com isso, parece ainda mais evidente a crise de informação sobre a crise ambiental. Então, propõe-se refletir sobre outras questões, tais como: é possível confiar nas informações contidas nos discursos das organizações, muitas vezes amparadas pela ciência? Como saber se o que está sendo informado atende grupos de interesses e não objetiva nenhum tipo de contribuição para a população? Como a opinião pública deveria agir em relação a esses pontos?

Há um entendimento de que o estudo traz um desafio complexo, uma vez que, dentro da própria opinião pública, formada em determinado assunto, existem divergências de valores e opiniões, pois não se trata de uma opinião unânime nem de uma opinião predominante (FORTES, 2003). Torna-se ousado julgar as atitudes e a postura das organizações diante daquilo que é informado por elas e diante do comércio dos riscos.

Veicula-se, ainda, que, fora do ambiente acadêmico-científico, para a população em geral, a crise ambiental vem sendo revelada pela mídia, a partir de iniciativas de organizações não-governamentais e de campanhas que reúnem ativistas anônimos e famosos, bem como pela publicidade de projetos sustentáveis feita por várias empresas. De maneira ampla, é possível afirmar igualmente que a informação acerca das dimensões da crise ambiental, especialmente no que diz respeito às condições climáticas do planeta, ganhou o mundo por meio de séries televisivas, bem como pelo documentário *Uma verdade inconveniente*, proposto pelo político e ecologista norte-americano Al Gore, em 2006. Mesmo aqueles que não assistiram às imagens do documentário, tomaram conhecimento do seu conteúdo na repercussão dada pelos meios de comunicação de massa.

Notícias como essas são reveladas sobre as ações das grandes organizações a todo momento. As novas tecnologias permitem o acesso a informações que muitas vezes são confidenciais e ou, até mesmo, forjadas. O contato com essas informações gera um embate em relação ao discurso propagado e coloca, com isso, a opinião pública em situação delicada, já que se



passa a não mais acreditar nas informações recebidas das organizações. Gera-se, a partir de então, um processo de perda de confiança e de credibilidade, que, por sua vez, pode destruir a reputação de uma organização.

Por fim, este ensaio não pretende responder a esses questionamentos, mas despertar o interesse para reflexões sobre o assunto e destacar a importância de entender o processo pelo qual a informação e a opinião pública se formam e, ao mesmo tempo, constroem o contexto atual. Perante esse cenário, vê-se a importância de uma comunicação na constituição de um discurso social para uma mudança efetiva de estilos de vida, em que a responsabilidade pela sustentabilidade do planeta deve ser compartilhada no que se refere a novos valores quanto ao bom uso da economia e da ecologia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das questões apresentadas, presentes em um contexto compartimentado e multifacetado, é possível concluir que a discussão sobre a sustentabilidade está polarizada e não é consensual; que se caminha de um processo latente para o ativo, perante a opinião pública, permanecendo, porém, a distância entre os discursos e as práticas das organizações. Isso com base na diversidade de opiniões manifestadas por especialistas/cientistas, empresários, membros de ONGs e população em geral (interessados e não-interessados) diante de ações que buscam, na verdade, legitimar uma ética particular que visa predominantemente, ou mesmo exclusivamente, garantir a sustentabilidade dos negócios (BUENO, 2009).

De todo modo, nota-se que a sustentabilidade é um tema de grande relevância e de interesse mundial, mas de difícil entendimento, pela falta de consenso conceitual, bem como pela crise de informação que delimita o seu contexto.

Acredita-se, portanto, na relevância deste ensaio, por chamar a atenção para o novo contexto sócio-histórico e cultural no qual a sustentabilidade e a crise ambiental figuram como temas polêmicos, foco de interessantes discussões, um contexto de disputas definitórias e de comércio de informações. O contexto é complexo e controverso, no qual as organizações precisam comunicar-se com seus públicos, ganhar confiança, fidelizar, situações em que é preciso empenhar-se para mostrar se age de fato em favor da sustentabilidade e não somente com palavras e discurso. É importante dizer, por fim, que se defende uma mudança que promova a sustentabilidade como um valor central na sociedade e no *core business*.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade na construção de uma nova visão de mundo. In: KUNSCH, Margaria M. Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 33-55.

BARBOSA, Mariana, P. A comunicação como ferramenta de prevenção e controle em situações de risco. In: ENCONTRO INTERDISCIPLINAR DE COMUNICAÇÃO AMBIENTAL – EICA, 2º, Universidade Federal de Sergipe, maio de 2013. *Anais...* Aracaju: UFS, 2013.

BARONI, Margaret. Ambiguidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 32, n. 2: 14-24, abr./jun. 1992.

BECK, Ulrich. *Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade*. São Paulo: Editora 34, 2010.



BOURDIEU, Pierre. A opinião pública não existe. *Les Temps Modernes*, n. 318, janeiro de 1973.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação, iniciativa privada e interesse público. In: DUARTE, Jorge (Org.). *Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. P.- 134-153.

_____. Comunicação e sustentabilidade: aproximações e rupturas. *Razón y Palabra*, n. 79, mayo-julio, 2012.

CASTRO, Carlos J. Sustainable development: mainstream and critical perspectives. *Organization & Environment*, v. 17, n. 2, p. 195-225, jun. 2004.

CLARO, Priscila de Oliveira; CLARO, Danny Pimentel; AMÂNCIO, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 43, n. 4, p.289-300, out./nov./dez. 2008.

DEETZ, Stanley. A ascensão dos modelos de governança dos stakeholders e o conseqüente redesenho da comunicação. In: KUNSCH, Margaria M. Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 85-105.

FERNANDES, Marcionila. Desenvolvimento sustentável: antinomias de um conceito. In: FERNANDES, Marcionila; GUERRA, Leonel. *Contra-discurso do desenvolvimento sustentável*. Belém: Associação de Universidades Amazônicas, 2003.

FIGUEIREDO, Rubens; CERVellini, Sílvia. Contribuições para o conceito de opinião pública. *Opinião Pública*, Campinas, v. III, n. 3, dez. 1995. p.171-185,

FOLADORI, Guillermo. *Limites do desenvolvimento sustentável*. Campinas, SP: Editora da Unicamp; São Paulo: Imprensa Oficial, 2001.

FORTES, Waldyr Gutierrez. *Relações públicas: processos, funções, tecnologia e estratégias*. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

HATHAWAY, Mark; BOFF, Leonardo. *O tao da libertação: explorando a ecologia da transformação*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

GIDDENS, Anthony. *As conseqüências da modernidade* /Anthony Giddens. Trad. de Raul Fiker. São Paulo: Editora Unesp, 1991.

HOWLETT, Michael. A dialética da opinião pública: efeitos recíprocos da política pública e da opinião pública em sociedades democráticas contemporâneas. *Opinião Pública*, Campinas, v. VI, n. 2, p. 167-186,2000.

MUNCK, Luciano. *Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências*. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

REDCLIF, Michael R. Sustainable development (1987-2005): an oxymoron comes of age. *Horizontes Antropológicos*, Porto Alegre, a. 12, n. 25, p. 65-84, jan./jun. 2006.

SACHS, Ignacy. *Desenvolvimento: includente, sustentável e sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência*. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

Artigo recebido em 23.08.2016 e aprovado em 14.10.2016.



Para qual lado estamos olhando? Reflexões sobre o discurso da Samarco na web

Which side are we looking at?
Thoughts on Samarco's speech on the web

¿Para cuál lado estamos mirando?



Katia Perez

- Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo (Umesp)
- Mestre em Comunicação Social com ênfase em comunicação nas organizações, pela Umesp
- Especialista em Planejamento Estratégico em Comunicação pela Umesp
- Graduada em Jornalismo pela Umesp
- E-mail: katia.perez@outlook.com.br



Resumo

O mundo virtual ainda está sendo desbravado pelas organizações. Aspectos como diálogo, escolha adequada de canais de comunicação e transparência nos discursos muitas vezes não ocupam a posição de relevância que deveriam. A campanha “É sempre bom olhar para todos os lados”, elaborada pela Samarco S/A para conquistar seus públicos de interesse e fortalecer a marca no decorrer de uma crise empresarial, atingiu resultados negativos. Funcionários e internautas observaram e revelaram uma contradição entre discursos e ações da organização.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • COMUNICAÇÃO DIGITAL • ANÁLISE DE DISCURSO • DIÁLOGO • SAMARCO.

Abstract

The virtual world is still being broken by organizations. Aspects such as dialogue, proper choice of channels of communication, and transparency in speeches often do not occupy the position of relevance they were supposed to. The campaign “It’s always good to look at all sides”, developed by Samarco S/A to win over its stakeholders and strengthen the brand in the course of a business crisis, achieved negative results. Employees and internet users observed and revealed a contradiction between the organization’s speeches and actions.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • DIGITAL COMMUNICATION • DISCOURSE ANALYSIS • DIALOGUE • SAMARCO.

Resumen

El mundo virtual todavía está siendo trabajado de forma pionera por las organizaciones. Aspectos tales como el diálogo, la elección apropiada de los canales de comunicación y la transparencia en los discursos a menudo no ocupan la posición relevante que deberían. La campaña “Siempre es bueno mirar a todos los lados”, preparado por Samarco S/A para conquistar sus grupos de interés y reforzar la marca en el transcurso de una crisis empresarial, alcanzó resultados negativos. Los funcionarios e internautas observaron y revelaron una contradicción entre los discursos y las acciones de la organización.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • COMUNICACIÓN DIGITAL • ANÁLISIS DE DISCURSO • DIÁLOGO • SAMARCO.



O universo virtual é um ambiente cada vez mais presente nas organizações. Para entrar nesse universo, empresas e instituições dedicam-se a usar, com mais propriedade e frequência, diferentes canais de comunicação digital (*sites, blogs, redes sociais, e-mails, mensagens instantâneas*) na tentativa de aproximar-se de seus públicos de interesse. O desafio é usar adequadamente essas novas tecnologias digitais, com todas suas possibilidades e exigências, para transmitir seus discursos organizacionais.

A interação com os públicos, a presença de vídeos/fotografias/textos e a conexão com diferentes núcleos de informação são características que definem os meios virtuais de comunicação e parecem garantir a transparência e o diálogo entre os interlocutores. É essencial, para as organizações da atualidade, manter essa conexão com os internautas, criando vínculos com a sociedade por meio de credibilidade e, em especial, de laços afetivos. O discurso organizacional busca nestes vínculos não apenas promover seus produtos e serviços, mas criar imagens positivas que contribuam para o fortalecimento de sua marca, seus valores intangíveis.

E é exatamente este cenário, o de aproximação das empresas com seus públicos de interesse por meio dos discursos institucionais na web, que passamos a abordar. Por carregarem interesses empresariais, financeiros ou simbólicos, tais discursos trariam uma proposta real de diálogo, com transparência, a ponto de conquistar a credibilidade e a afetividade de seus interlocutores? Eis uma questão que merece uma reflexão profunda e a busca de subsídios para refletir sobre o tema. Nossa proposta, então, é abrir a discussão e ampliar nossa visão sobre a comunicação organizacional nestes tempos de linguagens virtuais.

Para seguir por este caminho, nos baseamos nos conceitos de pesquisadores da comunicação organizacional e também nos estudos da vertente francesa da análise de discurso. Como objeto de pesquisa, nos propusemos analisar a campanha “É sempre bom olhar para todos os lados”, da Samarco S/A, lançada pouco mais de três meses após o rompimento da barragem em Mariana (MG), para ‘informar’ a sociedade sobre as atividades da mineradora na busca de reconstrução da cidade.

A escolha foi feita devido ao caráter virtual da campanha, presente na web por meio de *site*, de *hotsite* e do Facebook; por divulgar ações da organização num momento de crise, onde há a necessidade de transparência (inclusive para sensibilizar a opinião pública) e credibilidade (por parte dos públicos de interesse), e por utilizar depoimentos de funcionários, pretendendo construir estes efeitos de transparência e credibilidade.

MUNDO CORPORATIVO VIRTUAL

Estar ou não presente na web. Esta questão, nos dias atuais, já não é uma escolha. Somos levados a olhar, participar, curtir e compartilhar. De acordo com dados da União Internacional das Telecomunicações (UIT)¹, órgão vinculado à Organização das Nações Unidas, 43% da população mundial já estava conectada em 2015. Para termos uma ideia do crescimento vertiginoso de internautas no mundo, basta lembrar que em 2000 éramos apenas 6,5% dos habitantes do planeta. A pesquisa da UIT ainda detectou que havia 7 bilhões de assinaturas de conexão móvel em todo o mundo, enquanto em 2000 esse número era 738 milhões. A realidade é que estamos conectados, e a tendência é que estaremos cada vez mais.

¹ Informações publicadas no site de notícias G1, sob o título “Mundo tem 3,2 bilhões de pessoas conectadas à internet, diz UIT”, em 26 de maio de 2015, e disponível em <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2015/05/mundo-tem-32-bilhoes-de-pessoas-conectadas-internet-diz-uit.html>. Último acesso em 08 jun 2016.



Com as organizações o contexto não é diferente. Ousamos dizer que, mais do que as pessoas, as organizações se conectam, mesmo que não tenham essa intenção ou que não queiram participar do mundo virtual. Isto porque vários de seus *stakeholders* (imprensa, consumidores, acionistas, concorrentes, entre outros) as observam e comentam suas ações e atitudes no mundo virtual (jornais e revistas digitais, redes sociais, *blogs*, para darmos alguns exemplos). E isto se dá todos os dias.

Ultrapassamos a discussão sobre a necessidade e as aplicações da mediação digitalizada e conectada nos ambientes organizacionais. Hoje as questões centrais estão na discussão do processo de comunicação em redes e na construção de relacionamentos da organização com seus públicos (...). E mais que tudo isso, a discussão de base está na imposição de mudanças culturais que a digitalização em rede traz para a rotina comunicacional das empresas (CORRÊA, 2009, p. 163).

Para as organizações, tal mudança cultural exige adaptações drásticas. Não apenas do ponto de vista de *upgrade* tecnológico, mas da adequação dos canais de comunicação, da observância de necessidades/exigências dos públicos e de princípios éticos que marcarão essas interações virtuais. Ao pensarmos em adequação dos canais de comunicação, é preciso ressaltar que no relacionamento realizado por meio das tecnologias digitais de informação e comunicação (TICs), a comunicação organizacional digital deve incorporar características-chave, como hipertextualidade (conexão de textos digitais entre si), multimídia (união, em uma mesma mensagem, de textos, imagens e sons) e interatividade (interação entre organização e internautas) (CORRÊA, 2005).

No que se refere aos princípios éticos, Wilson da Costa Bueno (2015) é enfático ao afirmar que um código de conduta tácito nas mídias sociais repudia a arrogância e o uso do poder para calar as vozes contrárias ao discurso organizacional. “As estratégias de comunicação para as mídias sociais devem, portanto, pautar pela transparência, pela agilidade de resposta”, especialmente em momentos de crise (BUENO, 2015, p. 137).

E, finalmente, ao falarmos de conteúdo produzido pelas organizações para efetivamente comunicar-se com seus públicos de interesse, é essencial planejamento na produção e elaboração desse conteúdo (KUNSCH, 2003; CORRÊA, 2005). Afinal, estes públicos irão exigir canais adequados, com todas as suas funcionalidades possíveis do mundo virtual, ética empresarial e concordância entre o que é pregado e o que é praticado pela organização, além de interação, de diálogo, não apenas entre as corporações e os internautas, mas dos internautas entre si. A organização precisa estar pronta para dialogar, tomando consciência de que ela não é a única a ter voz, mas que os internautas são, na atualidade, tão protagonistas quanto ela própria.

Não é possível pensar no discurso apenas como transmissão da informação entre interlocutores, ou no contexto da comunicação organizacional, como um sujeito assujeitando o outro, empresa assujeitando públicos, que acreditam na pertinência e plausibilidade do enunciador sem questionamentos (GONÇALVES; SILVA, 2015, p. 75).

Apesar disso, boa parte das empresas parece pensar de forma diversa, menosprezando cuidados essenciais com a escolha de canais de comunicação e com a construção do discurso elaborado para a web. Sob a perspectiva da análise de discurso, em sua vertente francesa, descortinamos discursos ideologicamente marcados, sendo que estes atos da fala se mostram não apenas na linguagem verbal, mas também nos formatos ou leiautes escolhidos para levar essas mensagens aos coenunciadores, aos públicos que as organizações buscam atingir.

O linguista Dominique Maingueneau (2014), analisando a comunicação virtual, afirma que a multimodalidade, ou seja, a mobilização simultânea de diversos canais, atinge grau elevado na web, modificando nossas práticas verbais (sejam orais ou escritas) e, inclusive, a concepção de discursividade.



Na web, a cena genérica é enfraquecida. As unidades de comunicação são, de fato, da mesma natureza: trata-se de sites da Web, submetidos, enquanto tais, às mesmas restrições técnicas. Essa homogeneização é reforçada pela necessidade de poder circular por hiperlinks de um site para outro. Produz-se, assim, uma aplainação das diferenças entre as cenas genéricas (MAINGUENEAU, 2014, p. 162).

Com isso, a cenografia ganha um papel de destaque por mobilizar imagens, sons, hipertextos, em detrimento das cenas genérica e englobante. Refletindo sobre esse novo papel da cenografia proporcionada pela web – que não pode ser confundida com cenário, já que é uma encenação para legitimar e impor um discurso – ao controlá-la, o enunciador (consciente ou não deste fato) já estabelece sentidos no inter-relacionamento e pode dominar o conjunto do processo com enunciações monologais (MAINGUENEAU, 2014, p. 123). Isto é intensificado com o decréscimo da cena englobante, que define a posição que devemos nos colocar para interpretar esse discurso e da cena genérica, que nos diz sobre os papéis que os interlocutores assumem perante o discurso, ou os “rituais sociolinguageiros” (MAINGUENEAU, 2008, p. 116).

Transportando esses conceitos da análise de discurso para a comunicação organizacional, ou mais especificamente, os conceitos de ‘cenas de enunciação’ para os *sites* das organizações que povoam a web, enriquecemos a maneira de ver as páginas corporativas.

Embora tenhamos a predisposição para concordar que um *site* corporativo é um sinal de comunicação, de interação entre empresa e diversos públicos da sociedade, isto, em profundidade, não ocorre. Com o enfraquecimento da cena englobante, torna-se difícil entender, por exemplo, se o *site* corporativo traz informações críveis, se é propagandístico ou de entretenimento (já que muitos trazem propostas de jogos infantis ou receitas para capturar a atenção de públicos específicos). Com isso, os papéis dos interlocutores também não ficam claros. Qual a finalidade do discurso corporativo? Quais experiências anteriores devem ser recuperadas pelo internauta para a construção de sentidos? Nesse jogo de sombra e luz, a cenografia se destaca. Isto porque, ao elaborar seus sites corporativos, as empresas preparam o ambiente virtual com total liberdade, sem qualquer participação dos internautas e buscando levar esses públicos a caminhos já determinados. Ao acessar o *site* corporativo, esses coenunciadores já encontram todo um universo ideologicamente formado, por meio dos textos, fotos e vídeos, leiaute, remetendo a imagens pretendidas pela organização. Outra característica dos *sites* corporativos é a ausência de espaços de interação com os públicos, ao contrário do que acontece nas mídias sociais, como os perfis corporativos das organizações em redes como o Facebook ou o LinkedIn, por exemplo. Nestes canais, pelo menos há um espaço de relacionamento: os comentários.

Nesse novo ambiente, o contrato de comunicação entre organizações e públicos também sofre alterações. Transportando os conceitos do linguista Patrick Charaudeau sobre o discurso das mídias (CHARAUDEAU, 2006, p. 86) para os discursos das organizações, observamos um contrato de comunicação tácito diferenciado entre a organização que se comunica pela web e seus públicos de interesse. A cenografia criada nos *sites* corporativos pode ser vista como uma mescla entre informativo-jornalístico e informativo-publicitário. Pela gama de ‘notícias’ sobre a organização e o leiautea construído nos moldes dos meios de comunicação de massa (com títulos, textos, imagens, infográficos, entre outros elementos ‘jornalísticos’) não é difícil levar o internauta a formar sentidos de ‘verdade’ nesse conteúdo. Com essa aproximação da cenografia informativa-jornalística, atributos da mídia também são recuperados, como a credibilidade. Mas o discurso publicitário também está ali contido. É menos evidente, mas pode ser percebido nas imagens que sempre destacam o ‘bom’ e o ‘belo’, a venda de sonhos, o apelo emocional.

Discurso informativo e discurso propagandístico têm em comum o fato de estarem particularmente voltados para seu alvo. O propagandista, para seduzir ou persuadir alvo, o informativo, para transmitir-lhe saber. Em ambos, a organização do discurso depende das hipóteses feitas a respeito do alvo, especificamente a respeito dos imaginários nos quais este se move (CHARAUDEAU, 2006, p. 60, 2006).



E este também é o objetivo dos *sites* corporativos: aproximar sua marca dos consumidores, especialmente conquistando a afetividade desses públicos.

MUNDO CORPORATIVO FÍSICO

Com essas reflexões e esses apontamentos em mente, poderemos ter uma visão mais aprofundada sobre a campanha de comunicação lançada pela Samarco, em fevereiro de 2016, intitulada “É sempre bom olhar para todos os lados”. O objetivo foi uma tentativa de passar à sociedade ‘informações’ sobre suas ações de recuperação de distritos da cidade de Mariana (MG), após a passagem da lama de detritos liberada pelo rompimento de uma barragem da mineradora.

A Samarco Mineração S.A., controlada pela BHP Billiton Brasil Ltda. e pela Vale S.A., está entre as dez maiores exportadoras do país, de acordo com o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior². A mineradora brasileira possui cerca de 3 mil funcionários e suas operações estão concentradas nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo.

No dia 05 de novembro de 2015 uma barragem de rejeitos da Samarco se rompeu, no distrito de Bento Rodrigues (Mariana, MG), causando a inundação de várias cidades da região central de Minas Gerais. A lama de rejeitos de minério ainda atingiu o Rio Doce e continuou seu percurso através de cidades de Minas Gerais e do Espírito Santo. O desastre ambiental, já considerado como o maior da história do país, foi tamanho que seis meses após o rompimento da barragem a lama continuava poluindo o encontro do Rio Doce com o mar, em Regência, no município de Linhares (ES).³

A campanha “É sempre bom olhar para todos os lados” foi deflagrada na primeira semana de fevereiro de 2016 e cerca de dez dias depois, em um final de semana, foi ao ar em canais de tevê aberta. O conteúdo chamava a atenção pelos depoimentos de funcionários da mineradora e de membros da comunidade local trabalhando para a reconstrução da cidade. Na televisão, o filme incentivava os telespectadores a acessarem o *hotsite*, onde seria possível acompanhar aquelas histórias (<http://www.samarco.com/historias/>)⁴. Já no *hotsite*, a organização incentivava os internautas acompanhem seu perfil corporativo no Facebook (<https://www.facebook.com/SamarcoMineracao/?fref=ts>).

Ao entrar no *hotsite*, o internauta se depara com o logotipo da empresa, convites para acompanhar a Samarco no Facebook, o título da campanha e uma breve explicação sobre o que será encontrado naquela página. Em seguida, estão dispostos os vídeos, num total de doze, sendo que metade deles é de depoimentos exclusivamente de funcionários e um depoimento é conjunto, com um funcionário e um microempresário local. Os outros cinco filmes trazem depoimentos de um proprietário de hotel local, do representante de uma empresa de consultoria em engenharia e três de moradores dos distritos afetados (mãe de família, diretoras de escolas municipais e pescador).

Ao observarmos o título da campanha, “É sempre bom olhar para todos os lados”, é importante contextualizar essa mensagem. A frase faz parte de um *site* institucional, de uma empresa que enfrenta uma crise, já que é responsável por um desastre ambiental, social e econômico de várias comunidades. Metade dos vídeos do *site* usa imagem e depoimentos de funcionários

2 Dados disponíveis no Relatório Anual de Sustentabilidade 2014 da Samarco Mineração S.A., em <<http://www.samarco.com/wp-content/uploads/2015/11/Relatorio-Anual-de-Sustentabilidade-20142.pdf>>. Acesso em 14 maio 2016. Observamos que o Relatório Anual de Sustentabilidade 2015 não estava disponível no *site* da empresa.

3 Informações disponíveis no *site* G1, em <<http://g1.globo.com/minas-gerais/noticia/2015/11/barragem-de-rejeitos-se-rompe-em-distrito-de-mariana.html>> e <<http://g1.globo.com/espirito-santo/desastre-ambiental-no-rio-doce/noticia/2016/05/lama-ainda-mancha-foz-do-rio-doce-6-meses-depois-da-tragedia.html>>. Acesso em: 14 maio 2016.

4 Informações disponíveis no *site* do jornal *Meio&Mensagem*: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2016/02/15/samarco-presta-contas-em-campanha.html>>. Acesso em: 14 maio 2016.



da Samarco. No nosso entender, esses três fatores conjugados revelam uma mensagem não dita, de que a Samarco está trazendo aos públicos o seu próprio olhar, mostrando aos internautas a sua versão dos fatos, silenciando as demais versões.

Uma mensagem lateral, no *hotsite* complementa o título da campanha: “Dar assistência às pessoas. Reparar os danos. Fazer o que deve ser feito. Somos milhares de voluntários e empregados trabalhando desde o primeiro momento. Para resgatar e construir. Veja alguns resultados dos nossos esforços, nas palavras de quem está lá, participando diretamente das ações, enxergando esta história do lado de dentro”. O texto também mostra a versão da organização, enfatizando as ações de reconstrução como ‘voluntárias’ e não como um reconhecimento de ‘responsabilidade’ por atos equivocados. Para finalizar, as expressões ‘de dentro’ e ‘de quem está lá’ remetem ao efeito de sentido de ‘verdade’ dos depoimentos, uma inserção da ideia de credibilidade que os públicos devem ter quanto à Samarco.

Ao falar em credibilidade, é importante trazer aqui os conceitos de ‘fazer saber’ e ‘fazer crer’ (CHARAUDEAU, 2006, p.87). Ao estudar a mídia, o linguista explica que esta tenta alcançar esse ‘fazer saber’ por meio de dois tipos de construção textual: a descrição-narração, que reporta os fatos, e a explicação, que esclarece esses fatos. O objetivo é ‘fazer crer’.

Transportando esses conceitos para a comunicação organizacional, destacamos duas características (CHARAUDEAU, 2006, p. 89), para refletirmos sobre as estratégias de comunicação da Samarco: autenticar os fatos e reconstituí-los com verossimilhança. Para convencer os públicos de que os fatos são autênticos, usam-se, no discurso da mídia, fotos, vídeos e transmissões ao vivo. Com exceção das transmissões ao vivo, as duas outras ferramentas de comunicação estão muito presentes no discurso organizacional. Quanto aos vídeos, estes ainda incorporam ao discurso certos ruídos de fundo que funcionam como autenticação do que ocorre no local do fato. “Na realidade, trata-se de mais uma evocação do que acontece no local, pois os ruídos apenas provocam na mente do ouvinte, representações estereotipadas do que está ocorrendo” (CHARAUDEAU, 2006, nota de rodapé, p. 89).

Na campanha da Samarco, todos os vídeos são ambientados nos próprios locais da tragédia (ou onde os ‘voluntários’ estão trabalhando). Os funcionários são mostrados limpando, reconstruindo e mobiliando as casas para receber seus ‘novos’ proprietários, ou à beira do Rio Doce, com escavadeiras ao fundo (inclusive o seu ruído) limpando a lama das ruas, ou o engenheiro mostrando, num mapa, o percurso da lama e a as frentes de trabalho para reconstruir a cidade.

Já na necessidade de reconstituir um acontecimento, o que é dito e o fato não ocorreram no mesmo período de tempo e, portanto, é necessário um alto grau de verossimilhança. E no caso da web é preciso levar em consideração não apenas a questão do tempo, mas a de espaços completamente diferentes, já que a informação estará disponível para todo o planeta. É preciso reconstituir os fatos, pelo dito /mostrado, o mais fiel possível de como aconteceu.

Nas mídias, os meios utilizados são a imagem, os testemunhos (que dizem, por intermédio de alguém, o visto, o ouvido, o vivido), assim como uma certa tecnologia que permite reconstituir fatos. (...) As mídias, em sua visada de informação, estão em confronto permanente com um problema de credibilidade, porque baseiam sua legitimidade no “fazer crer que o que é dito é verdadeiro” (CHARAUDEAU, 2006, p. 89).

Vale enfatizar que os testemunhos, em especial dos funcionários, foram a principal tática de comunicação usada pela Samarco. Para conquistar essa credibilidade, a autenticação dos fatos e sua reconstituição verossímil, é fácil explicar a importância da imagem do funcionário. Multiplicadores por natureza, os públicos internos disseminam boas (ou más) imagens da organização nas famílias e nas comunidades onde está inserida, transformando-as em porta-vozes da organização (KUNSCH, 2003, p. 159). “Fica fácil acreditar no que eles [os funcionários] dizem porque, afinal de contas, eles estão vivendo



lá dentro" (BUENO, 2007, p. 32). E esse fator, 'credibilidade' dos públicos externos na palavra dos funcionários, faz com que estes contribuam para formar imagens positivas (ou não) da organização ante a sociedade. Adequa-se, aqui, o conceito de 'fiador', proposto por Dominique Maingueneau, em que junto à oralidade ou aos textos escritos, há uma

'vocalidade' específica que permite relacioná-la a uma caracterização do corpo do enunciador (e não, bem entendido, ao corpo do locutor extradiscursivo), a um 'fiador' que, por meio de seu 'tom', atesta o que é dito (o termo 'tom' tem a vantagem de valer tanto para o escrito quanto para o oral) (MAINGUENEAU, 2008, p. 64).

Ao fiador é dado um caráter, ou uma série de traços psicológicos e uma corporalidade, isto é, uma forma física e um jeito de se vestir (MAINGUENEAU, 2008, p. 65). No caso de uma organização, podemos dizer que ela é a enunciativa de fato e o funcionário, seu fiador. Isto porque o funcionário carrega e dissemina os discursos organizacionais, tornando-se, ele próprio, a corporificação da organização onde trabalha. Sua imagem ante os públicos externos é a imagem da organização: suas virtudes passam a ser as da organização. O modo como ele se veste (inclusive o uniforme ou o crachá da organização) passa a ser a empresa personificada. É de se notar que todos os funcionários da Samarco, ao iniciar os vídeos, dizem seus nomes, cargos e locais de trabalho, além de estarem uniformizados, com o logotipo da empresa à vista (em bolsos das camisas, capacetes, cartões de identificação).

Voltando ao pensamento de Patrick Charaudeau (2006), além da credibilidade, a afetividade é outro fator usado para capturar o interesse pela mensagem divulgada. É o 'fazer sentir', o olhar da captação. Norteando nosso pensamento pela lógica das organizações, estas também produzem e divulgam seu próprio 'noticiário', buscando conquistar públicos de interesse.

Para satisfazer esse princípio de emoção, a instância midiática deve proceder a uma encenação sutil do discurso de informação, baseando-se, ao mesmo tempo, nos apelos emocionais que prevalecem em cada comunidade sociocultural e no conhecimento dos universos de crenças que aí circulam – pois as emoções não são um inefável aleatório (CHARAUDEAU, 2006, p. 92).

Nos vídeos produzidos pela Samarco, muitos dos personagens, em seu testemunho, se emocionam. As próprias ações, como a preparação das casas, inclusive com roupas de cama e mesa, ou o socorro a animais domésticos e de grande porte, é um apelo à emoção dos internautas, que se solidarizam com o sofrimento das comunidades. O contrato de informação midiática, neste ponto, pode ser transportado ao contrato de comunicação com os públicos de interesse, também marcado pela "finalidade de fazer sentir, que deve fazer escolhas estratégicas apropriadas à encenação da informação para satisfazer o princípio de emoção ao produzir efeitos de dramatização" (CHARAUDEAU, 2006, p. 92).

Mas, do mesmo modo que o discurso organizacional se faz presente na imagem e na voz de seus funcionários, uma outra voz se revela nessas frases dos funcionários, camufladamente. É como se a fala do sujeito-funcionário fosse complementada por um outro sujeito, interno, com uma nova versão dos fatos relatados. Michel Pêcheux estudou estes fenômenos, trazendo conceitos da psicanálise, em especial de Jacques Lacan.

Para Pêcheux, apenas uma articulação teórica entre a linguística, o materialismo histórico e a psicanálise permitem compreender, analisar e extrair consequências do fato de que, quando falamos, estamos simultaneamente afetados pelo funcionamento da ideologia e do inconsciente, ambos inscritos no funcionamento da linguagem, aqui compreendida como um sistema sujeito a falhas. Esse funcionamento não é transparente para o sujeito, ou seja, não percebemos como somos afetados pela ideologia e pelo inconsciente (MARIANI; MAGALHÃES, 2013, p. 103).

Estas falhas na linguagem se revelam em momentos em que dizemos algo inesperado, impensado, que se sobrepõe ao enunciado: os lapsos (MARIANI; MAGALHÃES, 2013, p. 115-116). Já Pêcheux (2009, p. 301) define que o lapso e o ato falho surgem "no tempo



de um relâmpago, colocam em xeque a ideologia dominante". E isso acontece porque "a ordem do inconsciente não coincide com a da ideologia, o recalque não se identifica nem com o assujeitamento nem com a repressão" (PÊCHEUX, 2009, p. 301).

Observamos esses atos falhos no testemunho de três funcionários da Samarco, em meio a seus depoimentos. Ao dar o seu depoimento, Alexander de Oliveira⁵, mecânico da Usina II afirma: "Desde quando aconteceu o ocorrido, que a gente ficou sabendo através da mídia, de colegas de trabalho, *eu me dispus, me coloquei a disposição da empresa, no qual me convocaram*⁶ e hoje eu faço parte da equipe de montagem e entrega das casas". A incoerência entre 'colocar-se à disposição da empresa' e a 'convocação da empresa' para fazer parte da equipe de trabalho, no nosso entender, mostra duas vozes diferentes. Uma, a voz da Samarco na versão roteirizada do voluntariado, e a outra, o sujeito-inconsciente revelando o fato da convocação em trabalhar nos distritos afetados. E aqui questionamos se o trabalho voluntário, tão presente na campanha "É sempre bom olhar para todos os lados", foi realmente espontâneo, por parte dos funcionários.

Já na fala de Luisa Nunes⁷, engenheira de processo do porto, encontramos: "*A comunidade pesqueira recebeu a gente muito bem*, principalmente porque tem mais de 40 pescadores trabalhando com a gente aqui e em povoação mais 10 a 15. As pessoas, *os líderes estão entendendo que a gente veio aqui para ajudar, e estão abrindo mais as portas*, e desde o início a gente trouxe o pessoal mais pra perto". Afinal, a comunidade pesqueira recebeu os funcionários muito bem desde o início, ou começou a "abrir as portas depois de um tempo de convívio? Fica aqui a ideia de que as comunidades afetadas receberam a presença da Samarco com reserva, quem sabe com desconfiança. Ao finalizar de seu testemunho, a funcionária revela sua preocupação com as comunidades e toma para si a responsabilidade da organização: "Todo mundo vestiu a camisa e tá fazendo o possível para tentar minimizar *os danos que a gente causou*". Apesar de não assumir culpa ou responsabilidade pelo desastre durante sua campanha, o erro da Samarco se revela na voz do sujeito-inconsciente de uma funcionária.

Caso semelhante aconteceu com a analista de materiais Hilker Scopel Damasceno⁸, que também se responsabiliza pelos estragos causados na comunidade local: "A gente tá acompanhando desde o primeiro dia e, na sexta-feira, *pra ser muito sincero, a gente foi pra lá sem uniforme, sem nada*, porque a gente se sentia na obrigação de ajudar por ser a Samarco, por ter a Samarco mais que uma empresa, um local da nossa vida, né? Faz parte da nossa vida, então a gente se sentia responsável. *Mesmo sem uniforme, sem nada profissional, como a gente tá estruturando agora*, a gente foi com o intuito de ajudar e se sentindo responsável com tudo". O que chama a atenção, neste depoimento, é o fato de as pessoas trabalharem sem uniforme e na construção da cenografia para o depoimento estarem com uniformes (logotipos, crachás, uniformes, entre outras construções do ethos). A sinceridade do sujeito-inconsciente traz uma visão de que, para ajudar, não era necessária a caracterização Samarco, que é apenas uma construção de fiador.

A preparação para gravação do vídeo, o conteúdo roteirizado e a construção da cenografia refletem a voz dominante da organização. Mas isso não é capaz de calar uma outra voz que surge, repentinamente, algo que diz "sou eu", conforme afirma Pêcheux (2009, p. 298). O domínio ideológico da empresa paira sobre os funcionários, mas eles não são assujeitados, seus próprios discursos escapam, mesmo sem perceberem.

5 Vídeo "Ações humanitárias Samarco – Atendimento às famílias impactadas". Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=OxZn1-XRGkg>>. Último acesso em: 17 jun. 2016.

6 Nos depoimentos, os grifos são nossos. Mantivemos as falas como foram feitas, sem correções.

7 Vídeo "Ações ambientais Samarco – Criação de 167 pontos no Rio Doce para monitoramento diário da água". Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=3kTrvsnXCP4>>. Último acesso em: 17 jun. 2016.

8 Vídeo "Ações humanitárias Samarco – Empregados ajudam na recuperação de Barra Longa em Minas Gerais". Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=LHp_h8RhZE>. Último acesso em: 17 jun. 2016.



Todas essas reflexões feitas até o momento são válidas para o perfil da Samarco no Facebook, acrescentando-se a possibilidade de os internautas interagirem com a organização. A oportunidade de se expressar, por meio de comentários, revelou uma repercussão negativa quanto à campanha “Olhar a para todos os lados”. Mesmo com comentários positivos, a empresa precisou tratar uma nova crise: responder aos comentários que criticavam a ação da organização, a recriminavam pelo desastre ambiental e mostravam um outro lado das comunidades afetadas que não eram contemplados nos vídeos da campanha.

Com isso, a organização tomou duas atitudes não incentivadoras do diálogo: tentar restringir os comentários dos internautas de acordo com sua política de relacionamento e apagar comentários. A política de relacionamento é mencionada pela organização já no primeiro vídeo da campanha, publicado em 4 de fevereiro de 2016, em resposta a um internauta, registrada em 5 de fevereiro de 2016, às 15h58. A organização, apesar de afirmar que as redes sociais são um espaço aberto ao diálogo, esclarece que o espaço é “moderado de acordo com a nossa política de relacionamento”, enumerando uma série de situações em que os comentários serão removidos e finalizando com o link que orienta o internauta a ver, na íntegra, o documento reproduzido em <http://on.fb.me/1lUpSw4>⁹. Nessa mesma postagem, alguns internautas reclamam de não verem determinados comentários e a Samarco responde que estes foram apagados/ocultados por não estarem de acordo com a política de relacionamento. Tais respostas foram registradas no dia 05 de fevereiro, às 16h08, e no dia 06 de fevereiro, às 19h04.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao avaliar a participação das organizações no mundo virtual é preciso não ser nem apocalíptico e nem integrado, como bem definiu Umberto Eco. A web, do mesmo modo que proporciona possibilidades de interação, dissemina interesses e ideologias historicamente marcados. Se o objetivo é conquistar credibilidade ante os públicos de interesse e o consequente fortalecimento da imagem da marca, jamais se deve esquecer que essas conquistas são feitas com bases firmadas na ética, na transparência e na concordância entre discursos e ações.

Algumas organizações – como a Samarco, que aqui observamos – ainda não perceberam esta realidade e se iludem ao pensar que seus discursos monofônicos, apesar de dominantes, não serão discutidos. Como não existem assujeitamentos integrais, os funcionários (bem como os demais públicos de interesse) reelaboram os discursos organizacionais de acordo com sua própria cultura, suas experiências, suas leituras dos fatos (e das versões). Os sentidos são construídos a cada momento, nas inter-relações, na convivência, nas observações. “Não há dominação sem resistência”, afirmou Michel Pêcheux (2009, p. 304). E isso mostra-se, no caso dos funcionários, quando seus sujeitos-inconscientes se desvelam por meio dos atos falhos na linguagem.

Apesar de todo o trabalho para construir uma versão crível (*hotsite*, vídeos, depoimentos de funcionários) e afetiva (a emotividade das pessoas ao lembrar a tragédia), houve uma rejeição à campanha e à Samarco por parte dos internautas. Alvos da campanha, eles mostraram suas dúvidas e seus descontentamentos com o discurso organizacional dissonante, por meio dos comentários registrados no perfil da Samarco na rede social Facebook. E esse descontentamento aumentou quando a organização negou uma das principais características dos meios virtuais: a interatividade, o diálogo. Ao tentar reduzir o contrato de comunicação a uma política de relacionamento não especificada integralmente e à exclusão dos comentários negativos, a Samarco colocou em xeque o próprio mote da campanha. “É sempre bom olhar para todos os lados” nos faz inferir que a organização sugere que olhemos para todos os lados, mas apenas sob um ponto de vista, o da própria empresa.

⁹ Ao acessarmos este endereço, no dia 25 de julho de 2016, constatamos que o mesmo levava apenas à página “Sobre”, do Facebook, com informações da empresa, sem qualquer referência à política de relacionamento.



Ao encerrarmos, esperamos que esta reflexão permita às organizações perceberem a importância da real transparência em seus discursos e da promoção, de fato, do diálogo. Se não para humanizar (uma palavra da moda corporativa) as inter-relações, ao menos para atingir seus objetivos de conquistar a credibilidade dos públicos e agregar valores à marca.

REFERÊNCIAS

BUENO, Wilson da Costa (Org.). Estratégias de comunicação para as mídias sociais. In: *Estratégias de comunicação nas mídias sociais*. Barueri, SP: Manole, 2015.

_____. *Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica*. São Paulo: Mojoara Editorial, 2007.

CHARAUDEAU, Patrick. *Discurso das mídias*. São Paulo: Contexto, 2006.

CORRÊA, Elizabeth Saad. A comunicação digital nas organizações: tendências e transformações. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, v. 6, n. 10/11, 2009. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/201/301>>. Acesso em: 04 maio 2016.

_____. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, v. 2, n. 3, 2005. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/42/175>>. Acesso em: 04 maio 2016.

GONÇALVES, Elizabeth Moraes; SILVA, Marcelo da. A comunicação organizacional em tempos de redes sociais digitais. In: BUENO, Wilson da Costa (Org.). *Estratégias de comunicação nas mídias sociais*. Barueri, SP: Manole, 2015.

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

MAINGUENEAU, Dominique. *Cenas da enunciação*. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.

_____. *Discurso e análise do discurso*. São Paulo: Parábola Editorial, 2014.

MARIANI, Bethania; MAGALHÃES, Belmira. Lacan. In: OLIVEIRA, Luciano Amaral (Org.). *Estudos do discurso: perspectivas teóricas*. São Paulo: Parábola Editorial, 2013.

PECHEUX, Michel. *Semântica e discurso: uma crítica à afirmação do óbvio*. Campinas, SP: Editora Unicamp, 2009.

Artigo recebido em 26.07.2016 e aprovado em 26.10.2016.



Reputação organizacional: propostas conceituais na literatura especializada

Corporate reputation:
conceptual propositions in the specialized literature

Reputación corporativa:
propuestas conceptuales en la literatura especializada



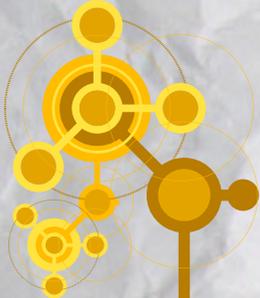
Luize Pinheiro Meirelles

- Mestre em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA)
- Especialista em Gestão da Comunicação Organizacional Integrada pela UFBA
- Graduada em jornalismo pela UFBA
- Produtora cultural do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA)
- E-mail: luize@ifba.edu.br



Ernani Coelho Neto

- Doutor em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
- Mestre em Administração pela UFBA
- Graduado em administração pela UFBA
- Professor da Escola de Administração da UFBA
- E-mail: ecneto@ufba.br



Resumo

Este artigo identifica propostas conceituais na literatura especializada sobre o conceito de reputação organizacional, a partir de periódicos internacionais. Como fundamento, são utilizados os conceitos de imagem organizacional e reputação organizacional como definições distintas, mas com uma relação de dependência. Foram analisados doze artigos de dois periódicos internacionais, no período de 2009 a junho de 2013. Os resultados possibilitaram situar em que aspectos é definido o conceito de reputação organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL • LITERATURA ESPECIALIZADA • IMAGEM ORGANIZACIONAL.

Abstract

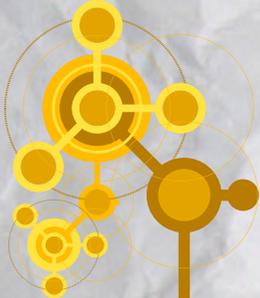
This article identifies conceptual propositions in the specialized literature on the concept of organizational reputation, from international journals. The concepts of organizational image and organizational reputation are taken as distinct definitions, but with a relation of dependence. Twelve articles from two international journals, between the periods of 2009 to June 2013 were analysed. The results allowed us to locate in which aspects the concept of organizational reputation is defined.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL REPUTATION • SPECIALIZED LITERATURE • CORPORATE IMAGE.

Resumen

Este artículo identifica propuestas conceptuales en la literatura especializada sobre el concepto de reputación organizacional en los periódicos internacionales. Como base, se utilizan los conceptos de imagen organizacional y reputación organizacional como definiciones diferentes, pero con una relación de dependencia. Fueron analizados doce artículos de dos periódicos internacionales, en el periodo de 2009 a junio de 2013. Los resultados hacen que sea posible colocar en qué aspectos se define el concepto de reputación organizacional.

PALABRAS CLAVES: REPUTACIÓN CORPORATIVA • LITERATURA ESPECIALIZADA • IMAGEN CORPORATIVA.



O processo de percepção de uma organização é complexo e ambíguo. Não surpreende que o crescimento de pesquisas sobre temas como identidade, imagem, marca e reputação organizacional aconteça em meio a uma diversidade de abordagens metodológicas e tratamentos conceituais. Sem a ambição de esgotar as discussões, o presente artigo busca situar em que termos o conceito de reputação organizacional tem sido apresentado na literatura especializada recente e, a partir desse mapeamento, sinalizar quais características podem defini-lo. Como fundamento, são utilizados os conceitos de imagem e reputação organizacionais a partir de definições distintas, mas com uma relação de dependência.

Para alcançar esse propósito, o ponto de partida foi a pesquisa bibliográfica, com o levantamento de artigos publicados em periódicos cujo conceito organizacional constituísse o núcleo da análise (ou relacionado à imagem organizacional). A intenção foi mapear a produção mais recente, em um período de cinco anos, somente de artigos presentes em periódicos internacionais. Embora não tenha havido restrição a esse universo, foram privilegiados dois: *Corporate Reputation Review* e *Corporate Communications: An International Journal*.

O periódico *Corporate Reputation Review*¹ foi identificado no Sistema Webqualis², da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), através da “área de avaliação”, com o filtro “administração, ciências contábeis e turismo”, no dia 21 de maio de 2013. Apesar de estar classificado com o conceito C, apresentou-se como único voltado diretamente à temática reputação organizacional. Já o periódico *Corporate Communications: An International Journal*³ foi escolhido por causa da pesquisa desenvolvida por Wim Elving (2010), que identifica um significativo crescimento de trabalhos publicados com os temas identidade e reputação organizacionais na segunda parte da década de 2000.

Após estas escolhas, foi realizado um levantamento de toda a produção, no período de 2009 a junho de 2013, a partir de seus respectivos sítios. A leitura de títulos, resumos e palavras-chave foi utilizada como critério para selecionar os artigos que trabalhassem diretamente com o conceito de reputação organizacional (ou imagem organizacional, por reconhecimento de sua relação). Com essas características, foram identificadas 12 produções das 211 pesquisadas, ou seja, 5,7%. Na análise de conteúdo dos artigos, após as etapas de leitura flutuante e para decifração estrutural (BARDIN, 2010), pôde-se verificar o objetivo predominante da pesquisa (teórico ou empírico), os *stakeholders* (aos artigos sem especificação de público, atribuiu-se a categoria “todos”) e, principalmente, destacar os aspectos da reputação organizacional defendidos.

Em seguida, a seleção de autores e obras foi estendida, considerando fontes citadas com frequência ou com algum elemento relevante para o avanço do argumento. Foi produzida, com base nesse processo, uma discussão sobre os diferentes aspectos da reputação organizacional presentes nas referências estudadas. Por fim, a partir do conceito de reputação organizacional, buscou-se apresentar os aspectos mais importantes que emergiram no processo de análise do material.

LITERATURA RECENTE

Há, nos 12 artigos extraídos dos periódicos internacionais, uma tendência observável para a pesquisa empírica em detrimento do desenvolvimento teórico do tema (ANG e WIGHT, 2009; DHALLA e CARAYANNOPOULOS, 2013; EINWILLER, CARROLL e KORN, 2012; HAMILTON, 2011; HEIL e WHITTAKER, 2011; PONZI, FOMBRUN e GARDBERG, 2011; SAFÓN, 2009). Essa tendência reforça a percepção de que as tentativas de reflexão teórica são fundamentais (FURMAN, 2010; SIANO, KITCHEN e CONFETTO,

1 Cf. <<http://www.palgrave-journals.com/crr/>>.

2 Cf. <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/principal.seam#>>.

3 Cf. <<http://www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=ccij>>.



2010), principalmente para os trabalhos que fazem uso de soluções e ferramentas de mensuração (CLARDY, 2012; LLOYD, 2011; WALKER, 2010). Como Alan Clardy (2012) sinaliza, com a falta de uma definição clara, os procedimentos de medição tornam-se problemáticos, os dados recolhidos são questionáveis e a teoria é enfraquecida.

Do total, três trabalhos não apresentam aspectos conceituais próprios (DHALLA e CARAYANNOPOULOS, 2013; FURMAN, 2010; HEIL e WHITTAKER, 2011) e um nem mesmo menciona outros autores (HAMILTON, 2011). Além disso, embora se possa observar certa convergência entre muitas definições encontradas, a comparação entre elas sugere imprecisão e falta de clareza. Aspectos sobre o uso do termo reputação organizacional nos trabalhos examinados estão sistematizados no Quadro 1.

Quadro 1 – Levantamento de produção acadêmica em periódicos internacionais

| Autor(es) | Objetivo | <i>Stakeholders</i> | Aspectos defendidos |
|----------------------------------|----------|---|---|
| Ang e Wight (2009) | Empírico | Empresas participantes de pesquisa da revista <i>Fortune</i> . | A reputação tem impactos diretos e indiretos sobre o desempenho da organização (p. 23). |
| Safón (2009) | Empírico | Decanos, recrutadores e candidatos de escolas de negócios dos Estados Unidos. | Reputação é uma construção perceptual e coletiva, como um complemento total e final para as percepções de todos <i>stakeholders</i> , ou seja, como a grande reputação de uma organização (p. 205). |
| Furman (2010) | Teórico | Todos | Obs.: considera os conceitos de imagem e reputação como sinônimos, na literatura de administração. |
| Siano, Kitchen e Confetto (2010) | Teórico | Todos | Embora a reputação seja um ativo intangível, para o qual nenhum valor é atribuído por convenções contábeis, é um dos ativos mais valiosos, que afeta diretamente o valor de qualquer organização no mercado (p. 69). |
| Walker (2010) | Teórico | Todos | Representação perceptual agregada, relativamente estável, de ações passadas de uma organização e perspectivas futuras, comparada com algum padrão (p. 370). |
| Hamilton (2011) | Empírico | Servidores públicos federais do Canadá. | Obs.: a reputação analisada é referente ao indivíduo. |
| Heil e Whittaker (2011) | Empírico | Organização financeira na África do Sul. | --- |
| Lloyd (2011) | Teórico | Todos | Reputação corporativa é a estimativa do que um relevante segmento de <i>stakeholders</i> pensa, sente e se comporta mais positiva ou negativamente sobre uma organização. Essa definição pressupõe que os <i>stakeholders</i> diferem quanto aos componentes da reputação (p. 221). |



| Autor(es) | Objetivo | Stakeholders | Aspectos defendidos |
|----------------------------------|----------|--|---|
| Ponzi, Fombrun e Gardberg (2011) | Empírico | Público dos Estados Unidos, médicos canadenses e funcionários dinamarqueses de transporte. | Reputação corporativa consiste em crenças sobre ações passadas e futuras das organizações, que interferem em como os <i>stakeholders</i> interagem com elas (p. 30). |
| Clardy (2012) | Teórico | Todos | Reputação é um tipo de cognição sobre as organizações (p. 285), crenças e atitudes, consciência e julgamento (p. 301). É a caracterização de uma organização, uma tipificação ou rotulagem de suas ações passadas e seu estado atual, que serve para prever o provável comportamento futuro (na verdade, os futuros comportamentos de gestores, agentes e empregadores) (p. 300-301). |
| Einwiller, Carroll e Korn (2012) | Empírico | Meios de comunicação e empresa automobilística alemã | Preferem restringir o conceito a respostas cognitivas e afetivas de atitude (p. 301). |
| Dhalla e Carayannopoulos (2013) | Empírico | Empregadores de formandos de <i>Master in Business Administration</i> (MBA) e alunos do processo seletivo de um MBA. | --- |

Fonte: Elaboração própria. Tradução nossa.

Essa amostra ilustra brevemente que os significados atribuídos ao conceito de reputação organizacional ainda estão longe de uma delimitação consensual. Em determinados casos, objetivos e definições muito parecidos (ou iguais) são utilizados para o desenvolvimento dos conceitos de imagem e reputação organizacionais. Essa relação pouco precisa já tinha sido denunciada em uma revisão de literatura realizada por Manto Gotsi e Alan Wilson (2001). Os pesquisadores identificaram duas escolas dominantes de pensamento. A primeira escola considera os conceitos como análogos, enquanto a segunda classifica-os como distintos, ainda que inter-relacionados.

À primeira escola de pensamento Gotsi e Wilson (2001) dirigem a crítica de que falha ao não adotar o termo reputação organizacional ou ao utilizá-lo como equivalente ao de imagem organizacional, sem identificar a relação entre os dois conceitos.

Essa reflexão, entretanto, é encontrada na segunda escola de pensamento, que pode, ainda, ser subdividida em três perspectivas. A primeira perspectiva trabalha reputação e imagem organizacional como diferentes e que não estão relacionadas. A segunda e a terceira perspectiva consideram a relação entre os conceitos, sendo que uma estabelece que a reputação organizacional é apenas uma dimensão em direção à construção da imagem e a outra, que a reputação organizacional é bastante influenciada pelas múltiplas imagens da organização (GOTSI; WILSON, 2001).

Deve-se destacar que a primeira perspectiva atribui uma visão negativa ao conceito de imagem organizacional, à medida que sugere ser algo falso, uma impressão criada para imitar a realidade. Já a segunda perspectiva considera que as múltiplas



imagens formadas pelos *stakeholders* podem ser influenciadas pela avaliação geral da organização, ou seja, pela reputação organizacional. Por fim, a terceira perspectiva defende que a reputação organizacional é influenciada pelas múltiplas imagens percebidas pelos *stakeholders* (GOTSI; WILSON, 2001).

Na mesma linha da segunda escola de pensamento apresentada por Gotsi e Wilson (2001), com as características delineadas principalmente pela terceira perspectiva, o presente trabalho considera a diferença e estabelece conexões entre os conceitos de reputação e imagem organizacionais.

Imagem organizacional

Pierre Martineau (1958) é identificado como um dos primeiros estudiosos a empregar o conceito imagem organizacional (ALMEIDA, 2005; BERENS e RIEL, 2004; FURMAN, 2010; STERN, ZINKHAN e JAJU, 2001). Barbara Stern, George Zinkhan e Anupam Jaju (2001) destacam que, ao longo desses mais de cinquenta anos de reflexões, a ambiguidade teórica e a inconsistência do uso permanecem. Ao abordar os atributos do termo e sua etimologia, trabalham com as definições e classificações de imagem de marca, organização e loja. Em relação à imagem organizacional, sinalizam que, quando a ênfase passou da própria organização às impressões dos *stakeholders*, a segmentação de percepções tornou-se a questão principal de pesquisa. A imagem segmentada é multidimensional, refletindo não só os interesses do grupo específico, valores e quadros de referência, mas também o seu acesso à informação disponível.

Wilson Bueno (2012) explica que a imagem organizacional é uma representação mental construída por um indivíduo ou grupo a partir de percepções, experiências, informações e influências recebidas de terceiros ou da mídia. Assim, a organização pode ter várias imagens, uma vez que os elementos que o indivíduo ou grupo associa a ela podem ser múltiplos, distintos, particulares e, algumas vezes, até contraditórios (BUENO, 2012). Para melhor compreender como essas imagens são percebidas, é fundamental conhecer seu processo de formação.

Maria Schuler (2004) explica que, assim como acontece com qualquer objeto, mesmo sem o indivíduo estar em contato direto, quando se pensa em uma organização, é criada uma imagem mental. É como um mapa, formado por vários pontos de informação diferentes e interligados, criado e armazenado na memória. A informação cria uma ligação relativamente forte, de modo que, sempre que se pensa em um item do grupo de informações, são logo desencadeados outros itens desse mesmo grupo. Cada pessoa elabora um mapa mental, personalizado e exclusivo de uma determinada organização, baseado na informação que tem disponível. As diferentes formas de perceber e selecionar a informação, bem como o fato de dar maior atenção a determinados detalhes e não a outros, também interferem para formação da imagem mental única.

Nesse sentido, a formação da imagem organizacional está relacionada às informações que cada um tem sobre a organização; à forma como o indivíduo adquiriu a informação; à forma personalizada de categorizar as informações; à percepção da relação entre os pedaços de informações e outros já armazenados na memória; à percepção da ligação entre esses elementos de informação próprios; e à maneira individual de acesso à informação e à recuperação dos dados que constituem os modelos, a fim de pensar sobre eles. Dessa forma, todo contato com a organização ou com suas representações contribui para criar o modelo mental no indivíduo, sendo que uma parte desse processo pode ser influenciada pela organização, mas outra parte não (SCHULER, 2004).



Quando se considera o contexto de uma imagem coletiva, Schuler (2004) lembra que é comum retomar o conceito de representação social desenvolvido por Émile Durkheim (1978). Embora alguns estudiosos lembrem que esse conceito apresenta atualmente algumas limitações – como, por exemplo, a proposta teórica do conhecimento social e o conceito de representação coletiva serem estáticos, bem como este conceito ter sido desenvolvido no âmbito das sociedades pré-modernas (MARKOVÁ, 2006) –, essas digressões não são consideradas na discussão.

Para Durkheim (1978), as representações sociais (ou coletivas) seriam o produto de uma imensa cooperação que se estende ao longo do espaço e do tempo, ou seja, muitas gerações associaram, misturaram, combinaram suas ideias e sentimentos, e acumularam sua experiência e seu saber. Essas representações traduzem a maneira como um grupo pensa sobre si mesmo em relação a determinado objeto. Para compreender, então, como uma sociedade representa a si mesma e o mundo que a rodeia, é necessário considerar a natureza coletiva e não dos indivíduos.

Além disso, Serge Moscovici (1978, apud SCHULER, 2004) sinaliza que, quando as pessoas lidam com as representações sociais, consideram que não há um limite entre o universo externo e o universo de cada indivíduo (ou o universo do grupo): o conjunto de conceitos, afirmações e explicações que constitui as representações sociais deve ser considerado e tomado como teorias do senso comum, em que é possível a interpretação ou, até mesmo, a construção de realidades coletivas.

Portanto, Schuler (2004) assume que, embora os conceitos de representação social e imagens organizacionais sejam diferentes, ambos são modelos mentais de representação, com uma série de características comuns. Dessa forma, ela considera uma imagem organizacional, para um público específico, como uma forma de representação social que deve ser tratada simultaneamente como um evento individual e coletivo.

Reputação organizacional

Quando Schuler (2004) compara representações sociais e imagens organizacionais, levando em conta que são resultado de um compartilhamento que se estende ao longo do espaço e do tempo por gerações, a aproximação do conceito de reputação organizacional é inevitável. Como explica Bueno (2012), a reputação é também uma percepção ou uma síntese mental, mas constituída em uma representação mais consolidada ou uma leitura aprofundada, nítida e intensa de uma organização.

Comparativamente, Ana L. de Castro Almeida, Carina F. C. de Paula e Fernanda de Oliveira S. Bastos (2012) explicam que a imagem organizacional é uma impressão transitória ou uma espécie de fotografia realizada por um indivíduo ou grupo a partir das informações ou interações estabelecidas com a organização. Já “*reputação* é algo construído ao longo do tempo, consolidado com base nos resultados de repetidas interações e experiências acumuladas entre organização e interlocutores” (ALMEIDA; PAULA; BASTOS, 2012, p. 87).

Bueno (2012) também pontua que, como a reputação resulta de uma interação maior e em um período de tempo mais prolongado, nem todas as organizações possuem esse nível de representação. É mais fácil trabalhar a imagem (ou as imagens) de uma organização do que sua reputação, pois “a reputação estabelece entre a organização e os públicos ou as pessoas (ou a sociedade) um vínculo difícil de ser rompido” (BUENO, 2012, p. 25).

Dessa forma, está sendo considerado que a reputação organizacional se configura como resultado de uma imagem organizacional mais consolidada percebida pelos *stakeholders*, sendo associada diretamente ao conceito de representações



sociais. Além disso, a reputação pode dispor de outras características distintas, mas complementares, que justificam sua importância para a existência (ou sobrevivência) das organizações.

Nesse ponto, torna-se importante retornar aos aspectos da reputação organizacional identificados na revisão de literatura apresentada no Quadro 1: 1) ativo intangível (SIANO, KITCHEN e CONFETTO, 2010); 2) construção cognitiva, perceptual e coletiva (CLARDY, 2012; EINWILLER, CARROLL e KORN, 2012; LLOYD, 2011; SAFÓN, 2009; WALKER, 2010) relativamente estável (WALKER, 2010) de ações passadas e perspectivas futuras da organização (CLARDY, 2012; PONZI FOMBRUN e GARDBERG, 2011; WALKER, 2010); 3) interfere em como os *stakeholders* interagem com ela (CLARDY, 2012; PONZI, FOMBRUN e GARDBERG, 2011); 4) tem impactos diretos e indiretos sobre o desempenho (ANG; WIGHT, 2009) e sobre o valor da organização no mercado (SIANO, KITCHEN e CONFETTO, 2010).

Essas informações, por serem abrangentes, permitem diferentes interpretações e podem, de certa maneira, dificultar a compreensão sobre os desdobramentos do conceito de reputação organizacional. Dessa forma, é imprescindível discorrer sobre cada característica acima enumerada.

Característica de ativo intangível

Os ativos intangíveis são reconhecidos como importantes para as organizações, à medida que constituem valor no mercado ou para a sociedade. Podem ser considerados como ativos intangíveis a inovação, o capital humano ou intelectual, a cultura organizacional, o relacionamento com os *stakeholders*, a responsabilidade social, a marca, a imagem, a reputação, entre outros (BUENO, 2012).

Devido à concorrência, à necessidade de sobrevivência ou à obrigatoriedade de prestar contas à sociedade, as organizações têm procurado trabalhar ou desenvolver competências que as tornem únicas, melhores ou que, simplesmente, correspondam aos seus objetivos fundamentais. Por isso, ativos intangíveis, como a reputação organizacional, têm sido valorizados progressivamente (ALMEIDA, 2005; ANG e WIGHT, 2009; BUENO, 2012; SIANO, KITCHEN e CONFETTO, 2010).

O fato de a reputação organizacional depender da percepção dos *stakeholders* pode justificar a dificuldade de representá-la através de transações financeiras. Alfonso Siano, Philip Kitchen e Maria Giovanna Confetto (2010) explicam que, embora o valor atribuído à reputação não esteja associado às convenções contábeis, é um dos ativos mais valiosos, que afeta diretamente o valor da organização no mercado, bem como tem impactos sobre o seu desempenho (ANG; WIGHT, 2009). Sendo assim, Almeida (2005) e Siano, Kitchen e Confetto (2010) concluem que a reputação constitui um estoque de crédito de confiança para as ações futuras.

Característica de construção cognitiva, perceptual e coletiva, relativamente estável, de ações passadas e perspectivas futuras da organização

Como foi delineado anteriormente, por ser resultado de uma imagem organizacional mais consolidada, aprofundada, nítida e intensa, percebida por diferentes públicos de uma organização, a reputação organizacional também é uma síntese mental (BUENO, 2012). Sendo assim, é possível defini-la como uma construção cognitiva, perceptual e coletiva (CLARDY, 2012; EINWILLER, CARROLL e KORN, 2012; LLOYD, 2011; SAFÓN, 2009; WALKER, 2010).



Enquanto Sabine Einwiller, Craig Carroll e Kati Korn (2012) preferem restringir o conceito de reputação organizacional às respostas cognitivas e afetivas de atitude, Clardy (2012) amplia a definição ao associá-la a um conjunto de cognições sobre organizações, crenças e atitudes, consciência e julgamento. Já Kent Walker (2010) simplifica ao considerá-la como uma representação perceptual agregada de ações passadas e perspectivas futuras, que, por levar tempo para ser construída, é relativamente estável.

Neste contexto, Bueno (2012) também defende que a reputação organizacional é resultado de uma interação em um período de tempo mais prolongado e, a este compromisso, Siah Hwee Ang e Ana-Maria Wight (2009) sinalizam que pode ser reconhecido como viscosidade, ou seja, resistência para a mudança.

Característica de interação dos "stakeholders"

A reputação organizacional é consequência de um processo de construção simbólica entre diversos atores sociais, em especial a organização e seus principais públicos de relacionamento (ALMEIDA, 2005). Denominados *stakeholders*, tais públicos podem ser definidos como uma pessoa ou grupo capaz de influenciar os resultados de negócios da organização e sua rentabilidade (LLOYD, 2011).

Como explicam Gotsi e Wilson (2001), a reputação é a avaliação geral dos *stakeholders* sobre a organização ao longo do tempo. Essa avaliação é baseada em experiências diretas dos *stakeholders* com a organização; com qualquer outra forma de comunicação e simbolismo que forneça informações sobre as ações da organização; ou a partir de uma comparação com a realidade dos principais concorrentes.

Característica de impactar direta e indiretamente o desempenho e o valor da organização no mercado

Essa última característica está diretamente relacionada com a primeira, relativa a considerar a reputação um ativo intangível. Por ser um capital de confiança (ALMEIDA, 2005; SIANO, KITCHEN e CONFETTO, 2010), a reputação organizacional afeta diretamente o valor da organização no mercado (SIANO; KITCHEN; CONFETTO, 2010), bem como tem impactos sobre o seu desempenho (ANG; WIGHT, 2009). Nesse contexto, é importante identificar informações que avaliem a *performance* da organização.

Como explica Clardy (2012), as cognições sobre as organizações são reais e têm consequências também reais. A reputação tem sido aplicada a certos tipos de cognição das organizações, que afeta as ações e resultados. Encontrar maneiras de gerenciar a reputação é uma preocupação importante para os gestores. No entanto, deve-se primeiro compreendê-la ou medi-la. "Essencialmente, uma medida de reputação iria relatar o que as crenças são e em que medida essa impressão é boa ou ruim" (CLARDY, 2012, p. 301, tradução nossa). Nesse sentido, diferentes estudiosos e pesquisas (acadêmicas e práticas) têm desenvolvido e utilizado formas de mensuração da reputação.

Guido Berens e Cees van Riel (2004), ao mapearem a literatura sobre reputação organizacional, identificaram três principais correntes conceituais e suas respectivas formas de mensuração. A primeira corrente conceitual refere-se às expectativas sociais que os *stakeholders* têm em relação ao comportamento das organizações. Já a segunda corrente conceitual está baseada na personalidade que os *stakeholders* atribuem às organizações. Por fim, a terceira corrente conceitual utiliza o conceito de confiança, que é a percepção de honestidade, confiabilidade e benevolência de uma organização. Tais correntes atuam de formas distintas na mensuração da reputação organizacional.



Por exemplo, na primeira corrente conceitual, um modelo mencionado refere-se aos *rankings* da reputação de organizações, produzidos por revistas do segmento de negócios. O exemplo mais significativo é da *Fortune* (ANG e WIGHT, 2009; FOMBRUN, 1996; FOMBRUN, GARDBERG e SEVER, 2000), que divulgou sua primeira pesquisa sobre as instituições mais admiradas da América em 1984, sendo considerada a mais longa medida contínua de reputação organizacional. Os participantes avaliam oito critérios: capacidade de atrair, desenvolver e manter pessoas talentosas; gestão; inovação; produtos e serviços; responsabilidade social; solidez financeira; uso racional dos ativos corporativos; e valor do investimento.

Outro exemplo relevante, nessa mesma corrente, diz respeito à metodologia RepTrak™, desenvolvida como abordagem estratégica pelo Reputation Institute⁴. A avaliação da reputação organizacional trabalha com a relação entre a perspectiva emocional (admiração, confiança, estima e simpatia), de qualquer *stakeholder*, e as percepções de sete dimensões racionais subjacentes: ambiente de trabalho; cidadania; desempenho financeiro; governança; inovação; liderança; e produtos e serviços.

Entretanto, é importante destacar que as formas de mensuração da reputação precisam dialogar com os objetivos da pesquisa. Mesmo sendo bastante abrangentes e fundamentados, os modelos sinalizados acima, assim como outros exemplos (PONZI, FOMBRUN e GARDBERG, 2011; SAFÓN, 2009), podem não estar adequados ao perfil da organização. Os motivos são diversos, como serem essencialmente quantitativos, elencarem muitas dimensões para análise (que implica um trabalho multidisciplinar amplo), considerarem a totalidade dos *stakeholders*, entre outros. É fundamental ressaltar que organizações de qualquer natureza, pública ou privada, podem avaliar a reputação de acordo com propósitos próprios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fenômeno da reputação organizacional continua desafiador. Sua natureza fluida e suas manifestações ambíguas favorecem a proliferação de propostas conceituais concorrentes. É razoável pensar que tal situação não se modificará no curto prazo. O presente trabalho reafirma essa perspectiva ao chamar atenção para o problema do alinhamento conceitual entre as produções e autores analisados.

Contudo, o quadro descrito não pode ser entendido como carente de avanços, nem tem impedido o acúmulo de conhecimento sobre a reputação organizacional. Embora seja evidente que se trata de um recorte dentro da diversificada literatura sobre o tema, o esforço de apresentar suas características a partir de conceitos identificados nos artigos representa a necessidade de sistematizar a própria reflexão de pesquisa, que se reverte em produções acadêmicas e práticas.

Mesmo reconhecendo as dificuldades, o campo de estudo se beneficiará à medida que a consistência teórica das investigações sobre a reputação organizacional ganhe robustez e que as convergências entre conceitos e definições chamem mais atenção do que os elementos que os tornam diferentes.

Desde o início da discussão, buscou-se destacar os aspectos entre diferentes definições de reputação organizacional. Esse recurso foi empregado como um caminho para pontos de apoio que levassem ao conceito da reputação organizacional. Ao finalizar este trabalho, com base nos argumentos discutidos até aqui, considera-se necessário partilhar os aspectos da reputação organizacional extraídos das propostas conceituais identificadas. A reputação organizacional configura-se como um ativo intangível (SIANO; KITCHEN; CONFETTO, 2010); uma construção cognitiva, perceptual e coletiva (CLARDY,

⁴ Cf. <<http://www.reputationinstitute.com>>.



2012; EINWILLER, CARROLL e KORN, 2012; LLOYD, 2011; SAFÓN, 2009; WALKER, 2010) relativamente estável (WALKER, 2010) de ações passadas e perspectivas futuras da organização (CLARDY, 2012; PONZI, FOMBRUN e GARDBERG, 2011; WALKER, 2010); que interfere em como os *stakeholders* interagem com ela (CLARDY, 2012; PONZI, FOMBRUN e GARDBERG, 2011); e tem impactos diretos e indiretos sobre o desempenho (ANG; WIGHT, 2009) e sobre o valor da organização no mercado (SIANO; KITCHEN; CONFETTO, 2010).

Após essas considerações, é possível discorrer ainda sobre algumas sugestões de desdobramento do estudo. Por exemplo, uma revisão de literatura que englobe outros periódicos internacionais (inclusive, contemplando a produção latino-americana ou específica do Brasil) pode ser bastante enriquecedora para embasar futuras pesquisas sobre o conceito de reputação organizacional.

Em relação à abordagem teórica, pode-se retomar a proposta para uma aproximação entre os conceitos de representação social (DURKHEIM, 1978; MOSCOVICI, 1978, apud SCHULER, 2004) e reputação organizacional (ALMEIDA, PAULA e BASTOS, 2012; BUENO, 2012), a partir da reflexão de Schuler (2004) sobre imagem organizacional. Essa convergência teórica pode resultar em um trabalho conceitual mais aprofundado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. *A influência da identidade organizacional projetada na reputação organizacional*. 2005. 361 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; PAULA, Carine Fonseca Caetano de; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. Identidade, imagem e reputação: processo de construção de sentido no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábica Pereira (Orgs.). *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012. p. 78-93.

ANG, Siah Hwee; WIGHT, Ana-Maria. Building intangible resources: the stickiness of reputation. *Corporate Reputation Review*, v. 12, n. 1, p. 21-32, 2009.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Trad. de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010. 281p.

BERENS, Guido; RIEL, Cees van. Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, v. 7, n. 2, p. 161-178, 2004.

BUENO, Wilson da Costa. *Auditoria de imagem das organizações: teoria e prática*. São Paulo: All Print Editora; Mojoara, 2012.

CLARDY, Alan. Organizational reputation: issues in conceptualization and measurement. *Corporate Reputation Review*, v. 15, n. 4, p. 285-303, 2012.

DHALLA, Rumina; CARAYANNOPOULOS, Sofy. Reputational discounting: factors reducing the influence of organizational reputation. *Corporate Reputation Review*, v. 16, n. 2, p. 150-167, 2013.



DURKHEIM, Émile. As formas elementares da vida religiosa. Trad. de Carlos Alberto Ribeiro de Moura. In: *Pensadores*. São Paulo: Abril Cultural, 1978. p. 203-245.

EINWILLER, Sabine A.; CARROLL, Craig E.; KORN, Kati. Under what conditions do the news media influence corporate reputation: the roles of media dependency and need for orientation. *Corporate Reputation Review*, v. 12, n. 4, p. 299-315, 2012.

ELVING, Wim J. L. Trends and developments within corporate communication: an analysis of ten years of CCIJ. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 15, n. 1, p. 5-8, 2010.

FOMBRUN, Charles J. Why reputations matter. In: *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. p. 1-14.

FOMBRUN, Charles J.; GARDBERG, Naomi A.; SEVER, Joy M. The reputation quotientSM: a multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, v. 7, n. 4, p. 241-255, 2000.

FURMAN, David M. The development of corporate image: a historiographic approach to a marketing concept. *Corporate Reputation Review*, v. 13, n. 1, p. 63-75, 2010.

GOTSI, Manto; WILSON, Alan. Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 6, n. 1, p. 24-30, 2001.

HAMILTON, Heather Lynne. Employee dissent in federal government organizations: lessons for managing reputation and fostering employee loyalty. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 16, n. 3, p. 255-273, 2011.

HEIL, Dominik; WHITTAKER, Louise. What is reputation, really. *Corporate Reputation Review*, v. 14, n. 4, p. 262-272, 2011.

LLOYD, Stephen. Triangulation research to inform corporate reputation theory and practice. *Corporate Reputation Review*, v. 14, n. 3, p. 221-233, 2011.

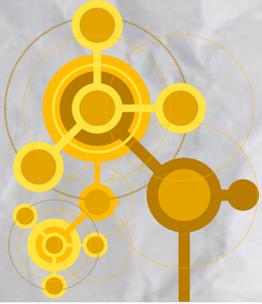
MARKOVÁ, Ivana. Representações sociais: velhas e novas. In: *Dialogicidade e representações sociais: as dinâmicas da mente*. Trad. de Hélio Magri Filho. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. p. 169-205.

MARTINEAU, Pierre. The personality of the retail store. *Harvard Business Review*, n. 36, p. 47-55, 1958. In: FINDLAY, Anne M.; SPARKS, Leigh (Eds.). *Retailing: critical concepts*. London: Routledge, 2001. p. 99-113.

PONZI, Leonard J.; FOMBRUN, Charles J.; GARDBERG, Naomi A. ReprakTM pulse: conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, v. 14, n. 1, p. 15-35, 2011.

SAFÓN, Vicente. Measuring the reputation of top US business schools: a MIMIC modeling approach. *Corporate Reputation Review*, v. 12, n. 3, p. 204-228, 2009.

SCHULER, Maria. Management of the organizational image: a method for organizational image configuration. *Corporate Reputation Review*, v. 7, n. 1, p. 37-53, 2004.



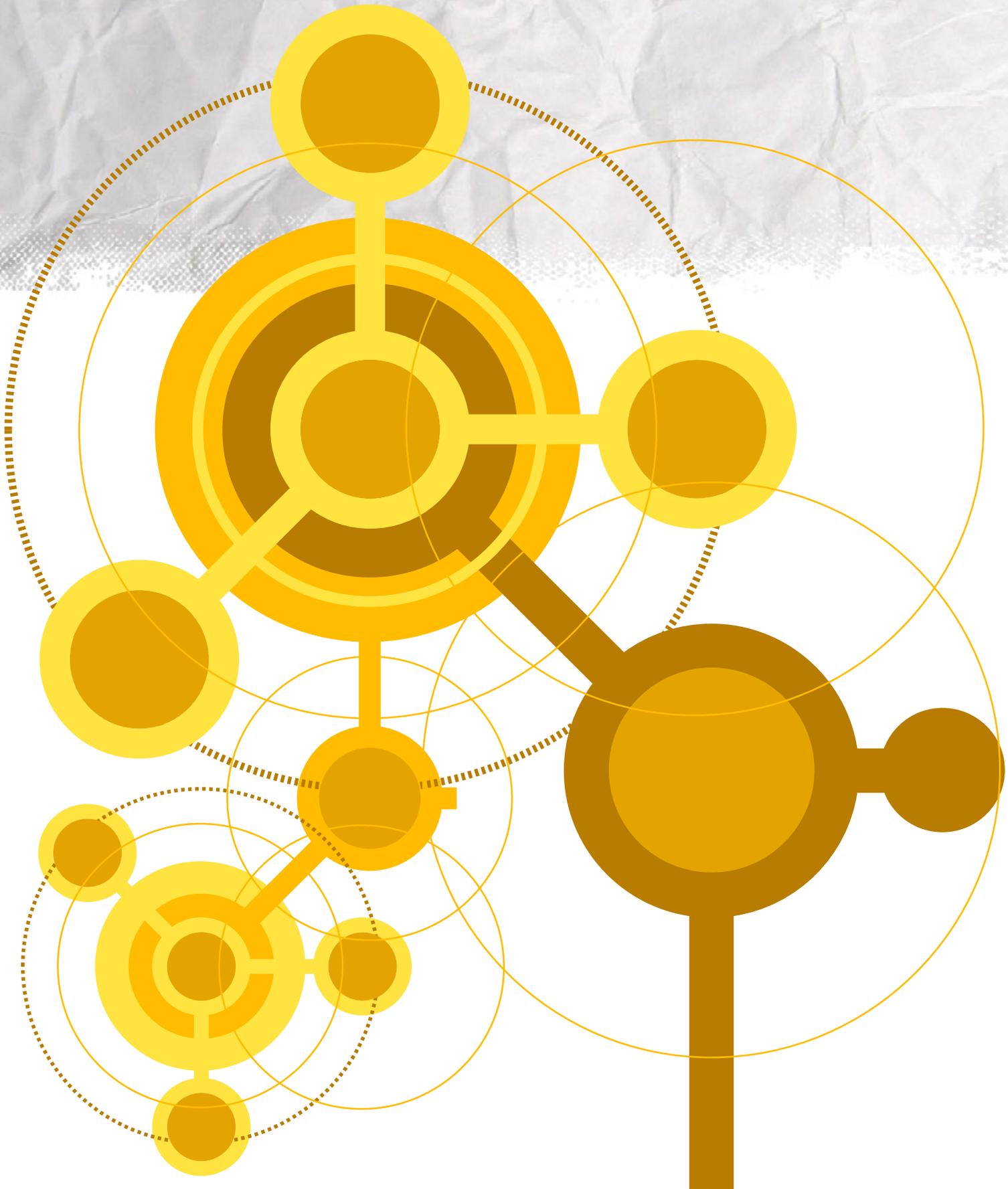
SIANO, Alfonso; KITCHEN, Philip J.; CONFETTO, Maria Giovanna. Financial resources and corporate reputation: toward common management principles for managing corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 15, n. 1, p. 68-82, 2010.

STERN, Barbara; ZINKHAN, George; JAJU, Anupam. Marketing images: construct definition, measurement issue, and theory development. *Marketing theory*, Georgia, NJ, v. 1, n. 2, p.201-224, 2001.

WALKER, Kent. A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, v. 12, n. 4, p. 357-387, 2010.

Artigo recebido em 19.06.2016 e aprovado em 11.11.2016.

DOSSIÈ





Há como escamotear as questões do método?

Is there a way to conceal the questions of method?

¿Es posible escamotear las cuestiones del método?



Lucia Santaella

- Doutora em Teoria Literária pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Livre-docente em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Pesquisadora de nível 1 A do CNPq
- Professora titular na pós-graduação em Comunicação e Semiótica e na pós-graduação em Tecnologias da Inteligência e Design Digital, na PUC-SP
- Já levou à defesa 240 mestres e doutores
- Publicou 42 livros e organizou 15, além da publicação de perto de 400 artigos no Brasil e no exterior
- Recebeu os prêmios Jabuti (2002, 2009, 2011, 2014), Sergio Motta (2005) e Luiz Beltrão (2010)
- E-mail: lbraga@pucsp.br



Resumo

A inserção da pesquisa nas áreas das humanidades é, por vezes, utilizada como alibi para justificar certa displicência em relação às questões do método. Diferentemente das ciências exatas e naturais nas quais os protocolos metodológicos são relativamente claros e os estudantes são submetidos a um treinamento para isso, nas humanidades, por seu lado, existe uma grande variação de tipos de pesquisa, variação que já começa por sua impossibilidade de se restringir ao binômio-chave entre pesquisa básica e aplicada que norteia as ciências ditas empíricas. Em concordância com Latour, quando afirma que não há ciências duras e ciências moles ou flexíveis, mas apenas cientistas indiferentes e cientistas capazes de estabelecer uma diferença entre estados de coisas até então confundidos, este artigo propõe que, para estabelecer diferenças na confusão, é preciso se ater aos percursos e procedimentos que são próprios da pesquisa em cujo cerne situa-se a questão do método. Esta se torna muito mais imperiosa justamente porque os métodos não só estão pluralmente presentes quanto também proliferam sem interrupções nas humanidades científicas.

PALAVRAS-CHAVE: CIÊNCIA • PESQUISA • MÉTODO • PROCEDIMENTOS.

Abstract

The insertion of research in the areas of the humanities is sometimes used as an alibi to justify a certain lack of attention to the questions of method. Differently from the exact and natural sciences in which methodological protocols are relatively clear and students are trained to do so, in the humanities, on the other hand, there is a great variation of types of research, a variation that already begins because it is impossible to restrict these researches to the key binomial between basic and applied research that guides the so-called empirical sciences. In agreement with Latour, when he states that there are no hard sciences and soft or flexible sciences, but only indifferent scientists and scientists capable of establishing a difference between states of things hitherto confused, this article proposes that, in order to establish differences in confusion, one must stick to the paths and procedures that are proper to any research at the heart of which is the question of method. This becomes much more imperious precisely because methods are not only pluralistic but proliferate without interruption in the scientific humanities.

KEYWORDS: SCIENCE • RESEARCH • METHOD • PROCEDURES.

Resumen

La inserción de la investigación en las áreas de las humanidades es, algunas veces, utilizada como alibi para justificar cierta displicencia en relación a las cuestiones del método. Diferentemente de las ciencias exactas y naturales en las que los protocolos metodológicos son relativamente claros y los estudiantes son sometidos a un entrenamiento para eso, en las ciencias humanas, por su lado, existe una gran variación de los tipos de investigación, variación que ya comienza por su imposibilidad de restringir el binomio clave entre la investigación básica y aplicada que norteia las ciencias llamadas de empíricas. En concordancia con Latour, cuando afirma que no hay ciencias duras y ciencias blandas o flexibles, mas sólo científicos indiferentes y científicos capaces de establecer una diferencia en la confusión, es necesario se basar en la trayectoria y el procedimiento que son propios de la investigación en cuyo centro se encuentra la cuestión del método. Esta se torna mucho más imperiosa justamente porque los métodos no solamente se encuentran pluralmente presentes cuanto también proliferan sin interrupciones en las humanidades científicas.

PALABRAS CLAVES: CIENCIA • INVESTIGACIÓN • MÉTODO • PROCEDIMIENTOS.



O número 246 da revista *Pesquisa Fapesp*, de agosto de 2016, publicou um excelente artigo de capa sobre “Pesquisa aplicada x básica”, de autoria de Fabricio Marques (2016). A oportunidade do artigo justifica-se porque, de fato, em tempos de crise econômica, acentua-se, por parte das instituições e dos órgãos financiadores da pesquisa, a expectativa de um retorno, por vias do mercado, do capital investido. O artigo é suficientemente lúcido para submeter tais expectativas ao teste da realidade dos caminhos que são próprios da produção científica, muitas vezes desconhecidos ou negligenciados por aqueles que, sem conhecerem os meandros internos da pesquisa, nela investem tendo em vista meramente as compensações imediatas que dela podem advir.

Antes de tudo, o autor lembra que o princípio fundamental da pesquisa não se encontra em sua categoria básica ou aplicada, mas sim em sua excelência, sem o que os resultados, que podem ser obtidos serão sempre duvidosos. Assim também o cerne da pesquisa se encontra muito mais em sua capacidade para fazer perguntas relevantes, das quais todos os outros segmentos são decorrentes. Isto porque “o ambiente de pesquisa é um ecossistema delicado” cujos caminhos são complexos e interligados. O autor também chama a atenção para o costumeiro equívoco de se considerar a pesquisa movida pela curiosidade como sinônimo de pesquisa básica. Ambas são distintas.

São muitos os exemplos, na história da ciência, de pesquisas levadas a efeito impulsionadas pela curiosidade do pesquisador, sem que houvesse qualquer indicação de sua relevância para a humanidade, algo só confirmado a *posteriori*. Mesmo quando o impacto econômico ou social se realiza, toda pesquisa deixa sempre um resíduo cujo significado se expressa na expansão do limiar do conhecimento por ela impulsionado. Isso comprova que a honesta curiosidade do pesquisador deve ser respeitada, pois é justamente essa disposição para a pesquisa que pode levar a um trabalho transformador, “que envolve ideias e descobertas com potencial para mudar radicalmente a compreensão sobre conceitos científicos e criar novos paradigmas”. Ora, “ideias verdadeiramente revolucionárias podem demandar um longo tempo de desenvolvimento, possivelmente exijam altos investimentos e, no final, talvez não apresentem os resultados desejados. Assim é a ciência” (MARQUES, 2016, p. 19).

A qualidade desse artigo não consegue ocultar seu *parti pris*, de resto cristalinamente claro já no seu título. A oposição ou complementaridade, como quer que se queira compreender, entre pesquisa básica e pesquisa aplicada é um dualismo que não se ajusta tão redondamente a pesquisas próprias das humanidades, incluindo nisso a crucial questão sobre o retorno financeiro do investimento ou não. De resto, os órgãos financiadores colocam de saída uma porcentagem tão baixa de investimento nas humanidades que isso já funciona como índice de que não é retorno financeiro aquilo que se pode esperar desse tipo de pesquisa. De fato, quando se trata das humanidades, a questão do retorno é de uma ordem radicalmente distinta e não visível imediatamente, pois seus caminhos encontram múltiplas formas e camadas de mediação. Justamente por isso, a questão da pesquisa, suas hipóteses, sua justificativa, seus objetivos e, sobretudo, seus métodos devem ser cuidadosamente pensados para que trabalhos em humanidades não se percam em nuvens de palavras e retórica vazia, sob as escusas e o alibi preguiçoso e leviano das ambiguidades do humano. Literatura é uma coisa, o reino da ambiguidade. Pesquisa é outra coisa, inclusive quando ela trata da ambiguidade, da incerteza e das metáforas, estas últimas, aliás, a tábua de salvação a que se agarram aqueles que pretendem escamotear os necessários rigores do método. Também não vale aqui a equação corriqueira aos escamoteadores de que falar em método é se submeter ao cartesianismo. As teorias sobre método expandiram-se tanto desde Descartes que a mera equação por si só já denuncia o obscurantismo de quem a profere.

Nas ciências exatas, nas ciências naturais, também chamadas de ciências empíricas, os protocolos metodológicos são relativamente claros e os estudantes são submetidos a um treinamento para isso, sem o qual não poderiam realizar suas pesquisas. Nas humanidades, por seu lado, existe uma grande variação de tipos de pesquisa, variação que já começa



por sua impossibilidade de se restringir ao binômio-chave entre pesquisa básica e aplicada que norteia as ciências ditas empíricas. Dessa variação e abertura resulta a necessidade da precisão sobre o tipo de pesquisa que se está realizando, do método adequado a esse tipo de pesquisa e, acima de tudo, aos ditames do problema que se está pesquisando. Isso implica que orientadores de pesquisa não podem prescindir, em quaisquer das áreas das humanidades nas quais atuam, de uma formação específica em metodologia de pesquisa, para evitar que se perpetue a leviandade no tratamento da questão nos processos de formação dos estudantes. É sobre isso que este artigo visa discorrer.

O QUE É CIÊNCIA

Para evitar que se confunda ciência com cientificismo ou com conhecimento já cristalizado, é bom lembrar que ciência, de acordo com Charles S. Peirce, é aquilo que estão fazendo os pesquisadores vivos, engajados no avanço do conhecimento no campo em que atuam (SANTAELLA; VIEIRA, 2008, p. 7-14). Não se confunde, portanto, com conhecimento acumulado em prateleiras, nem com trabalho de encomenda ou, pior ainda, com receituário repetido como um catecismo para ser premiado com um título.

Uma tal concepção de ciência não se traduz meramente em visões institucionais ou burocráticas, mas inclui, no seu *métier*, todos aqueles que incorporaram em seus hábitos de vida as atividades de trabalho que são próprias do envolvimento em processos que contribuem para o crescimento da informação nos setores de sua prática. Fazer ciência é um modo de vida. Isso nos livra também do equívoco de se pensar que prática de pesquisa seja entendida apenas como pesquisa prática, excluindo de seu rol as pesquisas teóricas, conceituais, como se estas também não envolvessem um tipo de prática, quer dizer, leituras atualizadas, elaborações mentais, muitas vezes extenuantes, escrituras para tornar o trabalho público e receber o retorno dos pares, único modo de fazer caminhar a autocrítica e a autocorreção.

“A ciência é busca executada por seres humanos vivos e, quando essa busca é genuína, a ciência vive em incessante estado de metabolismo e crescimento” (SANTAELLA; VIEIRA, 2008, p. 9), pelo simples fato de que a inteligência é como a vida: não pode parar de crescer, sendo a ciência o *habitat* mais legítimo desse crescimento. De acordo com Ransdell (1989, p. 51-75), nos séculos XVII e XVIII, os primeiros ideólogos da modernidade (sendo Descartes, a figura mais proeminente), conceberam a ciência no dominante espectro mecanicista-técnico, e então ela foi reconsiderada, nesse mesmo espectro, de forma mais dissecada pelos positivistas, no fim do século XIX, e os neopositivistas, em meados do século XX. A visão do que é científico, para Peirce, não se atém a qualquer espécie de propriedade, ou seja, as qualidades primárias do seu objeto, ou, então, a um método científico modelar, pois a ciência está em permanente evolução (que não se confunda aqui evolução com progresso linear, como fazem os incautos!). Ao contrário, a ciência se define pelas relações comunicacionais de seus praticantes, considerados como membros – passados, presentes e futuros – de uma comunidade com preocupações cognitivas compartilhadas, à medida que estão genuinamente engajados na investigação de objetos de comum interesse. Em outras palavras, a ciência se constitui como uma tradição estabelecida de comunicações públicas sobre determinados problemas. Quanto mais essa comunicação se aperfeiçoa, mais genuínas se tornam as preocupações e interesses comuns a uma comunidade, no longo caminho da ciência.

Eis aí uma concepção que não se deixa aprisionar nos costumeiros grilhões burocráticos das abstratas definições acabadas. O que é e para onde caminha um determinado campo ou ramo da ciência é uma tarefa que se resolve, sempre provisoriamente, na comunidade dos pesquisadores que estão honestamente engajados no avanço das questões concernentes ao seu campo de indagações ou de problemas. Certamente, essa visão pode parecer idealista, quando temos diante de nós a perversão desses ideais frente aos comportamentos comuns nos encontros científicos, de transformá-los em mero turismo acadêmico e científico.



Não obstante a perversão, temos que nos ater ao espírito da ciência que anima a vida dos verdadeiros cientistas, sem o qual a ciência não poderia existir. Há uma frase de Jacob Bronowski (1979, p. 64), no seu livro *Ciência e valores humanos*, que bem expressa essa ideia. Diz ele: “Os homens e as mulheres que praticam as ciências constituem um grupo de intelectuais que tem sido mais duradouro do que qualquer estado moderno e que, todavia, tem mudado e evoluído como não aconteceu com igreja alguma. Qual o poder que os mantém unidos?” Não é o poder das armas, nem da coerção, nem do constrangimento, mas o poder brando que nasce do encanto de explorar o conhecimento pelo amor ao conhecimento. Bronowski (1979, p. 15) completa: “Não são as necessidades da época que dão ao cientista individual o seu sentido de prazer e de aventura e aquela emoção que o leva a trabalhar até altas horas da noite quando todos os outros abandonam o trabalho por volta das 5 e 6 horas da tarde”.

Testemunho ainda mais comovente, de quem conhece o fazer da ciência por dentro, é aquele que foi dado por Bruno Latour (2016, p. 180-81), na carta dirigida a uma estudante, sobre as humanidades científicas:

Entre (...) em qualquer *site* de cursos a distância e se concentre nos *movimentos* que fazem os pesquisadores apaixonados pela explicação que estão dando dos seres que conseguiram articular. Olhe bem para eles: creio que se convencerá – como eu me convenci – de que os *gestos* dos pesquisadores os traem. Você não poderá senão se comover ao ver como eles habitam profundamente as equações; como conseguiram fazer com que seus corpos adquirissem a posição de um buraco negro, de uma partícula ou de um vírus; como imitam em seu comportamento a surpreendente originalidade de um ecossistema, de uma reação química ou de uma nuvem estatística. E você me dirá se, de verdade, honestamente, pôde descobrir a infranqueável distância entre a objetividade de um objeto neutro e a subjetividade de um *cogito* frio. Você não diria que conseguiram, pelo contrário, fundir todas as capacidades do seu corpo, de suas emoções, de suas paixões do conhecimento com as propriedades mais íntimas da matéria? E para conseguir isso levaram anos de aprendizado, de repetições, de recomeços.

Em suma, é isso justamente que Peirce chamava de ciência como modo de vida. Ou seja, “a incrível beleza dessas arenas que permitiram a simples seres humanos que se enroscassem nas dobras de seres, até torná-los articuláveis e pronunciáveis”. Por isso Latour (2016, p. 180-81) pede à jovem que admire, “como esta cena inusitada – na qual se fundiram, em uma mesma coreografia, os sujeitos e os objetos – foi apagada, eliminada, negada, proibida, censurada pela absurda cena” emblematicamente falsa de uma ciência objetiva, cuja caricatura se encontra em um “Sr. Spock, rígido como um tronco, falando com voz metálica sobre um objeto distante que lhe seria por completo indiferente”.

O QUE É CONHECIMENTO CIENTÍFICO

A ciência busca primordialmente alargar e aprofundar o conhecimento humano sobre as mais diversas e heterogêneas faces da realidade física, natural, humana, social e psíquica. Na sua etimologia, do latim *scire* (saber), ciência significa conhecimento ou sabedoria. Conhecer é internalizar e registrar informações a respeito de algo, de modo que essas informações possam ser aplicadas em ocasiões apropriadas. Há outras formas de conhecimento além do científico, tais como conhecimento filosófico, artístico, teológico e de senso comum (CARVALHO et al., 2000, p. 11-12). A diferença em relação à ciência se expressa no fato de que, quando informação especializada, comprovada, confiável é necessária, esta só pode provir da ciência.

Para Newton da Costa (1977, p. 40), “conhecimento científico é crença verdadeira e justificada”, cuja metalinguagem pertence à epistemologia, um dos ramos da filosofia da ciência. Do grego *episteme*, conhecimento, e *logos*, explicação, a epistemologia é o estudo da natureza do conhecimento e da justificação, especificamente o estudo dos traços definidores, das condições substantivas e dos limites do conhecimento e da justificação. Segundo o autor (COSTA, 1977, p. 51), os princípios epistemológicos da ciência são os seguintes: (a) princípio da possibilidade (o conhecimento científico é possível); (b) princípio da origem (o conhecimento nasce do intercâmbio entre experiência e pensamento, sendo simultaneamente



reflexo do real e construção racional); (c) princípio da natureza (o conhecimento das disciplinas empíricas refere-se a um universo de coisas e fatos que existem independentemente de nós); (d) princípio do critério (os critérios de justificação referentes ao conhecimento pertencem à lógica dedutiva, indutiva e à metodologia das ciências experimentais); (e) princípio das categorias (a ciência se talha através de sistemas de categorias que se modificam historicamente).

Para estabelecer, por meio de leis e teorias, os princípios gerais capazes de explicar os fatos, estabelecendo relações e predizendo a ocorrência de relações e acontecimentos ainda não observados, a ciência desenvolve meios que lhe são próprios e que se constituem nos conceitos e nas redes conceituais que os pesquisadores edificam. Assim são obtidas leis, hipóteses, teorias que nos permitem compreender e ordenar o universo por meio de explicações, previsões e sistematizações. Conceitos mais gerais que pertencem a todas as ciências, como, por exemplo, o conceito de objeto, compõem as categorias científicas fundamentais. As disciplinas particulares se distinguem pelos sistemas de categorias específicas que as regem (COSTA, 1977, p. 49).

Os graus de precisão e de formalização das teorias variam. Nas ciências naturais, há precisão muito mais alta do que nas ciências sociais e psicológicas, diminuindo ainda mais nas humanidades, até atingir o limite máximo da imprecisão nas artes. Segundo Charles Berger e Steven Chaffee (1987, p. 101-105), as teorias têm fronteiras que especificam o domínio de fenômenos que elas explicam e aquilo que elas deixam de fora. As teorias são úteis à medida que podem ser testadas experimentalmente. Elas podem ser validadas através da avaliação de suas relações teóricas ou através da aplicação empírica. Mover-se do nível teórico para o nível da pesquisa empírica implica a redefinição operacional dos conceitos. Nenhuma definição operacional é capaz de capturar o significado completo do constructo teórico. Há sempre uma defasagem entre o conceito teórico e sua redefinição operacional. Quanto mais uma teoria contiver constructos que não são passíveis de operacionalização, menos ela será passível de teste.

Além da necessidade das construções teóricas, se a ciência busca o conhecimento, cumpre perguntar como essa busca se realiza. A resposta é consensual: conhecimento se adquire através de pesquisa.

A ESPECIFICIDADE DA INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Mesmo quando nos restringimos aos títulos publicados ou traduzidos para a língua portuguesa, existe uma enorme profusão de livros impressos e também de manuais pedagógicos na internet, sobre metodologia de pesquisa, nos quais não faltam definições de pesquisa. Em uma definição simplificada e relativamente consensual, pesquisar é realizar procedimentos sistemáticos que possam levar a respostas confiáveis para indagações ainda não respondidas. Nesse sentido, pesquisa seria sinônimo de investigação. Esta nasce da observação de algum fenômeno surpreendente, de alguma experiência que frustra uma expectativa ou rompe com um hábito de expectativa. Quando um hábito de pensamento ou uma expectativa são rompidos, o objetivo é se chegar a um outro hábito ou crença que se prove estável, quer dizer, que evite a surpresa e que estabeleça um novo hábito. Essa atividade da passagem da dúvida à crença, de resolução de uma dúvida genuína e consequente estabelecimento de um hábito estável é o que Peirce chamou de investigação (CP 6.469).

Da explanação acima decorre que podem existir muitos tipos de investigação que não são científicas, investigações que beiram o trivial, como, por exemplo, descobrir qual o leite pasteurizado mais em conta nas redondezas ou, um pouco mais complicado, como e onde aplicar recursos financeiros. Cotações e licitações, para ficarmos apenas no universo das finanças, envolvem processos de investigação. O desejo de encontrar resposta para uma questão, a busca por livrar-se de uma dúvida está no cerne de todo processo investigativo, mesmo quando este é imediato, assistemático e proveniente do senso comum. Ora, esse desejo e essa busca constituem-se na mola central de qualquer pesquisa, especialmente da científica.



As dúvidas e as perguntas delas resultantes podem ser dos mais variados tipos. Não existe prescrição para isso. Há indagações puramente abstratas, outras estão voltadas para o campo operacional e prático. Outras podem exigir respostas urgentes. Quaisquer que sejam, só a pesquisa permite respondê-las. Nesse sentido, o esforço dirigido e o conjunto de atividades orientadas para a solução da questão abstrata ou prática ou operativa que se apresenta, resultará na aquisição de conhecimento, mesmo quando o esforço, as atividades e o resultante conhecimento se situam no contexto não especializado do nosso cotidiano. Se ela apresenta todos esses pontos em comum com a pesquisa em geral, o que faz, então, uma pesquisa ser científica?

Antes de tudo, a pesquisa científica exige, pelo menos como pano de fundo, um certo estado de alerta do pesquisador para as questões filosóficas, especialmente epistemológicas, sobre as leis que regem o conhecimento, sua busca, aquisição, validade etc. Maria Immacolata V. de Lopes (1990, p. 88), por exemplo, considera a epistemologia um polo intrínseco à pesquisa científica e uma das instâncias da prática metodológica. Assentada sobre essas bases, a pesquisa deve se conduzir dentro de um determinado campo da ciência a que o objeto ou assunto da pergunta pertence e à luz de algum quadro teórico de referência e de suas predições, quadro teórico este que deve ser selecionado em função de sua adequação para responder a pergunta que se tem.

Além disso, para resolver a dificuldade, formulada no problema, o pesquisador não pode “apenas adivinhar, fazer suposições gratuitas ou emitir opiniões superficiais e inconsistentes”, mas deve realizar sua busca através de levantamento de dados, através de um método coetâneo ao quadro teórico de referência e também adequado à dificuldade a ser resolvida, método este com suas técnicas específicas. Tudo isso se constitui em “um processo pelo qual, ao mesmo tempo, se busca, examina e prova a solução” (RUDIO, 1992, p. 9, 71).

Só isso pode ser chamado de pesquisa científica, porque só isso pode resultar em conhecimento com as características que a ciência exige, isto é, conhecimento verdadeiro e justificado, no sentido em que “verdadeiro e justificado” foi enunciado mais acima. Tem-se aí por que a pesquisa é o alimento da ciência. Pesquisa é uma atividade específica e especializada, o modo próprio que a ciência tem para adquirir conhecimento. No seu aspecto gerativo, o conhecimento só pode continuar crescendo à medida que as pesquisas são incessantemente realizadas. Caso contrário, o conhecimento se cristalizaria em fórmulas fixas, nos axiomas das crenças estabilizadas ou em meras imposições burocráticas do fazer científico que Peirce chamaria de excremento da ciência.

O conhecimento científico, portanto, não pode ser alcançado de maneira dispersiva e errante. Por isso, junto com as questões epistemológicas e a teoria dos sistemas cognitivos ou conceituais, pesquisa inevitavelmente também envolve questões lógicas e metodológicas. Peirce dizia que pensar é uma espécie de ação. Raciocinar é pensamento autocontrolado pelas leis da lógica. Os alicerces de toda metodologia encontram-se na lógica. Isso significa que, para compreender o que significa pesquisa, é obrigatório penetrar nas bases lógicas que estão subjacentes aos métodos.

RACIOCÍNIOS NOS ALICERCES DA LÓGICA

A atual profusão de métodos nas ciências só tende a aumentar devido tanto ao crescente desdobramento de ramos no interior de cada ciência quanto ao fato de que os métodos são tão históricos quanto são históricas as ciências nas quais eles são gerados. Não obstante essa profusão, pode-se afirmar que, sob toda a variabilidade dos métodos, existem formas básicas de raciocínios os quais se situam nos alicerces da lógica. Para dar estofa a essa afirmação, irei seguir a noção de



lógica de Peirce que é sinônimo de semiótica e, portanto, suficientemente ampla para abrigar não apenas a lógica simbólica, dedutiva, como também a indutiva e, com muita originalidade, também a lógica por ele chamada de abdutiva.

Para Peirce, o principal escopo da lógica estava em subsidiar os modos de conduzir qualquer investigação ou pesquisa. Bem depressa descobriu que, preliminarmente a isso, era requisito classificar os raciocínios, determinando as propriedades relativas e o valor de qualquer raciocínio. Na sua busca dos métodos que são utilizados para se conduzir a pesquisa, Peirce se deu conta de que deveria antes estudar os raciocínios. Mas, para estudá-los, precisava estudar como eles se corporificam. Logo compreendeu que raciocínios e, mais do que os raciocínios, quaisquer pensamentos se corporificam em signos, não apenas em símbolos, mas em variadas espécies de signos. Tem-se aí os três ramos da semiótica: do estudo dos signos para os raciocínios e destes para os métodos de pesquisa.

Tendo seu ponto de partida ou sua propedêutica no estudo dos signos, que se constitui no primeiro ramo da semiótica, a lógica crítica, segundo ramo da semiótica, lida com a estrutura do raciocínio, não lida com a textura do pensamento, nem lida com os sentimentos que o acompanham, nem com os avanços e recuos, vicissitudes e percalços que são próprios do ato de pensar, mas sim com os processos conscientes do pensamento, aqueles que se submetem ao autocontrole. Quando se excluem as vicissitudes do psicológico, os raciocínios são, nessa medida, o esqueleto da vida do pensamento, forma desprovida de seus conteúdos adventícios, contextos, texturas e qualidades sentidas. Vem daí a distinção entre cognição e raciocínio, pois a primeira envolve uma mistura de aspectos. Os raciocínios, por seu lado, se apresentam em três classes universais de inferências, que se constituem também nos três tipos de argumento: abdução, indução e dedução. Há certamente outras formas de raciocínio, como o analógico, o metafórico, o associativo, e muitas outras operações de raciocínio que incluem a restrição, a determinação, a extensão, a abstração etc., assim como incluem aquelas operações que podem caracterizar as espécies de raciocínio envolvidas na observação. Entretanto, essas outras formas ou são misturas dos três tipos universais ou ingredientes deles.

Certamente, a abdução, a indução e a dedução não são utilizadas apenas na ciência, mas fazem parte de nossa vida cotidiana. A diferença, entretanto, é que, na ciência, esses raciocínios são burilados através da lógica. A tarefa da lógica crítica, portanto, é a de determinar a validade ou o grau de força de cada tipo de raciocínio.

Conforme foi desenvolvido em Santaella (2010, p. 74-80), na dedução partimos de um estado de coisas hipotético, definido abstratamente por certas características. Entre as características a que não se dá atenção neste tipo de raciocínio está a conformidade com o mundo exterior do estado de coisas que o raciocínio hipotético levanta, pois, na dedução, uma inferência é válida se e somente se existe uma relação entre o estado de coisas suposto nas premissas e o da conclusão. O objetivo de tal raciocínio é determinar a aceitação da conclusão. É, portanto, o caso típico do raciocínio matemático que parte de uma hipótese cuja verdade ou falsidade nada tem a ver com o raciocínio, e cujas conclusões são igualmente ideais.

Desse modo, a dedução tem por finalidade provar que algo deve ser, definindo-se como um método de predição dos fenômenos. A maneira como a predição se processa pode ser resumida nas operações do raciocínio dedutivo, que consiste em se construir um diagrama de acordo com um preceito geral, em observar certas relações entre as partes daquele diagrama não explicitamente requeridas pelo preceito, mostrando que essas relações se mantêm verdadeiras para todos os diagramas desse tipo, e em formular essa conclusão de modo geral (CP 8.209). É por isso que a dedução só trabalha com dados de certeza.

Uma vez que o conceito peirciano da indução difere do sentido que lhe é comumente dado, começo pela definição costumeira de indução. A indução é tida como um processo lógico no qual uma conclusão proposta contém mais informação do que as



observações ou experiências nas quais ela se baseia. A verdade da conclusão é verificável apenas em termos de experiência futura e certamente é atingível apenas se todos os exemplares possíveis forem examinados (BAVELAS, 1995, p. 54).

Peirce dizia que se costuma ensinar que a conclusão da indução se aproxima da verdade devido à uniformidade da natureza. Só são contemplados como casos de raciocínio indutivo aqueles em que, ao descobrir que certos indivíduos de uma classe têm certos caracteres, o raciocinador conclui que todos os indivíduos dessa classe têm esse caráter. Para Peirce, essa definição indica que essa inferência não é indutiva, mas uma mistura de dedução e presunção ou abdução (CP 2.775).

Frente a isso, o ajustamento que ele realizou no conceito de indução diz que esse raciocínio ocorre quando aquele que raciocina já está de posse de uma teoria mais ou menos problemática, que varia de uma apreensão puramente interrogativa até uma forte inclinação com poucas dúvidas. Tendo refletido que, se essa teoria é verdadeira, então, sob certas condições, certos fenômenos deveriam aparecer (e quanto mais estranhos eles forem e menos antecedentemente críveis, tanto melhor), o raciocinador procede ao experimento, isto é, ele preenche essas condições e presta atenção aos fenômenos preditos. “Quando esses fenômenos aparecem, ele aceita essa teoria com uma modalidade que a reconhece apenas como provisória e aproximadamente verdadeira”. A justificativa lógica para isso é que, se esse método for persistentemente aplicado ao problema, ele deve, com o tempo, produzir uma convergência, embora irregular, para a verdade, pois a verdade de uma teoria largamente consiste em que toda dedução perceptiva dela seja verificada (CP 2.775). A conclusão que Peirce deu a essas postulações, como segue abaixo, elucida mais perfeitamente os aspectos de originalidade da sua concepção de indução.

Faz parte da essência da indução que a consequência de uma teoria seja extraída primeiramente em relação ao resultado desconhecido ou quase desconhecido do experimento; e que isso só seja virtualmente apurado mais tarde, pois, se olharmos os fenômenos para encontrar concordâncias com a teoria, é uma mera questão de engenhosidade e labor quantas poderemos encontrar. A indução, pelo menos nas suas formas típicas, não contribui em nada para a ampliação do nosso conhecimento, exceto para nos dizer aproximadamente com que frequência uma dada espécie de evento ocorre, no curso de tal experiência que nossos experimentos caminham para constituir. Portanto, ela simplesmente avalia uma probabilidade objetiva. Sua validade não depende da uniformidade da natureza, ou de qualquer coisa desse tipo. A uniformidade da natureza pode tender a dar à probabilidade avaliada um valor extremamente alto ou baixo; mas, mesmo que a natureza não fosse uniforme, a indução certamente descobriria isso, à medida que um raciocínio indutivo pudesse ser desempenhado. Certamente, um certo grau de uniformidade especial é um requisito para isso (CP 2.775). Peirce ainda estudou detalhadamente os tipos de indução e também de dedução os quais, por questão de espaço, não serão trabalhados aqui¹.

Quando à abdução, o mais original de seus tipos de raciocínio ou argumento, ela se refere ao ato criativo de se levantar uma hipótese explicativa para um fato surpreendente. É o tipo de raciocínio através do qual a criatividade se manifesta não apenas na ciência e na arte, mas também na vida cotidiana. Quando nos confrontamos com algo que nos surpreende, para o qual não temos resposta ou explicação, a abdução é o processo através do qual uma hipótese ou conjectura aparece como uma possível resposta ao fato surpreendente. De onde vem esse poder de levantar hipóteses? De acordo com Peirce, a abdução é um instinto racional. É o resultado das conjecturas produzidas por nossa razão criativa. Ela é instintiva e racional ao mesmo tempo. Com a palavra “instinto”, Peirce quis significar a capacidade de adivinhar corretamente as leis da natureza.

Desse modo, o novo é apreendido por nós através de nada mais nada menos do que a adivinhação. Entretanto, não é a adivinhação em si mesma, nem a hipótese que ela engendra que são instintivas, mas a capacidade humana de adivinhar

¹ Ver SANTAELLA, 2004.



a hipótese correta, justamente aquela que é capaz de explicar o fato surpreendente. Peirce chamou essa capacidade de *illumine naturale*, indicando com isso que o ser humano tem um *insight* natural das leis da natureza.

Além de ser instintiva e evolucionária, a abdução é, ao mesmo tempo, uma inferência lógica. Esse é certamente o aspecto da abdução que tem despertado mais polêmica entre os comentaristas de Peirce. Se a abdução nasce de um instinto para a adivinhação, como ela pode ter uma forma lógica? Para responder a esta aparente ambivalência, K. T. Fann (1970, p. 112) afirmou que o momento do *insight* e a adoção da hipótese são instantâneos. Mas o processo de construção e seleção da hipótese é consciente, deliberado e controlado, estando aberto à crítica e autocrítica.

Assim sendo, a abdução segue alguns passos: (1) a observação criativa de um fato; (2) uma inferência que tem a natureza de uma adivinhação; (3) a avaliação da inferência reconstruída. Em síntese, trata-se de um tipo de raciocínio que, sem deixar de ter forma lógica, tem um caráter instintivo e é, antes de tudo, um processo vivo de pensamento.

Embora seja responsável por todas as nossas descobertas, a abdução é o mais frágil dentre os argumentos, fonte de todas as verdades e de todas as mentiras. A dedução é o argumento mais forte, mas não assume nenhuma responsabilidade em relação ao mundo que nos circunda. A indução é o argumento que confronta a realidade, mas suas conclusões são apenas provisórias. Essas são as bases que sustentam toda a variabilidade dos métodos que são utilizados nas ciências.

MÉTODOS DE FIXAÇÃO DAS CRENÇAS

Métodos são necessários à investigação para que o ser humano possa chegar à determinação deliberada, controlada e crítica de suas crenças. Mas a ciência não é o único método de fixação das crenças. Além do método científico, Peirce (CP 5.358-377; SANTAELLA, 2004, p. 70-74) examinou mais três: o da tenacidade, o da autoridade e o método *a priori*. Darei aqui apenas um aceno muito breve para cada método, demorando-me um pouco mais no último, o da ciência, pois é este que importa discutir no presente artigo.

O método da tenacidade consiste em se acatar a resposta para uma questão e repeti-la até a exaustão, até que a saibamos de cor. É o modo mais primitivo de se fixar a crença, simples, direto e capaz de produzir uma grande paz de espírito. O segundo método, o da autoridade, é mais coletivo do que o anterior, que é, dentre os demais, o mais individualista e mesmo voluntarista, visto que se baseia numa escolha puramente pessoal. Já no segundo método, a palavra da autoridade funciona como agregadora, o que dá ao método uma constituição comunitária. A vontade do estado, do legislador da verdade, ou mesmo a do tirano, suplanta a vontade do indivíduo, dando-lhe o conforto que é próprio de todas as formas de gregarismo. O terceiro método, chamado de *a priori*, é o método do gosto. Ele apela às pessoas não para submetê-las a uma determinada autoridade, mas como seres racionais. É o apelo daquilo que atrai o indivíduo porque agrada à razão, método da preferência natural ou método do sentimento. Muitas obras de arte e muitos sistemas metafísicos nasceram e nascem graças a essa inclinação da mente para aquilo que lhe é agradável. De acordo com Peirce, o método cartesiano é um exemplo de método *a priori*. Daí provavelmente as ideias da intuição e da dúvida universal serem tão irresistivelmente convincentes.

Enquanto o método da tenacidade é muito frágil, porque nenhum indivíduo sadio pode viver, por muito tempo, insulado egoicamente nas suas próprias convicções, sem sofrer o confronto com as crenças do outro, o método da autoridade é aparentemente mais resistente, mas cedo ou tarde acaba por falhar, pois as crenças sociais também estão sujeitas à



mudança, no momento em que são inseridas em contextos de perspectivas mais amplas. Já o método que agrada à razão é bem mais intelectual e respeitável do que os anteriores. Não havendo outro método para seguir, é este que deve ser aplicado, pois é ele que dá expressão ao instinto, que deve ser, ao fim e ao cabo, a causa última de nossas crenças. Isso foi o que Peirce concluiu, em 1910 (CP 5.383). Mas, em 1877, ele rejeitava sumariamente o método *a priori* porque, no momento em que é empregado, a fixação das crenças transforma-se numa questão de capricho, o que é suficiente para condená-lo, pelo menos no campo da ciência. Se ele é altamente eficaz na arte, é porque, nesse campo, não se trata de fixar crenças, mas sim de regenerar a sensibilidade para a fruição do admirável.

Por fim, o método escolhido veio a ser aquele que Peirce chamou de método da ciência. Este apresenta, de saída, dois aspectos básicos: a) o de ter, de fato, levado ao estabelecimento de teorias amplamente aceitas; b) o de nos forçar a atentar para a permanência externa das coisas. Além disso, ele atende ao impulso social do homem. Embora haja algo de social no método da autoridade, este atinge apenas uma dada comunidade cuja coesão é mantida pela ascendência de um legislador e pela remoção cuidadosa de quaisquer fontes de dúvida. Havendo a exposição da comunidade a uma outra comunidade com diferentes ideais ou a um contexto ideológico mais aberto, a palavra da autoridade tende a entrar em crise. O método da ciência, ao contrário, não se fecha em casulos bem protegidos, mas, ao contrário, busca e usa as opiniões e experiências conflitantes para despertar dúvidas genuínas em relação à verdade de crenças estabelecidas. Seu impulso social está voltado para a comunidade da espécie humana e não para a satisfação autocomplacente de pequenos ou grandes grupos.

Assim como uma linguagem, o método da ciência deve ter regras que podem ser corretas ou incorretamente aplicadas, o que permite a distinção entre verdade e falsidade, distinção, aliás, que só se torna possível em função da hipótese fundamental sobre a qual o método científico repousa, a saber: o fato de que há coisas reais. Peirce (CP 5.384) levantou quatro pontos que favorecem essa hipótese fundamental: a) embora a investigação não possa provar que há coisas reais, ela também não leva a uma conclusão contrária; b) o impulso social não tem levado os homens a duvidar da hipótese; c) todos usam o método científico para um grande número de coisas e só param de utilizá-lo quando não sabem como aplicá-lo; d) o uso do método não levou as pessoas a duvidar dele, mas, ao contrário, o método, ele mesmo, tem tido sucesso no estabelecimento de crenças. Enfim, essa hipótese tem feito o que uma hipótese deve fazer, isto é, fornecer uma descrição coerente da experiência.

Em síntese, no método da ciência, mais tarde também chamado de método pragmático, nossas crenças devem ser determinadas por algo externo a nós e independente de nossos humores e fantasias. Isto quer dizer que os resultados a que chegamos não devem ser produtos de um capricho, mas devem atender à permanência externa das coisas, quer dizer, sua realidade, assim como devem ser públicos e submetidos à crítica do outro. Qual é, portanto, o objetivo do método da ciência? Motivado pelo impulso social, está exatamente na fixação da crença, isto é, na aceitação pública do resultado a que se chega numa dada investigação, ou seja, aquilo que Peirce chamava de opinião provisoriamente final. É justamente essa noção que nos permite migrar agora para a distinção entre paradigma e episteme, tal como foi discutida por Giorgio Agamben com base em Michel Foucault, que nos permitirá compreender as ciências humanas em contraposição às ciências naturais.

DISTINÇÃO ENTRE PARADIGMA E EPISTEME

Tudo que foi exposto até aqui não deveria levar o leitor à falsa conclusão de que haja neste artigo a pretensão de propor a ideia de uma autonomia das ciências, como se elas estivessem alheias “às preocupações políticas, às disputas, à ideologia, à religião” (LATOURET, 2016, p. 13). Longe disso, pois, de fato, as ciências estão inseridas em contextos econômicos, políticos e



culturais complexos e é neles que elas se desenvolvem. Isso, no entanto, não significa pesar a balança para o outro extremo a ponto de conduzir à cegueira quanto à especificidade do fazer da ciência e de todos os meandros internos que a constituem.

Do mesmo modo, as proposições mais gerais acerca de tais meandros internos também não devem levar à falsa impressão de que não existem distinções a serem feitas entre as ciências naturais e as “humanidades científicas”, para usarmos essa expressão tão perfeitamente adequada de Latour. Entre as muitas distinções, aquela que me parece central foi discutida por Agamben (2010, p. 11-42) quando, retomando Foucault, discute a diferença entre paradigma e episteme.

Notabilizado por Thomas S. Kuhn, o conceito de paradigma (dentro do universo da física, deve-se lembrar) foi apresentado no seu livro sobre *A estrutura das revoluções científicas* ([1962] (1975) e rediscutido em outras ocasiões nas quais o autor foi levado a dar explicações sobre ambiguidades no uso da palavra. De todo modo, pode-se afirmar que paradigma se define em dois sentidos, um mais vasto, outro mais específico. O mais vasto, que é o conceito de matriz disciplinar, significa o conjunto de compromissos relativos a generalizações simbólicas, crenças, valores e soluções modelares que são compartilhados por uma comunidade científica dada. Em seu sentido mais específico, a palavra se refere apenas aos compromissos relativos às soluções modelares, aos exemplares como soluções concretas de problemas. Ora, quando esse conjunto de condições modelares é posto em crise, ocorre uma ruptura que leva a uma mudança de paradigma.

Conforme já discutimos em um outro trabalho (MACHADO et al., 1984, p. 64-65), antes de Kuhn, baseada na concepção tradicional da ciência como reunião de fatos, teorias e métodos, cujo desenvolvimento se dá de forma gradativa, através de contribuições isoladas que vão se adicionando cumulativamente ao estoque de conhecimento e técnicas existentes, a história da ciência se preocupava com os obstáculos e avanços no desenvolvimento científico, registrando autoria e cronologia de descobertas e denunciando os erros, superstições e mitos que impediam uma acumulação mais rápida do conhecimento. Foi justamente contra essa visão linear e progressiva que a obra de Kuhn se insurgiu, produzindo uma verdadeira revolução na historiografia da ciência. Aliás, Kuhn nos faz pensar que sua obra, longe de ser o fenômeno isolado de um gênio solitário, apenas deu corpo e expressão a uma revolução nas técnicas e nos métodos utilizados na história da ciência, revolução esta que, segundo ele, se encontrava ainda em seus primórdios, na ocasião em que seu livro estava sendo produzido.

A tese kuhniana, em síntese, é que o avanço científico ocorre por saltos, ou seja, por episódios de desenvolvimento não cumulativo, nos quais as realizações científicas universalmente reconhecidas entram em crise, sendo substituídas total ou parcialmente por outras, que se mostram incompatíveis com o que antes era aceito como inquestionável. Ora, essa tese, segundo Kuhn, encontrava respaldo nas novas questões que estavam começando a ser levantadas pelos historiadores da ciência e que resultavam implícita ou explicitamente numa visão não cumulativa do desenvolvimento científico.

Certamente, o impacto da obra de Kuhn não poderia passar despercebida a Foucault (AGAMBEN, 2010, p. 13). Entretanto, quando teve acesso ao texto de Kuhn, o livro *As palavras e as coisas* (FOUCAULT, [1966], 1968) estava finalizado. Isso significa que Foucault já havia dado início à sua teoria da episteme e dos regimes discursivos, aliás, muito mais apropriada para as questões das humanidades científicas do que o conceito de paradigma que, a meu ver, cabe mais perfeitamente aos movimentos internos das ciências naturais. Não porque a noção kuhniana propõe como critério a verdade científica, enquanto a noção de Foucault é genuinamente política. Embora, de fato, os regimes discursivos tenham teor político, não se pode dizer que sua diferença em relação a paradigma se encontra no fato de que este último busque a verdade. De modo algum, pois foi justamente disso que Kuhn buscou escapar ao evidenciar o *modus operandi* das rupturas que movimentam a ciência. Na realidade, a diferença entre paradigma e regimes discursivos encontra-se no fato de que os processos formativos destes últimos, que têm sua natureza em enunciados discursivos, atam inextricavelmente saber e poder, no sentido original que foi pensado por Foucault.



Conforme já explicitiei em outro local (SANTAELLA, 2016a, p. 194-199), o interesse de Foucault estava voltado para as formações discursivas, em como elas surgem e se transformam, e para as epistemes que as sustentam. Para ele, o método arqueológico funciona como uma ferramenta de trabalho para pensar o discurso como acontecimento, valorizando suas descontinuidades. Graças a essa ferramenta se torna possível analisar o inconsciente positivo do saber, quer dizer, como, em dados campos do saber, alguns discursos apresentam uma ordem, produzem efeitos de verdade e ganham legitimidade, sem que suas regras subjacentes sejam conscientemente apreendidas pelos cientistas e pensadores individuais. Na evolução de sua obra, Foucault avançou da arqueologia do saber para a genealogia do poder, esta inspirada em Friedrich Nietzsche. Enquanto, a arqueologia estuda os mecanismos e estratégias de ordenação e descontinuidades dos saberes, a genealogia estuda os dispositivos nos quais se alojam as relações entre saber e poder, suas instabilidades, rupturas, desenraizamentos.

As inegáveis distinções entre a dominância dos paradigmas nas ciências da natureza e a dominância das formações discursivas nas humanidades científicas não podem, contudo, levar à crença de que nestas últimas as questões do método na pesquisa científica podem ser escamoteadas. Vale, mais uma vez, recorrer a Latour (2016, p. 180), quando diz que

montar os procedimentos de provação que permitem articular uma prova sempre é difícil e duro, sim: verdadeiramente *duro*, eu posso testemunhar, quer lidemos com receptores de acetilcolina, com partículas, com instituições, com seres humanos ou com conceitos. Não há ciências duras e ciências moles – ou flexíveis; há apenas cientistas indiferentes e cientistas capazes de *estabelecer uma diferença* entre estados de coisas até então confundidos.

Isso quer dizer que, para estabelecer diferenças na confusão, é preciso se ater aos percursos e procedimentos que são próprios da pesquisa em cujo cerne se situa a questão do método. Esta se torna muito mais imperiosa justamente porque os métodos não só estão pluralmente presentes quanto também proliferam sem interrupções nas humanidades científicas.

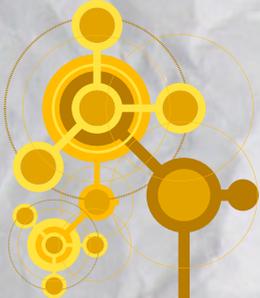
A PROLIFERAÇÃO DE MÉTODOS NAS HUMANIDADES CIENTÍFICAS

Uma vez que já me dediquei a uma explanação bastante detalhada sobre níveis e tipos de metodologias e sobre procedimentos, técnicas e instrumentos, especialmente no vasto campo das humanidades científicas (SANTAELLA, 2010, p. 78-95), irei me limitar aqui a um breve panorama que seja capaz de evidenciar que não se trata de um exagero afirmar que, nesse campo, as metodologias proliferam. Começemos com uma definição de método que nos é fornecida por Franz V. Rudio (1992, p. 15):

Embora enfatizando o valor da criatividade, convém lembrar que a pesquisa científica não pode ser fruto apenas da espontaneidade e intuição do indivíduo, mas exige submissão tanto aos procedimentos do método quanto aos recursos da técnica. O método é o caminho a ser percorrido, demarcado, do começo ao fim, por fases ou etapas. E como a pesquisa tem por objetivo um problema a ser resolvido, o método serve de guia para o estudo sistemático do enunciado, compreensão e busca de solução do referido problema. Examinando mais atentamente, o método da pesquisa científica não é outra coisa do que a elaboração, consciente e organizada, dos diversos procedimentos que nos orientam para realizar o ato reflexivo, isto é, a operação discursiva de nossa mente.

Há um relativo consenso entre os especialistas em metodologia acerca da postulação de dois níveis metodológicos: o nível lógico geral e o nível lógico abstrato que subjaz ao nível das variações particulares no seio das ciências específicas. Esse nível lógico subjacente foi explicitado acima no tópico sobre os tipos de raciocínio – dedutivo, indutivo e abdutivo. Erigindo-se sobre esse nível subjacente, surgem variados tipos de metodologias que dependem tanto do estrato da ciência no qual se inserem, quanto das teorias, métodos, procedimentos e técnicas que são relevantes às finalidades a que as pesquisas se destinam.

Para Peirce, cada ciência se define pelo tipo de conhecimento que desenvolve. Assim, há ciências mais teóricas, outras mais classificatórias, outras mais descritivas, enquanto outras são mais predominantemente aplicadas. O extenso e intenso avanço



das ciências no século XX levou ao desenvolvimento dessas quatro modalidades dentro de cada campo de conhecimento. Em função disso, pode-se detectar a existência de três níveis metodológicos em lugar de apenas dois, ou seja, na base, tem-se o nível mais abstrato da lógica, no meio, os métodos particulares dos tipos de ciências e das suas modalidades. Este segundo nível apresenta uma certa generalidade, pois métodos classificatórios, descritivos, exploratórios, empíricos, experimentais e outros repetem-se de modo relativamente similar em quaisquer ciências. Enfim, no terceiro nível, tem-se a interferência do pesquisador e de suas escolhas frente às metodologias que sua área científica lhe apresenta e às exigências que lhe faz o tipo específico de pesquisa que realiza. Isso exige, antes de tudo, intimidade com a área na qual se pesquisa, do que se pode concluir que metodologias não são e nem podem ser receituários ou instrumentações que se oferecem para serem aplicados a todos os campos, a todos os assuntos e a todos os problemas de pesquisa.

Em meio a uma profusão de livros sobre metodologia, é comum aparecer uma classificação geral das pesquisas em empíricas, experimentais, estatísticas, quantitativas e qualitativas. A metodologia estatística, aliás, foi tão hegemônica durante algum tempo a ponto de ter se tornado sinônimo de pesquisa, o que hoje não se sustenta frente a uma enorme variabilidade que parece ser marca registrada das ciências humanas. Nas ciências formais, as regras de pesquisa são estritas e, nas ciências da natureza, os protocolos são até certo ponto prescritivos, ou seja, enquadram-se naquilo que Kuhn chamaria de paradigma em uma ciência normal. Essa denominação de ciência normal se justifica porque as ciências da natureza são menos permeáveis às mudanças de vocabulário, discursos, epistemes que afetam as humanidades científicas (FOUCAULT, 1972, 1973). Também não há nas ciências humanas um metavocabulário abrangente, capaz de absorver e ordenar a variabilidade dos discursos. Essa variabilidade, de resto, acentuou-se nas últimas décadas do século XX, com a chamada crise das grandes narrativas legitimadoras, conforme foi sobejamente tratada nos debates sobre pós-modernidade (LYOTARD, 1979).

Contudo, isso não deve funcionar como alibi para a negligência ou preguiça metodológica, pois, assim como não há ciência sem pesquisa, não há pesquisa sem método, além do que, conforme nos diz Pedro Demo (1990, p. 24),

a despreocupação metodológica coincide com baixo nível acadêmico, pois passa ao largo da discussão sobre modos de explicar, substituindo-a por expectativas ingênuas de evidências prévias. Nada favorece mais o surgimento do discípulo 'copiador' que a ignorância metodológica.

É por isso, que, na falta de metodologias hegemônicas, se acentua a necessidade de orientadores competentes no acompanhamento da pesquisa para o desenvolvimento da capacidade criativa de escolhas e julgamentos, para a ousadia na aplicação de metodologias mistas, integradas, complexas, metodologias estas que vêm se acentuando como uma tendência especialmente nas áreas interdisciplinares.

No elenco dos métodos, aparecem, assim, os positivistas, dialéticos, históricos, estruturalistas, críticos, pragmatistas, construtivistas, sistêmicos etc.² A par desses tipos de métodos bastante difundidos, há autores que propõem o que chamam de métodos de procedimento, entre os quais se destacam o funcionalista, o comparativo, o etnográfico, o tipológico, o monográfico, o estudo de caso etc. Nesse nível, a diversidade impera e as escolhas só podem ser feitas tendo em vista a adequação do método ao tipo de problema que a pesquisa visa trabalhar.

Há alguns princípios que nos ajudam a compreender de onde procede a variabilidade de métodos: (a) sistemas e correntes filosóficas que trabalham com os fundamentos do conhecimento, mesmo sem estarem diretamente lidando com metodologia, acabam por gerar métodos de pesquisa; esse é o caso, por exemplo, da fenomenologia; (b) métodos podem

² Para mais detalhes, ver SANTAELLA, 2010, p. 81-84.



também nascer dos procedimentos gerais que são adotados por uma determinada área de saber ou disciplina; é o caso dos métodos histórico, antropológico e etnográfico, por exemplo; (c) métodos podem também surgir a partir de teorias que têm um alto grau de generalidade, garantindo assim sua aplicabilidade a uma multiplicidade de fenômenos; é o caso do funcionalismo, do sistemismo, como é o caso do estruturalismo e também da maioria das correntes da semiótica, aquelas que derivam do estruturalismo; (d) há métodos que nascem a partir de teorias específicas, através da redefinição operacional dos conceitos teóricos tendo em vista sua aplicação a fenômenos empíricos; (e) há ainda métodos analíticos que advêm do exercício sistemático de operações mentais como a abstração, por exemplo, grandemente responsável pelo método classificatório, tipológico, e pela analogia, na base do método comparatista.

Da grande variedade de métodos deriva uma variedade não menos proliferante de tipos de pesquisa. Embora as definições de pesquisa coloquem ênfase na referência à realidade empírica do conhecimento que a pesquisa busca atingir, existem pesquisas que não têm nada a ver, diretamente, com a realidade empírica. É o caso das ciências formais, como é o caso das pesquisas teóricas que têm por função preencher lacunas no conhecimento, desvendar e construir quadros conceituais de referência.

Dessa distinção entre pesquisas teóricas e pesquisas que visam a um conhecimento referenciado à realidade empírica advém a primeira grande divisão dos tipos de pesquisa: fundamental e aplicada. Nessa medida, a pesquisa fundamental tem por função criar quadros teóricos de referência e mantê-los, tanto quanto possível, livres dos mal-entendidos e das anemias que a impaciência e negligência teóricas costumam produzir. Sem bons quadros teóricos de referência, pesquisas aplicadas ficam debilitadas. A motivação principal das pesquisas aplicadas, por seu lado, está na sua contribuição para resolver um problema. Para tal, elas aplicarão conhecimentos já disponíveis, mas das aplicações podem resultar não apenas a resolução do problema que a motivou, mas também a ampliação da compreensão que se tem do problema, ou ainda a sugestão de novas questões a serem investigadas.

Do final do século XIX até meados do século XX, privilegiando a medição de regularidades constantes nos fenômenos, o método experimental constituiu-se no modelo oficial de pesquisa, inclusive nas ciências humanas. Tudo que não se enquadrasse nesse modelo era repudiado como mero balbúcio especulativo. Entretanto, descobertas, que se processaram no interior das ciências ditas duras, precipitaram a quebra da hegemonia das pesquisas experimentais nas ciências humanas. O desenvolvimento tanto da física quanto da matemática, no século XX, foi cada vez mais demolindo as certezas do cientificismo e as crenças na infalibilidade da ciência, evidenciando que previsões absolutas são inviáveis.

Com isso, a validade das interpretações foi sendo legitimada, sem que a pesquisa experimental tenha perdido sua validade, pois, além de continuar sendo amplamente empregada, com seus rigores, ela serve de referência para se estabelecer categorias de pesquisa e para julgar seus critérios. Enfim, funciona como um modelo a ser adaptado, sem perder, contudo, as exigências das regras do jogo (ALVES, 1988). Surgiram, a partir disso, perfeitamente legitimados, outros tipos de pesquisa que Christian Laville e Jean Dionne (1999, p. 139) chamaram de quase experimentais e não experimentais.

Mais comumente aceita, entretanto, tem sido a divisão dos tipos de pesquisas em quantitativas, quando usam o recurso da estatística, e pesquisas qualitativas. Estas últimas, segundo Antonio Chizzotti (1991, p. 9), abrigam um grande número de divisões e subdivisões que, embora diversas, se unem na oposição ao modelo experimental e no pressuposto de que há uma relação dinâmica, uma interdependência entre o mundo real, o objeto da pesquisa e a subjetividade do sujeito. De todo modo, o recurso ao qualitativo não pode servir para o pesquisador se abrigar confortavelmente na rejeição aos métodos com a desculpa de que estes são rígidos e castradores da inspiração criativa. Na pesquisa, sem método, inspiração é mito, como o é na própria arte, pois esta também se submete a métodos que lhe são muito próprios (SANTAELLA, 2016b).



Além de serem diversos, os tipos de pesquisa são alimentados por procedimentos, técnicas e instrumentos próprios. Em cada uma das fases do método, o pesquisador deve usar certos recursos que se constituem em procedimentos técnicos, como, por exemplo, seleção da amostra, construção dos instrumentos da pesquisa etc. A fase da análise e interpretação dos dados também implica técnicas próprias. Nas pesquisas experimentais, procedimentos, técnicas e instrumentos são muito precisamente definidos. Envolvem técnicas de observação, pois só quando é sistematizada, planejada e submetida a controles de objetividade a observação pode ser considerada científica.

As técnicas envolvem também a definição da população e amostragem, o controle das variáveis, o instrumento de pesquisa e as técnicas estatísticas. O campo de observação, as unidades de observação e variáveis devem ser descritos em todos os seus itens. A coleta de dados também se faz a partir de uma série de prescrições, cujos instrumentos mais usados são os questionários, os formulários e as entrevistas, que podem ser estruturadas, padronizadas, contendo perguntas que seguem um roteiro pré-estabelecido, ou podem ser não-estruturadas, despadronizadas, consistindo de uma conversa informal, alimentada por perguntas abertas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Aí estão sintetizadas algumas das exigências técnicas que as pesquisas quantitativas prescrevem. Quando passamos do quantitativo para o qualitativo, isso não quer dizer que as exigências devam ser abandonadas. Significa apenas que as prescrições passam a adquirir feições mais imprecisas de modo a abraçar o universo complexo e ambíguo de tudo aquilo que não pode ser mensurado. Quanto menos mensurável, tanto mais deve se fortalecer o rigor do pesquisador. Como está inscrito em belíssimo poema de Haroldo de Campos, “A educação do príncipe em Algedor começa por um cálculo ao coração. (...) Na hora dos deméritos, o mestre diz: rigor”.

Em suma, nas exuberantes florestas da pesquisa científica, a biodiversidade impera. Para nelas penetrar, como diria Peirce, é preciso distender o arco da verdade com energia no braço e atenção no olhar.

REFERÊNCIAS

AGAMBEN, Giorgio. *Signatura rerum: sobre el método*. Trad. de Flávia Costa e Mercedes Ruvituso. Barcelona: Anagrama, 2010.

ALVES, Rubem. *Filosofia da ciência: introdução ao jogo e suas regras*. 11. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.

BAVELAS, Janet B. Quantitative versus qualitative? In: LEEDS-HURWITZ, Wendy (Ed.). *Social approaches to communication*. New York, London: The Guilford Press, 1995. p. 49-62.

BERGER, Charles R.; CHAFFEE, Steven H. (Eds.). What communication scientists do. In: BERGER, Charles R.; CHAFFEE, Steven H. (Eds.). *Handbook of communication science*. Newbury Park, CA: Sage, 1987. p. 99-122.

BRONOWSKI, Jacob. *Ciência e valores humanos*. Trad. de Alceu Letal. São Paulo: Ed. Itatiaia/Edusp, 1979.



CARVALHO, Alex M. et al. *Aprendendo metodologia científica: uma orientação para os alunos de graduação*. São Paulo: O Nome da Rosa Ed. Ltda., 2000.

CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 1991.

COSTA, Newton C. A. da. *O conhecimento científico*. São Paulo: Fapesp/Discurso Editorial, 1977.

DEMO, Pedro. *Princípio científico e educativo*. São Paulo: Cortez, 1990.

FANN, K. T. *Peirce's theory of abduction*. The Hague: Martinus Nijhoff, 1970.

FOUCAULT, Michel. *As palavras e as coisas: uma arqueologia das ciências humanas*. Lisboa: Portugália Editora, 1968.

_____. *The archaeology of knowledge and the discourse on language*. New York: Harper & Row, 1972.

_____. *The order of things: an archaeology of the human sciences*. New York: Vintage Books, 1973.

KUHN, Thomas. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1975.

LATOUR, Bruno. *Cogitamus: seis cartas sobre as humanidades científicas*. Trad. de Jamille Pinheiro Dias. São Paulo: Editora 34, 2016.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jen. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências sociais*. Revisão técnica e adaptação da obra por Lana Mara Siman. Porto Alegre, RS: Artmed/Ed. UFMG, 1999.

LOPES, Maria Immacolata V. de. *Pesquisa em comunicação: formulação de um modelo metodológico*. São Paulo: Loyola, 1990.

LYOTARD, Jean-François. *La condition postmoderne: rapport sur le savoir*. Paris: Les Editions de Minuit, 1979.

MACHADO, Celuta M. C. et al. *Critérios para a divulgação da pesquisa científica: uma aplicação da semiótica peirciana*. Relatório de pesquisa 4/84. São Paulo: Instituto de Economia Agrícola, 1984.

MARQUES, Fabricio. Os impactos do investimento. *Pesquisa Fapesp*, n. 246, p. 16-22, ago. 2016.

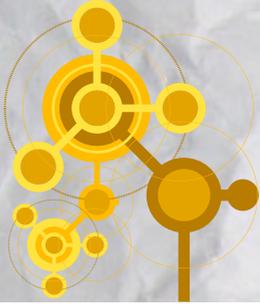
PEIRCE, Charles Sanders. *Collected Papers*. Vols. 1-6 edited by Charles Hartshorne e Paul Weiss. Vols. 7-8 edited by Arthur W. Burks. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1931-1958. As referências no texto foram feitas sob CP seguido de número do volume e número de parágrafo.

RANSDELL, Joseph. Is Peirce a phenomenologist? *Études Phenomenologiques*, 9-10, p. 51-75, 1989.

RUDIO, Franz V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 17. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1992.

SANTAELLA, Lucia. *O método anticartesiano de C. S. Peirce*. São Paulo: Ed. Unesp, 2004.

_____. *Comunicação e pesquisa*. 2. ed. São José do Rio Preto, SP: Bluecom, 2010.



_____. *Temas e dilemas do pós-digital: a voz da política*. São Paulo: Paulus, 2016a.

_____. Reflexões sobre arte e pesquisa. In: PRADO, Gilberto et al. (Eds.). *Diálogos transdisciplinares: arte e pesquisa*. São Paulo: ECA-USP, 2016b.

SANTAELLA, Lucia; VIEIRA, Jorge Albuquerque. *Metaciência como guia da pesquisa: uma proposta semiótica sistêmica*. São Paulo: Mérito, 2008.

Artigo recebido em 07.11.2016 e aprovado em 14.11.2016.



Novos meios e novos métodos de pesquisa: desafios, soluções e avanços

New means and new methods of research:
challenges, solutions and advances

Nuevos medios y nuevos métodos de investigación:
desafíos, soluciones y avances



Leandro Leonardo Batista

- Doutor em Comunicação Social e mestre em Propaganda pela University of North Carolina
- Professor da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA USP)
- na graduação em Publicidade e na Pós-Graduação em Ciências da Comunicação
- Tem experiência acadêmica e profissional na área de Comunicação, com ênfase em Relações Públicas e Propaganda
- Líder do 4C – Centro de Comunicação e Ciências Cognitivas, da ECA-USP
- E-mail: leleba@usp.br



Clotilde Perez

- Pós-doutora em Comunicação pela Universidad de Murcia, Espanha
- Livre-docente em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Doutora em Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Mestre em Administração de Marketing pela PUC-SP
- Professora da ECA-USP, na graduação em Publicidade e na Pós-Graduação em Ciências da Comunicação
- Professora da PUC-SP
- Presidente da ABP2 - Associação Brasileira dos Pesquisadores em Publicidade
- Fundadora da Casa Semio
- E-mail: cloperez@terra.com.br



Resumo

O presente artigo oferece reflexão sobre a evolução dos novos meios de comunicação e suas linguagens, prioritariamente na esfera digital, e seus impactos em métodos e técnicas de pesquisa de mercado. Problematisa a questão a partir de dois segmentos fundamentais à investigação: cobertura e respostas, considerando os novos desafios que a vida tecnologizada pelo digital constrói, bem como os avanços e as melhorias no planejamento, na execução e na análise das pesquisas. Ao final, discorre acerca das questões éticas concernentes ao tema e das limitações inerentes à reflexão apresentada.

PALAVRAS-CHAVE: MÉTODOS • PESQUISA • PESQUISA DE MERCADO • DIGITAL • LINGUAGEM.

Abstract

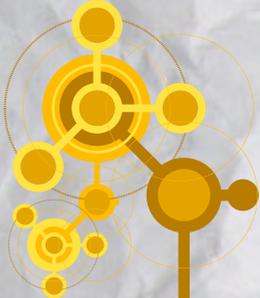
The present article debates the evolution of the new media and their languages, mainly in the digital sphere, and their impact on market research methods and techniques. The question is discussed from two fundamental research segments: coverage and responses, considering the new challenges brought by digitalised life, as well as the advances and improvements in the planning, execution and analysis of the researches. In the end, it discusses the ethical issues concerning the theme and the limitations inherent to the reflection presented.

KEYWORDS: METHODS • RESEARCH • MARKET RESEARCH • DIGITAL • LANGUAGE.

Resumen

En este artículo se ofrecen reflexiones sobre la evolución de los nuevos medios de comunicación y sus lenguajes, principalmente en el ámbito digital, y sus impactos sobre los métodos y técnicas de investigación de mercado. Se problematiza el tema a partir de dos segmentos principales de investigación: la cobertura y respuestas, teniendo en cuenta los nuevos desafíos que la vida tecnologizada por lo digital viene construyendo, así como los avances y las mejoras en la planificación, en la ejecución y en el análisis de las investigaciones. Por último, se habla de las cuestiones éticas relacionadas con el tema y las limitaciones inherentes a la reflexión presentada.

PALABRAS CLAVES: MÉTODOS • INVESTIGACIÓN • INVESTIGACIÓN DE MERCADO • DIGITAL • LENGUAJE.



Em um mundo que aglutina a rapidez, a profundidade e a transversalidade das mudanças, fica praticamente impossível entender o presente a partir do passado conhecido e ainda mais difícil projetar o futuro, dadas tantas incertezas. Esse contexto de imensa volatilidade e insegurança trouxe consequências profundas para o entendimento das pessoas, de seus comportamentos, suas atitudes e seus valores sociais. Tudo pode ser efêmero e estar em trânsito (LIPOVETSKY, 2008), o que imprime novas formas para buscar o entendimento das dinâmicas sociais e seus impactos cotidianos.

A tradição desta tentativa de compreensão, quando a ênfase está nas relações comerciais e de consumo, é da pesquisa de mercado. A pesquisa de mercado, também chamada de pesquisa aplicada, cresceu à medida que a competição entre empresas, marcas e produtos também aumentou. Podemos localizar este movimento mais intenso a partir da 2ª Guerra Mundial e o crescimento dos mercados e meios diversificados de comercialização. É evidente que a busca pelo conhecimento é inerente ao humano, o que implica que desde sempre esteve presente na espécie. No entanto, o foco nos processos de interação comercial realmente cresceu mais recentemente.

Outro fator que impulsionou o crescimento da pesquisa de mercado tem relação direta com a complexidade das identidades contemporâneas (LIPOVETSKY, 2008; CANEVACCI, 2008, HALL, 2004) e a transversalidade da tecnologia digital na vida cotidiana (JENKINS, 2009; JENKINS, FORD e GREEN, 2015).

Causa e consequência desse crescimento é o movimento de expansão da individualidade. Cada indivíduo é um e, portanto, precisa e quer protagonizar sua vida, com imensos reflexos em todas as áreas e segmentos, quiçá ainda mais nas ações de consumo, antes totalmente circunscritas às ofertas que se apresentavam. Customizar, personalizar são alguns dos caminhos que já evidenciavam o desejo genuíno de interferir nos processos até então passivos. Mais recentemente, consumo autoral, consumo performático, prosumidor, consumidor autor, fã etc. (PEREZ, 2004, 2015), são alguns dos conceitos que buscam apreender essas características performáticas e identitárias dos consumidores e cidadãos contemporâneos.

A pesquisa de mercado é um conjunto de métodos e técnicas científicas (diferente de um amontoado de improvisações, suposições e conhecimentos genéricos), que permite coletar, conhecer, experimentar e avaliar aspectos relacionados aos produtos, às empresas, aos serviços e aos indivíduos considerando suas formas, conteúdos, intenções, aspirações e comportamentos. Dentro dessa perspectiva estuda, analisa, avalia desde indivíduos em grupo (tais como famílias, lares, associações, trabalho) ou isoladamente, até outras unidades como empresas e entidades de uma forma geral ou mesmo produtos gerados por estes segmentos, tais como a comunicação organizacional, o *design* de produtos e serviços e a comunicação publicitária.

Dentro desse esforço, a pesquisa de mercado busca determinar características individuais, sociais e/ou culturais e fornecer orientação e caminhos alternativos para as tomadas de decisão em negócios e políticas de uma forma geral. Utiliza para isso questionários estruturados, conversas informais, reuniões individuais e em grupos, observação metódica (ou não), observação participante, método semiótico e avaliação de efeitos partindo de uma base sólida de métodos desenvolvidos desde pelo menos a metade do século passado. A aplicação desses métodos vem sendo adaptada, desde então, considerando o desenvolvimento dos meios pelos quais eles se corporificam e podem ser aplicados.

Os métodos, basicamente, se dividem entre qualitativos e quantitativos, sendo que ambos sofreram nas últimas décadas um ataque forte em suas bases metodológicas devido aos desenvolvimentos tecnológicos. Inicialmente a área quantitativa teve um maior número de aplicações das novas tecnologias, por exemplo, combinando computador e telefone, sendo que mais recentemente a pesquisa qualitativa também incorporou novidades tecnológicas que alteraram profundamente as opções para este tipo de pesquisa como, por exemplo, a discussão em grupo virtual e *on-line*.



Assim, partiu-se de métodos bastante limitados e custosos, como, por exemplo, ir de casa em casa para as pesquisas quantitativas ou a obrigatoriedade de participantes de grupos de discussão estarem no mesmo local no mesmo momento, para uma nova situação onde dados mais rápidos, mais baratos, mais frequentemente coletados e de formas diversas causaram e ainda causam uma revolução nos métodos de pesquisa.

A partir dessas reflexões que envolvem os contextos de produção e interação, o presente texto visa apresentar discussão centrada na interação de métodos tradicionais de pesquisa de mercado com possibilidades, benefícios e deficiências oferecidas pelos meios recentemente introduzidos no mundo da pesquisa de mercado. Adicionalmente, busca apontar caminhos inovadores de métodos e técnicas que estão em construção e uso mais recentemente e que são rentáveis à investigação das relações e interações de consumo.

ASPECTOS ASSOCIADOS AO MEIO

Efeitos na cobertura

Os erros de cobertura, embora sejam mais importantes em pesquisas quantitativas, atingem toda a área que lida com a obtenção de informação, pois eles focam na porcentagem da população que pode ou não ser atingida devido ao modo escolhido para encontrá-la. Por exemplo, uma pesquisa por telefone tem um limite óbvio associado ao meio de coleta de dados que não se restringe apenas aos que não têm acesso ao meio, mas também à limitação de interação entre entrevistador e entrevistado. Mas só o primeiro é considerado erro de cobertura. Também na pesquisa qualitativa temos este erro de cobertura, mas os novos meios, nesse caso, ao invés de limitarem, podem expandir a abrangência, reduzindo o erro. Por exemplo, a participação em discussões em grupo pode ser ampliada pelo uso da internet (por exemplo, utilizando o Skype ou o Facetime). Assim, as pessoas que ou não tinham tempo ou facilidade de deslocamento para os pontos onde normalmente essas pesquisas são realizadas, agora podem participar a distância.

Como vimos, podemos considerar que os erros de cobertura, que sempre existiram, tomam hoje outra dimensão e devem ser considerados na definição de um meio para coleta de dados. Por exemplo, pessoas sem telefone, endereços que não recebem cartas, pessoas que só andam de carro, pessoas sem acesso à web, moradores de prédios e/ou condomínios etc. têm sua participação reduzida em pesquisas de mercado, tanto qualitativas quanto quantitativas, embora em menor escala nestas últimas, gerando vieses na determinação da população sendo observada, de onde a amostra será selecionada.

Assim, podemos considerar que os erros de cobertura são devidos ao desencontro entre o objeto (unidade de análise, público-alvo ou população que se deseja estudar) e o recorte: parte do objeto-alvo (tanto pessoas como coisas que se queira estudar) que é possível identificar e incluir na pesquisa. Um exemplo claro desse problema é a pesquisa residencial probabilística que é limitada por locais sem acesso ao entrevistador, como áreas violentas ou condomínios fechados, tais como prédios etc., onde as pessoas tinham sua participação limitada na maioria dos projetos de pesquisa, incluindo o senso nacional. Dessa maneira, novos meios de seleção e contato com potenciais participantes de uma pesquisa possibilitam diminuir esse erro de cobertura quando facilita a sua inclusão na amostragem ou aumentá-lo quando dificulta a participação.

Dessa forma os erros associados à cobertura acabam por trazer os erros de amostragem, i.e., pequenos vieses na seleção da amostra que podem ser leves e irrelevantes ou grandes e importantes e, dependendo do caso, permitir ou inviabilizar



totalmente uma pesquisa. Por exemplo, pesquisas longitudinais de conteúdo publicitário estão hoje mais viáveis do que algum tempo atrás, devido aos bancos de dados criados por empresas especializadas (ex. arquivo da propaganda), somente possíveis devido à presença de computadores, *softwares* especializados e suas conexões; mais ainda, esses dados podem ser obtidos por qualquer indivíduo em qualquer parte do globo pelo acesso da internet; esta também facilita que as pesquisas internacionais tenham uma melhor cobertura, superada a barreira da língua.

Uma vantagem adicional, dentro dos aspectos de cobertura e que estão associados aos meios, é poder utilizar as características de cada um na obtenção da melhor amostra possível para o problema a ser pesquisado. Uma pesquisa quantitativa com visitantes de um ponto turístico no Canadá (GRAY, 2016) observou que mesmo utilizando um único método, questionário *on-line*, o direcionamento das entrevistas, também chamado criação de tráfego, é beneficiado por múltiplos pontos de contato, o que pode melhorar a distribuição da amostra, portanto a cobertura, mesmo para estudos qualitativos.

As pesquisas qualitativas que dependem de boas indicações de participantes, muitas vezes realizadas por empresas específicas de recrutamento, têm a necessidade de incluir pessoas que conheçam e/ou se interessem por determinado assunto. Nesse sentido, podem se beneficiar das mídias sociais digitais como fonte para a seleção, diminuindo o erro de cobertura, pois estas ampliam e especificam a população disponível para recrutamento, com vantagem da afinidade, ou seja, reunir pessoas a partir dos filtros determinados no projeto e no planejamento da pesquisa. A participação em grupos de discussão na web de determinados temas (uma espécie de netnografia) pode ser uma forma de detectar indivíduos que tenham o perfil idealizado para uma determinada pesquisa.

Dados disponíveis para acesso público, como em grupos de discussão, podem ser as fontes para, a partir das discussões publicadas, identificar indivíduos que possam participar desses projetos e que estejam dentro das necessidades definidas pelo pesquisador, ampliando assim a cobertura da população a ser observada; não se fala aqui de amostra probabilística, mas de uma inclusão maior e mais específica somente possível pelo acesso a internet. Nas comunidades *on-line* as pessoas antecipam suas necessidades e preocupações em relação a determinado tema. Esses dados combinados e associados a determinados indivíduos facilitam o recrutamento de pessoas que possam colaborar mais intensamente nas discussões em grupo ou em pesquisas em profundidade, além do quê analisar esses dados permite estabelecer pontos básicos como complemento aos temas para estas discussões.

De certa forma, ainda que tenhamos que lidar com a redução da população coberta pelos meios eletrônicos e digitais de comunicação, pode-se afirmar que, exceto no caso das pesquisas quantitativas que demandem uma amostragem probabilística pura, os diversos usos e aplicações desses meios, principalmente com múltiplos moldes, permitem uma amostragem mais bem distribuída da população, ou seja, com um alcance maior e uma cobertura melhor.

Efeitos nas respostas

Como vimos, a pesquisa de mercado trata da obtenção de informação necessária para a análise de determinado problema. Existe uma grande preocupação sobre a qualidade dessa informação e, nesse sentido, facilitar o trabalho do informante é objetivo maior do desenho da coleta de dados. Dados ruins geram, em geral, resultados ruins.

As pesquisas quantitativas foram as primeiras a se beneficiar dos novos meios disponíveis para coletar dados. Os chamados Cati (Computer assisted telephone interview) e Casi (Computer assisted self interview) foram os primeiros sistemas que, desenvolvidos nos anos 1980, permitiam a realização de surveys ao mesmo tempo em que o dado era armazenado e formatado



em tabelas. Inicialmente a característica mais relevante desse método foi substituir o questionário em papel e as suas limitações. Os softwares desenvolvidos nesse período já ofereciam muitas vantagens na aplicação dos questionários, como utilizar cores diferentes para perguntas e respostas, a randomização de perguntas, a randomização de respostas, a utilização de dados da própria entrevista para construir perguntas (utilizar marcas citadas para construir uma pergunta sobre as marcas preferidas) e obviamente a formatação de banco de dados.

Os sistemas atuais (exemplos podem ser: SurveyMonkey, Qualtrix, GoogleDocs e outros) já vão muito além dessas características, incluindo a possibilidade de adicionar imagens e vídeos que sejam de interesse da pesquisa, medidas quase contínuas nas perguntas de escalas *likert* ou diferencial semântico através dos denominados *sliders*, ou seja, movimentar livremente uma barra dentro da escala sem a necessidade de marcar pontos fixos, medir o tempo que o entrevistado utilizou para responder cada questão etc.

Alguns outros aspectos podem ser considerados vantagens para o uso dos meios eletrônicos na obtenção de dados. Como, por exemplo, a complexidade do questionário transparente para o entrevistado – “pulos” (ex. quem responder “sim” pula para pergunta X) são dirigidos automaticamente, tanto no modelo com entrevistador (Cati) quanto no sem entrevistador (Casi); da mesma forma inconsistências (ex. ano de nascimento maior do que o aceite para a entrevista) são identificadas e resolvidas sem interferência e sem demora, da mesma forma como não-resposta ou esquecimento de responder podem gerar alertas para o respondente ou entrevistador e ser resolvidos imediatamente. Alguns estudos indicaram que existe uma confiabilidade maior no anonimato, principalmente no público jovem, e que as respostas “politicamente corretas” (aquelas que sofrem pressão social) acontecem em menor número nos meios eletrônicos, mas estes são dados que carecem de validação para os dias atuais e principalmente para a população brasileira.

Respostas também são influenciadas pela inclusão de imagens. Vera Toepel e Mick P. Couper (2011) demonstraram que a inclusão de imagens de comportamentos mais frequentes (como, por exemplo, ida ao supermercado é mais frequente do que ir ao *shopping*) fez os respondentes declararem frequências mais altas de outros comportamentos (ir às compras, por exemplo). Embora, no estudo desses autores, isso pudesse ser controlado pelas instruções verbais, é importante considerar que uma imagem inserida em uma pesquisa tem grande potencial de influenciar as respostas dadas pelos entrevistados. Ao mesmo tempo, ela pode ter um efeito de tornar a tarefa de responder à pesquisa mais agradável e com menos barreiras, uma vez que as imagens penetram pelos nossos sentidos antes mesmo da nossa mente tomar consciência, o que em semiótica chamamos de qualidade de sensação ou primeiridade (PEIRCE, 1977). Assim, as inserções de imagens, embora apresentem grandes vantagens na aplicação de questionários, oferece uma fonte de erro que deve ser considerada fortemente no desenho de questionários para pesquisas *on-line*. Embora imagens pudessem ser inseridas nos questionários *off-line* impressos por meio do uso de cartões, uma prática bastante comum, isso era custoso e de qualidade inferior, os meios eletrônicos permitem até inserir uma imagem em 3D e que gire na tela do respondente para, por exemplo, a avaliação de embalagens ou de *design* de produto.

A área de pesquisa qualitativa, onde inicialmente a grande revolução trazida pela internet foi a inclusão de *chats* na coleta de dados, evoluiu consideravelmente com as novas tecnologias e, principalmente, novos *softwares* especializados nos diversos métodos utilizados, sendo hoje talvez a área que oferece a maior diversidade nas formas de obter informação. Um ponto importante a ser considerado para esse desenvolvimento foi o incremento nas habilidades de digitação da população causada pela sua larga utilização nas novas formas de comunicação (Facebook, Whatsapp, Instagram, Snapchat e-mail etc.). O conforto com a digitação oferece uma oportunidade para que os participantes façam suas observações digitando-as, o que permite que o pesquisador possa obter diversos tipos de dados automaticamente, sem necessidade de gravação e transcrição; além disso, a fala (verbal ou escrita) de um participante pode ser usada como estímulo em outros grupos de forma totalmente natural. Outra



vantagem é que os participantes também desenvolveram habilidades relacionadas às imagens, tanto de produção, quanto de buscas em bancos de dados imagéticos, o que permite exercícios na rede como simulacros das colagens e demais técnicas projetivas largamente utilizadas nas discussões em grupo presenciais.

Da mesma forma que nos métodos quantitativos, temos hoje uma possibilidade maior de oferecer estímulos visuais nas pesquisas qualitativas como forma de provocação e, valendo-nos do fato de que os participantes não precisam estar no mesmo local, podemos ter, dentro de um mesmo grupo, indivíduos que receberam estímulos diferentes se isso for de interesse da pesquisa. O fato de não estar no mesmo local oferece ainda a possibilidade de anonimato mesmo em grupos que estão interagindo ao mesmo tempo. Essa característica é particularmente importante quando os temas de investigação envolvem tabus ou mesmo preconceitos e áreas como higiene e beleza, todas sensíveis no aspecto da reprovação/aprovação social.

Com essas modificações, novos termos foram adicionados aos métodos, tais como síncrono (ao mesmo tempo) e assíncrono (sem necessidade de ser ao mesmo tempo). Dessa forma, discussões em grupo realizadas via email, *bulletin boards* etc., que permitem participação em diferentes horários e locais, são do segundo tipo e as realizadas via Skype, Facetime e assemelhados, por exemplo, mais perto das formas tradicionais, são consideradas como discussões em grupo virtual e pertencem ao primeiro grupo. Mais recentemente, observamos a ampliação do uso do Whatsapp como instrumento de pesquisa, prioritariamente qualitativo. Facilitado pela expansão dos aparelhos celulares, do tipo smartphone, este aplicativo de conversa em tempo real traz imensa agilidade às pesquisas. Evidentemente, não é rentável para qualquer tipo de pesquisa, mas pode ser um instrumento adicional importante ou mesmo aquele acessível quando não há outras possibilidades. A questão central do uso de Whatsapp está na seleção e formação do grupo. A afinidade e a disposição de participação é fundamental (mas, também o é em qualquer técnica). Como o aplicativo permite troca de mensagens de texto, mas também inclusão de imagens e filmes, amplia as possibilidades de uso de variados estímulos, além da reação imediata a eles nas pesquisas de mercado.

Algumas vantagens da inclusão dos novos meios na pesquisa qualitativa foram identificadas por Franklin e Lowry (2016), por exemplo, nas situações onde o participante insere suas respostas diretamente no computador (por voz ou digitação); notou-se que a qualidade das respostas aumenta pela facilitação da entrada dos dados e ausência da necessidade de transcrição, já que as vozes ou os textos ficam automaticamente disponíveis para análise. Essa facilidade, que é notadamente útil para os métodos mais tradicionais, como entrevista em profundidade e discussão em grupo, colabora muito para técnicas associadas à análise de dados qualitativos, como por exemplo, *grounded theory* e *Delphi studies*, que necessitam de uma grande e rápida interação de dados qualitativos, o armazenamento automático desses dados e sua interação com *softwares* tais como Atlas.ti e Nvivo, permitindo que as pesquisas sejam mais rápidas e com maior opções para a sua análise.

Assim, como observado nas pesquisas quantitativas, os novos meios trazem consigo alguns riscos, bem apontados por Kathy K. Franklin e Catherine Lowry (2016), tais como a dificuldade observada por moderadores para o direcionamento ou a exploração de um ponto de interesse em discussões em grupo com a utilização de digitalização pelos participantes, pois a velocidade de interação entre eles aumenta bastante a quantidade de informação a ser processada pelo moderador, aspecto este que é facilmente controlado na situação *off-line*. A própria habilidade do moderador com essa forma de interação (a digitalização) pode ser uma grande barreira para sua utilização, assim como as diferentes velocidades dos participantes podem privilegiar alguns e prejudicar a participação de outros; embora similar ao que possa acontecer nas discussões em grupos tradicionais em relação à habilidade verbal, isso também é facilmente controlável pelo moderador nos meios *off-line*.

Embora semelhantes aos dados transcritos da discussão presencial, os dados digitados diretamente pelo participante são, em geral, muito mais concisos e específicos, tornando a tarefa de moderação e a posterior análise muito mais intensa, pois



cada frase contém, potencialmente, uma quantidade maior de informação de interesse do projeto. Por outro lado, muitas frases podem estar incompletas ou truncadas e vão necessitar uma grande capacidade interpretativa do analista para seu aproveitamento na codificação e interpretação das informações.

EFEITOS ASSOCIADOS AO MÉTODO

A interação entre a tecnologia e a metodologia de pesquisa pode ter como resultado alguns aspectos que, embora sejam causados pelo formato no qual a tecnologia se apresenta, pertencem de fato aos métodos, ou seja, não são associados especificamente aos meios, mas ao método escolhido pelo pesquisador. Por exemplo, o uso de pesquisas quantitativas pela internet traz consigo as vantagens e desvantagens das técnicas das autoentrevistas que estarão presentes em qualquer meio que faça uso dessa técnica. Assim, na sua grande maioria, questionários que são respondidos (na internet ou fora dela) sem a presença de um entrevistador podem abordar temas mais íntimos; podem ainda ser respondidos no momento e local que melhor convierem ao respondente; mas podem sofrer com perguntas mal respondidas, incompletas e/ou mal compreendidas. Também não se pode garantir que o respondente seja a mesma pessoa que foi selecionada para a amostra (pesquisas com executivos podem muitas vezes ser respondida por um assistente) e nem que as respostas representem as suas opiniões isoladamente da influência de outros. Assim, todos os meios que utilizam essa técnica estão sujeitos a esses aspectos.

No entanto, o meio digital traz consigo algumas soluções para esses velhos problemas. Com as diversas possibilidades de interação oferecidas pela internet, dúvidas, informações e orientações podem ser disponibilizadas *on-line*, ou mesmo através de robôs que farão o papel de entrevistador ou tira-dúvidas, como já se observa hoje em *sites* de empresas de telefonia celular, a exemplo da Vivo, ou de varejo, como é o caso da Magazine Luiza. Em casos onde exista a necessidade de identificação ou isolamento do respondente, as web-câmeras podem ser de grande ajuda, evitando a substituição do respondente.

No caso das pesquisas qualitativas, essa associação entre tecnologia e metodologia é menos limitante do que no caso das quantitativas. Um problema resultante dessa interação está associado com a objetividade que se busca nas discussões em grupo, uma grande preocupação nesse método, que pode ser exacerbada na forma *on-line* pela dificuldade de direcionamento e interferência do moderador. Isso pode em alguns casos prejudicar a recolha e compreensão das informações de grupos específicos, pela perda do direcionamento aos objetivos da pesquisa, e em outros reduzir o viés implícito do moderador nesse direcionamento.

Assim, a seleção de um método de pesquisa deve antes considerar os aspectos técnicos associados a ele, para então ter em conta como os meios de coleta de dados e informações podem minimizar seus pontos negativos e se beneficiar de suas vantagens, fazendo evoluir os resultados e as potencialidades dos projetos de investigação.

ASPECTOS ÉTICOS

A integração de novos meios para recolha e análise de dados e informações traz consigo a preocupação com cuidados antigos, que podem ser exacerbados, e novas questões que são inerentes aos meios inaugurais e por isso merecem ser observados dentro de suas especificidades.



Algumas práticas que já são tradicionalmente condenadas eticamente, como o uso de identificação do respondente e sua utilização para as atividades de marketing da empresa contratante, podem ser muito facilitadas pelos meios eletrônicos e digitais que possuem uma capacidade maior de armazenamento, processamento e memória. Enquanto que nas formas tradicionais se dependia do desejo expresso do respondente para a obtenção das informações, nos meios *on-line* isso é tremendamente facilitado e pode ser obtido sem o consentimento, o que já é uma prática usual em ações de marketing na internet. Por outro lado, em alguns projetos os participantes são autosselecionados por clicarem em um *link* disponibilizado em páginas específicas na internet, normalmente *sites* dos clientes, causando uma grande dificuldade na identificação do indivíduo e na verificação das respostas dadas, facilitando as fraudes. Sabe-se que essa prática de verificação nas pesquisas tradicionais presenciais atinge por vezes 30% da amostra, garantindo confiabilidade e boa qualidade de dados e informações.

A participação de “profissionais” de pesquisa (HILLYGUS; JACKSON; YOUNG, 2014) – comportamento já observado nas formas tradicionais, i.e., pessoas que respondem à pesquisa por interesse financeiro – está muito mais desenvolvida nos meios eletrônicos, devido ao grande número de empresas que hoje recrutam esses indivíduos, oferecendo compensação financeira pela participação. Esse é um problema que está no limite da ética, pois, ao mesmo tempo em que se observa uma grande vantagem na coleta de dados mais rápidos e mais específicos, pesquisas realizadas em outros países indicaram que existe uma tendência de que a frequência de participação afeta a qualidade dos dados (COEN; LORCH; PIEKARSKI, 2005); seja pela fraude de informação, seja pela experiência adquirida pelo respondente com a intensa participação, ele vira uma espécie de “profissional respondente”. Ainda que existam meios para controlar isso, como associações de classe que mantêm banco de dados de nomes e registros de identidade dos participantes, é notório que a “profissionalização da resposta” na internet fica muito facilitada pelos múltiplos meios de acesso que os indivíduos podem usar.

Os meios eletrônicos facilitam fraudes que antes nunca tinham sido observadas como, por exemplo, simular uma discussão em grupo copiando uma discussão de um *bulletin board*, ou em pesquisa participante onde o entrevistador não se identifica nem antes, nem durante e nem depois das entrevistas, violando o direito dos demais participantes em ter seus dados utilizados sem sua autorização expressa. Outro ponto que é novo nos cuidados com a pesquisa *on-line* é a disponibilidade eletrônica dos dados, que podem ser acessados ilegalmente por indivíduos mal-intencionados e ser usados para funções diferentes daquela para a qual foram coletados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o percurso reflexivo apresentado, observa-se, portanto, que o desenvolvimento de novas formas de comunicação e de suas linguagens próprias afeta diretamente a prática da pesquisa de mercado, trazendo vantagens e desvantagens que devem ser foco de atenção de profissionais e pesquisadores acadêmicos. Compreender a potencialidade das tecnologias digitais possibilitará a apropriação de novas técnicas e métodos de investigação, sem, no entanto, deixar de ter em conta suas limitações e seus desafios, uma vez que todo método impõe limites.

Nesse sentido, nossa atenção deve ser dirigida para os efeitos apontados neste trabalho e outros que, por limitação das reflexões aqui demonstradas ou por ainda não terem sido observados pelos estudiosos e profissionais da área, possam afetar a qualidade e a reputação da pesquisa de mercado. Mais ainda, cabe aos pesquisadores da área a missão de descobrir novas e vantajosas aplicações dos rápidos desenvolvimentos tecnológicos observados no campo da comunicação, ampliando com isso a capacidade de entendimento dos aspectos relacionados aos produtos, às empresas, às marcas e também aos serviços e aos indivíduos, considerando suas formas, conteúdos, intenções e comportamentos.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CANEVACCI, Massimo. *Fetichismos visuais*. São Paulo: Ateliê, 2008.

COEN, Terence; LORCH, Jacqueline; PIEKARSKI, Linda. The effects of survey frequency on panelists' responses. In: Worldwide panel research conference ESOMAR, Amsterdam, 2005.

FRANKLIN, Kathy K.; Lowry, Catherine. Computer-mediated focus group sessions: naturalistic inquiry in a networked environment. *Qualitative Research*, v. 1, n. 2, p. 169-184, 2001.

GRAY, Shannon. The changing world of destination market research: a comparison of methods utilized in driving traffic to an online survey. August 18, 2016. Tourism Travel and Research Association: Advancing Tourism Research Globally. Paper 69. Disponível em: <<http://scholarworks.umass.edu/ttra/2011/Oral/69>>.

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. São Paulo: DP&A, 2004.

HILLYGUS, D. Sunshine; JACKSON, Natalie; Young, McKenzie. Professional respondents in non-probability online panels. In: CALLEGARO, Mario et. Al. (Orgs.). *Online panel research: a data quality perspective*, John Wiley & Sons, 2014. 219-237.

JENKINS, Henry. *Cultura da convergência*. São Paulo: Aleph, 2009.

JENKINS, Henry; FORD, Sam; GREEN, Joshua. *Cultura da conexão*. São Paulo: Aleph, 2015.

LIPOVETSKY, Gilles. *O império do efêmero*. São Paulo: Cia. das Letras, 2008.

PEIRCE, Charles S. *Semiótica*. São Paulo: Perspectiva, 1977.

PEREZ, Clotilde. *Ser ou não ser pesquisador, eis a questão! PMKT: Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, v. 13, p. 35, 2015.

_____. *Signos da marca*. São Paulo: Cengage, 2004.

TOEPOEL, Vera; COUPER, Mick P. Can verbal instructions counteract visual context effects in web surveys? *Public Opinion Quarterly*, v. 75, n. 1, p. 1-18, 2011.

Artigo recebido em 01.10.2016 e aprovado em 09.12.2016.



O relações-públicas nas atividades culturais: atuação da pesquisa nas organizações¹

The public relations practitioner in cultural activities:
the performance of research in organizational settings

El relaciones-públicas en las actividades culturales:
actuación de la investigación en las organizaciones



Daniela Viegas da Costa Nascimento

- Doutoranda em Administração na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas)
- Mestre em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local, pelo Centro Universitário Una
- Especialista em Gestão Estratégica de Marketing pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Graduada em Relações Públicas, pela PUC-Minas
- Professora do Centro Universitário Una
- Consultora e pesquisadora de comunicação, gestão e sustentabilidade
- E-mail: dvcnascimento@gmail.com

¹ O trabalho de pesquisa contou com a participação de Laura Venâncio Sousa Silva, Thamara Nunes Guimarães, Juliana Santos Oliveira, Isabela Blanco Dias Paes.



Resumo

O artigo evidencia a importância da pesquisa para atuação do relações-públicas nas organizações, visando à expansão do acesso à cultura. Cabe ao profissional mapear processos e propiciar a inter-relação entre a organização e seus públicos em alinhamento com a estratégia organizacional. Nessa perspectiva, insere-se um estudo com uma instituição que se propõe facilitar o acesso à cultura para a comunidade. A comunicação pode se constituir um meio catalisador, a partir de dados de pesquisa e diagnóstico do contexto.

PALAVRAS-CHAVE: RELAÇÕES PÚBLICAS • PESQUISA • DIAGNÓSTICO • CULTURA • CIDADANIA.

Abstract

The article highlights the importance of the research for the public relations activities aimed at expanding access to culture. It is up to the public relations practitioner to map processes and enhance the relationship between organizations and their audiences in alignment with organizational strategy. From this perspective, a study of an institution that aims to facilitate community access to culture is presented. The communication may be a stimulus if based on research data and context diagnosis.

KEYWORDS: PUBLIC RELATIONS • RESEARCH • DIAGNOSIS • CULTURE • CITIZENSHIP.

Resumen

El artículo destaca la importancia de la investigación para la actuación del profesional de relaciones públicas en las organizaciones para ampliar el acceso a la cultura. Corresponde al profesional mapear procesos y proporcionar la interrelación entre la organización y su público en alineación con la estrategia organizacional. En esta perspectiva, se insiere un estudio con una institución que se propone como objetivo facilitar el acceso a la cultura de la comunidad. La comunicación puede ser un catalizador a partir de datos de investigación y de diagnóstico del contexto.

PALABRAS CLAVES: RELACIONES PÚBLICAS • INVESTIGACIÓN • DIAGNÓSTICO • CULTURA • CIUDADANÍA.



O desafio da pesquisa para o profissional de relações públicas surge neste artigo como uma oportunidade de aplicar suas bases teóricas de comunicação, planejamento e estratégia. Sua atuação pretende favorecer o relacionamento entre escolas, comunidades e público empresarial, pesquisados neste estudo. O objetivo é ponderar a relevância do relações-públicas atuando na pesquisa como via de mapeamento de uma organização, estabelecendo relacionamento com a comunidade.

Dessa forma, evidencia-se a atuação de uma instituição de cultura, um espaço para projetos culturais de uma montadora de automóveis com presença em Minas Gerais. Escolheu-se pesquisar as visitas dos alunos de ensino fundamental a uma exposição de arte da instituição, que aconteceu em Belo Horizonte de junho a setembro de 2014. Foram realizadas, também, entrevistas com gestores de comunicação da instituição de cultura mineira, bem como de outras instituições similares em todo o Brasil. Além disso, professores da rede pública de ensino de Belo Horizonte e região participaram da pesquisa.

Portanto, o artigo examina os meios de mitigação para preencher as lacunas: por parte das escolas, uma grade rígida que não oferece interdisciplinaridade efetiva; por parte da organização, um olhar crítico sobre os desdobramentos de como uma visita à instituição cultural pode afetar a vida de uma criança. A pesquisa foi basilar para este mapeamento, pois forneceu as premissas para atuação organizacional.

Belo Horizonte, como outras capitais, possui uma agenda ampla de centros culturais, que favorecem a participação dos cidadãos. Entretanto, somente possuir espaços e espetáculos não garante o aproveitamento desses redutos da multiculturalidade. As análises retratam a realidade de muitas crianças brasileiras, que, mesmo quando têm acesso à cultura, parecem não contextualizar o conhecimento adquirido com o conteúdo aprendido em sala de aula. Essa realidade foi constatada em visitas à instituição objeto deste estudo. Observou-se a dificuldade de entendimento das crianças às artes expostas.

Por isso, o trabalho surgiu com um desafio: transformar os mapeamentos e as análises em mecanismos para que a ponte entre educação e arte não seja tão distante. Esse reconhecimento foi possível por meio da pesquisa, ferramenta essencial para o trabalho do relações-públicas.

INTERSEÇÃO ENTRE A CULTURA, EDUCAÇÃO E COMUNICAÇÃO: PROCESSO CONTÍNUO

É possível afirmar que a cultura ainda sofre e sempre sofrerá o processo de mutação. A cultura é dinâmica e exige-se compreensão e respeito por suas diferenças. Guy Rocher (1982) defende que cultura é um processo de maneiras de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, que, sendo aprendidos e partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem, de uma maneira objetiva e simbólica, para organizar essas pessoas numa coletividade particular e distinta. Roque Laraia (2004) compreende que a dinâmica mutante da cultura é essencial para minimizar o choque entre as gerações e afastar preconceitos. Para o autor, “este é o único procedimento que prepara o homem para enfrentar serenamente este constante e admirável mundo novo do porvir” (LARAIA, 2004, p. 101).

Ainda que se tenham diversos estudos sobre cultura, a sua relação com a educação deve ser desdobrada. Antonio F. Moreira e Vera Maria Candau (2003) dizem que existem contextos atribuídos à individualidade de cada uma delas, enquanto elas deveriam ter um significado em conjunto. “A escola é, sem dúvida, uma instituição cultural. Portanto,



as relações entre escola e cultura não podem ser concebidas como entre dois polos independentes, mas sim como universos entrelaçados” (MOREIRA; CANDAU, 2003, p. 158-159).

Moreira e Candau (2003) argumentam que no âmbito atual pode-se notar uma inter-relação cultural, que coloca a cultura como uma parte integrante da educação, e que tal percepção é parte fundamental na coexistência de ambas. Stuart Hall (1994) já havia posicionado o ponto da inter-relação por meio da interação com o que acontece na vida do indivíduo e que, de certa forma, molda sua identidade construída com as influências de seus círculos de convívio e aprendizado.

José Luiz Braga e Maria R. Calazans (2001) levantam a questão das “interfaces comunicacionais” para identificar ações no espaço social, relacionadas a origens, processos e objetivos confluentes, mas que trouxeram raízes em outras áreas, o que as diferencia e ao mesmo tempo as interliga. Cada ponto de estruturas compõe um acervo para o indivíduo inserido em sociedade, o que se refere ao “cruzamento de culturas” (PÉREZ GÓMEZ, 1998, p. 13). Braga e Calazans (2001) entendem que, no campo da comunicação, a construção cultural e as interfaces conversam diretamente, e que ambas são amplas em sua densidade.

Margarida Kunsch (1984) defende que se insere nesse espaço um profissional para interligar o relacionamento e a gestão, por meio de ferramentas que favoreçam a viabilização do acesso à cultura e construção da cidadania. Cabe ao profissional de relações públicas uma postura ética a ser assumida com responsabilidade e com espírito de cidadania.

PESQUISA E INFLUÊNCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: RELAÇÃO COM A COMUNIDADE

De acordo com Escudero (1991), os profissionais de relações públicas devem adotar princípios na aplicação de suas técnicas para contribuir com a transformação social. Não basta utilizar métodos já existentes e tradicionais; é preciso favorecer a conscientização e a ação coletiva, dar oportunidade para a comunidade expressar sua voz, desenvolver a consciência crítica e capacitar o povo para a participação na tomada de decisão.

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa se apresenta como uma estratégia mais envolvente e promotora da participação social. Diferente de uma perspectiva aplicada ou gerencial, orientada pela corrente indutivo-estatística positivista, esta outra abordagem tem como finalidade estudar os fenômenos e seus significados, tratando de questões até então inexploradas pelo *mainstream* acadêmico (KASSARJIAN e GOODSTEIN, 2010; PINTO e LARA, 2011).

Essa situação se acentua em contexto brasileiro, reforçada pelo rico contexto sociocultural nacional (CASOTTI; SUAREZ, 2016), que pode oferecer bases de novas pesquisas. A proposta da pesquisa emancipadora afirma que seus achados devem ser construídos coletivamente. Os objetivos da pesquisa não são definidos anteriormente, pois esta constitui-se em um método de concretização do ideal da emancipação, já que se manifesta como defensora de uma proposta integral sistêmica, apropriando-se de mecanismos que são ajustados a uma realização da lógica coletiva. Dessa forma, constitui-se em uma proposta de pesquisa que parece ter um potencial de mudança na realidade na qual está inserida (BERTOLIN; ZWICK; VILAS BOAS, 2011).

Margarida Kunsch (2007) reforça que são os meios comunitários que mais fomentam a participação direta do cidadão, pois são de fácil acesso, porque estão no local onde vivem e por se tratar de uma comunicação de proximidade, o que resulta na criação da identidade cultural local. Rennan Mafra e Márcio Simeone Henriques (2001) observam que é necessário um



esforço permanente para colocar as questões principais nos campos dos valores, dos elementos simbólicos com os quais as comunidades operam em constante atenção para com os múltiplos significados que orientam a vida das comunidades, esforço tal que os grupos constituídos para a ação podem empreender estrategicamente. Cicilia Peruzzo (2004) afirma que esse tipo de comunicação executa um papel importante da democratização da informação e da cidadania, sobretudo no processo educativo devido ao envolvimento direto das pessoas.

Simeone (2007) afirma que a comunicação, por possuir uma função referencial, é capaz de estabelecer uma coordenação de ações, direcionando o aprendizado e fortalecendo os vínculos dos públicos com sua causa, que tende a ser incorporada. Kunsch (1984), já na década de 1980, acentuava a necessidade de uma ação conjunta das Relações Públicas com a comunidade, o que a levou a pontuar que o conceito de relações públicas comunitárias trata do trabalho realizado com a comunidade, “dentro dela e em função dela, por profissionais que se integram nos grupos ou por profissionais orgânicos surgidos nos próprios grupos” (KUNSCH, 1984, p. 50).

É neste quadro de referências que o profissional de relações públicas teve que adotar uma nova postura diante das demandas que surgiram na sociedade. Simeone (2007) destaca que os fundamentos do seu trabalho, diretamente dirigidos à construção do relacionamento entre instituições e públicos, podem garantir a livre expressão da comunidade e a continuidade de um processo que deve compor um projeto mobilizador verdadeiramente democrático.

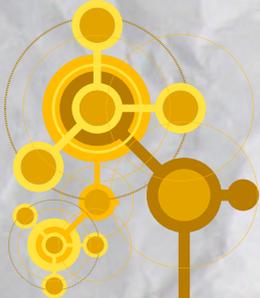
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho, de estratégia qualitativa, se desenvolveu quanto aos fins por meio de pesquisa exploratória, com entrevistas em profundidade, durante o mês de junho de 2015. As entrevistas objetivaram entender a relação da pesquisa, comunicação e cultura, em quatro institutos de cultura. Utilizou-se a pesquisa como ferramenta essencial de compreensão dessa dinâmica, mapeando-se o papel do profissional de relações públicas no trabalho de relacionamento com os públicos de interesse.

Para entender a atuação dos profissionais de relações públicas em pesquisa organizacional, as perguntas foram realizadas por telefone, para perceber como a sua ação em programas de desenvolvimento cultural compõe o âmbito social e educacional. Foram realizadas quatro entrevistas: com a gestora de cultura da instituição de cultura objeto deste estudo; com a relações-públicas de um dos principais museus históricos de Belo Horizonte (MG); e com outras duas com instituições de cultura com abrangência nacional – um museu educacional interativo dedicado às ciências, localizado no Palácio das Indústrias, na cidade de São Paulo, e um centro cultural localizado em Brasília, patrocinado por um banco e uma rede de espaços culturais geridas e mantidas pelo banco, com o objetivo de disseminar a cultura.

Tabela 1 – Técnica de pesquisa e público entrevistado

| Técnica | Público | Instituição | Cidade |
|---------------------------------|-------------------------|---|----------------|
| Entrevista pessoal por telefone | Gestor/a de comunicação | Instituição de cultura objeto do estudo | Belo Horizonte |
| | Gestor/a de comunicação | Museu histórico | Belo Horizonte |
| | Gestor/a de comunicação | Museu educacional | São Paulo |
| | Gestor/a de comunicação | Centro cultural | Brasília |



| Técnica | Público | Instituição | Cidade |
|-------------------------|---|---------------------------------------|---|
| Pesquisa documental | Alunos visitantes (acesso aos questionários aplicados durante a visita) | Escolas públicas | Regionais noroeste, leste, Barreiro e centro-sul – Belo Horizonte |
| Entrevista por telefone | Professor | Escola que não participou das visitas | Regional norte – Belo Horizonte |

Fonte: elaboração própria.

Quanto aos meios, foi desenvolvida uma pesquisa documental com análise das informações cedidas pela instituição de cultura foco do estudo, tais como: planilhas de gestão sobre a exposição analisada, com os questionários aplicados aos alunos visitantes de quatro escolas públicas, divididas em quatro regionais da cidade de Belo Horizonte, com foco no ensino fundamental, que participaram da visita. O objetivo foi mapear as escolas participantes que tiveram acesso à exposição.

Para Antonio Carlos Gil (1994) a análise de uma determinada unidade permite a compreensão do todo ou, pelo menos, a possibilidade de seu estudo posterior, de forma sistematizada e exata. Para a triangulação das informações (EISENHARDT, 1989), com o objetivo de ter uma visão externa, foi entrevistado um professor de uma escola que não participou das visitas, sendo analisada a partir de uma região com pouca atuação da instituição pesquisada.

Tais considerações correspondem à necessidade do presente trabalho, cujo objetivo principal é ponderar a relevância do relações-públicas atuando na pesquisa como via de mapeamento de uma organização, estabelecendo relacionamento com a comunidade. Assim, este trabalho procura identificar a percepção da sociedade diretamente interlaçada mediante o incentivo à cultura e a importância que atribuem às ações realizadas pela escola em parceria com a instituição de cultura.

RESULTADOS: UM OLHAR SOBRE A CULTURA – A PESQUISA COMO INSTRUMENTO DE TRABALHO

Desde o início de suas operações no Brasil, a instituição cultural objeto deste estudo estabelece uma relação sustentável com a sociedade. Estão entre os seus objetivos a valorização do patrimônio e a circulação dos bens culturais. A instituição é um espaço para o desenvolvimento de projetos culturais históricos, artísticos e educativos, promovendo a inclusão cultural e a democratização do acesso às artes, por meio da difusão de produção artística brasileira e mundial.

Para conhecer o resultado das atividades de pesquisa do profissional de relações públicas em uma organização cultural, entrevistamos a gestora de cultura da instituição, formada em relações públicas e em jornalismo. Foi questionado como o profissional de relações públicas pode gerar a prospecção de novos públicos e se a pesquisa é uma estratégia utilizada. Segundo a gestora, o objetivo da casa de cultura é proporcionar experiências diversificadas e qualificadas por meio da arte e da cultura. A entrevistada afirmou: "Para públicos estratégicos, é fundamental desenvolver visitas, eventos, reuniões e experiências sensoriais dos mais variados tipos, sempre com enfoque no tipo de visitante"². Vale ressaltar que um dos pontos que defendemos é a formação qualificada desses visitantes. Dessa forma, entende-se que a instituição tem demonstrado preocupação em formar esse público devido ao fato que cada visitante pode ser um formador de opinião e multiplicador da imagem. Segundo Margarida

² Informação da entrevista.



Kunsch (2003), todo público pode ser um formador de opinião. A postura estratégica do relações-públicas pode ser notada no momento em que a instituição prepara a programação ao tipo de visitante, procurando otimizar a experiência.

A gestora ressaltou ser fundamental realizar pesquisas de opinião com visitantes e públicos potenciais, para conhecer as reais necessidades e os reais desejos, as críticas e sugestões. Todas as decisões são tomadas com base em dados e pesquisas. Ainda segundo Kunsch (2003), o fato de mensurar resultados interfere diretamente no valor econômico da organização, já que ajuda as organizações a alcançar seus objetivos, realizar sua missão, expandir sua visão e disseminar seus valores. É importante verificar as opiniões dos públicos por meio de pesquisas; porém, mais importante ainda é saber analisar e tratar os dados advindos dessas pesquisas, para aprimoramento do trabalho realizado pela organização.

Ao questionar se os estudantes de ensino fundamental são um dos principais públicos da instituição e se as estratégias de relacionamento estão sendo satisfatórias, a entrevistada disse que os estudantes, em geral, são um dos principais públicos, informação comprovada por pesquisa interna. Ela ressaltou que a estratégia de relacionamento acontece com o Programa Educativo, pelo qual a instituição pretende atingir, por meio de um corte vertical da sociedade, públicos de todas as idades e classes sociais. Nota-se o interesse da organização em fidelizar seus públicos, direcionando este programa exclusivo. A existência de um programa denominado "educativo" demonstra um posicionamento da instituição, que se preocupa com a formação, em seus diversos níveis. Essa iniciativa fomenta o relacionamento com a comunidade, demonstrando que educação, cultura e cidadania são construídas juntas.

A gestora acrescentou que o interesse da instituição para os próximos anos é unir a cultura com as novas tecnologias e novas linguagens, resultando na ampliação da demanda de oferta cultural. Esse posicionamento retrata os estudos e as pesquisas que são realizados internamente e reforça que a instituição reconhece que ainda é possível avançar em termos de inovação e novas tecnologias. Ela percebe que o público, por suas características, exige esse tipo de abordagem. Uma possível ampliação tecnológica pode alavancar o alcance dos públicos. Se a instituição não acompanhar as evoluções da tecnologia, do mercado e da academia, ela pode cair em descrédito com a sociedade.

Como base de comparação, também foi entrevistada a relações-públicas do museu mais antigo de Belo Horizonte, hoje com 74 anos. A instituição é muito procurada por escolas do Ensino Fundamental, já que contempla um acervo de mais de 80 mil itens históricos relacionados à capital mineira.

A profissional acredita que educação e cultura devem trabalhar em conjunto. Ela acrescentou que, para dar incentivo a essa linha de pensamento, o museu também executa um Programa Educativo em suas visitas. "Estudantes do ensino fundamental visitam o museu por incentivo das escolas. A contribuição é apresentar a história de nossa cidade de forma instigante, procurando interessá-los e atraí-los para o assunto"³. Diante desse cenário é possível perceber a construção das estratégias para prospectar os públicos de interesse. O museu belo-horizontino e a casa de cultura têm o desafio de construir um relacionamento com escolas, desafio que se desdobra na consolidação de um público cativo.

Em outras palavras, as falas das profissionais revelam o olhar atento que o relações-públicas tem sobre seu público e a sua importância para a instituição. Percebe-se a diferença de visão entre as relações-públicas e os profissionais da comunicação que foram entrevistados. Diante das análises apresentadas, a visão que é expressa é que o relações-públicas possui um olhar mais estratégico para identificar e auxiliar na formação dos públicos de interesse das organizações, por meio de pesquisas

³ Informação da entrevista.



das quais se vale para a tomada de decisão. Além disso, o exercício de suas atividades acrescenta um planejamento de ações e fidelização dos públicos da instituição.

Profissionais de comunicação

Buscamos, em levantamento prévio por diversos centros de cultura nacionais, profissionais de relações públicas que trabalham em instituições culturais no país. Em contato com oito instituições, apenas duas informaram que possuem o relações-públicas entre seus funcionários na área de comunicação e, portanto, essas participaram da pesquisa. Diante desse cenário, acredita-se que este é um setor potencialmente atrativo para o profissional. Por outro lado, entende-se que ainda não é um setor explorado, muitas vezes por falta de especialização.

As instituições de Brasília (DF) – centro cultural – e de São Paulo (SP) – museu educacional – contribuíram com a presente pesquisa. Para o profissional de comunicação do centro cultural brasileiro, a prospecção de novos públicos está relacionada ao planejamento da programação, atendendo prioritariamente aos requisitos do ineditismo e buscando democratizar a cultura por meio de eventos com preços acessíveis. Percebe-se que, apesar dos esforços desempenhados, a visão do setor pode ser considerada restritiva a partir da atuação por demanda imediata que, conseqüentemente, não contribui para o fortalecimento da imagem do museu de forma abrangente e estratégica.

Já a entrevistada do museu educacional paulista aposta na conexão da linguagem para a prospecção de novos públicos. A profissional explicou: “Eu posso ter mil propostas sensacionais a oferecer, mas, se meu modo de comunicar não está alinhado ao público, não adianta nenhuma outra estratégia, pois o principal não será atingido”⁴. Pode-se exemplificar, com a fala desta profissional, o funcionamento das interfaces comunicacionais. Tem-se uma preocupação com as ações e atividades culturais que de fato exerçam a conectividade entre as diferentes culturas e sua linguagem.

Conhecimento de seu público, estratégias de relacionamento e o alcance destas ações também foram pontos questionados aos gestores de comunicação. O centro cultural brasileiro não segmenta o seu público e acredita que os centros culturais devam atingir o maior número de pessoas, visando democratizar o acesso aos eventos culturais. Já para o museu educacional paulista, proximidade e relacionamento sensorial e lúdico norteiam o desenvolvimento de novas ideias e atividades para seu público, que tem em sua maioria estudantes durante a semana e, no final de semana, familiares e amigos.

São duas abordagens diferentes para a mesma questão. Entende-se que a segmentação do público não seja negativa. Não se trata de distinção ou discriminação do público, mas sim de diferenciar os grupos culturais para que as estratégias de comunicação sejam mais assertivas. As duas instituições culturais entrevistadas compreendem a importância da junção entre educação e cultura. E apostam em programas educacionais, recebendo escolas para visitas guiadas. Nota-se a relevância do tema e seu profundo impacto na formação cultural. Com ações estruturadas, direcionadas e contínuas, forma-se o primeiro passo para diminuir a disparidade cultural. A visão desses gestores mostra a preocupação, mas também a lacuna existente nas empresas que promovem a cultura no país.

Professores

Com o intuito de triangular as informações, foram selecionadas quatro escolas públicas com foco no Ensino Fundamental que participaram da visita à exposição de arte. As escolas estão distribuídas dentro das regionais noroeste, leste, Barreiro

⁴ Informação da entrevista.



e centro-sul da capital mineira. Com o objetivo de ter uma visão externa, foi entrevistado um professor de uma escola que não participou das visitas, sendo analisada a partir de uma região com pouca atuação das escolas.

O professor da escola que não participou das visitas relatou que não buscou informações por falta de incentivo da própria escola em realizar ações externas, ressaltou que sempre há muitos empecilhos para mobilizar recursos administrativos. Nesse ponto se nota que algumas escolas ainda colocam barreiras para realizar atividades externas, ou seja, não apostam na inter-relação entre ações de cunho social e cultural como atividades para produzir novas experiências. Moreira e Candau (2003) dizem que é justamente nesse ponto que se deve compreender que escola, cultura e educação devem ser entendidas como universos entrelaçados e não isolados.

Pode-se analisar que, por mais bem elaborados que sejam os planos de realização para captação de público da empresa analisada, há falhas em atingir um dos principais públicos que são as escolas. Com a coleta dos dados, pode-se analisar que as escolas entrevistadas receberam o incentivo da própria casa de cultura.

Os professores que participaram da visita relataram que não tiveram dificuldades em contatar a equipe que trabalha com agendamento para retirar dúvidas, enfatizando que a equipe estava bem alinhada, com informações consistentes. Percebe-se que a gestão da informação foi bem executada, o que demonstra uma boa aplicabilidade do planejamento. Cabe esse papel ao relações-públicas de forma a contemplar as ações a serem realizadas.

Após o término da visita, os professores informaram que receberam uma pesquisa para responderem sobre o aproveitamento mediante seu ponto de vista da visita com a sua turma. Desde modo coloca-se a importância da execução de pesquisas, para trazer uma melhor compreensão dos próximos planejamentos a serem criados. Kunsch (2003) expõe que saber identificar a opinião dos públicos e construir diagnósticos são atividades fundamentais para verificar o que possa afetar os relacionamentos.

Ao serem questionados sobre como a visita afetou as crianças, foi acentuado que algumas ficaram mais curiosas com o que representava a exposição, dando mais liberdade para o professor trabalhar o assunto dentro de sala de aula. Foi afirmado também que a existência de palestras para os professores participantes da visita tornaria mais completa a forma de abordagem dentro de sala de aula, trabalhando a interdisciplinaridade.

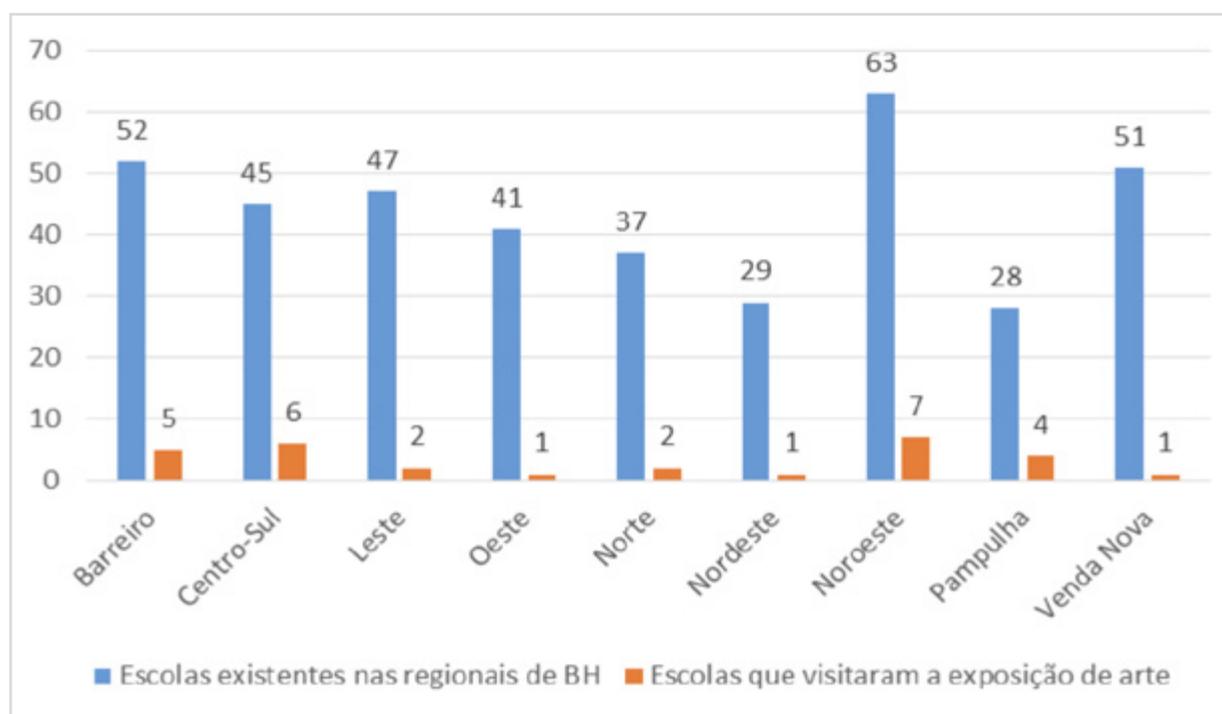
Com relação ao trabalho com as turmas antes, durante e após as visitas, relatou-se que as orientações repassadas para as crianças foram as mesmas que a empresa trabalhou com os professores. E que foram realizados trabalhos entre relatórios, cartazes, redações para fixar o conteúdo apresentado na exposição para os alunos. Não há um trabalho direcionado ao professor, que fica exposto ao mesmo tipo de conteúdo como qualquer público visitante. Observa-se que ele poderia ser valorizado, recebendo algum brinde especial ou material exclusivo, reconhecendo-se seu esforço pedagógico.

Análise dos dados documentais

A instituição cultural foco do estudo disponibilizou, para a realização da presente análise, os dados das organizações que visitaram a exposição de arte escolhida para análise. Dentro desse grupo de instituições compreendem-se escolas, faculdades, creches e associações.



Gráfico 1 – Visitas à exposição de arte: comparação por regionais



Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 1 elucidava o cenário no âmbito escolar. Representado pela cor azul está o número de escolas estaduais e municipais que existem dentro das nove regionais de Belo Horizonte; representado pela cor vermelha, o número de escolas que realizaram visitas à exposição em questão. O alcance desta foi satisfatório em nível territorial, conseguindo atingir as nove regionais de Belo Horizonte. Mas ao mesmo tempo mostrou que um número maior de pessoas poderia ter sido atingido. Acredita-se que, pela importância histórica e cultural, uma participação mais efetiva das instituições de ensino teria sido oportuna para uma atuação estratégica de abrangência territorial e fortalecimento da instituição analisada como referência cultural.

Apesar de a regional noroeste ter tido o maior número de escolas representadas na exposição, a regional centro-sul levou seus alunos mais vezes, proporcionalmente, à exposição de arte. Aqui fala-se de forma segmentada apenas por escolas municipais e estaduais; quando se abre este leque para um todo que englobe faculdades, creches e associações, tem-se mais um exemplo da participação em massa da regional centro-sul.

A descentralização da cultura fortalece a sociedade, contribui para a formação cidadã e visa diminuir cada vez mais a desigualdade cultural que enfrentada nos dias atuais. Belo Horizonte possui 393 escolas municipais e estaduais, e na exposição em questão apenas 26 escolas compareceram.

Atentos a questões estruturais, para um atendimento completo, um alinhamento de interesses e objetivos poderia levar a exposição a contemplar mais regionais de Belo Horizonte, com o intuito de vislumbrar uma atuação contribuinte para a comunidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os relações-públicas se apresentam como agentes de mudança diante das novas configurações do cenário cultural brasileiro, que exigem práticas assertivas para promover relacionamento entre indivíduos, grupos e organizações. Esses profissionais possuem as ferramentas adequadas para identificar as dificuldades, notadamente as pesquisas institucionais e de mercado, a fim de construir relacionamentos sólidos.



Para executar as pesquisas com relações-públicas atuantes no mercado cultural, foi feita uma busca junto a 17 museus pelo Brasil. O grupo de pesquisadoras obteve um retorno positivo de apenas oito, entre os quais apenas dois contavam com um relações-públicas atuando na área. Notou-se a ausência de profissionais se posicionando no mercado como pesquisadores e estrategistas, sendo o relações-públicas um dos profissionais mais capacitados graças à sua formação sensível, crítica, ética e multidisciplinar.

Observamos, a partir da pesquisa, que as escolas ainda estão presas na grade imposta pelo órgão regulamentador e não se deram conta que as organizações que apostam no desenvolvimento cultural e social podem ser parceiras na formação dos alunos, dado o fato de que a maioria das visitas realizadas na organização para a exposição de arte foi estimulada. Como resultado das pesquisas de campo, em junção com as análises documentais, reitera-se que a união da ferramenta adequada com a expertise do profissional de relações públicas dentro de uma organização que aposte no relacionamento com a comunidade e acredite que educação e cultura devem caminhar juntas, exemplificam a oportunidade que a instituição objeto deste estudo possui para alavancar seu Programa Educativo e, desse modo, diferenciar-se, mostrando-se como uma organização cidadã comprometida com o desenvolvimento social.

O presente artigo pretendeu contribuir para o entendimento da relevância do relações-públicas atuante na pesquisa como via de mapeamento de uma organização, estabelecendo relacionamento com a comunidade, abrindo possibilidades de estudos complementares que possam cruzar informações de outros setores da cultura, bem como de diferentes públicos, para sugerir novas perspectivas de atuação da pesquisa em comunicação.

REFERÊNCIAS

BERTOLIN, Rosângela Violetti; ZWICK, Elisa; VILAS BOAS, Ana Alice. 2011. 1 A pesquisa-ação na construção social da ação: uma abordagem emancipatória. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, III, João Pessoa, PB, 20-22 de novembro de 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2011/ENEPQ407.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2016.

BRAGA, José Luiz; CALAZANS, Maria Regina Zamith. *Comunicação & educação: questões delicadas na interface*. São Paulo: Hacker, 2001.

CASOTTI, Letícia Moreira; SUAREZ, Maribel Carvalho. Dez anos de *consumer culture theory*: delimitações e aberturas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 56, n. 3, p. 353-359, jun. 2016.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Stanford University, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ESCUADERO, Regina C. *Relações públicas comunitárias: uma exigência da sociedade civil brasileira*. 235 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Instituto Metodista de Ensino Superior, São Bernardo do Campo, SP, 1991.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1994.

HALL, Stuart. *A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo*. Porto Alegre: Educação & Realidade, 1994.



HENRIQUES, Márcio Simeone; MAFRA, Rennan L. Martins. Estratégias comunicativas para ação corresponsável: um estudo de caso. In: SIMPÓSIO DA PESQUISA EM COMUNICAÇÃO DA REGIÃO SUDESTE, VIII, Vitória, ES, 16-17 de março de 2001. *Anais...* Vitória, ES: Intercom, 2001.

KASSARJIAN, Harold; GOODSTEIN, Ronald. C. The emergence of consumer research. In: MACLARAN, Pauline et al. (Eds.). *The Sage handbook of marketing theory*. London: Sage Publications, 2010.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Sociedade civil, multidadania e comunicação social. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; KUNSCH, Waldemar L. (Orgs.). *Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora*. Summus Editorial, 2007, p. 59-77.

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

_____. Relações públicas comunitárias: um desafio. *Comunicação & Sociedade*, São Bernardo do Campo, Póscom-Umesp, 1984.

LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 2004, 101 p.

MOREIRA, Antonio F. Barbosa; CANDAU, Vera Maria. *Educação escolar e cultura(s): construindo caminhos*. *Revista Brasileira de Educação (on-line)*, Rio de Janeiro, 2003.

PÉREZ GÓMEZ, Ángel I. *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Madrid: Morata, 1998.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. *Comunicação nos movimentos populares: a participação na construção da cidadania*. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

PINTO, Marcelo de Rezende; LARA, José Edson. As experiências de consumo na perspectiva da teoria da cultura do consumo: identificando possíveis interlocuções e propondo uma agenda de pesquisa. *Cadernos Ebape.BR (FGV)*, v. 1, p. 150-165, 2011.

ROCHER, Guy. *Sociologia geral*. Lisboa, Presença, 1982.

SIMEONE, Márcio Henriques. *Comunicação e estratégias de mobilização social*. 2. reimp. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.

Artigo recebido em 15.08.2016 e aprovado em 04.12.2016



Pesquisa nas redes sociais da internet, à luz da perspectiva sistêmica

Research in internet social networks,
in light of the systemic perspective

Investigación en las redes sociales de internet,
desde la óptica de la perspectiva sistémica



Anice Bezri Pennini

- Mestre em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica de Minas (PUC-Minas)
- Especialista em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)
- Graduada em Jornalismo pela PUC-Minas
- Co-organizadora do livro *Compreendendo um campo de conhecimento: reflexões epistemológicas sobre a comunicação organizacional a partir de autores brasileiros* (Curitiba, CRV, 2015)
- Jornalista e analista de pesquisa de mercado e opinião
- Experiência em comunicação organizacional e comunicação política
- E-mail: anicespesquisa@gmail.com



Arabie Bezri Hermont

- Doutora e mestre em Linguística pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
- Bacharel em Comunicação Social e licenciada em Letras pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Professora e pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Letras e Pedagogia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas)
- Coordenadora e pesquisadora do grupo de pesquisa "Estudos em linguagem e cognição" (Elinc) da PUC-Minas
- Co-organizadora dos livros *Gerativa: (inter)faces de uma teoria* (Florianópolis, Beconin, 2014) e *Linguagem e cognição: diferentes perspectivas, de cada lugar um outro olhar* (PUC-Minas, 2010)
- E-mail: arabie@uol.com.br



Resumo

O monitoramento de redes sociais na internet apresenta-se como uma possibilidade de pesquisa disponível aos comunicadores que atuam no contexto organizacional. Contudo, a análise das redes sociais não pode prescindir da reflexão sobre a convivência dos artefatos computacionais com o olhar dos pesquisadores envolvidos no processo. Este artigo analisa o monitoramento em redes sociais da internet à luz da perspectiva sistêmica, o que envolve a subjetividade dos pesquisadores, além da complexidade e da imprevisibilidade das dinâmicas sociais.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO • REDES SOCIAIS DIGITAIS • INTERNET • ORGANIZAÇÕES • ANÁLISE.

Abstract

Internet social networks monitoring is presented as a possibility of research available to communicators who work in the organizational context. However, the analysis of internet social networks cannot be done without considering the coexistence of computational technologies and the researchers' perspective. This paper analyzes the process of monitoring internet social networks in the light of the systemic perspective, which involves the subjectivity of the researchers, as well as the complexity and unpredictability of the social dynamics.

KEYWORDS: COMMUNICATION • DIGITAL SOCIAL NETWORKS • INTERNET • ORGANIZATIONS • ANALYSIS.

Resumen

El monitoreo de las redes sociales de internet se presenta como una posibilidad de búsqueda a disposición de los comunicadores que trabajan en el contexto de la organización. Sin embargo, el análisis de redes sociales no puede prescindir de la reflexión sobre la coexistencia de artefactos computacionales con la perspectiva de los investigadores involucrados en el proceso. Este artículo analiza el monitoreo de las redes de internet con enfoque sistémico, que implica la subjetividad de los investigadores, la complejidad y la imprevisibilidad de las dinámicas sociales.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN • REDES SOCIALES DIGITALES • INTERNET • ORGANIZACIONES • ANÁLISIS.



O estudo de redes sociais em pesquisas de mercado e de opinião não é novo. Tais redes já eram objeto de pesquisa ao longo do século XX, a partir do entendimento de alguns pesquisadores de que os fenômenos sociais devem ser analisados em seu todo, como um conjunto de interações entre as partes. Entretanto, é notório que a internet e suas redes sociais amplificam a capacidade de conexão dos diversos atores sociais e aceleram a velocidade de disseminação de informações que afetam, entre outros saberes, a pesquisa de mercado no contexto dos processos de comunicação nas organizações.

Em tempos de sociedade midiaticizada, em que os discursos e as tecnologias de comunicação são integrantes das tramas e dos processos nos mais diferentes campos de estudo, faz-se importante considerar as redes sociais da internet no rol de possibilidades de pesquisa das organizações públicas e privadas. Mas, nesse âmbito, em que as tecnologias computacionais apresentam grande relevância, faz-se também imprescindível problematizar a complexidade dos processos de pesquisa e a ação do pesquisador nesses estudos.

A perspectiva sistêmica, ancorada nas ideias de Ludwig von Bertalanffy (1973), ilumina conceitos importantes para uma análise do fenômeno contemporâneo, que é a pesquisa por meio das redes sociais da internet. Assim, a primeira seção deste artigo discorre sobre tal perspectiva e sobre a midiaticização, conceito compreendido como um fenômeno que atravessa as sociedades, hodiernamente. A segunda seção aborda pensamentos e conceitos em torno da internet e das redes sociais, bem como suas imbricações com a comunicação no contexto organizacional. A terceira seção descreve e analisa a pesquisa por meio de monitoramento das redes sociais, sob as lentes da perspectiva sistêmica. Finalizamos o trabalho refletindo sobre a importância de se considerarem as possibilidades de pesquisa abertas pelas ciências da computação, mas sempre em uma visada que ilumina a convivência entre tecnologia computacional e o olhar do pesquisador, entendido como um ator social imbricado no processo de pesquisa.

PERSPECTIVA SISTÊMICA COMO UMA ORIENTAÇÃO TEÓRICA

Os métodos de investigação científica propostos pelo paradigma clássico, que se desenvolveu a partir do Renascimento, por volta do século XVI, foram o principal guia sobre o qual as pesquisas científicas e sociais se apoiaram até boa parte do século XX. Sob essa perspectiva, a racionalidade predomina, por meio de normatizações, que buscam reduzir os fenômenos sociais às suas dimensões mensuráveis.

Uma das ideias na qual essa perspectiva se ancora é a simplicidade, cujo pressuposto é dividir o todo em partes, a fim de se compreender mais profundamente cada parte, mesmo que tal processo desvincule o objeto de estudo de seu contexto, de suas relações com o todo. Outra noção prevalente no paradigma clássico é a estabilidade, que busca controlar e prever os fenômenos, buscando afastar a imprevisibilidade. E uma terceira marca do pensamento clássico é a objetividade, que preconiza a total abstenção do pesquisador de sua própria subjetividade, ou seja, de seus valores e crenças em relação ao objeto de estudo.

Apesar de ainda orientar muitas pesquisas na atualidade, os métodos ancorados no paradigma clássico ou tradicional das ciências, que influenciou e continua influenciando muitas pesquisas sociais aplicadas no âmbito da comunicação organizacional, têm convivido com outros pressupostos teóricos, como a perspectiva sistêmica, que considera a ideia do caos, da subjetividade e da complexidade.

Algumas das primeiras reflexões acerca do pensamento sistêmico foram publicadas ainda em meados do século XX, por Ludwig Von Bertalanffy (1973), que desenvolveu a teoria geral dos sistemas (TGS).



Essa perspectiva impõe uma nova epistemologia da complexidade, que pode ser traduzida na formulação do construtivismo sistêmico-comunicacional, em que sistema, ambiente, complexidade, comunicação, diferença, observação, sentido, autopoiese, paradoxo e redução da complexidade são conceitos-chave que efetivamente superam os clássicos paradigmas da simplicidade, ancorados nos preceitos de causalidade linear, regulação externa, homogeneidade, ordem e reducionismo (CURVELLO, 2009, p. 95).

Percebe-se que, em vez da prevalência da ideia da simplicidade, os métodos de pesquisa sob a ótica sistêmica podem conviver com o pressuposto da complexidade, orientando um modo de abordar os fenômenos sociais que leva em consideração as contradições e os pensamentos não lineares, em vez de tentar excluí-los dos processos de conhecimento e investigação. Para Raquel Recuero (2011), na busca pela compreensão de um fenômeno, é necessário observar não apenas as partes desse fenômeno, mas as partes em interação. “Bertalanffy defendia que a perspectiva sistêmica é fruto de uma necessidade da ciência de compreender os fenômenos em sua totalidade e não mais como independentes uns dos outros” (RECUERO, 2011, p. 17). O pensamento complexo, portanto, considera a relação entre as partes. A instabilidade e a imprevisibilidade também têm sido consideradas nos estudos sob a orientação sistêmica, assimilando a compreensão de que o mundo não é ordenado. E, ainda, o entendimento da possibilidade de objetividade absoluta como pré-requisito aos estudos científicos vem dando espaço à ideia da subjetividade e intersubjetividade – uma noção de que os fenômenos são captados a partir do pesquisador ou de um conjunto de pesquisadores, que não têm como não inserir em suas observações suas próprias percepções do mundo. Assim, a perspectiva sistêmica funda-se no pensamento da complexidade, da instabilidade e da intersubjetividade.

Essas considerações são ainda mais complexificadas, à medida que se identifica, na contemporaneidade, um processo intenso de midiaticização da sociedade, entendida neste artigo como um processo histórico construído pela articulação entre organizações sociais, tecnologias, entre outras instâncias, que tem produzido transformações no modo de presença dos atores sociais nas diversas práticas, na relação com outros indivíduos e organizações e na conformação da cultura de uma dada sociedade. Segundo Antonio Fausto Neto (2008, p. 92),

a convergência de fatores sociotecnológicos, disseminados na sociedade segundo lógicas de ofertas e de usos sociais produziu, sobretudo nas três últimas décadas, profundas e complexas alterações na constituição societária, nas suas formas de vida, e suas interações.

Para o autor, já não se trata mais de reconhecer a centralidade dos meios na tarefa de organização de processos interacionais entre os campos sociais, mas de entender que a própria constituição e o funcionamento da sociedade estão permeados pela cultura da mídia. Fausto Neto (2009) considera que a midiaticização é uma realidade que se expande e se interioriza sobre a própria experiência humana, tendo como referência a lógica midiática. Assim, sob o viés da midiaticização, todas as instâncias da vida social passaram a funcionar a partir da lógica midiática, o que não significa a onipotência dessa lógica, uma vez que não se pode desconsiderar a afetação mútua entre vida social e campo das mídias.

Enfatizamos que, neste artigo, entendemos os processos de interação midiaticizada nos termos de Braga, em que interação não se limita à conversação, pois, segundo o autor, “a conversação enfatiza os processos de ida-e-volta, na troca entre interlocutores” (BRAGA, 2011, p. 68). Assim, o termo interação midiaticizada, neste trabalho, afasta-se dos processos comunicacionais como um modelo dialógico, simétrico e recíproco de comunicação. Nesse ponto, cabe salientar a midiaticização como processo interacional de referência, isto é, os processos de interação vêm sendo, cada vez mais, perpassados pela mídia – por suas lógicas e seus produtos midiáticos.



MONITORAMENTO DE REDES SOCIAIS NA INTERNET: UMA POSSIBILIDADE DE PESQUISA EM TEMPOS DE MUDIATIZAÇÃO

Nesse contexto, as tecnologias digitais, a disseminação de *smartphones* e o crescente acesso à internet por parte da população brasileira promovem mudanças na comunicação e nos processos de formação de opinião. Em rede, as pessoas constroem narrativas e as fontes se multiplicam, em um processo em que todos podem receber e emitir informação. O que é publicado pode ser posto em questão, com potência para ser repercutido e reformulado.

Segundo Manuel Castells (2003, p. 116-117), "a internet foi acusada de induzir gradualmente as pessoas a viver suas fantasias *online*, fugindo do mundo real, numa cultura cada vez mais dominada pela realidade virtual". Mas, de acordo com o sociólogo, esse debate, bastante estéril, foi em grande parte comprometido por três limitações, quais sejam: i) ocorreu muito antes da difusão generalizada da internet e teve por base afirmações construídas a partir da observação de um número reduzido de experiência entre usuários pioneiros da internet, o que eleva a distância entre um pequeno grupo de indivíduos e o conjunto da sociedade; ii) desenvolveu-se na ausência de um corpo substancial de pesquisa empírica confiável sobre os usos reais da internet; e iii) foi construído em torno de questões bastante simplistas, como a oposição ideológica entre comunidade local harmoniosa de um passado idealizado e a existência do cidadão alienado e solitário na internet, muitas vezes associado ao estereótipo do *nerd* (Castells, 2003).

Neste artigo, consideramos que, se o relacionamento entre os sujeitos sociais se dá, em boa parcela, por meio da internet e de suas redes sociais, estas se constituem, então, em campo fértil para a pesquisa de mercado, com a finalidade de contribuir para o conhecimento dos comunicadores sociais.

Percebemos redes sociais da internet aos moldes de Danah Boyd e Nicole Ellison (2007), que as definem como serviços de *web* que permitem aos indivíduos, figuras públicas, organizações e governos construir um perfil público ou semipúblico, dentro de um sistema conectado; que possibilitam a articulação dos perfis com uma lista de outros perfis, com os quais se compartilham conexões; e que permitem a cada perfil ver e mover-se por sua lista de conexões e pelas listas de outros perfis usuários. Por sua vez, pode-se entender o monitoramento de imagem de dada organização nas redes sociais da internet como a varredura de todos os termos, marcas e campanhas relacionados a tal organização, o que proporciona uma visão ampla sobre ela, por meio de registros feitos por consumidores, cidadãos, mídias em geral e todos os demais públicos de relacionamento. Vários processos tornam essa atividade de monitoramento organizada, com ações que visam à construção de um conhecimento novo ou à revisão de conhecimento já constituído, por meio da interação dos sujeitos sociais entre si e com as estruturas das redes sociais. Em suma, as tecnologias computacionais permitem hoje a realização do monitoramento das redes sociais da internet, onde se pode coletar e analisar posicionamentos de sujeitos sociais em relação a diversos temas e organizações.

É preciso ressaltar, contudo, que a internet permite-nos ver mais interações sociais do que jamais foi possível, e agora, nos deparamos com o excesso, em muitos casos. Mas é nesse cenário que precisamos trabalhar as informações e buscar sentido a partir de dados tão complexos (FRAGOSO; RECUERO; AMARAL, 2013). É preciso então, ter método para se trabalhar com a imensidão de dados e extrair conhecimento a partir deles. Entretanto, sejam quais forem os métodos e as ferramentas, as pesquisas mostram-se sujeitas, em alguma medida, ao olhar e às decisões dos pesquisadores, bem como vulneráveis à instabilidade e à complexidade próprias das dinâmicas sociais.

Assim, descrevemos a seguir, as principais funcionalidades e as maneiras mais recorrentes de se trabalhar com ferramentas computacionais de monitoramento das redes sociais, a fim de refletirmos sobre as potencialidades



das tecnologias. Porém, apontamos, concomitantemente, a relevância da subjetividade, da imprevisibilidade e da complexidade envolvidas nos processos desse tipo de pesquisa.

De antemão, enfatizamos que há pelo menos três dimensões a serem consideradas nesses processos de monitoramento: i) o aparato computacional; ii) a capacidade analítica, que envolve dados de natureza quantitativa e de natureza qualitativa; e iii) a dimensão ética.

O MONITORAMENTO DE REDES SOCIAIS E A PERSPECTIVA SISTÊMICA

A dimensão relativa à tecnologia computacional deve ser pensada em duas vertentes: a capacidade de coletar e armazenar um volume satisfatório de postagens realizadas nas redes sociais da internet acerca das organizações, bem como a sofisticação tecnológica, que pode resultar em classificações automáticas das postagens, entre outros recursos que podem apoiar as análises, tais como os filtros do *corpus* da pesquisa por variáveis específicas.

A primeira etapa de um processo de monitoramento de redes sociais por meio de ferramentas desenvolvidas pelas ciências da computação consiste na configuração de palavras-chave a serem coletadas, ou seja, marcas, nomes de produtos ou temas relacionados ao universo da organização que se deseja monitorar. Faz-se importante mencionar que, quanto mais amplo o leque de palavras ou termos programados no monitoramento, mais complexo fica o processo, pois a coleta pode incluir grande volume de postagens que nada têm a ver com o objetivo da pesquisa.

Por isso, em princípio, tanto quanto possível, apenas a marca em si deve ser monitorada e não a totalidade de temas a ela vinculados. Por exemplo, se estamos monitorando uma organização que atua na área de alimentação, devemos monitorar o nome da organização e/ou de suas marcas mais conhecidas. Se monitorarmos o nome dos alimentos, a coleta automática incluirá as postagens cujo conteúdo trata de cada um dos alimentos, mas em contextos os mais diversos possíveis, que pouco ou nada têm a ver com a marca.

Cumpramos enfatizar neste ponto que a própria definição de palavras-chave, por si só, já inclui a subjetividade do pesquisador na base da pesquisa. É mais, mesmo cuidando para que o conjunto de postagens coletadas seja pertinente ao objetivo do monitoramento, não há como apartar a imprevisibilidade da própria coleta, pois muitas vezes, a marca de uma organização é um nome próprio ou palavra comum o suficiente para aparecer relacionada em outros contextos, que não dizem respeito ao objetivo da pesquisa. Como exemplo para essa situação, pode-se citar um eventual monitoramento da marca de sandálias Havaianas, já que a palavra pode remeter a diversas menções que nada têm a ver com a marca. Outro exemplo é um monitoramento do banco Caixa Econômica Federal, frequentemente referido somente como Caixa. Assim, logo após as primeiras postagens armazenadas pelos computadores, recomenda-se começar o trabalho do pesquisador, excluindo do monitoramento as postagens que contiverem as palavras-chave determinadas previamente, mas que não disserem respeito à organização monitorada, para que o processo de aprendizado de máquina abarque o contexto desejado em torno das palavras-chave.

Os recursos de automação mais recorrentes nas ferramentas de monitoramento são a classificação do teor do sentimento dos *posts* em relação ao objeto de investigação, a classificação dos temas a que se refere cada postagem e a capacidade de classificar o tipo de emissor das postagens.



A classificação automática do sentimento das postagens, também chamada de valência ou polaridade, conforme a ferramenta de monitoramento, constitui-se em poderoso legado das ciências da computação para os estudos sociais, pois permite que grande volume de postagens seja classificado com conteúdo positivo, neutro ou negativo a determinada organização. Há ferramentas que admitem a classificação do sentimento de uma mesma postagem como mista, já que uma mesma manifestação de um mesmo emissor pode ser interpretada em parte como positiva e em parte como negativa. Entretanto, em geral, a automação das ferramentas ocorre somente a partir de determinado número de postagens marcadas como positivas, neutras ou negativas pelo pesquisador. Ou seja, as máquinas aprendem com a análise humana se determinado teor de comentário em redes sociais é favorável, neutro ou desfavorável ao objeto da pesquisa. Exemplos recentemente observados nesse âmbito foram postagens em torno do processo de *impeachment* da ex-presidente Dilma Rousseff, ocorrido entre abril e agosto de 2016. Imagine-se um monitoramento sendo realizado por uma organização de grande porte, que incluísse em suas palavras-chave os termos economia e um setor de atuação da empresa, como, por exemplo, caminhões. Postagens sobre o contexto do *impeachment* apareceriam nesse monitoramento, já que conteúdos nas redes sociais especulando sobre a economia brasileira em um cenário de *impeachment* foram abundantes nesse período, associadas a diversos tipos de indústrias, inclusive a de veículos pesados. Uma mesma postagem com conteúdo favorável ao *impeachment*, por exemplo, poderia ser classificada com valência positiva, negativa ou neutra, dependendo da visão do pesquisador sobre os interesses e as expectativas da organização em relação ao tema. Há que se considerar ainda, que existem momentos em que os atores sociais fazem postagens confusas ou contraditórias nas redes sociais, o que demanda uma análise qualitativa da postagem, a fim de se compreender como classificá-la em relação à organização demandante do monitoramento.

E, mais que subjetividade, no caso de grandes organizações, há que se falar da intersubjetividade na classificação das postagens, já que, muitas vezes, observa-se que há necessidade de um grupo de analistas trabalharem no mesmo monitoramento, dada a grande quantidade de postagens relativas a uma mesma organização. Mesmo que seja estabelecido um guia para que o conjunto de analistas sociais saiba como classificar cada uma das menções de acordo com o sentimento, o número de variáveis que podem intervir nesse processo é tal que não há como barrar a subjetividade de cada analista.

Aquilo que se fala nas redes sociais acerca das organizações, sobretudo as de grande porte, varia sobremaneira, conforme o contexto em que ela se insere. Dessa forma, a classificação das postagens em temas é uma das etapas mais sensíveis de um monitoramento em redes sociais. Por exemplo, se for uma instituição governamental, pode-se agrupar as menções pelos temas "educação", "saúde", "cultura" etc. Se for uma organização privada, as postagens podem ser agrupadas em temas como "imagem institucional", "produtos", "executivos da organização" etc. A classificação automática se dá no momento em que os *softwares* conseguem apreender que determinada conjunção de palavras ou termos que aparecem em uma mesma menção ou um mesmo conteúdo refere-se a cada tema. Mas, assim como na classificação de sentimentos, a interpretação automática de temas só ocorre após os pesquisadores analisarem uma amostra satisfatória de postagens das redes sociais. Nesse âmbito, há muitas fronteiras borradas, em que a atuação do pesquisador é imprescindível e altamente subjetiva, já que uma mesma postagem pode conter referências a mais de um tema. Em um monitoramento para uma empresa de energia elétrica, por exemplo, postagens que tratam sobre o impacto economicamente negativo para a produção industrial em consequência de falta de energia, causada por deficiência de infraestrutura de geração, transmissão ou distribuição de energia elétrica, podem ser classificadas com o tema "impactos socioeconômicos" ou com o tema "infraestrutura". Nesse caso, há que se analisar qual enquadramento é predominante nas mensagens; do contrário, tem-se muitas postagens classificadas como tema misto, que pouco esclarecem no momento das análises.

O tipo de emissor também é uma potencialidade oferecida por muitas ferramentas de monitoramento. Há como classificar os emissores das mensagens em redes sociais em diferentes categorias, conforme o objetivo e os perfis que se manifestam sobre



o objeto estudado. Esses podem ser classificados em diversas categorias, tais como: mídias, figuras públicas, celebridades, cidadãos ou clientes da organização em estudo. Novamente, o pesquisador é chamado a tomar decisões. Imagine-se uma postagem feita por um perfil no Twitter de um comentarista de programa esportivo de tevê. É uma postagem passível de ser classificada na categoria “mídias”. Porém, se o comentarista for um ex-jogador de futebol que já era famoso antes de ser comentarista, essa postagem também poderia ser classificada em “celebridade”. Nesse âmbito, cabe comentar sobre as dinâmicas de interações midiáticas, em que as mídias consideradas por muitos brasileiros como referência (jornais, revistas, rádios e canais de televisão mais longevos e conhecidos do país), também ocupam espaço de relevância nas redes da internet. E muitos atores sociais se valem de compartilhamentos de notícias veiculadas nas mídias de referência ou de menções a essas notícias para expressar-se nas redes digitais. Essas interações midiáticas são facilmente percebidas nos monitoramentos de redes sociais, onde se observa que a mídia se integrou às rotinas de outras instituições, como política, economia e trabalho. Nesses casos, os pesquisadores devem decidir como irão classificar os emissores: como cidadãos comuns, que baseiam sua opinião em determinada mídia, ou se a postagem será classificada como sendo de autoria da imprensa ou mídia.

Os atores sociais que comentam sobre uma organização também podem ser classificados como apoiadores ou detratores em relação a ela. Mas, só a partir de uma amostra classificada pelo olho humano (e esse número varia conforme a ferramenta) é que se consegue começar a fazer a classificação automática das postagens.

E, mesmo após todas as classificações entrarem em modo automático (sentimentos, temas, tipo de emissor etc.), a análise do pesquisador continua imprescindível. Como o mundo social é dinâmico, fluido e imprevisível, não há como simplesmente acionar a classificação automática e deixar que os algoritmos façam o trabalho por si só, por muito tempo. Dependendo da quantidade de postagens coletadas e do contexto no qual se insere uma organização, o trabalho do analista deve ser constante, já que novos temas, crises e sujeitos interagentes podem fazer-se presentes nas redes sociais, a qualquer momento.

Além das possibilidades de classificação automática, algumas ferramentas de monitoramento oferecem outros recursos que auxiliam o trabalho dos pesquisadores ao tratarem o grande volume de dados que são registrados nas redes sociais da internet. Há, por exemplo, filtros que permitem extrair informações de postagens apenas com determinado sentimento (positivo, negativo ou neutro), com determinado tema ou comentários advindos apenas de determinados tipos de emissores. Há também ferramentas que apresentam outros recursos, tais como nuvens de palavras, em que a frequência de determinados termos no contexto do monitoramento é mensurada pelo tamanho das palavras/termos nas nuvens. Cabe mencionar, também, que há ferramentas que mesclam os dados obtidos nas redes sociais com informações oriundas de outras bases de dados, tais como informações sobre o relacionamento das organizações com seus clientes, também conhecidas como *customer relationship management* (CRM). Contudo, todas essas decisões de processamento de dados e extração de informações partem de decisões dos pesquisadores.

Realizada a coleta e utilizados os recursos de classificação e filtragem, é preciso trabalhar a análise, já que os dados geram conhecimento somente a partir do trabalho analítico. E, se no momento de coleta e classificação o corpo de dados a ser analisado é separado de acordo com o sentimento, o tema e o tipo de emissor, no momento da análise, há que se estabelecer um sentido ao conjunto das informações.

Ou seja, a análise que gera conhecimento e ação oportuna às organizações não se dará com a análise profunda de cada uma das partes, embora inclua essa análise também. Mas ocorrerá a partir da extração de sentido do todo, da percepção da complexidade do tecido social e do (des)equilíbrio de forças. Para tanto, os relatórios a serem elaborados a partir do monitoramento das redes sociais devem incluir dados tanto de natureza quantitativa, como de cunho qualitativo. Certamente, para a imagem de



uma organização, um grande volume de postagens com conteúdo positivo e/ou neutro é melhor do que um grande volume de postagens de natureza negativa. Contudo, há que se analisar o teor qualitativo do conteúdo. Por exemplo, há temas efêmeros, que causam grande alarde em um dia, mas tendem a ter baixo compartilhamento no dia seguinte. Em geral, são temas que não se sustentam nos fatos ou se referem a piadas que se desgastam rapidamente. Por outra via, há temas que surgem nas redes sociais da internet de maneira discreta, com baixo volume de compartilhamento, mas que vão crescendo paulatinamente em relação ao conjunto de postagens, justamente por agregarem, a cada dia, mais informações que os sustentam ou por serem compartilhados por fontes que gozam de elevada credibilidade no meio social em que se insere a organização.

Há que se analisar ainda se as informações, sejam de conteúdo positivo ou negativo, estão partindo de mídias ou figuras públicas que há muito já são declaradamente detratoras ou apoiadoras da organização em estudo ou se são novos interagentes a comentarem sobre essa organização.

Outro aspecto a ser observado é a relação das informações obtidas por meio das redes sociais da internet com eventos exógenos a esse ambiente. A sociedade que se manifesta nas redes sociais, é, muitas vezes, apenas uma parcela dos públicos de relacionamento de uma organização. Assim, a análise das informações nas redes sociais associadas a outros eventos (declarações, campanhas, ocorrências, atuação dos concorrentes etc.) enriquece as conclusões da pesquisa.

Em síntese, o monitoramento nas redes sociais não deve ser tomado como algo apartado das outras formas de observação da imagem das organizações no contexto em que elas se inserem. Por isso, mais uma vez, enfatizamos que nada substitui a capacidade analítica do sujeito social responsável por extrair conhecimento do monitoramento das redes sociais, em um processo de junção e elaboração conjunta com outras fontes de informação.

A própria periodicidade das análises e da elaboração dos relatórios é uma escolha subjetiva e influencia tanto a análise qualitativa como os dados quantitativos. Se tivermos como ponto pacífico que o fluxo de informações que aporta nas redes sociais é contínuo e que, em determinado momento do dia ou da semana, há um corte para realização das mensurações, pode-se dizer que há interferência da decisão dos pesquisadores sobre o percentual de postagens positivas e/ou neutras e/ou negativas acerca de dada organização. Enfim, dependendo da hora, do dia ou da semana, as análises advindas das redes sociais da internet poderão mostrar diferentes recortes da mesma organização. A subjetividade, portanto, continua em cena, a despeito de toda a tecnologia computacional disponível para se processar milhões de informações nas redes sociais da internet.

Há ainda que se mencionar as questões éticas no trabalho de monitoramento das redes sociais, questões essas que estão em constante debate e nem sempre encontram consenso, principalmente no que se refere ao direito à privacidade de quem publica nas redes sociais da internet. Um exemplo da falta de consenso: há mais de um ano, o Facebook – a rede social com maior número de usuários no planeta – passou a impedir que as ferramentas de coletas de postagens captassem informações advindas de perfis particulares (usuários comuns da rede). Desde maio de 2015, as ferramentas coletam postagens feitas por usuários comuns somente quando estes se manifestam em páginas públicas, tais como as *fanpages* das mídias, de organizações públicas e de empresas privadas em geral. A rede Twitter, por sua vez, não fez tal restrição.

Frisamos que não se quer, neste artigo, tratar de normas ou lançar ideias para um suposto código de conduta ética para os comunicadores organizacionais que trabalham ou que vierem a trabalhar com informações advindas das redes sociais da internet. Esse é um trabalho de monta, que demanda estudo específico. O que se pretende é tão somente ressaltar a importância desse debate de conduta ética em uma sociedade, como é o caso da brasileira, em crescente processo de



mediatização, em que clientes, empregados ou mesmo dirigentes de uma organização podem se manifestar em rede digital acerca de dada organização ou contexto e, sem desejar, podem vir a ter seus comentários replicados ou monitorados. Esse é um debate que, claramente, envolve os comunicadores que atuam em ambiente organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um ambiente comunicacional complexo, em que o tecido social é atravessado por informações que se disseminam e se amplificam nas redes sociais da internet, vê-se que as tecnologias computacionais apresentam às organizações novas possibilidades de conhecimento da opinião e das tendências de seus públicos de relacionamento. Mas, embora as interações e toda a produção de conhecimento possibilitada pelos artefatos tecnológicos da computação nos digam muito sobre a imagem de determinada organização nas mídias, somente com a atuação do pesquisador sobre o conjunto de informações coletadas pelas máquinas é que se poderá obter uma análise adequada.

E, nesse âmbito, está incluída a visão de mundo do sujeito social que trabalha com a pesquisa, tanto quanto a complexidade do tecido social em que se inserem as organizações contemporâneas, bem como a imprevisibilidade própria das dinâmicas sociais, conformando um ambiente que se afasta da perspectiva de pesquisa científica linear, ordenada e objetiva.

REFERÊNCIAS

BERTALANFFY, Ludwig Von. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1973.

BOYD, Danah; ELLISON Nicole B., Social network sites: definition, history and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, article 11, 2007.

BRAGA, José Luiz. Constituição do campo da comunicação. *Verso e Reverso*, São Leopoldo, Unisinos, v. XXV, n. 58, p. 62-77, jan.-abr. 2011.

CASTELLS, Manuel. *A galáxia da internet*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003. p. 116-117.

CURVELLO, João J. A. A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Comunicação organizacional*. Vol. 1 – Histórico, fundamentos e processos. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 91-105.

FAUSTO NETO, Antonio. Fragmentos de uma "analítica" da mediatização. *Matrizes*, São Paulo, n. 2, p. 89-105, abr. 2008

_____. *Epistemologia do ziguezague*. In: SEMINÁRIO DE EPISTEMOLOGIA E PESQUISA EM COMUNICAÇÃO, I, Unisinos, maio 2009. *Anais...* São Leopoldo: Unisinos, 2009. p. 79-93.

FRAGOSO, Suely; RECUERO, Raquel; AMARAL, Adriana. *Métodos de pesquisa para internet*. Porto Alegre: Sulina, 2013.

RECUERO, Raquel. *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina, 2011.

Artigo recebido em 07.08.2016 e aprovado em 09.10.2016.



Diagnósticos organizacionais: a contribuição da pesquisa em relações públicas

Organizational diagnostics: the contribution of public relations research

Diagnósticos organizacionales: la contribución de la investigación de las relaciones públicas



Valéria de Siqueira Castro Lopes

- Doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Graduada em Relações Públicas pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)
- Docente nos cursos de Relações Públicas da ECA-USP e da Faculdade Cásper Líbero (Facásper)
- Professora do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Comunicação Organizacional e Relações Públicas da ECA-USP (Gestcorp/ECA-USP)
- Membro do Conselho Fiscal da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp)
- E-mail: vsclopes@uol.com.br



Vânia Penafieri

- Doutora e mestre em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Especialista em Comunicação e Marketing pela Faculdade Cásper Líbero (Facásper)
- Bacharel em Relações Públicas pela Facásper
- Professora nos cursos de Relações Públicas da Facásper e do Centro Universitário Belas Artes
- Integra o corpo docente do Curso de Publicidade e Propaganda da PUC-SP
- Diretora científica da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (gestão 2016-2018)
- E-mail: vpenafieri@gmail.com



Resumo

O presente artigo propõe mecanismos de construção de diagnósticos a partir de modelos de gestão alicerçados na administração e incorporados em cenários de comunicação. Os modelos Toyota, BSC, de investigação apreciativa e de mudança organizacional são abordados no sentido de traduzirem aspectos relevantes e caminhos assertivos para construção de diagnósticos estratégicos. O estudo é finalizado com conceitos relacionados às pesquisas em comunicação, que se projetam como elementos prévios de concepção de diagnósticos e contribuem para elucidar itens incorporados nos modelos apresentados.

PALAVRAS-CHAVE: ESTRATÉGIA • RDIAGNÓSTICOS ORGANIZACIONAIS • MODELOS DE GESTÃO.

Abstract

This article proposes diagnosis building mechanisms based on business management models and incorporated into communication scenarios. The Toyota, balanced scorecard (BSC), appreciative inquiry and organizational change models are addressed to translate relevant aspects and assertive paths to building strategic diagnostics. The study concludes with concepts related to communication research which are projected as previous elements for diagnosis and contribute to elucidate items that are present in these models.

KEYWORDS: STRATEGY • ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS • MANAGEMENT MODELS.

Resumen

Este artículo propone mecanismos de construcción de diagnósticos a partir de modelos de gestión fundamentados en la administración e incorporados en escenarios de comunicación. Los modelos Toyota, *balanced scorecard* (BSC), de investigación apreciativa y de cambio organizacional son abordados para traducir los aspectos relevantes y los caminos asertivos para construir diagnósticos estratégicos. El estudio finaliza con conceptos relacionados a la investigación en comunicación, proyectados como elementos anteriores de concepción de diagnósticos y que contribuyen para dilucidar los elementos integrados a los modelos presentados.

PALABRAS CLAVES: ESTRATEGIA • DIAGNÓSTICOS ORGANIZACIONALES • MODELOS DE GESTIÓN.



A pesquisa é etapa essencial na condução das atividades de relações públicas, especialmente em cenários onde ela transita da função operacional para a gerencial, uma vez que a tomada de decisão deve ser balizada por dados precisos. É a pesquisa estratégica, ou seja, aquela voltada à formulação de diagnóstico e elaboração do plano de ação que estabelece foco e direção ao planejamento de relações públicas, uma vez que auxilia na identificação de cenários organizacionais e problemas de comunicação – falhas na comunicação e/ou na gestão de relacionamentos entre uma organização e seus públicos.

O processo de planejamento inicia-se com levantamento de dados secundários que permitirão ao profissional conhecer a organização e seu cenário do entorno, para que seja possível a construção do diagnóstico de relações públicas. Dessa forma, serão apresentados o conceito de diagnóstico, suas principais características, alguns modelos de negócio como abordagem para sua construção tanto no âmbito organizacional quanto no comunicacional. Em seguida, serão discutidos os usos da pesquisa na elaboração do diagnóstico em relações públicas.

ELEMENTOS PARA CONSTRUÇÃO DE DIAGNÓSTICOS ESTRATÉGICOS

Diagnóstico organizacional: definição e características

O diagnóstico pode ser definido como processo de avaliação da realidade organizacional, realizado com o propósito de manter e ampliar as competências da organização, além de auxiliar na tomada de decisão. De acordo com Tavares (2000, p. 268), o diagnóstico pode ser categorizado como estratégico, o qual abarca toda a organização, com o intuito de obter uma visão abrangente do cenário organizacional, ou técnico, cujo foco é uma de suas áreas, funções ou processos, visando a seu detalhamento e sua compreensão.

O processo de elaboração do diagnóstico estratégico inicia-se pela confrontação das atividades e dos processos desenvolvidos pela organização que vão ao encontro do cumprimento de sua missão e de uma melhor visão de futuro. Em seguida, determina-se o *gap* entre o que a organização é e o que pretende ser, indicando-se as mudanças processuais necessárias à consecução de seus objetivos, bem como um processo de avaliação das propostas em relação a tempo, custos e recursos consumidos (TAVARES, 2000).

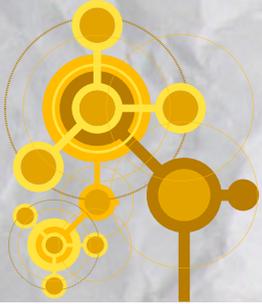
A seção seguinte tratará da construção do diagnóstico organizacional, em seu âmbito estratégico, a partir da formulação e dos modelos de gestão da estratégia.

Abordagens para a construção do diagnóstico organizacional

Conceitos de estratégia

Compreender a abrangência da estratégia e como ela passa a ser incorporada nos processos de gestão organizacional contribui para uma visão mais ampla de assuntos que possam ser tratados estrategicamente em pesquisas primárias ou secundárias e, em um segundo momento, para a construção de diagnósticos mais assertivos.

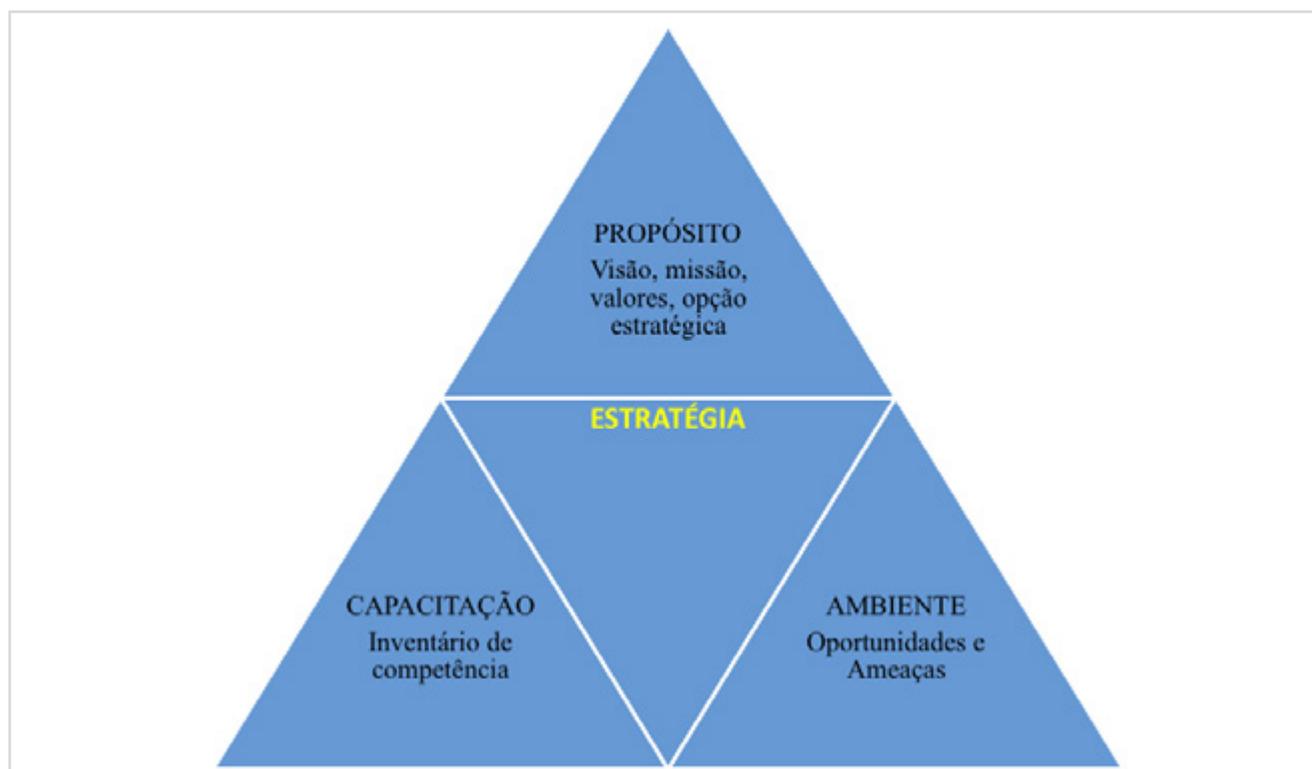
Eliezer Costa (2007) cita o fornecimento de produtos ou serviços de ponta, a busca da excelência operacional e o estreitamento do relacionamento da organização com seus clientes como as principais opções estratégicas, que, certamente, possibilitariam



um processo de gestão mais fortemente direcionado. No entanto, o autor enfatiza ser imprescindível para as organizações a definição de uma única opção, o que de fato possa ser entendido como vantagem competitiva e direcionamento da organização para o futuro, tendo em vista que as demais opções possam ser trabalhadas como coadjuvantes do processo de gestão.

Para que aspectos estratégicos possam ser incorporados aos diagnósticos organizacionais, é importante ressaltar o exposto por Costa (2007, p. 40) como 'triângulo estratégico', em que o autor considera três pontos fundamentais: o propósito da organização (o que nós queremos ser?), o ambiente externo (o que nos é permitido fazer?) e a capacitação (o que nós sabemos fazer?). Com a identificação e análise dos três pontos elencados surgem as estratégias (o que nós vamos fazer?), preenchendo e dando sentido à relação triádica concebida preliminarmente, conforme Figura 1.

Figura 1 – Bases para a formulação da estratégia.



Fonte: Costa (2007, p. 40).

Sistema Toyota de produção

O *sistema Toyota de produção*, também conhecido como modelo Toyota, é base do movimento de “produção enxuta” juntamente com o “seis sigma”. O modelo, de acordo com Jeffrey Liker e David Meier (2007), pressupõe que o conceito de empresa enxuta deva permear toda a organização, o que significa definir o valor do cliente a partir de sua demanda (*just in time*), buscando a excelência por meio da melhoria contínua.

De acordo com a metodologia, a melhoria contínua deve ser responsabilidade de todos os membros da organização, incluindo a alta gestão, que, de acordo com os preceitos do modelo, deve estar envolvida com operações da organização. Nesse ponto, observa-se que o modelo Toyota, assim como outros modelos de gestão abordados neste artigo, critica o hiato existente entre planejamento e sua implantação, causa do distanciamento entre consultores, planejadores e executores do plano de negócio, presente na década de 1980. Em resposta a esse distanciamento entre gestão e operação, surgem na década seguinte, assim como o ciclo PDCA, metodologias que propõem aproximar planejamento e administração estratégica em busca da incorporação de mudanças rápidas que proporcionem à organização flexibilidade, inovação e criatividade.



Metodologia PDCA

A *metodologia PDCA* (plan, do, check, act) é um ciclo de planejamento, execução, avaliação e correção que busca identificar problemas e solucioná-los em oito etapas: identificação do problema; descrição do problema; estudo do problema; desenvolvimento das soluções; discussão das soluções com todos os membros da equipe; aprovação; implementação; e avaliação.

Em função do escopo do presente artigo, cabe apenas a análise e discussão da primeira etapa do ciclo – *plan* –, dedicada ao diagnóstico organizacional. Essa etapa do ciclo é iniciada pela identificação e descrição (clara, concisa e mensurável) do problema, aqui reconhecido como um desvio em relação a uma norma (*standard*). Em seguida, a metodologia propõe a análise do contexto onde se verifica o problema por meio dos questionamentos (5W2H): O que é o problema? Onde o problema ocorre? Quando ele ocorre? Quem está envolvido ou é afetado pelo problema? Como se dá o problema? Quanto ele custa? O terceiro passo do *plan* refere-se à identificação das causas do problema e, para tanto, sugere que o gestor busque identificá-las questionando-se (5W1H): O que é causa provável do problema? Onde ela(s) está(ão)? Quando as causas ocorrem (sazonalidade)? Quem está envolvido ou é responsável pela causa do problema? Por que a causa do problema ocorre? Quanto ela custa?

Balanced scorecard

O *balanced scorecard* (BSC), criado pelos consultores Robert Kaplan e David Norton (2003), constitui um conjunto de medidas de desempenho que serve de base para uma gestão estratégica e resulta de suas críticas aos sistemas tradicionais de mensuração de desempenho, focados em medidas financeiras de curto prazo. Kaplan e Norton acreditam que tais medidas dificultam a criação de valor econômico para o futuro e, por isso, propõem no BSC o equilíbrio de medidas de curto e longo prazo, tangíveis e intangíveis, de âmbito interno e externo.

A falta de ligação entre estratégia e operação é mais uma crítica feita por Kaplan e Norton, que alçam o BSC de ferramenta de avaliação de desempenho financeiro, em um primeiro momento, a sistema de gestão estratégica, em sua fase mais recente. A adoção da ferramenta como sistema de gestão foi propiciada pela percepção de seus usuários de que a metodologia vincula plano estratégico e operacional por meio do uso de medidas de desempenho não-financeiras relacionadas à estratégia, proporcionando sua comunicação e seu alinhamento interno.

O sistema de gestão da estratégia é utilizado na busca pela excelência empresarial, pois permite ao gestor refletir sobre sua validade e viabilidade. A estratégia de negócio é traduzida em objetivos que direcionam seu comportamento e desempenho e são distribuídos em quatro perspectivas: finanças, clientes, processos internos, aprendizado e conhecimento. A conexão dos objetivos das quatro perspectivas em uma relação de causa e efeito resulta no mapa estratégico. O mapa deve traduzir o planejamento e ter por função definir o foco dos negócios, além de descrever o que é valor para uma determinada organização, como ele pode ser criado e mensurado.

A contribuição do modelo BSC para a construção de diagnósticos estratégicos é evidenciada por Araújo (2009, p. 83-84), ao aglutinar a visão de diferentes autores sobre o assunto. O autor apresenta as principais razões para seu uso, em que se destacam seis pontos: a vantagem competitiva é proporcionada por indicadores de desempenho, permitindo uma avaliação mais precisa do momento atual da organização e por projeções futuras; possibilita que esforços sejam direcionados para áreas de maior competência; fornece meios e modos para gozar das oportunidades que o ambiente externo oferece a partir



de projeções no cotidiano da organização; permite a formulação de estratégias de forma mais ativa e dinâmica em função da inserção de variáveis observadas no ambiente; permite obter *feedback* para aprofundar o conhecimento das estratégias e aperfeiçoá-las, uma vez que o processo cíclico é evidenciado; e, por fim, possui o alinhamento dos objetivos pessoais, de áreas específicas da organização e da organização como um todo.

Entendendo que os benefícios do BSC estão relacionados a pessoas, atividades e controle de gestão, o autor destaca ainda que, “ao se utilizarem diversas perspectivas de forma integrada, a abordagem permite que se tenha uma visão de futuro, o que o diferencia dos demais sistemas de avaliação de desempenho” (ARAÚJO, 2009, p. 85).

Investigação apreciativa

A *investigação apreciativa* é um modelo de gestão de mudanças, proposto pelo acadêmico David Cooperrider (2006), que possibilita o envolvimento dos funcionários, clientes e outros interessados no futuro da organização. Com foco nos pontos fortes do negócio e em suas vantagens estratégicas, o modelo apreciativo busca fugir da abordagem normalmente adotada no processo de gestão, focada em problemas, tal como explicita o Quadro 1.

O processo de implementação desse modelo busca descobrir o que anima uma organização em seus momentos de eficiência, fazendo perguntas capazes de fortalecer o seu potencial positivo, aqui denominado como núcleo positivo. Dessa forma, o ciclo apreciativo vincula o conhecimento e a energia do núcleo positivo de uma organização para a agenda de mudanças.

Quadro 1 – Diferenças conceituais e metodológicas
entre as escolas de planejamento tradicional e a investigação apreciativa.

| Solução de problemas | Investigação apreciativa |
|--|---------------------------------------|
| Mudança = definição e busca de solução de problema | Mudança = descoberta da organização |
| Solicita às pessoas que olhem para o passado | Solicita a análise do núcleo positivo |
| Raramente resulta em nova visão | Resulta na mudança positiva |

Fonte: Adaptado de Cooperrider; Whitney, 2006.

O ponto de partida do ciclo IA é denominado *descoberta (discovery)*, quando toda a organização é mobilizada em busca de pontos fortes e melhores práticas. A metodologia propõe a adoção do diálogo e da aprendizagem em um processo de entrevistas para identificar o(s) tópico(s) afirmativo(s) que comporá(ão) o núcleo positivo, onde o conhecimento útil e inovador é compartilhado por e com todos os envolvidos. Pode-se afirmar que essa etapa equivale ao diagnóstico organizacional, referência para elaboração e realização da visão organizacional.

O *sonho (dream)* constitui-se na visão construída a partir do potencial descoberto. As histórias e as impressões levantadas nas entrevistas são colocadas em uso como recurso para visualização do futuro coletivo. O *planejamento (design)* constrói uma proposta de organização ideal, onde os interessados se sintam capazes de tornar o sonho possível e ampliar o núcleo positivo. As pessoas são estimuladas a questionar o *status* organizacional, buscando a maximização



das qualidades do núcleo positivo atual e realização acelerada do sonho. O *destino (destiny)* sustenta a iniciativa por mudança positiva contínua e alto desempenho em longo prazo, fortalecendo a capacidade positiva da organização e incentivando as pessoas a *se libertarem* dos fatos negativos.

Figura 2 – Ciclo 4-D da investigação apreciativa.



Fonte: Cooperrider; Whitney, 2006, p. 18.

A aplicação do modelo pode se dar de duas formas: a investigação total do sistema e a reunião de cúpula. Na primeira, todos os interessados participam do processo (funcionários, clientes, vendedores, membros da comunidade), tanto na fase da descoberta, quando participam das entrevistas, quanto nas fases posteriores, quando são reunidos para compartilhar histórias e melhores práticas. Já no formato *reunião de cúpula*, a descoberta do núcleo positivo, delineado com base em dados estratégicos para o negócio, é tarefa da alta gestão. A participação dos demais interessados na cadeia de negócio se dá apenas na elaboração do plano.

Gestão da mudança organizacional

Diferentemente dos modelos apresentados até aqui, a *gestão da mudança organizacional* não se apresenta como um modelo de gestão de aplicabilidade direta. Pauta-se muito mais como uma filosofia que permeia a construção de diagnósticos alicerçados em conceitos de inovação e visão para o futuro.

A mudança organizacional só é possível em ambientes abertos e propícios à inovação. Drucker (1998, p. 636), destaca que estratégias empresariais não necessariamente voltadas à inovação focalizam o olhar no futuro, mas prevendo a manutenção de linhas de produtos, serviços, mercados, canais distribuidores e tecnologias atuais. Por outro lado, estratégias empresariais voltadas para a inovação possuem como alicerce o descarte sistemático e planejado do passado, entendendo-se que processos atuais, mesmo que plenamente eficientes, não necessariamente se consolidarão no futuro, mas serão transformados.

Mudanças tecnológicas, de estilo de vida, de leis e regulamentações, demográficas e geopolíticas são alguns exemplos de cenários amplos e essencialmente mutáveis, exigindo das organizações processos de mudança recorrentes. Costa (2007, p. 23) elenca outros tipos de mudanças, consideradas por ele de natureza mais profunda, porém mais sutis. São elas: mudanças na composição da pirâmide etária, mudanças drásticas no posicionamento da opinião pública, mudanças nos papéis sociais e ainda mudanças climáticas, que podem afetar toda uma cadeia produtiva.



Mesmo diante de cenários tão ciclicamente mutantes, a relutância das organizações no abandono sistemático do passado não é fato incomum, tanto que é altamente recomendável no contexto das iniciativas inovadoras a avaliação de três fatores que determinam a estratégia para a inovação, "a oportunidade final, o risco do insucesso e os esforços e despesas que se façam necessários. Do contrário, as tentativas poderão continuar e mesmo ser intensificadas em uma área em que as oportunidades sejam bastante limitadas, e elevados os riscos do insucesso" (DRUCKER, 1998, p. 639).

A organização inovadora requer um ambiente contínuo de aprendizagem em toda a sua estrutura. É justamente nesse contexto que a gestão da mudança organizacional ganha importância na construção de diagnósticos estratégicos.

Thomaz Wood Jr. (2004, p. 29) aborda o tema de gestão da mudança organizacional como uma resposta "à necessidade ou desejo de as organizações implementarem mudanças planejadas ou alocarem recursos para resolverem questões estratégicas da natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológica".

Na visão de Vicente Gonçalves e Carla Campos (2012), a gestão de mudanças pressupõe planejamento, aplicação, medição e monitoramento de gestão do fator humano, compreendendo-se que as pessoas são as maiores responsáveis pelas mudanças organizacionais acontecerem ou não.

Seguindo a lógica de que os indivíduos estão no centro de qualquer processo de mudança, Lucio Gonçalves (2014, p.128) apresenta aspectos essenciais para que a gestão da mudança organizacional seja possível: visão estratégica da mudança, apoio claro dos patrocinadores, conhecimento sobre todos os envolvidos, informações sobre a empresa, identificação de possíveis grupos de poder contra e a favor da mudança, ambiência para mudanças e gestores engajados.

O autor ressalta ainda a abrangência da gestão da mudança organizacional protagonizada por pessoas, mas que envolve também processos e tecnologia, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Mudança organizacional e perspectivas de gestões

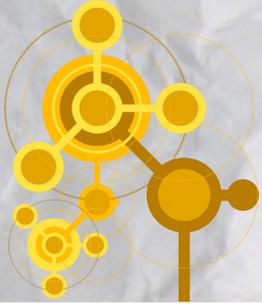
| | PESSOAS | PROCESSOS | TECNOLOGIA |
|---------|--------------|-----------|--------------|
| GESTÕES | Comunicação | Problemas | Configuração |
| | Conflitos | Processos | Segurança |
| | Conhecimento | Qualidade | |
| | Informação | Riscos | |
| | Resistência | | |

Fonte: Adaptado de Gonçalves, 2014.

Processos de gestão – muitas vezes pautados por pesquisas de dados primários ou secundários – que visem à intervenção de cenários organizacionais como condição recorrente, permitem que diagnósticos sejam construídos com alicerces estratégicos, em que a situação do presente não seja entendida simplesmente como condição essencial para a projeção da visão de futuro.

O DIAGNÓSTICO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

O diagnóstico em relações públicas, como um diagnóstico técnico, volta-se a situações que afetam o posicionamento da organização, sua imagem e reputação. Para tanto, deve descrever em termos específicos a comunicação e os relacionamentos



organizacionais, respondendo às seguintes questões: o que é fonte do problema, onde está a fonte, quando o problema ocorre, quem está envolvido ou é afetado por ele, como esses públicos são envolvidos ou afetados e por que o tema relacionado ao cenário interessa à organização e a seus públicos (CUTLIP, CENTER e BROOM, 1985; BROOM e DOZIER, 1990).

Glen Broom e David Dozier (1990, p. 24) detalham o papel da pesquisa, seja quantitativa ou qualitativa, no processo de formulação do diagnóstico por eles denominado como *identificação do problema*. Ela se inicia com o monitoramento do ambiente para detecção (percepção de discrepância entre o cenário observado e a situação desejada) e prossegue com o detalhamento (sondagens para confirmação da presença de um problema e compreensão da situação) e a descrição do problema (obtenção de informação sistemática e objetiva para definir com precisão a natureza e o alcance do problema).

O monitoramento do ambiente e o detalhamento da situação-problema podem ser conduzidos por meio do levantamento de dados secundários, ou seja, pela coleta de dados pré-existentes. Embora seja uma pesquisa de baixo custo e de rápida execução, já que lança mão de dados públicos e de fácil acesso, requer atenção do profissional à metodologia aplicada em busca de validade e confiabilidade dos dados, bem como à atualidade e à finalidade das informações levantadas para a garantia da relevância e exatidão das informações no contexto em que serão utilizadas.

Ao longo do processo de levantamento de dados, algumas lacunas de informação poderão dificultar a compreensão do cenário, motivo pelo qual a pesquisa de dados primários deve ser usada para obter informações que auxiliem no entendimento amplo e preciso do problema, conforme detalhamento do fluxo na Figura 3.

Figura 3 – Fluxo de pesquisa no processo de planejamento de relações públicas.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

A pesquisa de dados primários será utilizada quando as informações em dados secundários não são suficientes para compreender o cenário organizacional e formular o diagnóstico ou determinar a estratégia de comunicação para subsidiar a elaboração do plano de comunicação.

Não tendo como objetivo do presente artigo o aprofundamento dos diversos tipos de pesquisa direcionados aos estudos de comunicação, mas com o propósito de subsidiar o entendimento acerca das pesquisas de dados primários e secundários, os métodos aplicados em relações públicas e as respectivas técnicas de coleta de dados, o Quadro 3 apresenta panorama conceitual dos usos e aplicações da pesquisa, constituindo-se importante mapa que antecede a construção do diagnóstico.



Quadro 3 – Usos e aplicações de pesquisa.

| Tipo de pesquisa | Natureza do dado | Natureza da pesquisa | Método de Pesquisa em ciências sociais | Método de pesquisa em relações públicas | Métodos e técnicas de coleta de dados |
|------------------|-------------------|----------------------|--|--|--|
| Exploratória | Dados secundários | - | <i>Desk research</i> ou pesquisa de gabinete | <i>Briefing</i> | <p>Pesquisa em fontes internas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RH: perfil dos funcionários, investimentos em treinamento, benefícios, fatores que podem ocasionar problemas de relacionamento. • Marketing e vendas: dados sobre consumidores, <i>prospects</i>, setor. • Jurídico: relacionamento com governo, públicos afetados pela organização. • Relatórios de atendimento (SAC/ <i>ombudsman</i>). • Análise de conteúdo: relatórios anuais e demais publicações, discursos da alta gestão, campanhas institucionais. |
| | | | | Análise de macroambiente | <p>Pesquisa em fontes externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agências e institutos governamentais. • Institutos de pesquisa. • Imprensa especializada. |
| | | | | Análise do ambiente de negócio ou análise setorial | <p>Pesquisa em fontes externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imprensa: fornece dados sobre sindicatos, grupos ambientalistas, de defesa do consumidor. • Associações profissionais e de mercado. • Concorrência: <i>benchmark</i>. |
| | | | | Auditoria de comunicação: visa a um estudo focado nos processos de comunicação interna e administrativa da organização | <p>Pesquisa em fontes internas:</p> <p>veículos internos, fluxograma</p> |



| Tipo de pesquisa | Natureza do dado | Natureza da pesquisa | Método de Pesquisa em ciências sociais | Método de pesquisa em relações públicas | Métodos e técnicas de coleta de dados |
|------------------|------------------|----------------------|--|---|---|
| Exploratória | Dados primários | Qualitativa | Pesquisa-ação | <p>Auditoria de opinião: verifica opinião e reações dos públicos formadores de opinião a respeito de uma empresa ou assunto público de interesse organizacional. Auxilia na identificação de sub-grupos favoráveis ou hostis.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Grupo de discussão (<i>focus group</i>). • Entrevista em profundidade. |
| | | | | <p>Auditoria de imagem: estudo conduzido com mais de um público estratégico para verificar a imagem percebida por estes grupos de interesse e confrontá-la com a imagem pretendida pela organização.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Grupo de discussão (<i>focus group</i>). • Entrevista em profundidade. • Técnicas projetivas. |
| | | | | <p>Auditoria de comunicação</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Grupo de discussão (<i>focus group</i>). • Entrevista em profundidade. • Observação participante. • Observação não-participante. |



| Tipo de pesquisa | Natureza do dado | Natureza da pesquisa | Método de Pesquisa em ciências sociais | Método de pesquisa em relações públicas | Métodos e técnicas de coleta de dados |
|------------------|------------------|----------------------|--|--|---|
| Conclusiva | Dados primários | Quantitativa | Survey | Pesquisa de opinião: busca identificar a opinião de um público a respeito de uma questão de interesse da organização. | <ul style="list-style-type: none"> • Questionário estruturado. • Questionário semi-estruturado. |
| | | | | Pesquisa de imagem: pesquisa realizada com um público de interesse para verificar a percepção que possui da organização. | <ul style="list-style-type: none"> • Questionário semi-estruturado. |
| | | | | Auditoria de comunicação | <ul style="list-style-type: none"> • Questionário estruturado. • Questionário semi-estruturado. |

Fonte: Lopes; Penafieri (2011, p. 290-291).

A CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA EM RELAÇÕES PÚBLICAS NO CONTEXTO DOS MODELOS DE GESTÃO

Ao buscar a contribuição da pesquisa em relações públicas para a construção de diagnósticos técnicos, a compreensão acerca dos mecanismos oferecidos pela pesquisa no contexto de cada modelo de gestão apresentado neste artigo favorece sua utilização de modo mais assertivo, levando-se em conta a natureza do dado, a natureza da pesquisa e o método utilizado, de acordo com o exposto no Quadro 4.



Quadro 4 – Modelos de gestão e possibilidades de pesquisa.

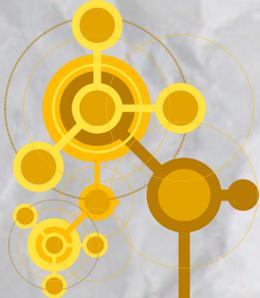
| Modelos de gestão <i>versus</i> possibilidades de pesquisa | Natureza dos dados da pesquisa | Natureza da pesquisa | Método de pesquisa em relações públicas |
|--|-----------------------------------|--|---|
| PDCA Planejamento Execução Avaliação Correção | Dados secundários e primários | Quantitativa | Pesquisa de opinião Pesquisa de imagem |
| BSC Finanças Processos/negócios Clientes Aprendizado/crescimento | Dados primários e secundários | Pesquisa qualitativa e quantitativa | Pesquisa de opinião Pesquisa de imagem Auditoria de comunicação |
| IA Descoberta Sonho Destino Descoberta | Dados primários e secundários | Pesquisa qualitativa | Auditoria de opinião |
| GMO Planejamento Aplicação Medição Monitoramento (do fator humano) | Dados primários e secundários | Pesquisa qualitativa e quantitativa | Pesquisa de opinião Auditoria de comunicação |

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No *ciclo PDCA* a pesquisa contribui tanto para a elaboração do diagnóstico, em busca da identificação das falhas de comunicação que impactam o desempenho organizacional e de outras áreas, quanto na avaliação do processo comunicacional e mensuração dos resultados por ele obtidos.

No *modelo BSC* a pesquisa contribui para todas as perspectivas: em finanças na identificação da percepção de acionistas e investidores acerca da organização; em processos internos, na avaliação dos processos essenciais à satisfação dos clientes; na perspectiva clientes, no monitoramento da relação com esse *stakeholder* visando à sua manutenção; em aprendizado e crescimento, no mapeamento de processos a ser aprimorados, habilidades e competências a serem desenvolvidas.

No contexto da *investigação apreciativa (IA)*, a pesquisa é adotada especialmente no modelo de aplicação denominado investigação total do sistema, no qual diferentes *stakeholders* podem ser envolvidos na construção do núcleo positivo,



momento da *descoberta*, necessário à construção do *sonho*. O método qualitativo é empregado em busca do detalhamento dos pontos fortes e das melhores práticas organizacionais, e a coleta de dados pode ser realizada por meio de grupos de discussão. No formato *reunião de cúpula*, o núcleo positivo é construído pela alta gestão a partir de dados secundários sobre a estratégia organizacional ou mesmo dados primários a respeito do contexto e seu impacto sobre a organização.

No modelo de *gestão de mudança organizacional* a pesquisa contribui em todos os processos de modo contínuo. Para que a filosofia constante de inovação e a mudança projetada sejam possíveis, informações de micro e macroambiente necessitam de mapeamento constante. Para que a gestão da mudança seja um modelo viável, o fator humano deve ser priorizado, fazendo com que os públicos envolvidos no processo de gestão sejam ouvidos, monitorados e incentivados a participar em todas as frentes de mudança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notório que os modelos de gestão apresentados não esgotam as possibilidades de contribuição estratégica para elaboração de diagnósticos, mas colaboram fortemente para a compreensão dos inúmeros cenários e variáveis que submergem em um contexto analítico e que são potencializados com informações de natureza primária ou secundária possibilitadas pela pesquisa.

Compreender a pesquisa em comunicação como parte de um processo estratégico organizacional é condição essencial para quaisquer ações que redundem em tomada de decisões. O artigo atingiu o objetivo de abordar panoramicamente a pesquisa em comunicação e seus conceitos e inseri-la como ferramenta preliminar e imprescindível para a elaboração de diagnósticos estratégicos, tema aprofundado a partir de modelos de gestão que atuam como caminhos diretos para que o diagnóstico alcance seu principal propósito: analisar a relevância de aspectos do presente e projetar cenários futuros.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis C. G. *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BROOM, Glen M.; DOZIER, David M. *Using research in PR: applications to program management*. New Jersey: Prentice Hall, 1990.

CUTLIP, Scott M.; CENTER, Allen H.; BROOM, Glen M. *Effective public relations*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1985.

COOPERRIDER, David L. E WHITNEY. *Investigação apreciativa: uma abordagem positiva para gestão de mudanças*. Rio de Janeiro: Qualtimark, 2006.

COSTA, Ana Paula Paulino. *BSC: conceitos e guia de implementação*. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, Eliezer A. *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DRUCKER, Peter F. *Introdução à administração*. Trad. de Carlos A. Malferrari. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

GONÇALVES, Lucio L. *Gestão de mudanças na teoria e na prática e o método das gestões*. São Paulo: All Print Editora, 2014.



GONÇALVES, Vicente; CAMPOS, Carla. *Gestão de mudanças: o fator humano na liderança de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. *Balanced scorecard: a estratégia em ação*. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LIKER, Jeffrey; MEIER, David. *O modelo Toyota*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

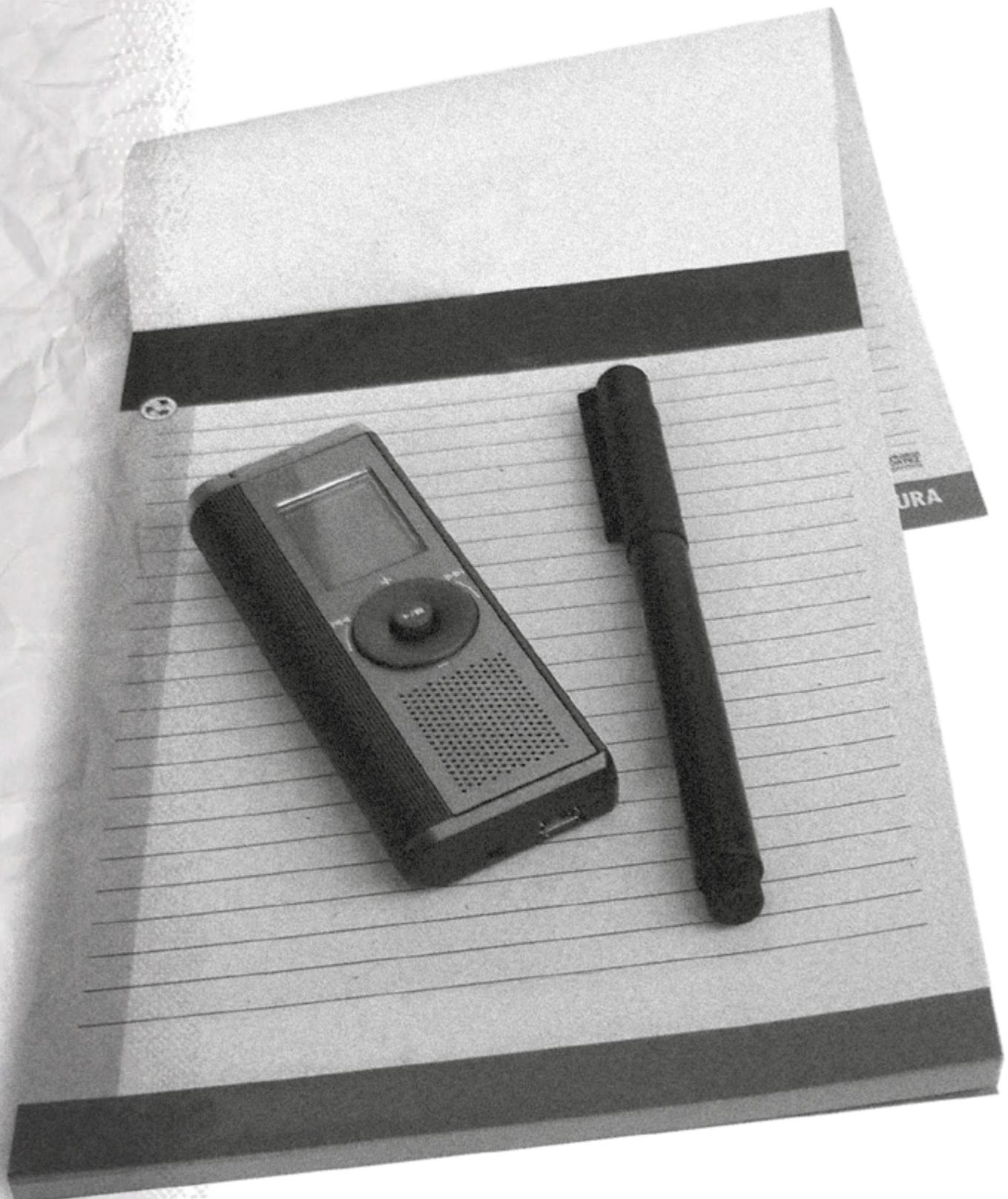
LOPES, Valéria S. de Castro; PENAFIERI, Vânia. Opinião e pesquisa: instrumentos de orientação e de avaliação. In: FARIAS, Luiz Alberto (Org.). *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011.

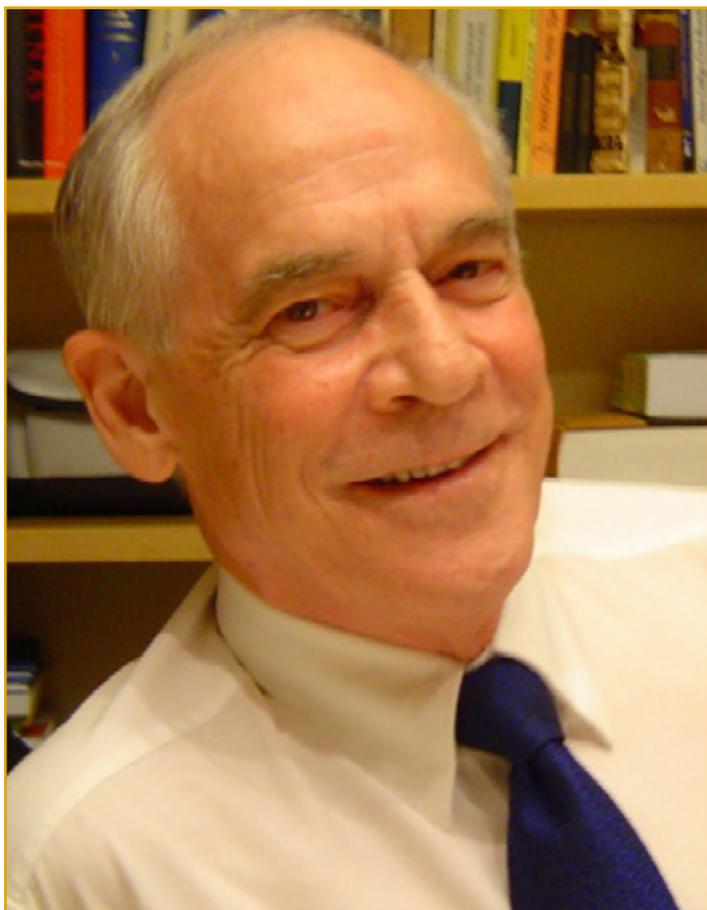
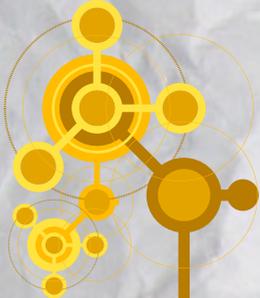
TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD JR., Thomaz (Coord.). *Mudança organizacional*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Artigo recebido em 25.10.2016 e aprovado em 16.11.2016.

ENTREVISTA





Pergentino Mendes de Almeida

- Cientista político
- Professor no curso de pós-graduação em Opinião Pública e Inteligência de Mercado, da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP)
- Presidente da AnEx Analytical Expertise & Scenario
- Fundador da LPM - Levantamentos e Pesquisas de Marketing, em 1968, com sua esposa Dilma e Julinho César Vercesi
- E-mail: pergentinoma@gmail.com

História, memória e futuro da pesquisa de mercado no Brasil

History, memory and the future of market research in Brazil

Historia, memoria y futuro de la investigación de mercado en Brasil

Entrevistadores

Clotilde Perez

- Livre docente em Ciências da Comunicação pela ECA-USP
- Coordenadora do curso de Especialização em Pesquisa de Mercado e Comunicação da ECA-USP

Filipe Perez

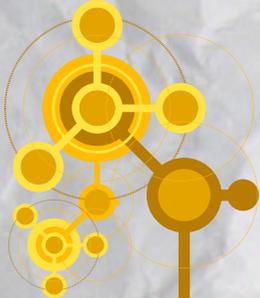
- Mestre em Tecnologias da Inteligência e Design Digital pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Professor na área de Comunicação da Uninove

Fonte da foto

<https://pt-br.facebook.com/pergentinom>

Entrevista

Pergentino Mendes de Almeida



A pesquisa de mercado é uma espécie de bússola para muitas ações no ambiente corporativo, mercadológico, público e político. É por meio dela que podem ser entendidas tendências e compreendidos movimentos do mercado e da sociedade. O crescimento de sua relevância e credibilidade tem relação com o amadurecimento do campo, a complexidade das relações e a seriedade de seus profissionais.

Com larga vivência no setor de pesquisa, pioneiro no uso das discussões em grupo no Brasil e hoje presidente da AnEx Analytical Expertise & Scenario, o professor universitário Pergentino Mendes de Almeida falou com *Organicom*. Um dos mais destacados responsáveis pela implantação da pesquisa de mercado no Brasil, ele também é consultor em projetos para construção de cenários futuros. Nesta entrevista, Pergentino passeia por suas incríveis memórias, desenhando o retrato dos caminhos que trouxeram até nós a moderna pesquisa de mercado, a qual, como ele ressalta, antes de tudo, indica tendências.

• • •

Organicom – Para começar, gostaria de ouvir um pouco da sua trajetória, sua formação e o seu papel na introdução da pesquisa de mercado no nosso país.

Pergentino – É um prazer estar aqui, conversando com vocês. E não é que eu seja um dos responsáveis. É que, quando eu entrei no mercado, tinha pouca coisa mesmo... Bom, preciso fazer uma pequena introdução. Eu comecei a trabalhar em 1954. Eu era desenhista, *freelancer* e fazia arte final, artes gráficas em geral, *paste-up*, se é que vocês já ouviram falar disso...

Organicom – Pode nos contar um pouco sobre esse trabalho?

Pergentino – Precisava explicar como era a impressão antigamente, mas vamos pular essa parte. Só para dizer, *paste-up* é tudo aquilo que o computador faz hoje, com o Photoshop, por exemplo. Fazíamos recortando letras, fotos e colávamos e montávamos artesanalmente. Era até uma profissão importante. A Lintas tinha vários desses profissionais trabalhando, passando cola, cortando com estilete... Mas eu comecei antes disso – não, na verdade aí eu estaria no século XIX (risos). Na verdade, comecei a trabalhar em marketing como desenhista e, inclusive, fui discípulo de um dos Carusos, tio dos atuais Carusos. Eu fazia os desenhos de vários anúncios de jornais à época. Depois comecei a fazer os leiautes. Como eu trabalhava sozinho, por conta própria, fazia também *paste-up*. Na verdade, fazia tudo sozinho, do começo ao fim. Fazia folheto de clube de campo, fazia o texto e as ilustrações, além do acompanhamento na gráfica e da entrega da tiragem pronta. Fiz vários rótulos de aguardente, de álcool e de uma porção de bebidas e nunca me pagaram...

Organicom – Agora essas histórias se tornam engraçadas, mas na época...

Pergentino – Foi assim que começou a minha carreira no marketing. Bom, nessa altura já estava cursando a faculdade de Direito. Meu tio, Fernando Henrique Luiz de Almeida, que era do direito administrativo e também professor, me incentivava muito. Ele ia me buscar toda vez que havia exame de segunda época para me forçar a completar o curso. E, assim, com todo esse incentivo, eu completei o curso. Mas, durante o curso, já tinha desistido de ganhar a vida como desenhista ou diretor de arte, porque ninguém me pagava ou me levava a sério. Eu era muito jovem. O pessoal achava que não precisava dar muita “bola” pra mim. Dinheiro, então, menos ainda... Aí resolvi que devia levar o curso de direito ainda mais a sério. Nesse tempo eu me candidatei a uma vaga de “chefe de pessoal” em uma empresa. Fiz o exame psicotécnico, fui aprovado e encaminhado para a Irmãos Lever. Só dias depois é que descobri que, na verdade, havia sido encaminhado para a Lintas, a



agência deles. Assim, fui parar nas mãos do Rofolfo Lima Marques, que se tornou meu grande amigo até o final da vida dele. Ele me empregou como redator na agência. Meu teste psicotécnico deu como resultado que eu seria um fracasso como chefe de pessoal, mas que eu tinha futuro, talvez, na criação. E, de acordo com Lima, eu era a grande aposta dele na criação. Fui para lá como segundo redator, depois passei a primeiro redator nas mãos de João Atélio Neto. Aprendi muito com o João. E o meu colega era o Boni, no departamento.

Organicom – *E essa equipe continuou assim por muito tempo?*

Pergentino – Quando o Boni saiu da Lintas, o Natali também saiu. E isso tem toda uma história de briga da criação com a política de marketing, já naquela época. Na ocasião o fantasma da criação e dos publicitários era o marketing, porque o pessoal do marketing não dava liberdade alguma. Pelo menos era assim na Lintas. Já na Lever era diferente, assim como na P&G, na Colgate. Eram empresas diferentes, mas o resto do mercado não era diferente. Eram empresas em que o marketing dizia: “Eu tenho um produto que faz X, que fala a vantagem Y, então você vai anunciar Y para vender X”. E não adiantava você vir com ideias mais criativas. Havia um gerente de produtos que dizia: “Eu tenho um *recall* de qualquer propaganda, é só colocar bebês”... Besteira... Você só consegue resultado oferecendo ao consumidor o que ele precisa, o que interessa a ele. Eu aprendi nessa escola com o Lima na Lintas. Como havia falado, quando o Natali saiu, o Boni saiu também. Eu herdei o departamento de criação junto com o Gilda. O Gilda era gerente de criação gráfica e eu era gerente de criação verbal, além de chefe de pesquisa. Eu abri o departamento de pesquisa lá, em um negócio em que a Lever foi a pioneira no Brasil, enquanto a pioneira mundial era a P&G, usando um termo que não se conhece mais, que é o *copy analyst*. O *copy analyst* era para ser uma especialidade de planejamento em publicidade, ou seja, de planejar a estratégia geral da publicidade, da mídia ao conteúdo, à abordagem, ao tema, ao *slogan* e ao lema. Depois o “planejador” passava o planejado para o departamento de criação, dizendo: “Agora faça um anúncio criativo usando esse material”. Eu era o gerente de criação e ao mesmo tempo o *copy analyst*, ou seja, o planejador. Mais tarde isso veio a ser chamado de planejamento de propaganda ou planejamento publicitário. E com isso eu fui promovido à chamada “folha internacional” da Unilever, ou seja, passei a ser parte da folha de pagamento da gerência mundial da Unilever.

Organicom – *Mas estava na Lintas?*

Pergentino – Sim. Depois eu fui mandado para a Inglaterra, para a Alemanha e na sequência para a França, para fazer um estágio de gerentes e diretores de agências e aprender tudo sobre pesquisa. Havia diretores em geral, de mídias, de criação

O quente das discussões sobre pesquisa de mercado eram as discussões em grupo, que estavam desenvolvendo pesquisas de motivação, que são pesquisas muito básicas.



etc. Eu fui lá como diretor de criação. Era quando a Lever estava descobrindo o grande negócio da Prompter, que estava desenvolvendo discussões em grupo. A Lever começou a investir nisso, que era um negócio totalmente esotérico naquele momento. Era para psicólogos, algo meio junguiano, meio freudiano... E a gente levava a sério a pesquisa.

Organicom – E isso era em que ano, Pergentino? Anos 1960, final dos anos 1950?

Pergentino – Disso eu nunca vou me esquecer. No dia em que eu desembarquei em Hamburgo, recebi a notícia de que o Brasil estava fechado, não tinha comunicação com o exterior, o exército estava marchando contra a Guanabara e prisões estavam sendo feitas. Minha família estava aqui. Então, eu já cheguei lá com a ideia de “vou voltar”. E foi interessante isso. O que você faz quando está no exterior? Não havia embaixada, havia apenas o consulado, única fonte para saber o que estava acontecendo, porque os jornais alemães não queriam saber dos assuntos da América Latina. O Brasil estava todo isolado, não havia sequer contato por telefone. Era março de 1964.

Organicom – E qual foi a sua reação?

Pergentino – Telefonei para o consulado, e um alemão com um forte sotaque tentava responder com um português de Portugal sofrível. Eu já tinha desistido do estágio. E o atendente me falou assim: “Então, o senhor pode ficar tranquilo. A situação é a seguinte: o presidente disse que o Brasil agora vai ser comunista, mas não tem perigo porque o Pinto diz que não deixa”. O Pinto era o Magalhães Pinto. Então, essa era a informação oficial que eu tinha do consulado brasileiro em Hamburgo. Bom, aí é que bateu o desespero. Curiosamente quem me manteve sossegado e atualizado sobre tudo que acontecia no Brasil era a Lever. O país estava fechado para tudo, menos para as multinacionais. Então a organização me passava informações diárias, extraoficialmente, sobre tudo o que se passava por aqui. Eu acabei ficando no estágio e passei meses na Europa. E o quente das discussões sobre pesquisa de mercado eram as discussões em grupo, que estavam desenvolvendo pesquisas de motivação, que são pesquisas muito básicas. Você não fazia teste de propaganda com discussão em grupo. Para isso você tinha várias técnicas quantitativas. Já para os testes de produtos você tinha várias técnicas e um manual básico de pesquisa de mercado que é até hoje respeitado.

Organicom – E quais foram suas outras experiências na Europa?

Pergentino – Bom, com isso, eu fiz um estágio na Lintas, em Londres, acompanhando discussões em grupo. Depois fui fazer um estágio em Hamburgo, me mandaram para a Lintas de lá, onde depois fui para o departamento de pesquisas. Estou falando de 1964. Portanto, não muito tempo depois de Hitler, da geração que tinha sobrevivido às ações de Hitler, que tinha acabado com as ciências sociais. Então as chamadas “ciências sociais” eram praticadas por psicólogos. Freud era um judeu desvalorizado, banido da sociedade alemã, que naquele momento só admitia psicologia experimental. Então, o departamento de pesquisas da Lintas em Hamburgo era um departamento que tinha homens doutores, todos eles psicólogos, que faziam pesquisas com aparelhos muito sofisticados, com tudo que hoje está voltando a ser discutido, as máquinas, os equipamentos, os monitoramentos... E eles trabalhavam de avental branco, porque eram doutores, quase todos psicólogos.

Quando voltei para o Brasil, voltei entusiasmado com discussões em grupo e fui implementando a pesquisa qualitativa por meio das DGs, as discussões em grupo, com imenso êxito. Eu era chefe, diretor de criação. O Natali e o Boni não conseguiram nada. Eu também não estava conseguindo nada, nenhuma inovação, aqui, porque o marketing, genuinidade nossa, cerceia a liberdade de criação, porque tem certos princípios que são indicados pela matriz de marketing internacional etc. Mas o que interessa à



propaganda? Era o que eu perguntava a mim mesmo. Interessa o que o espectador pensa, não o que a matriz pensa. Então, a única maneira de eu enfrentar essa ditadura do marketing era através de pesquisa, buscando saber o que o consumidor pensa. É aí que vamos trabalhar criativamente, em cima do pensamento do consumidor. Era a libertação da criação, finalmente.

Organicom – *E o que isso motivou em você?*

Pergentino – Eu resolvi tomar isso como missão. Abri um departamento de pesquisa, que comecei primeiro com o Júlio César Verseci, que já morreu e me acompanhou durante muitos anos. Começamos a fazer experimentalmente e depois começamos a desenvolver toda a técnica. E o Lima bancou a “brincadeira” para a gente, ou seja, comprou, digamos assim, as experiências de discussões em grupo que íamos fazendo. Estudei muito, desde Freud a muitos outros autores, principalmente europeus. Cheguei a entrar para o curso de psicologia por causa disso. Nessa altura eu já era diretor de criação, rádio, cinema, televisão, jornais e revistas. Eu era chefe de redação. Tinha a Guta trabalhando comigo. E nós produzimos programas para o Brasil inteiro, eu produzia e administrava os programas. “Marcadoso” foi lançada por mim, com uma ideia que tive com horóscopos para promover audiência. A Guta descobriu o obscuro astrólogo que escrevia em uma das revistas da Editora Abril, que se chamava *O Marcadoso*. E nós lançamos, nacionalmente, o “Marca 12”. No programa se dizia: “Mande uma embalagem de Lever, dos sabonetes Lever, ofereça a música a quem você quiser, e você terá o seu horóscopo pessoal diário”. Foi um sucesso em todo o interior. Era um programa direcionado para o interior.

Organicom – *Bom, e a pesquisa?...*

Pergentino – A pesquisa já existia como uma rotina feita pelo departamento de compras, cujo diretor era o Manuel Vieira, português. Um homem muito inteligente, mas era diretor de... compras. E isso era um “sinal dos tempos”: um diretor de compras preocupado com pesquisas. E a pesquisa era um negócio recorrente, contínuo e sempre usando o mesmo questionário, aplicado da mesma forma, a mesma tabela, que era atualizada de mês em mês, o que obviamente ajudava a fazer a projeção para o mês seguinte para comprar matéria-prima. E me lembro que, nessa época, a equipe de entrevistadoras da Lever era composta apenas por moças, todas elas vestidas com o uniforme de pesquisadoras da Lever. E elas tinham uma chefe de equipe que tinha um uniforme diferenciado, chefiando todas as meninas, dizendo: “Você vai ali naquela casa, você ali e você ali”. Ela as acompanhava o dia inteiro. Mas, eu queria fazer algo diferente, queria fazer discussão em grupo. O

A única maneira de eu enfrentar essa ditadura do marketing é através de pesquisa, sabendo o que o consumidor pensa. É aí que vamos trabalhar criativamente em cima do pensamento do consumidor.



Vieira nem tinha ideia disso. Comecei a fazer isso na Lintas. Aí o Lima bancou o negócio e a coisa pegou, foi um sucesso na Lever. Lembro até hoje que o primeiro relatório oferecido a clientes foi de um comercial de Atkinsons. E foi um sucesso. Daí, todo mundo queria fazer discussão em grupo.

Organicom – *E só havia as técnicas projetivas? Como funcionava a discussão em grupo?*

Pergentino – Bom, isso já havia. Isso que eu contei era sobre o que você perguntou sobre minha atuação e como estava a pesquisa até então... Desde a década de 1930, o Vieira já fazia pesquisas, mas era tudo pesquisa de rotina, sem muita preocupação qualitativa de fato.

Organicom – *Questionário pessoal...*

Pergentino – Sim, e antes tinha o Ipom [Instituto de Pesquisa e Opinião de Mercado], criado em 1952 para atender empresas americanas, onde o Octávio da Costa Eduardo trabalhou juntamente com o Arthur Cesar. Em 1955, o Octávio abre seu próprio instituto, o Inese [Instituto de Estudos Sociais e Econômicos]. Em 1942, começa a atuar o Ibope, trazendo pesquisas de rádio, por meio de flagrantes. Isso marcou época, porque tinha-se uma métrica, e é claro que o rádio era muito importante. Imagino que mais prestigioso na época que a tevê a cabo atual. Era época do *Direito de nascer*, na Rádio Nacional, que cobria o país inteiro. E o Ibope começou com pesquisa de audiência flagrante. Era uma rotina: você batia de porta em porta, batia sempre na mesma porta. Estavam constantemente fazendo pesquisas. E faziam para os assinantes relatórios bimestrais ou semestrais, mas era um negócio de pesquisas quantitativas. Com isso eu não me preocupava muito. Eu me preocupava mais com os conteúdos, com a criação dos programas.

Organicom – *E quanto à pesquisa qualitativa?*

Pergentino – Bom, ninguém fazia pesquisa qualitativa até 1958. Em 1958, a McCann Erickson criou a Marplan [Pesquisas e Estudos de Mercado], originada a partir do departamento de pesquisa da McCann-Erickson, criado em 1948. Uma organização de pesquisas respeitada, que tinha enviado americanos muito competentes para iniciar a operação aqui no Brasil. Eles iniciaram e posteriormente a Marplan ficou nas mãos de Dalton Pastore, mas legalmente ela não existia, era apenas um departamento interno da McCann. Ela se apresentava com um nome de fantasia, como se fosse uma empresa, mas, na verdade, não era uma empresa, era um departamento de pesquisas da McCann. E, quando a Marplan começou a crescer, na década de 1950 para a década de 1960, lembre-se, havia duas agências, que eram as duas principais agências do Brasil. O que elas faziam as outras faziam também. Elas consultavam as cinco maiores, mas eram as duas que coformulavam e decidiam: McCann e Thompson. A primeira foi esse grupo, inclusive, que veio trabalhar na Escola Superior de Propaganda e Marketing, e a segunda estava nas mãos do [Renato] Castelo Branco. Então, a Marplan surgiu para inovar. Eles começaram trazendo câmeras de filmagem, uma inovação que até hoje está sendo relançada como novidade, mas é uma novidade que tem mais de cinquenta anos, mais ou menos.

Organicom – *É como o “eyetracking”, certo?*

Pergentino – Tem o *eyetracking* e tem um outro tipo de *eye-camera* que mede a dilatação da pupila. Eles tentaram trazer os dois modelos, mas não sei qual era o americano especialista nisso. Comercialmente não deu certo em termos de faturamento, mas em termos de promoção da marca “Americans” é claro que funcionou. Touxeram muita inovação. Marplan, viva a Marplan! Ela começou a ter imagem de empresa de pesquisa inovadora. Não era empresa, mas era uma entidade



inovadora. E nesse crescimento da Marplan, eles precisavam de alguém criativo e capaz de fazer uma análise e tirar missões motivacionais, mas por quê? Nessa época estávamos, internacionalmente, na época das pesquisas motivacionais. Não sei se todos estão a par disso, mas o Skinner era um autor que estudava as motivações em vez das medidas e quantificações. “E o que está por traz do consumidor para escolher isso e não aquilo?” No começo foi um choque. Eu me lembro que havia mesmo gente caçoando do relatório da Marplan para a Vasp, que começava dizendo assim: “O avião é um meio de transporte que difere dos outros porque o avião voa”. É uma fase de enorme profundidade, porque o resto do relatório vinha a partir daí. Qual é a diferença entre você ir daqui até o Rio de Janeiro voando, andando ou dirigindo um carro? Uma enorme diferença. E o relatório desvendava isso. Não é que as pessoas não sabiam disso, é que nunca se havia encarado isso sob esse aspecto. Mas o relatório era ridicularizado porque as pessoas liam a primeira frase e decidiam não ler o resto. Isso para exemplificar para você a dificuldade de inovação da época.

Organicom – *Certamente um cenário que precisaria de uma intervenção certa.*

Pergentino – Isso mesmo. Então eles precisavam de alguém para levar isso adiante, alguém que tivesse conhecimento e carisma para fazer isso, para apresentar ao cliente. Eles tinham um redator brilhante, que estava fazendo sucesso como criador. Resolveram apostar nele, para ser o pesquisador da área qualitativa da Marplan. Seu nome era Alfredo de Moraes Carmo. E seu primeiro trabalho foi sobre chocolates, para a Nestlé. Naquela época, isso era encarado como negócio de criança para festinhas. A Nestlé encomendou uma pesquisa motivacional com adultos sobre chocolates. O Alfredo foi fundo no negócio e usou, inclusive, técnicas projetivas e entrevistas de profundidade, tudo na base da entrevista individual, mas ele fez uma análise em profundidade que foi a primeira grande pesquisa motivacional no Brasil. Ele inaugurou a pesquisa qualitativa motivacional no Brasil, em 1958. A pesquisa ficou célebre e fez tanto sucesso que, quinze anos depois, eu ainda tinha clientes que me diziam querer fazer alguma pesquisa, para marcar época, “igual à do chocolate”. Era uma referência. Eles não sabiam exatamente o que queriam, mas sabiam que queriam uma pesquisa igual à do chocolate para se promover. Isso para mostrar o impacto dessa pesquisa do Alfredo Carmo em 1958. Ele teve continuadores. Eu cheguei a fazer pesquisas motivacionais para a Shell e outros clientes importantes.

Depois veio a Monsanto com um financiamento da ONU que devia estimular a venda de sementes de soja no Brasil. A soja era desconhecida no Brasil, mas havia um estudo, realizado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e patrocinado pela ONU, que revelava que a maior carência, em países menos desenvolvidos, era a carência de proteínas. E a soja contém todas

Com esse negócio de internet e redes sociais, a estratégia é você saber “de que lado sopram os ventos”, não interessa quantos por cento você teve de *recall*, porque isso é o que já se foi, é passado.



as proteínas de que o organismo precisa, com exceção de uma que só existe no leite. Então, se você comer qualquer coisa de soja, tomar um copo de leite de soja, você já consegue tudo o que é preciso para viver saudavelmente – isso pelos menos em tese –, como lipídios, carboidratos etc. Então, eles estavam testando um suco de soja, para começar, e ao mesmo tempo fazendo uma pesquisa motivacional para a aceitação da ideia do consumo de soja. E aí foi um outro projeto monstruoso que peguei logo de cara. O Octávio confiou em mim e me deu o cargo de codiretor. É claro que era ele quem mandava, pois era o dono, mas ele me respeitava e eu também às vezes mandava – quando ele deixava, é claro.

Então, esse foi um outro grande trabalho que fiz. Foi um absurdo de discussões em grupo. Aí o negócio pegou: só se falava de discussões em grupos. Voltando um pouquinho atrás, logo antes de eu sair da Lintas, o Artur César foi trabalhar como gerente de pesquisas da Thompson. E aí eu preciso revelar o seguinte: a Thompson era a maior rival da Lintas nas contas da Lever, porque a Thompson tinha a conta de sabonetes Lever e sabonetes Lux no mundo inteiro, menos no Brasil. Existiam duas contas importantes da Lever que sustentavam duas agências, que eram as contas de sabão em pó e o sabonete Lever. No Brasil não podia ser Lux, como marca internacional, porque a indústria Matarazzo tinha registrado “Luxon” como marca, antes de a Lever vir para o Brasil, porque ele sabia que Lux era marca da Unilever.

Organicom – *E qual foi a postura de vocês a partir desse cenário?*

Pergentino – Então o Artur César me perguntava sobre o que eram as discussões em grupo e dizia que poderíamos “trocar figurinhas”. E eu era favorável a esse processo, de estimular a pesquisa de mercado e a criação. Mas aí o Lima disse: “Não, no momento só você entende das discussões em grupo e a Thompson, nossa maior concorrente, está querendo tomar o sabonete Lever de nós, porque a conta do Lux, internacionalmente, é deles, só no Brasil é que está conosco”. Eu era o contato do sabonete Lever, tinha inclusive os contratos das estrelas de cinema. O Lima dizia: “De jeito nenhum você vai repartir isso com eles”. E eu dizia: “Mas, Lima, é metodologia, da mesma forma que eu descobri ele pode descobrir também”. E ele replicava: “Mas enquanto eles tentam descobrir nós temos uma vantagem: a partir de hoje a discussão em grupos será chamada de “Lintest”, que é como foi chamada quando a Lintas lançou na Inglaterra uma técnica exclusiva da Lintas, que foi exclusiva por apenas três meses, claro. “Lintest” quer dizer “teste da Lintas”. Ele nos proibiu de “trocar figurinhas”. Nós éramos muito amigos. O Artur César e eu ficamos muito sem jeito e nos desculpando. Contamos para ele o repasse do que estava ocorrendo, mas o Arthur César não se atrapalhou.

Naquela época quase todas as pesquisas eram *ad hoc*, mas eu tinha um painel regular e apenas o Ibope também tinha. Naquela época... Bom, eu não vivi essa época, apenas passei por ela. Era a época dos *hippies*, de sexo livre, maconha etc. Tudo isso era moda. As mulheres andavam com aquela camisola e os homens com aquelas calças com boca de sino. E o lema era o do Caetano Veloso: “é proibido proibir”, nada era proibido. Então o Rodolfo, que era um pesquisador experiente, pegava os estudantes de psicologia dele e colocava para fazer os relatórios, porque pelo número de relatórios que tinha ele não daria conta. Ele dava dicas para os estudantes e total liberdade. Dessa geração veio também a Clarice Herzog, que mantém seu instituto Clarice Herzog Associados até hoje.

Quando eu saí da Lintas, quem ficou no meu lugar chefiando o departamento de pesquisas foi o Renato Jardins Moreiro, que depois foi para o departamento de pesquisas da Shell, indicado pelo Octávio da Costa Eduardo. O Octávio depois disso perdeu a Shell, porque o Renato não dava mais pesquisa para o Inese. Aí o Renato foi para uma posição importantíssima no marketing da Shell, fazia muita discussão em grupo. Nessa época a Azzi e Marchi (criada pelos acadêmicos Arthur Cesar, Rodolpho Azzi e Álvaro Marchi) estava cheia de gente, cada um trabalhava como e onde queria. Então tinha uma garotada tudo *hippie*, havia muita liberdade ali... Bom, primeiro, o consumo de maconha era livre, mas tinha uma garotada que



trabalhava bem. Não vou citar nomes porque posso cometer injustiça por não lembrar os nomes de alguns. Mas muita gente importante de hoje passou pela Azzi e Marchi e nessa época era assim.

Há o célebre caso de um cliente que foi pela primeira vez fazer contrato com um instituto de pesquisas, que foi visitar a Azzi e Marchi e, quando chegou lá, viu toda aquela garotada, fumando maconha, trabalhando e conversando. Quando foi para a sala do Rodolfo, que era a sala da diretoria, havia uma pessoa deitada no chão, na soleira da porta, escrevendo um relatório. Bom, o cliente se sentiu meio desorientado, mas pediram para que não tirasse a concentração do estudante. Obrigaram o cliente a passar por cima dele. Isso para você ter uma ideia de como era a situação na época.

Organicom – O Rodolfo dava aula em alguma universidade na época?

Pergentino – Ele deu na Universidade de Brasília e depois foi amaldiçoado pelos militares. Bom, o que aconteceu é que nem ele nem o Álvaro Marque eram homens de empresa, ambos eram homens acadêmicos. E eu não sei o que aconteceu, se tomaram tombo de contador ou se foi má administração, mas a Azzi e Marchi, que foi um sucesso absoluto em inovação comercial e inovação junto aos clientes, dentro de três anos faliu. Os dois estavam arruinados, fecharam a empresa. O Rodolfo ficou até muito mal com isso, e foi um negócio muito sofrido. Eu sofri porque era amigo dele, mas não o vi mais, ele sumiu.

A Azzi e Marchi foi fundada em 1968. Na sequência eu fundei a LPM - Levantamentos e Pesquisas de Marketing, em 1969, com Julinho César Vercesi e com a Dilma, que é a minha esposa. Tivemos sorte, foi um sucesso, e a gente crescia uma barbaridade, mas é claro que surgindo do zero qualquer crescimento era uma barbaridade. A LPM foi mesmo um grande sucesso. Faço um parêntesis: uma das coisas da qual me orgulho foi que desenvolvi uma das técnicas completas de painel, voltando um pouco atrás, de simulação de mídia. Eu fazia tudo que o painel de mídia fazia, mas era melhor, porque tínhamos uma excepcional capacidade de análise. Em 1973, a LPM se associou à Burke International Research Corporation e criou o DAR (*day after recall*), metodologia implantada dos Estados Unidos, de pesquisa de recall de propaganda. Em 1977 a LPM desenvolveu estudos de avaliação da lembrança de *outdoor*, em parceria com a Central de Outdoor.

Paralelamente, em 1972, surgia a Alcântara Machado Publicidade, que contratara os serviços do psicólogo e pesquisador norte-americano Alan Grabowsky para desenvolver e batizar várias técnicas de pesquisa. Em pouco tempo a agência passou a ter o maior departamento de pesquisa de todas as agências.

Surgiram a sociologia de tendências e as tecnologias de cenários, além de outras tecnologias semelhantes que os americanos chamam de “futurismo” e os europeus, de “prospectivas”.



Estava tudo correndo bem quando veio a crise dos anos 1980, com os cortes de gastos. As emissoras de rádio deixaram de sustentar a Central de Rádio, a Jovem Pan entrou em briga com o Ibope, não o reconhecia mais, e começou a fazer pesquisas por conta própria. Também não apoiava a Central de Rádio, porque ela queria uma pesquisa dela, que desse audiência para a Jovem Pan, e foi um rolo cujos detalhes eu desconheço, mas o fato é que decidiram que seria melhor fechar a Central de Rádio. Daí, a Central de Outdoor sozinha não dava conta de bancar a Central de Rádio, porque o grupo de mídia queria que a gente continuasse com essa pesquisa de mídia, que iria substituir o painel, desde que a gente avançasse para o Rio de Janeiro, que não fosse só em São Paulo, pois eles queriam expandir para o resto do Brasil. Só que essa foi a década perdida, a década de 1980, com todos os clientes cortando verbas, o que limitou a ação do gerente de mídia, com imenso impacto nas pesquisas. E os cortes não paravam. Cortaram o apoio da Central de Rádio, a Central de Outdoor também não conseguia se manter.

Resultado: nós ficamos sem patrocinador e resolvemos que iríamos implantar o sistema Basis no Brasil, que estava começando a ter sucesso nos Estados Unidos. Em 1983 nós fizemos a primeira pesquisa Basis no Brasil. Lembro até hoje que foi para a Johnson & Johnson, foi para um xampu infantil, também bem-sucedido. No começo foi bem devagarinho, mas depois o negócio engatou e foi um sucesso mesmo. Assim implantamos o sistema Basis no Brasil. Até que a Unilever resolveu fazer uma concorrência, anunciando que adotaria um único sistema no mundo inteiro. As opções eram a MicroTest, que pertencia à própria Unilever, e a Novaccion, tradicional fornecedora desse sistema na França. E a preferida por uma ala dos ingleses, a Basis, também foi a preferida do pessoal dos Estados Unidos. Bom, nós fizemos um esforço monstruoso e ganhamos a concorrência que foi feita aqui no Brasil, dirigida pela Dulce Perdigão.

Organicom – *E como foi feito esse processo concorrencial nessa época?*

Pergentino – Ela tinha a incumbência de escolher da concorrência a melhor metodologia para a Unilever internacional, porque o que fosse adotado no Brasil seria adotado no mundo inteiro com aquelas condições. Seis meses de dedicação integral preparando a proposta para eles e ganhamos da concorrência mundial. Lembro-me até hoje que foi no dia 30 de junho, dia do meu aniversário, a oficialização da Unilever e distribuição no mundo inteiro. Assim que foi oficializado, o pessoal da Basis me mandou um e-mail dizendo: “Bom, acontece o seguinte: desde dezembro do ano passado nós estávamos em negociação com a Nielsen e a Basis foi vendida para ela em janeiro. Então, agora que você ganhou a concorrência, você vai à Unilever e diz que você desiste de trabalhar para ela e em seguida vai um de nossos homens para dizer que nós podemos socorrê-los”. E eu disse: “Vocês são malucos? Antes de existir a Basis eu já trabalhava para a Lever, desde 1969, enquanto a Basis começou em 1973. Não faço objeção, vocês compraram e tem direitos. Então vocês vão lá, comigo, e eu digo que não posso mais servir à Basis, porque vocês são os donos”. E eles: “Não, só iremos lá depois que você, unilateralmente, recusar o cliente, e aqui está a lista que você deve recusar a partir de hoje. E nos mande a lista de faturamento que eles estão devendo, porque nós é que iremos receber”. Eu só conseguia pensar “vocês estão malucos”, e não sabia o que dizer para a Dulce, porque ainda havia perguntado se não tínhamos nenhuma relação com aquela empresa. Nós tínhamos, mas sem saber...

Eu me senti atraído e me recusei a desistir da conta da Unilever. E dizia: “Ou vocês vão lá e se declaram os donos da Basis ou vão lá e falem com a Unilever e ela me dispensa. Agora, eu não vou dispensar o cliente que eu conquistei em todos esses anos”. Daí começou uma briga, a gente servindo à Unilever no Brasil aos sorrisos, e eles também estavam lá fazendo uma campanha contra nós na matriz. Aqui no Brasil a gente fingia que estava tudo bem e começamos uma ação judicial em Chicago, consegui levar esse negócio por quatro anos. Então a insistência deles para que eu desistisse da Unilever foi deixando de ter razão de ser, assim eles desistiram de exigir e eu ganhei a “patada”. Mas, com tantas despesas para manter o processo nos Estados Unidos e todos os impactos aqui no Brasil, eu tive que fechar a LPM. Nessa altura eu tinha descoberto uma nova profissão: o futurismo. E descobri por que a pesquisa de mercado estava em decadência em todo esse tempo. Isso



tinha a ver com a globalização. Se eu tivesse adivinhado que em 1980 já era o início da globalização, eu não teria brigado e não teria me arruinado. Mas eu não percebi isso, porque não era uma briga por clientes. Era um movimento internacional de grandes empresas e de concentração de capital.

Bom, então eu descobri que o negócio não era mais pesquisa de mercado, na concepção tradicional. Com esse negócio de internet e redes sociais, a estratégia é você saber “de que lado sopram os ventos”. Não interessa quantos por cento você teve de *recall*, porque isso é o que já se foi, é passado. O que interessa saber é o que vai interessar ao consumidor amanhã e não o quanto que foi vendido ontem. “Eu quero saber o que venderá mais amanhã, eu quero a tendência, não os dados ou fazer pesquisas, quero descobrir tendências”. Daí, surgiram a sociologia de tendências e as tecnologias de cenários, além de outras tecnologias semelhantes que os americanos gostam de chamar de “futurismo”, enquanto os europeus as chamam de “prospectivas”. E é exatamente nesse campo que eu estou me especializando, inclusive oferecendo cursos. Fizemos um projeto da Globo que a gente completou aqui na Casa Semio, um projeto de futurismo sobre os próximos cinquenta anos de televisão, “Para onde vai a televisão até 2075?”, incluindo as telas e tecnologias. Ambicioso, né?

Organicom – *Claro!*

Pergentino – Mas acontece o seguinte. Nós fizemos uma vez, na Escola de Sociologia e Política, um seminário com várias pessoas importantes da área de transporte público, sobre mobilidade na cidade de São Paulo. Se você está falando sobre mobilidade na cidade de São Paulo, você está falando de transporte. Então, você está falando do inferno que é o congestionamento em São Paulo, de metrô cheio, de ônibus cheios, de ruas parando etc. Se você vai planejar uma linha de metrô, quanto tempo leva? Você leva alguns anos para fazer o projeto e mais um ou dois anos detalhando, depois mais um ou dois anos preparando a concorrência, porque “vai comer o pau”, pois é muito dinheiro e muito recurso, depois alguém ganha a concorrência e o projeto vai demorar dois anos para ficar pronto. Nessa altura passaram de cinco a dez anos desde que você resolveu fazer a ampliação do metrô. Para que cidade você vai planejar esse metrô, considerando que, depois que você concluiu o projeto, a cidade já é outra, não é a mesma. No começo do seminário eu joguei a pergunta para o grupo. Daí, o Rogério Belda, que é um dos pais do metrô de São Paulo, caiu na risada e disse: “O ‘longo prazo’ do Metrô é um século!” É evidente, você coloca os trilhos lá embaixo e depois não tira, você tem que planejar para uma cidade que ainda não existe.

Organicom – *É por isso que o “futuro da pesquisa” é o futuro?*

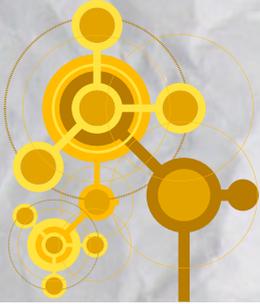
Para mim é isso: a pesquisa de mercado agora
é a pesquisa de tendências.



Pergentino – Sim, é o futuro. É por isso que hoje os pesquisadores estão sendo substituídos pelos *cool hunters* ou os caçadores de tendências, que são pessoas que são especializadas em observar as tendências, e para isso elas precisam conviver nos meios onde as tendências surgem. Daí, vem a sociologia das tendências, que estuda que meios e condições existem para você colocar um observador lá, e esse observador precisa pertencer ao meio em que elas surgem ou podem surgir. Porque, se você está falando, por exemplo, em uma tendência de jovens, eu vou precisar observar as tendências. Porque moda se espalha pela observação e não pela boca. Ninguém pergunta para o outro quem recomendou uma cor de blusa, por exemplo. Você escolheu porque gosta e porque observou que essa cor está legal. Você observa o mundo ao seu redor, não comprou uma revista e foi olhar uma tabela de cores. Então, se for uma pesquisa com jovens, eu preciso pegar uma mocinha ou um rapaz e colocar os dois na balada à noite, onde eles vão observar uma grande quantidade de “besteiras”, que não vêm ao caso, mas que vão lhe falar, por exemplo: “Estou observando que o pessoal está usando um brinco preto na orelha direita”. E a pergunta central é: “Por que estão usando brinco preto na orelha direita”? O que isso significa? Para mim é isso: a pesquisa de mercado agora é a pesquisa de tendências.

DEPROINMENTO





Confiança: a base das marcas fortes

Trust: the basis of strong brands

Confianza: la base de las marcas fuertes

Rodolfo Araújo¹

Pense em uma empresa gigante, que atua em múltiplos setores altamente competitivos, como energia e telecomunicações, capaz de angariar centenas de bilhões de dólares por mês, além, dentre outros louros, ser eleita a companhia mais admirada dos Estados Unidos. E se essa organização se envolvesse em um escândalo financeiramente "comparável ao 11 de Setembro", de acordo com o economista Paul Krugman? Foi assim que a Enron se tornou um emblema nas reflexões sobre mundo corporativo e transparência no começo deste século, quando foi descoberta após passar anos, com a conivência de sua auditoria externa e de outros parceiros, maquiando balanços financeiros e, conseqüentemente, ocultando prejuízos bilionários a funcionários, investidores e demais partes interessadas.

O caso constituiu um divisor de águas bastante claro ao apontar que apenas uma reputação teoricamente sólida não era mais suficiente para sustentar os desafios presentes e futuros de uma empresa, sobretudo em um panorama de fluxos comunicacionais que começava a se habituar com *blogs*, redes sociais e outros canais responsáveis por uma dramática inversão nas tradicionais ordens midiáticas.

Mesmo quinze anos depois, o aviso ainda não foi totalmente absorvido pelo mercado. Recentemente, a indústria automobilística trouxe dois exemplos que traduzem a desconexão entre as práticas corporativas e o ambiente de transparência, complexidade, instantaneidade e horizontalidade que pauta esse campo.

O mais vultoso é o da Volkswagen, que custou aos alemães mais de € 16 bilhões em 2015, além de render à companhia uma depreciação instantânea de 23% em seu valor de mercado. Ao fraudar informações sobre dispositivos de emissões de gases, a fabricante envolveu-se em uma profunda depressão de confiança junto a governos, consumidores,

¹ Diretor sênior de Inteligência e Insights da Edelman Significa e responsável oficial no Brasil pelo estudo Trust Barometer. Tem mestrado em Comunicação e Semiótica e graduação em Jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Colaborou com revistas como *Época Negócios* e *Pequenas Empresas & Grandes Negócios*. Foi vencedor do Prêmio Editora Globo de Jornalismo 2011/2012 na categoria "Educação e cultura". Acumulou sólida base teórica e prática sobre gestão de marcas, marketing, comunicação e relações corporativas. É coautor, com Caito Maia, do livro *E se colocar pimenta? A história da marca mais quente do Brasil* (Campus/Elsevier, 2012), que explora o caso de estratégia da marca brasileira de varejo Chilli Beans. E-mail: rodolfo.araujo@edelmansignifica.com.



investidores e funcionários, desfraldando uma série de consequências negativas, tais como a saída de líderes e a perda da liderança global na indústria de veículos.

Na mesma esteira, a montadora japonesa Mitsubishi admitiu publicamente ter falsificado testes de economia de combustível para tornar os índices de emissão mais favoráveis. Como resultado, o valor de suas ações chegou ao mínimo histórico e a perda imediata de valor somou US\$ 1,2 bilhão.

De forma análoga, no entanto, um estabelecimento bem menor, na rua Santa Ifigênia, em São Paulo, deu uma demonstração oposta. A loja e assistência técnica de eletrônicos Rei do iPhone aumentou suas vendas em 900% ao resolver – de graça – o problema de um cliente que tinha à mão um orçamento de R\$ 180,00 para consertar seu telefone. O pagamento? Divulgar o cartão da loja entre os amigos. Bastou que o consumidor satisfeito postasse nas redes sociais a história para o fato ganhar escala e, por si, angariar notoriedade. Claro: sem ajuda de nenhum plano de mídia.

Todos esses casos têm algo em comum e demonstram que tal questão não distingue setor, porte ou qualquer outra característica da marca em jogo. Fala-se, aqui, da relação entre reputação e confiança.

Reputação, em termos práticos, consiste em um julgamento no tempo presente a partir de ações desenroladas até o momento e desdobradas em uma série de percepções sedimentadas sobre um ator específico ou um grupo – como um governo, uma empresa, um movimento social, entre outros. É um olhar retrospectivo.

Enron, Volkswagen, Mitsubishi e Rei do iPhone sinalizam, evidentemente, que a dinâmica de comunicação e comportamento que servia ao mundo dos negócios no século XX não atende mais às expectativas contemporâneas da sociedade. Nesse sentido, cabe a todos os agentes envolvidos com a construção, proteção e promoção de marcas atentar para o futuro, ou seja, vislumbrar o que se espera das empresas, de seus produtos e serviços.

Com raiz latina vinculada à ideia de fé, confiança sintetiza, em diferentes dimensões, o eixo analítico para que se contemplem as demandas futuras em relação às corporações. Trata-se, primeiramente, de um sentimento que pauta relações, ou seja, trocas de aspectos comuns entre dois ou mais agentes de linguagem e comunicação. Atesta a saúde desta conexão e a predisposição de uma parte de esperar algo em relação ao interlocutor.

Pode-se falar de confiança, também, como indicador. Não à toa, vemos periodicamente avaliações quantitativas materializadas em índices que medem a confiança do consumidor.

Interessa, neste artigo, contemplar a confiança como um ativo intangível a ser gerenciado no âmbito das organizações. Quanto mais elevada, melhores condições tem uma empresa de fazer negócios e manter um alto padrão de competitividade. Dentro de suas paredes, ao desfrutar de um ambiente de intensa confiança, menos energia uma empresa gasta com processos e alinhamentos para, assim, ampliar seu potencial de rentabilidade. Poderá, também, reter e atrair mais talentos, reduzindo seu *turnover* e qualificando seu corpo de profissionais. Da mesma forma, fora de suas paredes, terá uma marca mais forte, com melhor acesso a crédito, novos mercados, imprensa, autoridades governamentais, consumidores, entre outros públicos.

Considerando que o tempo de construção de marcas é o real, cabe a uma empresa gerenciar, ininterruptamente, a qualidade das experiências por ela geradas junto à sua rede de audiências para, assim, converter em realidade as expectativas nutridas pelas pessoas em relação a suas atitudes e entregas. Quanto mais positiva a resultante desta equação, mais confiança e



degraus acima essa organização galgará em termos reputacionais. Todavia, ao falhar quanto às demandas sociais, uma corporação perderá confiança e precisará investir muito mais para recuperar credibilidade dentro de um cenário pautado pela radicalização da transparência a partir de um panorama fundado na hiperconexão entre pessoas.

Com base nesse panorama, a Edelman, maior empresa de relações públicas do mundo, desenvolveu uma propriedade intelectual dedicada a analisar o nível de confiança de diferentes sociedades em relação a empresas, governos, organizações não-governamentais e mídia. Deste anseio nasceu o *trust barometer* (barômetro da confiança), um parâmetro aplicado globalmente por várias instituições para analisar as futuras expectativas da sociedade no que tange às respectivas atuações.

A décima sexta edição do estudo, divulgada em 2016, é fruto de 33 mil entrevistas realizadas em 28 países, entre os quais o Brasil se inclui.

De acordo com os resultados de nosso país, a confiança é referendada como um ativo diretamente ligado ao desempenho de negócios das empresas. Entre os respondentes brasileiros, 79% mostram-se predispostos a comprar produtos e serviços de marcas em que confiam, enquanto 78% as recomendam a amigos e colegas e 57% chegam a pagar mais por aquilo que oferecem. Na direção contrária, empresas não confiáveis sofrem com a recusa dos consumidores (56%), bem como as críticas (49%) por parte deles junto aos pares. Em um ambiente reticular, confiança e desconfiança ganham proporções exponenciais.

Somos uma nação que demonstra confiar mais nas empresas (64%) que no governo (21%), sobretudo em função do cenário de extrema turbulência e questionamentos feitos acerca da atuação do poder público nos diferentes níveis federativos. Tal fato intensifica-se em virtude de o consumo ser a via mais imediata de exercício da cidadania junto a um grande contingente de pessoas que puderam ascender socialmente graças às políticas de assistência e inclusão solidificadas ao longo das últimas duas décadas. Por essa razão, espera-se muito mais das marcas, que se tornam obrigadas a transcender seus papéis e entregar à sociedade mais do que produtos e serviços de qualidade. A mídia, que passa por uma reordenação intensa e gradativa em virtude da comunicação digital e de rearranjos das cadeias de produção e circulação da informação, dispõe de 54% de confiança. Já as ONGs, que veem seus territórios em mescla crescente com os negócios sociais, detêm 62% de credibilidade.

Com mais recursos financeiros, estruturais, humanos e um papel que toca necessidades materiais, simbólicas e afetivas dos indivíduos, as marcas veem diante de si um indicador favorável de expectativa, mas, ao mesmo tempo, defrontam o hercúleo desafio de cumprir o que delas se espera.

Alguns setores largam à frente de outros, como é o caso de tecnologia, costumeiramente líder das edições do estudo (83%). Por vincular-se a atributos como progresso, inovação e qualidade de vida, destoa de serviços financeiros (56%), por exemplo – uma indústria com mais dificuldades de legitimação. Não à toa, pode-se tomar como ilustração o alto grau de sofisticação com que os bancos trabalham a construção de suas marcas, com destaque para o Itaú, que soube pautar suas mensagens a partir do comportamento empresarial corretamente organizado em causas como educação, esporte, mobilidade urbana e cultura. Ao olhar para a sociedade além da oferta de produtos e serviços, o banco alinha-se aos indivíduos sob a perspectiva simbólico-afetiva e suas vendas deixam de ser um fim em si mesmo para se converterem em consequência de um bom julgamento feito pelas pessoas que se relacionam e veem autenticidade na marca.

Sim, o comportamento é o primeiro passo da comunicação de uma marca crível. No escopo metodológico do *trust barometer*, chegamos a uma matriz de atributos apreciados pelos respondentes que julgam as empresas a partir de cinco categorias: integridade, relacionamento, oferta e inovação, propósito e operações. Este prisma, a que chamamos de *trust scorecard*, os entrevistados julgam a performance das corporações em função dessas dimensões quanto à importância dada a elas *versus* a performance percebida em cada qual.



Em 2009, após a reedição da grande depressão norte-americana e o debate ético deflagrado em torno da atuação empresarial, o grupo de atributos vinculados a operações perdeu importância junto às pessoas. Ou seja: porte, resultados gerados para os acionistas, visibilidade dos líderes e presença em grandes *rankings* deixaram de ser os principais quesitos a fundamentar a credibilidade de uma corporação. Pelo contrário: hoje, o julgamento de uma marca baseia-se em integridade, relacionamento e propósito, de onde se conclui que o comportamento empresarial comunica *per se* e as metas financeiras são consequência de uma conduta alinhada às expectativas dos públicos. Obviamente, sem um produto ou serviço inovador e de qualidade, nenhuma conversa tem início.

Temos, aqui, um panorama no qual as empresas se veem em permanente escrutínio em função da ética carregada em suas práticas, da responsabilidade demonstrada diante de crises, do nível de transparência de suas atividades, do trato junto aos colaboradores, da importância dada às opiniões dos clientes e da integração de causas socialmente relevantes ao dia a dia do negócio. A agenda de uma marca, com isso, amplia-se.

Para 90% dos pesquisados, é possível, para as empresas, tomar atitudes que as façam auferir mais lucros e, ao mesmo tempo, contribuir para melhorar as condições econômicas e sociais nas comunidades onde atuam. Em 2015, 83% concordavam com a assertiva. Intensifica-se, por essa razão, a ideia de sustentabilidade como pilar da confiança e a crença de que o comportamento comunica. Ainda mais no Brasil, em que as organizações privadas são vistas também como vetor central de desenvolvimento econômico, pois, ao cabo, são elas as indutoras de crescimento ao investirem, contratarem e tomarem as decisões finais de estímulo ao ambiente de negócios. Entre os que declararam ter confiado menos nas empresas em 2015, 40% sustentaram tal resposta na falha, por parte das corporações, em endereçar o bem comum nos seus negócios. Ao mesmo tempo, 66% dos que disseram confiar mais nas marcas atribuem tal voto ao protagonismo empresarial no tocante ao crescimento econômico. O segundo critério mais valorizado foi “contribuir para o bem comum”, apoiado por 50% da amostra brasileira.

Entretanto, por onde tem início a paradigmática mudança comportamental nas empresas? É preciso avaliar, primeiro, quem são os agentes em que mais confiamos no momento de formar opinião sobre elas. Como é tradição no estudo, a “pessoa comum” mostra-se como o interlocutor mais crível nesse sentido para 82%. Ou seja, o poder dos pares evidencia uma inversão na pirâmide de influência. O discurso institucional e detentores clássicos de poder veem-se diante da emergência e do empoderamento de pequenos agrupamentos e vozes individuais, distribuídos e articulados em rede, os quais dissolvem com mais facilidade as hierarquias tradicionais. Ao fim do dia, empresas se compõem de pessoas falando com pessoas, tendo como motivo um produto ou serviço. É um jogo de percepções, julgamentos e expectativas postos à prova em tempo real.

Entre os porta-vozes empresariais que registraram maior elevação da credibilidade em 2016 figuram os líderes: 14 pontos percentuais de ascensão para CEOs (66%) e 11 pontos percentuais para membros da alta gestão (63%). Agora, os indivíduos – uma vez empoderados – desejam saber quem são as pessoas que comandam as marcas e, no limite, são sinônimo de seus comportamentos e suas comunicações. Em um contexto de crise de representatividade, no qual os cidadãos parecem falar um idioma diferente das instituições, a responsabilidade final sobre a postura das entidades tende a desembocar cada vez mais na figura de seus líderes. A mesma lógica aplica-se aos criadores de conteúdo mais críveis em canais digitais, entre os quais as pessoas “comuns” lideram (84%) e CEOs demonstram rápido crescimento em importância (67%).

Os gestores e as gestoras de alto escalão deixam, portanto, de ser apenas responsáveis pelos resultados financeiros de curto prazo das marcas por eles comandadas. Para além dos trimestres, suas agendas expandem-se na direção do comportamento empresarial. Os respondentes esperam que CEOs falem sobre práticas de suas organizações e seu desempenho (45%), mas também aguardam posicionamentos firmes sobre o quanto a empresa se prepara para o futuro (44%), como também demandam análises sobre setores e o mercado em geral (37%). Enquanto 81% acreditam que os líderes corporativos devem falar de finanças, 85% creem que suas atuações devem contemplar pontos de vista sólidos sobre temas relevantes para a população, tais como desigualdade de renda, políticas públicas e causas socioambientais. Menos foco, mais visão periférica.



Atualmente, porém, os respondentes veem nos CEOs um foco excessivo em resultados financeiros de curto prazo (68%) e menos que o suficiente no impacto positivo de longo termo gerado por suas organizações (52%). Empresas confiáveis são fruto de um processo iniciado junto aos líderes, porta-vozes primários de culturas corporativas orientadas ao impacto social, e de significado proveniente de suas atividades. Ao definirem o perfil dos líderes "ideais", os respondentes dizem julgá-los por seus valores pessoais (84%) mais que pela formação acadêmica, considerada importante para 72%. Cabe às lideranças personificar e ter alinhamento às marcas que encabeçam.

Afinal, todo processo de mudança é detonado a partir das fronteiras internas das organizações. Líderes inspiradores mobilizam colaboradores comprometidos, os quais tomam atitudes favoráveis às marcas para as quais trabalham. No Brasil, 77% dizem confiar nas empresas em que estão atualmente, enquanto a média global é 65%. Trata-se de um excelente começo, pois funcionários que confiam nos empregadores têm, segundo o barômetro, maior predisposição para recomendar seus produtos e serviços (79%), crer no futuro da organização (77%), comprometer-se com a estratégia (82%) e buscar fazer o melhor para os clientes (88%). Se o desafio é gerar melhores experiências para os públicos com o objetivo de atender a suas crescentes expectativas, a lógica está definida. E, quanto mais atenta a organização for aos temas sociais, maior é o engajamento dos colaboradores.

Portanto, o estudo ilustra que a missão das marcas confiáveis no contexto contemporâneo se baseia na articulação de quatro dimensões essenciais:

- 1) Identidade: é necessário que a marca possua um sólido conjunto de crenças e valores que alimente sua cultura e seja seu ponto de sustentação em momentos de bonança e crise. É seu significado central, seu núcleo cultural e sua inspiração máxima, ponto de mobilização dos atores internos e externos.
- 2) Atitudes: conversão deste significado em práticas, as quais se materializam em processos, rituais, entregas, produtos, serviços, causas, conteúdos, comunicações, entre outros gestos capazes de tangibilizar a promessa gerada pela identidade.
- 3) Engajamento: a palavra-chave é diálogo. De acordo com o estudo, as pessoas formam opinião sobre uma empresa não apenas pelos meios tradicionais (televisão, rádio, revista etc.), mas também e em igual medida estratégica pelas mídias sociais e próprias, ou seja, os canais das próprias organizações. As pessoas desejam ter acesso a conteúdos gerados (e não apenas repercutidos) pelas marcas. Por isso, toda companhia – não importa o setor – é, também, uma corporação midiática. Isso leva as empresas a desenvolverem a capacidade de ter uma forte presença em todos os meios e não dependerem mais apenas de um grande investimento em visibilidade e mídia paga, os quais não contribuem integralmente para a criação de confiança.
- 4) Inteligência: para manter-se alinhada a seu tempo e fazer sentido junto às pessoas que com ela se relacionam, uma marca deve valer-se de dados e insumos permanentemente – do desenho da estratégia, passando pelo entendimento dos seus públicos, à mensuração dos resultados de suas ações de comunicação. Quanto mais afinada ao seu contexto, mais chances ela tem de se perenizar.

Depoimento recebido em 10.10.2016 e aceito em 18.10.2016.

PRESQUISA





A investigação da autenticidade na comunicação organizacional

Authenticity investigation in organizational communication

La investigación de la autenticidad en la comunicación organizacional



Márcia Maria Garçon

- Doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Especialista em Gestão Estratégica de Marketing e Comunicação pela ECA-USP
- Graduada em Jornalismo pela Universidade Estadual Paulista (Unesp)
- Pesquisadora do Centro de Estudos em Avaliação de Comunicação e Marketing (Ceacom), da ECA-USP
- Consultora de empresas e palestrante
- E-mail: mgarcon@usp.br



Mitsuru Higuchi Yanaze

- Doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Business Administration pela Michigan State University
- Especialista em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)
- Graduado em Publicidade e Propaganda pela ECA-USP
- Professor titular do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da ECA-USP
- Coordenador do Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing (Ceacom) da ECA-USP
- Consultor de empresas e palestrante
- E-mail: mitsuruyanaze@uol.com.br



Resumo

Este estudo propõe que a investigação da autenticidade na comunicação organizacional parte da constituição de um conceito que seja teoricamente construído, solidamente definido e adequado às dinâmicas das percepções dos públicos de interesse sobre as marcas organizacionais. A partir da revisão teórica em três disciplinas – filosofia, ciências sociais e teorias da comunicação – e de pesquisa empírica para testar e validar os pressupostos teóricos, propõe-se um conceito que fornece *drivers* para o avanço das pesquisas e a sua gestão.

PALAVRAS-CHAVE: AUTENTICIDADE • MARCA AUTÊNTICA • COMUNICAÇÃO DE MARCA.

Abstract

This article suggests that the investigation of authenticity in organizational communication starts from a theoretically built concept, which is solidly defined and properly aligned with the target public perception dynamics related to the organizational brands. The study also proposes drivers to develop and manage researches, based on theoretical review of three fields of study – philosophy, social sciences and theory of communication – combined with the empirical research to test and validate the assumptions.

KEYWORDS: AUTHENTICITY • AUTHENTIC BRAND • BRAND COMMUNICATION.

Resumen

Este estudio propone que la investigación de autenticidad en la comunicación organizacional comienza con la creación de un concepto teóricamente construído, solidamente definido y adecuado a las dinámicas de las percepciones de los públicos de interés en relación a las marcas organizacionales. A partir de la revisión teórica en tres disciplinas – filosofía, ciencias sociales y teorías de la comunicación – e de investigación empírica para hacer la prueba y validar los presupuestos teóricos, se propone un concepto que ofrece *drivers* para el avance de la investigación y de su gestión.

PALABRAS CLAVES: AUTENTICIDAD • MARCA AUTÊNTICA • COMUNICACIÓN DE MARCA.



O panorama internacional das pesquisas apresenta a autenticidade como um tema recente, com artigos publicados a partir dos anos 2000. A principal justificativa é que a promoção excessiva da cultura promocional nas últimas décadas formou uma audiência descrente em relação às mensagens organizacionais. Nesse cenário de desconfiança, a percepção da autenticidade pode se apresentar como uma vantagem competitiva. De fato, a autenticidade foi identificada como um princípio-chave na reputação corporativa (FOMBRUN; VAN RIEL, 2004).

Os estudos organizacionais apresentam a autenticidade relacionada à reputação (FOMBRUN; VAN RIEL, 2004), à liderança de equipes (RANDOLPH-SENG; GARDNER, 2013), à ética (DRIVER, 2006), à estratégica (LIETDKA, 2008) e à responsabilidade social corporativa (MCSHANE; CUNNINGHAM, 2011). Relações públicas a estuda na gestão de comunicação e relacionamentos (EDWARDS, 2010; MOLLEDA, 2010; TORP, 2010; BISHOP, 2006). E o marketing volta-se para a gestão de produtos e marcas (GRAYSON e MARTINEC, 2004; PETERSON, 2005; CHHABRA, 2005; BEVERLAND, 2006; BEVERLAND e FARRELLY, 2010) e para a propaganda (BEVERLAND; LINDGREEN; VINK, 2008). E, embora todos tratem de autenticidade, há *gaps* importantes, como deficiências em conceitualizar e operacionalizar o construto. De fato, Theo Van Leeuwen (2001) afirma que a autenticidade está em crise conceitual porque significa diferentes coisas para diferentes pessoas e, portanto, deve ser examinada de forma mais explícita.

Reconhecer um fenômeno a partir de seu conceito assegura os limites dos estudos (DE VELLIS, 2003). Assim, se intentamos investigar a autenticidade em comunicação organizacional, é preciso definir um conceito que retenha o elemento comum do fenômeno e sirva como um instrumento na condução das pesquisas. Em outras palavras, no conceito há centralidades, propriedades e especificidades que claramente identificam algo por aquilo que ele é.

Essa estratégia metodológica também se justifica porque parte da constatação de que estudos da comunicação organizacional adotam a perspectiva identitária em suas pesquisas sobre as organizações. Mas, embora as questões de identidade e de organização tangenciem a problemática da autenticidade, é preciso evitar que tais vieses se estabeleçam e derivem a pesquisa para esses campos.

Assim, a investigação da autenticidade na comunicação organizacional deve partir da constituição de um conceito que seja teoricamente construído e solidamente definido e adequado às dinâmicas das percepções dos públicos de interesse em relação às marcas organizacionais. Ainda, esse conceito deve fornecer *drivers* para o avanço das pesquisas e para a sua gestão.

Esse é, portanto, o objetivo dessa pesquisa.

A metodologia utilizada percorreu o construto da autenticidade em três disciplinas diferentes – filosofia, ciências sociais e teorias da comunicação –, a fim de capturar as dimensões formativas do conceito e apreender suas possíveis formas de percepção pelos públicos de interesse das organizações. Finalizada essa etapa, uma pesquisa empírica qualitativa foi desenvolvida com especialistas, com o intuito de testar e validar os pressupostos teóricos para a configuração da proposição conceitual.

Este artigo ilustra o caminho do estudo e aponta perspectivas futuras para a pesquisa.



O PERCURSO DO CONSTRUTO

Foi no século XVIII que os filósofos voltaram seus interesses para a questão da autenticidade. A problemática versava sobre como o indivíduo manteria sua distintividade vivendo sob as pressões da sociedade.

Jean-Jacques Rousseau (1733) refletia sobre como as paixões, o desejo pelo reconhecimento positivo, o orgulho e a vaidade levavam o homem a perder a si mesmo. O homem deveria se esforçar para encontrar, dentro de si, "*le sentiment de l'existence*", aquilo que lhe é próprio e autêntico, e viver sob essa regência. Regência que, para Soren Kierkegaard (1813-1855), é divina. O indivíduo encontra sua autenticidade sendo único para Deus.

Bem mais tarde, Jean-Paul Sartre (1905-1980) resgatou a noção de regência ao observar que o indivíduo passa toda a sua vida fazendo escolhas autênticas que o impulsionam em direção ao próprio ser. A capacidade do homem de agir livre dos valores preestabelecidos, leva-o a encontrar-se e a constituir-se como um ser original porque encontrou aquilo que lhe é próprio. Sartre foi muito influenciado pela obra *Ser e tempo*, de Martin Heidegger (1889-1976), que defendia os contextos social, cultural e histórico como importantes para a constituição do ser autêntico porque é no cotidiano que se coloca em evidência a constituição inexorável do ser – o ser-no-mundo. Na filosofia heideggeriana, o ser encontra-se e define-se por meio da autocompreensão e é esse desvelamento que vai permitir a existência autêntica como um ato contínuo de descoberta de si mesmo (HARDT, 1993; SHERMAN, 2005; PIZZOLANTE, 2008).

Para Charles Taylor (1924-2002), essa existência autêntica é moral e deve ser compreendida como uma forma de vida a partir da sua essência e de seus valores, elementos que tornam o sujeito único frente aos modelos que o contexto cultural fornece e o social entende como importantes.

A tradição filosófica explica que o ser autêntico se estabelece em um processo de autocompreensão e descobre a sua essência e verdade interior como constituintes do ser único e original frente às cobranças da sociedade. Assim, a autenticidade não é um estado final ou permanente, mas uma escolha que configura e adjetiva a existência a partir de atos cotidianos que moldam a vivência do indivíduo, determinando-o como ser autêntico.

Enquanto filósofos consideram os contextos social e cultural como desafios para desvelar o eu interior, as premissas sociológicas afirmam que a autenticidade é resultado das interações sociais das quais o sujeito participa e que vão constituir a sua identidade. A autenticidade é um conceito socialmente construído.

Embora essa interação social do sujeito não elimine a sua individualidade, determina que esse "eu interior" seja formado e transformado segundo as experiências do indivíduo no meio social, não sendo possível ao homem, portanto, alcançar a sua autenticidade apenas olhando-se internamente. Essa crítica partiu de Theodor Adorno (1903-1969). Para ele, ignorar a influência objetiva do contexto social e da história na formação do eu faz da autenticidade um idealismo absoluto, um jargão, que abdica da relação dialética das interações sociais e se desfaz de qualquer significado que possa levar o homem ao encontro de si mesmo.

Quando Herbert Blumer (1900-1989) indicou que os sujeitos dirigem seus comportamentos em função da observação do comportamento do outro, determinando sua conduta de forma a adaptar a própria linha de atividade aos atos do outro, antecipava uma questão importante para a autenticidade: o paradoxo no qual o desempenho apropriado do indivíduo no



cotidiano está baseado na crença que este sujeito possui os atributos que aparenta possuir e que as coisas são do modo que parecem ser. Nesse sentido, Alessandro Ferrara (1998) põe foco na intersubjetividade da autenticidade e somente vai considerar a uma identidade autêntica se esta passar por um julgamento e for validada pelo outro.

Nessa existência social, na qual vão se conformando eus múltiplos, o processo reflexivo causa confusões. Anthony Giddens (2002) resgata a autenticidade para explicar que esse indivíduo móvel e mutável, ao refletir sobre sua existência, descobre-se autêntico se conseguir ser verdadeiro consigo mesmo. E isso significa enfrentar, permanentemente, os desafios que o impedem de compreender quem é e como agir. Assim, o autor vai propor o termo autoidentidade para explicar o eu autêntico, aquele psicologicamente estável e que se reconhece como resultado de sua história, tradição e cotidiano, buscando a autorrealização a partir da integração entre experiências cotidianas e sua verdade interior.

Podemos capturar que o eu autêntico, neste campo, é um projeto que se desenrola ao longo da existência e vai constituindo sua autoidentidade a partir do que é verdadeiro e que seja reconhecida e validada pelo outro. Esse julgamento reflexivo põe à prova a sinceridade do sujeito, a única capaz de confirmar a congruência entre a aparência exterior e a realidade interior (TRILLING, 1972).

Ao olharmos esse fenômeno a partir das teorias da comunicação, constatamos que existe um jogo de representações identitárias no qual os sujeitos se preocupam em projetar uma autoimagem de distintividade, sinceridade, coerência e honestidade a fim de serem aceitos, bem vistos e valorizados em cada um dos grupos dos quais participam. A dimensão comunicativa da autenticidade apresenta-se nessa disputa pelo sentido da significação: a definição se alguém é ou não é autêntico passa a ser uma construção simbólica mútua.

Os sujeitos consideram-se mutuamente, manipulando as próprias características, as do outro e as do contexto, em busca de serem percebidos como distintos. Esse processo permite a renovação: experiências poderão conduzir a um novo comportamento mútuo que resgatará o universo de significâncias e moldarão a existência e novas interpretações. “O universo de símbolos interiorizado que emerge a partir da interação serve como uma mediação para o outro, entre o ‘estímulo’ externo e as suas próprias reações” (CARABAÑA; ESPINOSA, 1978, p. 173).

Assim, esse “homem-signo”, conforme descrito por Charles S. Peirce (1839-1914), ao estar inserido na dinâmica da semiose, vai se reconhecer e se expressar enquanto signo, ao mesmo tempo em que consegue se distinguir no fluxo de signos do cotidiano e ser interpretado enquanto objeto. De acordo com os semioticistas, o homem-signo gera interpretantes de si mesmo que serão novamente ressignificados em um contínuo e progressivo processo interpretativo orientado para alcançar o conhecimento do mundo e de si (COLAPIETRO, 1989). Como um signo, o homem está ativamente e permanentemente em um processo de crescimento e desenvolvimento, como um ser cujo destino está no processo de vir a ser (CP 5.313; CP 5.316; COLAPIETRO, 1989; SANTAELLA, 2006)¹.

Dessa maneira, a constituição semântica e as narrativas passam a ser, ao lado do comportamento, signos que assumem um caráter de extrema importância na produção simbólica de autenticidade dos sujeitos. Estudos empíricos acessaram essa questão: Kembrew McLeod (1999) mostrou como integrantes do *hip hop* constituem a autenticidade por meio do interpretante “diferença”, utilizando frequentemente palavras como: “ser verdadeiro”; “ser negro”; “ser da rua” e “ser das antigas”. Como diria Peirce, “o ser e o ser cognoscível ou interpretável são sinônimos” (CP 6.356).

¹ O acrônimo CP quer dizer Collected papers. Para localizar o trecho original da referência CP 5.513, por exemplo, deve-se tomar o volume 5 e procurar o parágrafo 513.



Com a publicação de *A obra de arte na era da sua reprodutibilidade técnica*, Walter Benjamin (1994) mostra que a autenticidade é uma qualidade também dos objetos e carrega as mesmas dimensões como essência, unicidade, verdade. Sua crítica às reproduções e cópias mecanizadas trata da retirada da originalidade e da aura da obra original que a caracterizam como única e autêntica. Também Gary A. Fine (2003, p. 175) descobriu que o artista autêntico deve ter “biografia autêntica”, aquela que apresenta uma narrativa coerente entre sua vida que se impregna em sua obra.

À vista das teorias comunicacionais, a autenticidade é um efeito de sentido percebido a partir da interpretação de signos manipulados para a obtenção de uma imagem de verdadeiro, original, confiável, honesto e sincero. Esses signos são pistas de autenticidade (GRAYSON; MARTINEC, 2004) vistas em Benjamin como reprodução técnica; no padrão de comportamento e no uso das palavras pelos sujeitos e nas organizações podemos encontrá-las em narrativas, práticas e em símbolos que atestam sua originalidade.

A análise da literatura indicou que as disciplinas apresentam, por vezes, as mesmas dimensões para o construto autenticidade e outras que são perfeitamente intercambiáveis, o que significa dizer que não é adequado determinar fronteiras profundas a fim de definir um conceito para esse fenômeno que se mostrou complexo. O Quadro 1 mostra as dimensões constituintes da autenticidade.

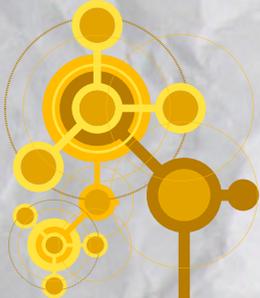
Quadro 1 – Dimensões para autenticidade – Filosofia; ciências sociais e teorias da comunicação.

| Dimensões | Autores |
|---|--|
| Essência | Rousseau, 1973; Kierkegaard, 1986; Sartre, 2001; Heidegger, 2005; Taylor; 1995; Benjamin, 1994. |
| Verdade | Rousseau, 1973; Kierkegaard, 1986; Sartre, 2001; Heidegger, 2005; Taylor; 1995; McLeod, 1999; Giddens, 2002; Benjamin, 1994. |
| Unicidade. Distintividade. Originalidade. | Rousseau, 1973; Kierkegaard, 1986; Sartre, 2001; Heidegger, 2005; Taylor; 1995; McLeod, 1999; Fine, 2003; Ferrara, 1998; Benjamin, 1994; Colapietro, 1989. |
| Ideal moral | Taylor; 1995; Fine, 2003; Trilling, 1972. |
| Herança social e histórica. Biografia. | Giddens, 2002; McLeod, 1999; Fine, 2003; Adorno, 2009. Hardt, 1993; Colapietro, 1989. |
| Sinceridade. Honestidade. Coerência. Congruência entre a realidade interior e aparência exterior. Confiabilidade. | Trilling, 1972; Fine, 2003; McLeod, 1999; Ferrara 1998; Giddens, 2002. |

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2014.

A IDENTIFICAÇÃO DE UM CONSTRUTO MULTIDIMENSIONAL

As dimensões identificadas na literatura demonstram que o construto autenticidade é multidimensional e, portanto, o conceito a ser proposto deve respeitar essa característica. De modo a refinar melhor essas dimensões, realizamos



uma análise léxico-semântica de semelhança, complementaridade, diversidade e divergência e chegamos a nove dimensões possíveis para autenticidade: verdade; unicidade; genuinidade; originalidade; tradição; história; realidade; essência; coerência. Elas são explicadas no Quadro 2.

Quadro 2: Dimensões e suas definições.

| Dimensões | Definição constitutiva |
|---------------|---|
| Verdade | O que de fato acontece e é realizado na organização. |
| Essência | Aquilo que faz parte do propósito, do dna da organização. |
| Originalidade | Refere-se a sua origem. |
| Unicidade | Aquilo que ela apresenta como única, individual. |
| História | Sua trajetória naquela comunidade. |
| Tradição | Sua herança cultural. Relacionamento entre gerações. |
| Coerência | O equilíbrio entre narrativas e entregas em seu mercado. |
| Realidade | Suas práticas gerenciais. |
| Genuinidade | Capacidade de agir conforme seu dna. |
| Genuinidade | Capacidade de agir conforme seu dna. |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

O pressuposto teórico de que a autenticidade no contexto organizacional se formata a partir dessas nove dimensões foi testado em uma pesquisa exploratória qualitativa com dez especialistas em comunicação e marketing com o objetivo de: i) identificar a compreensão dos entrevistados sobre autenticidade; ii) validar as nove dimensões sugeridas; iii) descobrir o entendimento dos entrevistados sobre cada dimensão da autenticidade; iv) recolher os possíveis efeitos de sentido que percepção da autenticidade poderia criar nos públicos organizacionais.

As entrevistas foram realizadas individualmente, com roteiro por área de abordagens e em profundidade. A amostra foi escolhida por julgamento, a partir das experiências profissionais e trabalhos desenvolvidos em pesquisas acadêmicas nos campos da publicidade/propaganda, de relações públicas e de comunicação organizacional. O perfil dos respondentes²: seis pesquisadores-doutores dos campos de Publicidade e de relações públicas, dois diretores de comunicação corporativa (um de empresa pública e um de empresa privada), um diretor de planejamento de marcas e um vice-presidente de planejamento de marcas – ambos, profissionais de agências de comunicação de reconhecimento internacional.

O tratamento das respostas seguiu a metodologia da análise léxico-semântica por semelhança, complementaridade, diversidade e divergência em busca de validar ou refutar as dimensões constituídas teoricamente.

² Os nomes dos entrevistados foram omitidos.



Na análise, observamos que a opinião dos especialistas sobre a autenticidade é semelhante e convergente ao que demonstram as teorias consultadas. Todos concordam que a autenticidade está relacionada à identidade, aos propósitos, aos valores e à missão das organizações (o que é dado nas teorias como essência, originalidade e unicidade), bem como à coerência entre as narrativas e o comportamento institucional (identificado na literatura como a história, a biografia, congruência).

Algumas falas ilustram essas constatações. As dimensões essência, história e coerência surgiram, espontaneamente, em diferentes respostas como: “organização deve ser verdadeira, com discurso coerente com sua prática e sua fidelidade a seus públicos”; “fiel àquilo que ela transmite no seu proceder interno”; “não pode ter duas caras, sendo uma só para dentro e pra fora e fiel aos seus princípios, aos seus valores”; ou, ainda, “uma empresa que estabeleceu valores claros e segue fiel a esses valores ao longo do tempo”.

Se o propósito da pesquisa qualitativa foi validar as nove dimensões sugeridas pelas teorias, a partir da fala espontânea dos especialistas, conseguimos fazê-lo de forma semelhante e complementar para “verdade”; “coerência”, “essência”. Também foi solicitado que os respondentes explicassem o entendimento de cada dimensão. O resultado mostrou divergências de significados como: “genuinidade” e “originalidade” foram compreendidas como sinônimas; “história” foi comumente confundida com “tradição”; “essência”, também explicada como “verdade” e “originalidade”, foi entendida pela maioria dos especialistas como “unicidade”. Ainda: “realidade” também não teve concordância de entendimentos.

Os especialistas também indicaram quais efeitos de sentido a percepção de autenticidade gera nos públicos das organizações: respeito, lealdade, reputação, atitude positiva, confiança, recomendação e credibilidade foram os mais citados.

A pesquisa exploratória contribuiu para confirmar: i) que o conceito de autenticidade no contexto organizacional tem o caráter multidimensional e transdisciplinar; ii) que autenticidade pode ser um fator de mediação entre as organizações e seus públicos de interesse; iii) que a percepção da autenticidade pode gerar efeitos em termos comportamentais em seus públicos de interesse. E, também, identificou que as teorias fornecem a algumas dimensões um refinamento que não é acessado no cotidiano das linguagens e no uso comum das palavras. Essa constatação demanda o uso de um procedimento metodológico que avalie, de forma mais robusta, se a dimensão representa o mesmo para todos os públicos, evitando o risco de confusões ou superposições conceituais. Essa técnica chama-se validação de face ou conteúdo (HAIR JR. et al., 2005) e deve apresentar alta correlação entre frases e dimensões, de maneira a dar confiabilidade aos itens (DeVELLIS, 2003).

A validação de conteúdo foi realizada em duas rodadas. A primeira foi testada com dezoito doutores em comunicação e marketing, por meio de uma pesquisa descritiva, construída de maneira a solicitar, aos respondentes, que indicassem a dimensão mais adequada para cada frase apresentada. Esta etapa testou 62 itens e confirmou as confusões anteriormente identificadas.

Foi, necessário, assim, proceder a uma reavaliação semântica das dimensões oriundas da literatura. Essa nova análise procurou sintetizar as dimensões de maneira que suas significações ficassem mais amplas e claras ao construto referenciado. A partir desse novo exame:

- As dimensões: “unicidade”; “singularidade”; “originalidade”; “distintividade”, “ideal moral” e “biografia” foram agrupadas na dimensão *propósito*. Essa dimensão pretende representar *aquilo que é próprio da organização* e substitui, da listagem anterior: “essência”; “unicidade” e “originalidade”.



- As dimensões: “tradições”, “história”, “cotidiano”, “realidade” e “herança” foram acondicionados na dimensão *tradição*, que representa a materialidade e a presença da marca na vida das pessoas e substituí, da listagem anterior: “realidade”; “história” e “tradição”.
- Os signos compartilhados e identificados em “sinceridade”, “verdade”, “genuinidade” e “coerência” foram unificados na dimensão *coerência*, que representa a percepção da coerência e veracidade entre as práticas e os discursos organizacionais.

Novas frases foram criadas e outras foram adaptadas para se adequarem a essas três dimensões, a fim de passarem por outro teste de validação de conteúdo. Essa segunda rodada aconteceu com catorze doutores em comunicação e marketing. O resultado indica que as dimensões foram mais bem compreendidas, casos de sobreposições de conceitos não aconteceram e, portanto, as dimensões foram validadas. O Quadro 3 apresenta as três dimensões finais.

Quadro 3: Dimensões finais que formam o conceito de autenticidade.

| Dimensão | Definição constitutiva |
|-----------|--|
| Propósito | Representa o que é próprio da organização. |
| Tradição | Representa a materialidade e a presença da marca na vida das pessoas. |
| Coerência | Representa a percepção da coerência e veracidade entre as práticas e os discursos organizacionais. |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

ENFIM, UM CONCEITO DE AUTENTICIDADE DE MARCA ORGANIZACIONAL

A literatura consultada sobre a autenticidade indicou a possibilidade de investigarmos o construto a partir de conexões que promovem um melhor entendimento sobre o tema.

Partindo da tradição filosófica, percebemos que a autenticidade é opção de vida baseada em algo próprio e íntimo do indivíduo, que define sua maneira de agir por toda a sua existência e que o torna um ser verdadeiro. Que não é diferente do sujeito sociológico autêntico, aquele reflexivamente autocompreendido e que reconhece a autoidentidade como resultado de sua história, da sua tradição, do seu cotidiano e das suas interações sociais, preocupando-se em se mostrar com uma constância comportamental, a fim de ser aceito e valorizado nos grupos dos quais participa. E, que, para isso, busca manipular signos que tenham a potencialidade de gerar um efeito de sentido de autêntico e, assim, associa-se com elementos que o caracterizem como distinto, ao mesmo tempo em que supõe que essa associação é uma construção simbólica que depende de entendimento, participação e resposta de outrem.

Um conceito de autenticidade de marcas organizacionais deve refletir, assim, essa dinâmica de embate – interior e exterior –, que configura e adjetiva a existência da organização proprietária, bem como considerar os comportamentos e as percepções dos públicos que participam de sua realidade social – o seu ambiente de negócios.



Isso nos leva a acreditar que a organização proprietária de marcas autênticas deve empenhar-se em agir de forma coerente e consistente em suas interações sociais, impulsionada pela crença daquilo que a define como única e, portanto, de algo que tenha um valor próprio. Esse comportamento pode gerar práticas cotidianas que serão avaliadas pelos seus públicos de interesse e poderão ser ressignificadas e percebidas como distintas, como originais, coerentes: como autênticas.

Esse entendimento leva em consideração as dimensões validadas na pesquisa empírica e auxilia a formatar a proposição de que a marca percebida como autêntica é fruto e resultado dessa prática cotidiana das organizações e, portanto, também carrega elementos sógnicos de coerência, propósito, tradição: de autenticidade.

PARA INVESTIGAR A AUTENTICIDADE

Uma importante descoberta deste estudo foi identificar que a abordagem multidisciplinar, interdisciplinar e transdisciplinar se apresenta como a mais correta para a investigação da autenticidade. A falta dela, certamente, é um dos principais motivos para os *gaps* encontrados nas pesquisas anteriores sobre a autenticidade.

No contexto da pesquisa da autenticidade no campo da comunicação organizacional, a descoberta das três dimensões – propósito, tradição e coerência – implica a problematização sobre o potencial de mediação que carregam. Considerar essas dimensões com potencial de criar vínculos de sentidos com públicos da organização vai exigir das pesquisas a descoberta de novas formas de interação e novos meios e formas de relacionamentos que possam produzir outros processos interacionais de referências, agora, autênticas. Ou seja, interações que sejam capazes de criar e compartilhar significados que possam validar a qualidade das enunciações e dos relacionamentos e representar o grau em que os públicos acreditam que a organização está agindo de acordo com seu propósito.

Vale a pena destacar que autores como Bruno Latour (2013) consideram que as organizações estão em permanente construção, de modo que sua existência é continuamente articulada e ordenada pela agência. Assim, a orientação do pesquisador deve ser observar não apenas os *scripts*, as premissas das organizações, como, também, a atuação de seus atores internos que, mesmo submissos às suas regras, jamais abrem mão de apropriações e de reinvenções. Essa constatação é altamente pertinente aos estudos da autenticidade na comunicação organizacional, visto que pode retratar os embates filosóficos e sociológicos da autenticidade nos sujeitos que, confrontados com a realidade organizacional, podem ressignificar o comportamento da empresa, sua essência, seu dna. Esse público estratégico, portanto, configura-se de fundamental importância para os estudos da percepção de autenticidade.

Considerando as pressões sociais sobre as organizações contemporâneas com foco, em particular, na credibilidade das marcas, acreditamos que a autenticidade no contexto organizacional, ao abranger tanto os elementos internos da organização como as percepções dos públicos em interação, seja um importante tema para a pesquisa do campo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que sugerem as evidências desta pesquisa, os estudos da percepção da autenticidade no contexto organizacional estão altamente relacionados com a comunicação organizacional e com relações públicas. Porque ambas as



áreas estão preocupadas em criar relacionamentos confiáveis e duradouros com seus públicos baseados em trocas simbólicas e tendo como pautas centrais a identidade organizacional e o valor dos públicos de interesse.

Visto que as manifestações são o sistema de interface entre a marca e seu público e que “é a análise do conjunto das manifestações da marca que permite definir a sua identidade manifesta” (SEMPRINI, 2006, p. 152), as três dimensões do construto podem atuar, de maneira sistêmica e integrada, na produção de sentido do autêntico porque abarcam, além dos elementos narrativos da marca, outros que materializam as suas enunciações e sua presença, oriundos de sua identidade, de seu comportamento organizacional e do desempenho de seus produtos.

O desafio atual para os estudiosos será articular saberes que destaquem as organizações a partir de uma atuação inovadora e estratégica. A percepção de autenticidade pode ser esse caminho.

REFERÊNCIAS

ADORNO, Theodor. *Dialética negativa*. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

BENJAMIN, Walter. A obra de arte na era de sua reprodutibilidade técnica. In: *Obras escolhidas: magia e técnica, arte e política*. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. Disponível em: <http://monoskop.org/images/3/32/Benjamin_Walter_Obras_escolhidas_1.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2014.

BEVERLAND, Michael B. The Real think: branding authenticity in the luxury wine trade. *Journal of Business Research*, v. 59, n. 2, p. 251-258, 2006. Doi: 10.1016/j.jbusres.2005.04.007.

BEVERLAND, Michael B.; FARRELLY, Francis J. The quest for authenticity in consumption: consumers' purposive choice of authentic cues to shape experienced outcomes. *Journal of Consumer Research*, v. 36, n. 5, p. 838-856, 2010. Doi:10.1086/615047.

BEVERLAND, Michael B.; LINDGREEN, Adam; VINK, Michiel W. Projecting authenticity through advertising. *Journal of Advertising*, v. 37, n. 1, p. 5-15, 2008. Doi: 10.2753/JOA0091.

BISHOP, Bojinka. Theory and practice converge: a proposed set of corporate communication principles. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 11, n. 3, p. 214-231, 2006. Doi: 10.1108/13563280610680812.

BLUMER, Herbert. A natureza do interacionismo simbólico. In: MORTENSEN, C. David. *Teoria da comunicação: textos básicos*. São Paulo: Mosaico, 1980. p. 119-138.

CARABAÑA, Julio; ESPINOSA, Emilio L. La teoría social del interaccionismo simbólico: análisis y valoración crítica. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, n. 01, p. 159-203, 1978.

CHHABRA, Deepak. Defining authenticity and its determinants: toward an authenticity flow model. *Journal of Travel Research*, v. 44, n. 1, p. 64-73, 2005. Doi: 10.1177/0047287505276592

COLAPIETRO, Vincent. *Peirce's approach to the self: a semiotic perspective on human subjectivity*. Albany: State University of New York Press, 1989.



- DeVELLIS, Robert F. *Scale development: theory and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.
- DRIVER, Michaela. Beyond the stalemate of economics versus ethics: corporate social responsibility and the discourse of the organizational self. *Journal of Business Ethics*, v. 66, n. 4, p. 337–356, 2006. Doi: 10.1007/s10551-006-0012-7.
- EDWARDS, Lee. Authenticity in organizational context: fragmentation, contradiction and loss of control. *Journal of Communication Management*, v. 14, n. 3, p. 192-205, 2010. Doi: 10.1108/13632541011064481.
- FERRARA, Alessandro. *Reflective authenticity: Rethinking the project of modernity*. Londres: Routledge, 1998.
- FINE, Gary Alan. Crafting authenticity: the validation of identity in self-taught art. *Theory and Society*, v. 32, n. 2, p. 153-80, 2003.
- FOMBRUN, Charles J.; VAN RIEL, Cees. B. M. *Fame & fortune: how successful companies build winning reputations*. New Jersey: Financial Times Prentice-Hall, 2004.
- GIDDENS, Anthony. *Modernidade e identidade*. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.
- GRAYSON, Kent; MARTINEC, Radan. Consumer perceptions of iconicity and indexicality and their influence on assessments of authentic market offerings. *Journal of Consumer Research*, v. 31, n. 2, p. 296-312, 2004.
- HAIR Jr., Joseph F. et al. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.
- HARDT, Hanno. Authenticity, communication, and critical theory. *Critical Studies in Mass Communication*, v. 10, n.1, p. 49-69, 1993. Doi: 10.1080/15295039309366848.
- HEIDEGGER, Martin. *Ser e tempo*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.
- KIERKEGAARD, Soren. *Ponto de vista explicativo de minha obra como escritor*. Lisboa: Edições 70, 1986.
- LATOUR, Bruno. What's the story? Organizing as a mode of existence. In: ROBICHAUD, Daniel; COOREN, Francois (Eds.). *Organization and organizing: materiality, agency and discourse*. New York: Routledge, 2013.
- LIEDTKA, Jeanne. Strategy making and the search for authenticity. *Journal of Business Ethics*, v. 80, n. 2, p. 237–248, 2008. Doi: 10.1007/s10551-007-9415-3.
- McLEOD, Kembrew. Authenticity within hip-hop and other cultures threatened with assimilation. *Journal of Communication*, v. 49, n. 4, p. 134-150, 1999. Doi: 10.1111/j.1460-2466.1999.tb02821.x.
- MCSHANE, Lindsay; CUNNINGHAM, Peggy. To thine own self be true? Employees' judgments of the authenticity of their organization's corporate social responsibility program. *Journal of Business Ethics*, v. 108, n. 1, p. 81-100, 2012. Doi: 10.1007/s10551-011-1064-x.
- MOLLEDA, Juan-Carlos. Authenticity and the construct's dimensions in public relations and communication research. *Journal of Communication Management*, West Yorkshire, v. 14, n. 3, p. 223-236, 2010. Doi: 10.1108/13632541011064508.
- PEIRCE, Charles Sanders. *Collected papers*. Vols. 1-6 edited by Charles Hartshorne e Paul Weiss. Vols. 7-8 edited by Arthur W. Burks. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1931-1958.



PETERSON, Richard A. In search of authenticity. *Journal of Management Studies*, v. 42, n. 5, p. 1083-1098, 2005.

PIZZOLANTE, Romulo P. *A essência humana como conquista: o sentido da autenticidade no pensamento de Martin Heidegger*. São Paulo: Annablume, 2008.

RANDOLPH-SENG, Brandon; GARDNER, William L. Validating measures of leader authenticity: relationships between implicit/explicit self-esteem, situational cues and leader authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 20, n. 10, p. 206-222, 2013. Doi: 0.1177/1548051812464780.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. *Emílio ou da educação*. 2. ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1973.

SANTAELLA, Lucia Os conceitos anticartesianos do self em Peirce e Bakhtin. São Paulo: *Cognitio*, v. 7, n. 1, p. 121-132, 2006.

SARTRE, Jean-Paul. *O ser e o nada: ensaio de ontologia fenomenológica*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

SEMPRINI, A. *A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea*. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

SHERMAN, Edward. Authenticity and diversity: a comparative reading of Charles Taylor and Martin Heidegger. *Dialogue*, v. 44, n. 1, p. 145-60, 2005.

TAYLOR, Charles. *The ethics of authenticity*. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

TORP, Simon. Authenticity in management metaconversations. *Journal of Communication Management*, v. 14, n. 3, p. 206-222, 2010. Doi: 10.1108/13632541011064490.

TRILLING, Lionel. *Sincerity and authenticity*. Cambridge: Harvard University Press, 1972.

VAN LEEUWEN, Theo. What is Authenticity? *Discourse Studies*, Londres, v. 3, n. 4, p. 392-397, 2001. Doi: 10.1177/1461445601003004003.

Artigo recebido em 15.08.2016 e aprovado em 12.12.2016.



Dimensões estratégicas da comunicação da ciência

Strategic dimensions of science communication

Dimensiones estratégicas de la comunicación de la ciencia



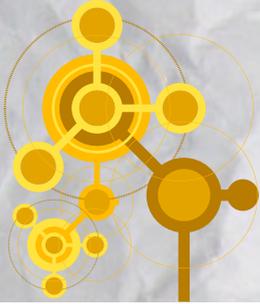
Camila Maciel Campolina Alves Mantovani

- Doutora e mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Graduada em Jornalismo pela UFMG
- Professora do Departamento de Comunicação Social da UFMG
- Atuou na Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig) como bolsista do Programa de Comunicação Científica, Tecnológica e de Inovação (PCCT)
- Desde 1999, trabalha em projetos de pesquisa em novas tecnologias de informação e comunicação com foco nos processos de produção e recepção de conteúdos digitais
- E-mail: camilamm@gmail.com



Verônica Soares da Costa

- Doutoranda em Textualidades Midiáticas no Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (PPGCOM-UFMG)
- Mestre em História, Política e Bens Culturais pelo Centro de Pesquisa e Documentação da História Contemporânea do Brasil (CPDOC-FGV)
- Especialista em Jornalismo Científico pela Universidade do Vale do Paraíba (Univap)
- Graduada em Jornalismo pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)
- E-mail: ve.scosta@gmail.com



Resumo

Caracterizar o público de uma ação comunicacional é fundamental para desenvolver estratégias que atendam às demandas organizacionais, principalmente aquelas relacionadas à percepção de valor de determinada instituição frente a seus interlocutores. A fim de conhecer os públicos do projeto “Minas faz ciência”, iniciativa de divulgação científica da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig), foi realizada uma pesquisa *on-line* para coletar dados sobre preferências, hábitos de acesso a informação, bem como o conhecimento dos produtos e serviços desenvolvidos. O artigo apresenta as estratégias de pesquisa colocadas em prática, assim como os resultados obtidos e as reflexões acerca das potencialidades e dos desafios da comunicação organizacional no contexto da divulgação científica.

PALAVRAS CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • ESTUDOS DE PÚBLICO • DIVULGAÇÃO CIENTÍFICA • FAPEMIG.

Abstract

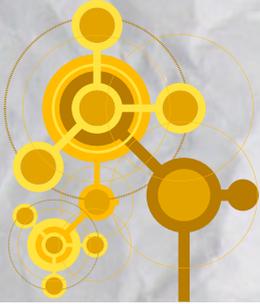
Distinguishing the audience of a communication activity is essential to develop strategies that meet organizational demands, mainly those related to the perceived value of a certain institution before its interlocutors. In order to know the publics of the “Minas faz ciência” project, a science communication initiative undertaken by Fapemig (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais), an on-line survey was conducted to collect data on preferences, information access habits, as well as their knowledge about offered products and services. The article presents research strategies put in place, as well as the results and reflections on the strengths and challenges of organizational communication in the context of science communication.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • STUDIES OF THE PUBLIC • SCIENTIFIC COMMUNICATION • FAPEMIG.

Resumen

Caracterizar al público de una acción de comunicación es esencial para desarrollar estrategias que satisfagan las demandas organizacionales, especialmente los relacionados con la percepción de valor de determinada institución frente a sus interlocutores. Con el fin de conocer a los públicos del proyecto “Minas hace ciencia”, iniciativa de comunicación científica de la Fundación de Amparo a la Investigación del Estado de Minas Gerais (Fapemig), se llevó a cabo una encuesta en línea para recopilar datos sobre las preferencias, los hábitos de acceso a la información así como el conocimiento de los productos y servicios desarrollados. El artículo presenta las estrategias de investigación puestos en marcha, así como los resultados obtenidos y las reflexiones sobre el potencial y los desafíos de la comunicación organizacional en el contexto de la divulgación científica.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • ESTUDIOS DEL PÚBLICO • DIVULGACIÓN CIENTÍFICA • FAPEMIG.



Na variedade de arranjos possíveis para a divulgação da ciência, da tecnologia e da inovação (CT&I), encontram-se sujeitos distintos e dispersos, com anseios e necessidades específicas em suas relações com o conhecimento. Nesse contexto, os públicos se colocam como eixo central da divulgação científica: é para eles e a partir deles que as ações mais eficientes de difusão do conhecimento científico devem tomar forma. Entretanto, no dia a dia de trabalho de quem divulga, não são raras as vezes em que surgem perguntas sobre “quem é nosso público” e qual a melhor forma de se comunicar com ele.

Bruce V. Lewenstein (2010) alerta que cada modelo de comunicação da ciência carrega implicações políticas que precisam ser consideradas nas estratégias de divulgação. Assim, se buscamos superar o modelo do déficit¹ na comunicação científica, que pressupõe uma sociedade dividida entre especialistas e leigos, é preciso também desenvolver uma nova relação do público com a CT&I, promovendo trocas de experiências entre cientistas e comunicadores, e considerando também o saber popular.

Para tal, é preciso que o público, em suas variadas configurações, se torne um interlocutor ativo e participante. Fomentar essa participação, depende, entretanto, de ações anteriores, que englobam o conhecimento da instituição em relação à cultura e aos valores organizacionais que pretende comunicar, bem como a identificação de seus públicos.

Partimos de uma perspectiva da comunicação alinhada ao paradigma da complexidade de Edgar Morin (2011), que indica ser preciso buscar as relações dialógicas, recursivas e hologramáticas a fim de compreender os complexos fenômenos da comunicação em sua configuração contemporânea. Tais relações pressupõem um intercâmbio permanente entre as partes, e entre as partes e o todo, assim como a recursividade dos processos.

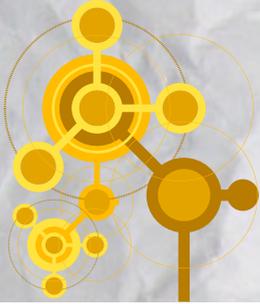
Reconhecendo a impossibilidade da totalidade, argumentamos em favor de uma comunicação pública da ciência que se propõe incompleta, mas não por isso menos eficaz. Conforme aponta o autor,

a consciência da multidimensionalidade nos conduz à ideia de que toda visão unidimensional, toda visão especializada, parcelada, é pobre. É preciso que ela seja ligada a outras dimensões (...). Mas, num outro sentido, a consciência da complexidade nos faz compreender que jamais poderemos escapar da incerteza e que jamais poderemos ter um saber total: a totalidade é a não-verdade (MORIN, 2011, p. 69).

Observamos na comunicação institucional, aquela praticada no âmbito das organizações e que visa à complementaridade das estratégias das assessorias, uma audiência já pré-definida pelos interesses da organização. Aqui, trataremos do projeto “Minas faz ciência”, iniciativa desenvolvida pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig). Nesse contexto, além dos atores já envolvidos com a produção do conhecimento científico (gestores, cientistas e pesquisadores), existe a demanda e o interesse em atingir públicos para além dos limites dos laboratórios e das paredes dos institutos de pesquisa, a fim de corresponder às demandas de transparência sobre investimentos públicos em CT&I, entre outros aspectos.

Apresentaremos, portanto, as estratégias utilizadas para conhecer o perfil do público do projeto “Minas faz ciência”, e como esse esforço levou a um novo alinhamento das estratégias de comunicação da organização. No contexto de instabilidade e complexidade das organizações, o que se pretendeu foi uma tomada de conhecimento da dinâmica das relações da organização com aqueles que já são afetados por suas ações. Não há dúvidas da importância desse diagnóstico do público como dimensão fundamental para o sucesso das estratégias de comunicação organizacional, e o perfil identificado sinalizou para uma necessidade de adequação das estratégias desenvolvidas com os objetivos que se pretendia atingir.

¹ Segundo Lewenstein (2010), a abordagem conhecida como “modelo do déficit” parte da suposição de que a sociedade tem “falta” de conhecimento e que essa falha deve ser resolvida com um tipo de comunicação de “quem sabe mais” para “quem sabe menos”, com a presunção de que, após a superação desse déficit, o entendimento das pessoas sobre ciência será “melhor”.



A DIVULGAÇÃO CIENTÍFICA NA FAPEMIG

A Fapemig foi criada em 28 de agosto de 1985, por meio da Lei Delegada nº 10. Vinculada à Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Sectes), tem seus recursos financeiros assegurados pela Constituição Estadual, com a finalidade de induzir e fomentar a pesquisa e a inovação tecnológica de Minas Gerais. Compete à fundação apoiar projetos de natureza científica, tecnológica e de inovação de instituições ou de pesquisadores individuais, que sejam considerados relevantes para o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social.

Dentre seus eixos de atuação destacam-se a capacitação de recursos humanos para a ciência e tecnologia, por meio de bolsas em diversos níveis de formação; a organização e realização de eventos de caráter científico, tecnológico e de inovação; a realização de intercâmbios entre instituições e pesquisadores brasileiros e estrangeiros; o encaminhamento de ações relacionadas à propriedade intelectual e à transferência de tecnologias; a divulgação e disseminação dos resultados de suas atividades e projetos.

No eixo da divulgação, ela mantém o Programa de Comunicação Científica, Tecnológica e de Inovação, também conhecido pela sigla PCCT, coordenado pela Assessoria de Comunicação Social (ACS) e executado com o apoio de um grupo de jornalistas profissionais, que atuam como bolsistas. O PCCT cumpre o papel de desenvolver vocações para a comunicação científica, que resultam em produtos e ações de diferentes naturezas, na mídia impressa e também na internet.

A revista *Minas Faz Ciência* é o mais antigo e consolidado produto do programa, tendo sido lançada em dezembro de 1999. A publicação é trimestral e conta com uma edição extra anual, de temática especial. São 25 mil exemplares distribuídos gratuitamente para uma base bastante diversa, que inclui moradores de outros estados e regiões do Brasil. Além da revista, o programa mantém um *blog*², o *podcast* Ondas da Ciência³ e um canal no YouTube chamado Ciência no Ar⁴. Neste artigo, todos esses produtos serão referenciados como “Projeto Minas faz ciência”.

Cada um dos produtos é desenvolvido por um ou mais jornalistas da equipe, tendo características específicas de linguagem e abordagem para a divulgação da ciência. Todos utilizam a base de dados de pesquisas financiadas pela fundação para a definição de pautas, mas também podem abordar projetos e ações desvinculados da Fapemig, desde que sejam reconhecidos pelo mérito científico e interesse público. Incluem-se aí pesquisas realizadas por instituições de ensino do estado ou eventos e ações promovidas em âmbito nacional e estadual, como a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia, por exemplo, assim como projetos de extensão e outras ações bem-sucedidas de divulgação científica.

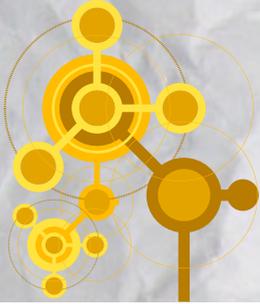
O programa busca não só promover a ciência, mas também discutir os limites e as possibilidades dessa prática. Um dos principais desafios tem sido identificar e caracterizar o público dos produtos com o objetivo de melhor direcionar as ações de comunicação. Sendo um projeto de comunicação pública da ciência, vinculado a uma instituição estadual, é de suma importância que atinja as mais diversas camadas da população, chegando, principalmente, ao público não especializado, conforme mencionado anteriormente.

O projeto pretende tornar a fundação conhecida por pessoas que não estão envolvidas no ambiente acadêmico, assim como prestar contas dos investimentos financeiros nas pesquisas do estado, dando retorno à população. Para além desses

2 Disponível em <blog.fapemig.br>. Acesso em 4 jul. 2016.

3 Disponível em <<https://fapemig.wordpress.com/ondasdaciencia/>>. Acesso em 4 jul. 2016.

4 Disponível em <<https://www.youtube.com/ciencianoar>>. Acesso em 4 jun. 2016.



objetivos vinculados às políticas de transparência, cabe destacar que a popularização do conhecimento científico assume também papel importante já que, nas sociedades contemporâneas, as questões e controvérsias vinculadas à ciência e à tecnologia permeiam o cotidiano dos cidadãos, exigindo deles algum domínio desses temas.

ORGANIZAÇÃO COMUNICADA, COMUNICANTE E FALADA

Os estudos de audiência têm se valido, ao longo dos anos, de diversas abordagens de pesquisa para melhor compreender o comportamento de seu público-alvo. Durante algum tempo, as discussões em torno do tema se davam de maneira compartimentada, tendo por base os elementos constitutivos dos processos comunicacionais, a saber: “produtores, textos e receptores – e momentos – produção, circulação e recepção/consumo” (ESCOSTEGUY, 2007).

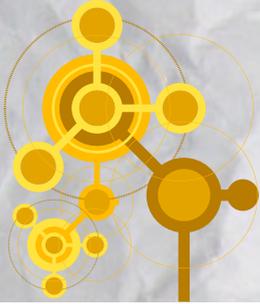
Todos esses elementos, que integram o processo em sua totalidade, eram estudados parcialmente, gerando uma visão fragmentada e também reducionista do fenômeno. Da teoria da informação (década de 1950), passando pelos estudos culturais (final dos anos 1970), até chegar aos dias atuais, o que se percebe, nos estudos de recepção, é a busca por incorporar não apenas as dimensões relativas à mensagem – forma e conteúdo –, mas também os aspectos sociais e culturais presentes no processo comunicacional.

Atualmente, a presença das tecnologias nos processos de comunicação tem possibilitado o surgimento de abordagens de pesquisa que se valem da presença das organizações e de seus conteúdos nos ambientes digitais para conduzir seus estudos de público. Algumas metodologias contemporâneas abrangem desde os estudos de usabilidade até as *netnografias* e as análises de redes sociais. No que concerne ao digital, o que importa destacar é que, já há algum tempo, ele não é mais um território tão distanciado do real. A realidade híbrida, que mescla camadas do digital com camadas do real, criando um espaço chamado por alguns autores (como Lev Manovich, 2006) de espaço aumentado, traz desafios para abordagens de pesquisa tradicionais, que focam nos contextos *on* e *offline* de maneira separada.

Sendo assim, o que buscamos neste estudo foi trabalhar esses contextos “distintos” de maneira integrada, percebendo e analisando as interseções entre eles. O principal aspecto a ser destacado é o fato de a experiência do sujeito/usuário/leitor se tornar mais central para o processo de criação dos produtos, conteúdos e/ou serviços, adquirindo uma dimensão estratégica para a organização.

Nesse sentido, o público, que se colocava como parte de um processo, passa a ter uma presença mais constante e estratégica para as organizações. Diante de contextos midiáticos, as questões da comunicação organizacional não se relacionam apenas com o produto em si, mas com as diversas interfaces através das quais o sujeito entra em contato com a marca/organização/produto/serviço. Há que se ter em mente também as conversações cotidianas que acontecem fora dos canais “controlados” pela organização, mas que impactam a imagem e percepção pública da organização.

No caso aqui apresentado, identificar e conhecer o público dos produtos oferecidos pelo “Projeto Minas faz ciência” permitiu não apenas desenvolver estratégias para oferecer conteúdos mais sintonizados com as necessidades desses interlocutores, como também refletir sobre a organização em um aspecto mais amplo, tendo em vista os valores e o diferencial que ela procura entregar aos seus públicos.



Ao se tornar parte desse processo, o público passa a ter uma presença mais constante e estratégica para as organizações. Isso permite à organização obter informações ou indicações sobre a qualidade da experiência do usuário ao interagir com o que ela tem a oferecer, o que leva a uma maior conscientização sobre os processos e as estratégias de comunicação organizacional, bem como sobre as implicações e os resultados de determinado produto/conteúdo/serviço a ser desenvolvido (FREIRE, 2009).

No entanto, a adoção dessa perspectiva só é possível no momento em que as organizações assumem para si a dimensão da complexidade. Sob essa perspectiva, a comunicação pode ser entendida a partir de três princípios descritos por Morin (2011): o dialógico, que permite manter a dualidade no seio da unidade, em um intercâmbio permanente entre as partes; a recursão organizacional, em que “tudo o que é produzido volta-se sobre o que o produz” (MORIN, 2011, p. 74); e o hologramático, que promove um entendimento das partes contidas no todo a partir do todo que contém as partes, simultaneamente.

O autor defende que “o pensamento da complexidade tem necessidade da integração do observador e do conceptor em sua observação e em sua concepção” (Morin, 2011, p. 76), de modo que essa perspectiva se torna importante instrumento para a análise dos dados coletados na pesquisa apresentada a seguir. A identificação de perfil proposta a partir da coleta de informações não se esgota como instrumento de desenvolvimento de estratégias organizacionais, mas amplia-se a partir do reconhecimento da ação do público-alvo na determinação das ações da instituição.

Rudimar Baldissera (2009) já havia proposto uma leitura da comunicação organizacional a partir dessa perspectiva, de modo que o campo fosse entendido como uma arena de processos e disputas de sentido. Das três dimensões por ele propostas (organização comunicada, comunicante e falada), interessa-nos identificar a terceira, que emerge das respostas obtidas no questionário e que não necessariamente condiz com as motivações iniciais do planejamento estratégico da organização. “Trata-se dos processos de comunicação informal indiretos: aqueles que se realizam fora do âmbito organizacional e que dizem respeito à organização” (BALDISSERA, 2009, p. 119).

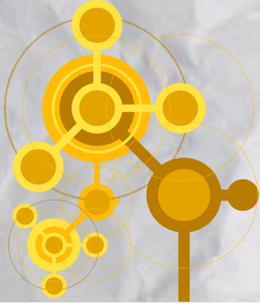
Embora nem sempre essa dimensão esteja circunscrita em instâncias de ação da organização, de modo que se estabeleça um controle direto sobre tais processos, concordamos que “à medida que se tornam visíveis e forem identificadas por elas, é possível que exijam algum tipo de investimento em ações e/ou comunicação formal para neutralizá-los, se for o caso” (BALDISSERA, 2009, p. 119). Assim, a coleta de dados por meio de questionário *on-line* se configura como uma ação estratégica na tentativa não só de identificar o perfil do público, mas também de alcançar a dimensão da comunicação falada que nem sempre é monitorada pela organização.

ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA *ON-LINE* E DADOS COLETADOS

A coleta de dados sobre o perfil do público do projeto teve início em 13 de novembro de 2014, com a publicação de um *post*⁵ no blog Minas Faz Ciência e disponibilização do formulário *online* previamente construído na ferramenta gratuita Typeforme⁶. O texto de apresentação explicitava que o questionário tinha por objetivo conhecer os hábitos do público em relação à busca e ao consumo de informações referentes a ciência e tecnologia de modo que, a partir dos dados obtidos, a Fapemig pudesse discutir e trabalhar definições de estratégias de comunicação e divulgação científicas, visando à melhoria dos processos e produtos já existentes, bem como à criação de novas propostas.

5 Disponível em: <fapemig.wordpress.com/2014/11/13/pesquisadeaudiencia>. Acesso em 4 jul. 2016.

6 Disponível em: <http://www.typeform.com>. Acesso em 4 jul. 2016.



A pesquisa consistiu de 23 questões, tendo 5 sido abertas, 13 de múltipla escolha e 5 com respostas sim/não. O formulário ficou disponível ao público até o dia 21 de fevereiro de 2015 e, além do *link* no *blog*, também foi divulgado por meio dos perfis do projeto no Facebook⁷ e no Twitter⁸, em mais de uma publicação. O *site* e as redes sociais digitais da Fapemig (Facebook⁹ e Twitter¹⁰) também foram utilizados para a divulgação e disseminação do *link* do questionário, assim como o *mailing* da fundação, que contava, à época, com cerca de 5 mil e-mails cadastrados.

Cabe destacar que o público investigado esteve restrito àqueles indivíduos que já circulam pelos canais de comunicação da Fapemig. Isso se deu pelo fato de que, mesmo diante de várias ações de comunicação empreendidas pela Fundação, não havia um conhecimento sistemático sobre o público-alvo, apenas inferências obtidas por contato esporádico via e-mail, redes sociais, telefone ou pessoalmente. Em pouco mais de três meses, foram coletadas respostas de 1158 participantes, cujo perfil apresentaremos a seguir.

Os participantes do sexo masculino correspondem a 55%, enquanto 45% se declararam do sexo feminino – resultado que pode ser considerado equilibrado. Quanto à idade, há predominância de um público adulto, composto por 45% de pessoas entre 19 e 35 anos, seguido de um percentual total de 54% com mais de 35 anos. O público infanto-juvenil e adolescente, com menos de 18 anos, representa cerca de 1%, um desafio para o projeto, já que há um esforço, explicitado em diretrizes institucionais, para a necessidade de atingir o público em idade pré-universitária.

Quanto à escolaridade, observase a predominância de um público já inserido no meio acadêmico, tendo a maioria dos respondentes títulos de doutorado (35%) ou especialização/mestrado (32%). Além desses, outros 17% afirmaram ter o ensino superior completo, reforçando a análise de que o “Projeto Minas faz ciência” é bem disseminado nas instituições de ensino superior (IES). Esse público costuma se informar sobre temas em geral principalmente por meio da internet, em portais de notícias (84%), sendo a segunda maior fonte de informação as revistas e os jornais impressos (60%). A televisão foi escolhida por 56% dos participantes, seguida pelas redes sociais (41%) e pela conversa com amigos (38%). O rádio vem em último lugar, escolhido por apenas 22% dos participantes.

Quando o assunto é CT&I, esses percentuais mudam ligeiramente: os portais de notícia permanecem em primeiro lugar, sendo a escolha de 80% dos participantes. Em seguida, vêm as revistas e os jornais impressos, com 65%. Mas a conversa com amigos ganha credibilidade, sendo a fonte de informações indicada por 30% dos respondentes. Redes sociais são utilizadas apenas por 25%, seguidas pela televisão (24%) e pelo rádio (6%).

O cenário permite inferir que o público do projeto reconhece na mídia *online* e impressa uma fonte confiável de informações sobre os assuntos de ciência e tecnologia, mas, considerando o perfil escolar anteriormente apresentado, também reconhece a importância de trocar informações entre os pares – por isso, a conversa com amigos ocupa a terceira posição como fonte de informação. A comunicação entre pares, a partir de canais informais de interação, vem se ampliando, tendo em vista a intensa presença das tecnologias digitais em rede, que facilitam e ao mesmo tempo demandam, cada vez mais, esse tipo de interação.

O formulário *online* buscou identificar também hábitos mais gerais de acesso à internet. Tal informação é relevante para ponderar a criação do conteúdo para as mídias móveis, tendo em vista que o público respondente não se enquadra no

7 Disponível em: <<https://www.facebook.com/minasfazciencia>>. Acesso em 4 jul. 2016

8 Disponível em: <<https://twitter.com/minasfazciencia>>. Acesso em 4 jul. 2016.

9 Disponível em: <<https://www.facebook.com/fapemig>>. Acesso em 4 jul. 2016

10 Disponível em: <<https://twitter.com/fapemig>>. Acesso em 4 jul. 2016.



perfil dos nativos digitais. Foi identificado, por exemplo, que os participantes da pesquisa utilizam com mais frequência *notebooks* para ter acesso às informações, e que acessam principalmente da própria casa.

Terminado o primeiro ciclo de perguntas sobre hábitos de consumo de notícias e acesso à informação *online*, o questionário apresentava questões que visavam à identificação do nível de conhecimento dos participantes da pesquisa sobre o “Projeto Minas faz ciência”. A revista, por ser o produto mais antigo, teve o melhor desempenho, sendo conhecida por 843 respondentes. Os demais produtos tiveram números bem abaixo do esperado, sendo o *blog* conhecido por 324 pessoas, o canal do YouTube Ciência no Ar, por 110 e o *podcast* Ondas da Ciência, por 91.

Outro dado obtido sobre a revista complexifica a relação dos participantes com a fundação: embora cerca de 73% das pessoas já tivessem ouvido falar dela, menos da metade, 42%, se declara assinante. O material é acessado por cerca de 10% dos respondentes em seus ambientes de trabalho e estudo, demonstrando o potencial multiplicador das instituições que recebem os exemplares da *Minas Faz Ciência* gratuitamente. Dentre os assinantes, a maioria recebe a revista há mais de 3 anos e pouco mais da metade (53%) tem o hábito de ler todas as reportagens.

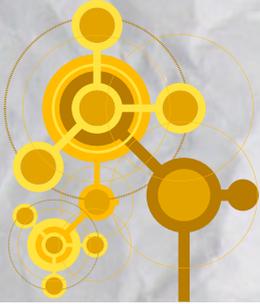
Já com relação ao *blog*, que concentra não só reportagens escritas sobre os projetos financiados, mas também *links* diretos para acesso aos demais produtos (*podcast* e canal no YouTube), ainda é pequeno o número de pessoas que o acessam diariamente (2%) sendo que mais de 70% dos respondentes nunca acessaram o endereço blog.fapemig.br. Os resultados de acesso ao canal Ciência no Ar e ao *podcast* Ondas da Ciência foram preocupantes, já que 91% dos respondentes nunca acessaram os vídeos do YouTube, número que sobe para 93% no caso dos *podcasts*.

Esses percentuais demonstram que, embora o público tenha interesse e hábito de acessar informações na internet, o *blog* mantido pela Fapemig e seus produtos *online* não estão entre os que servem de referência para os respondentes da pesquisa. Essa informação alertou a equipe para a necessidade de ajustar a produção de conteúdo no *blog*, a fim de atingir esse público que já está habituado ao ambiente *online* e que tem na revista impressa o único produto de acesso consolidado.

O questionário versou, ainda, sobre outras questões referentes ao perfil do público, como cidade de residência, atividade profissional e temáticas de interesse, que não foram objeto de análise nessa primeira etapa. Além disso, os participantes tiveram um espaço aberto para comentários adicionais, de preenchimento opcional, que apontam novas variáveis e que, junto aos dados acima indicados, geram uma análise mais complexa do cenário, a qual ultrapassa os produtos, implicando a fundação como um todo.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

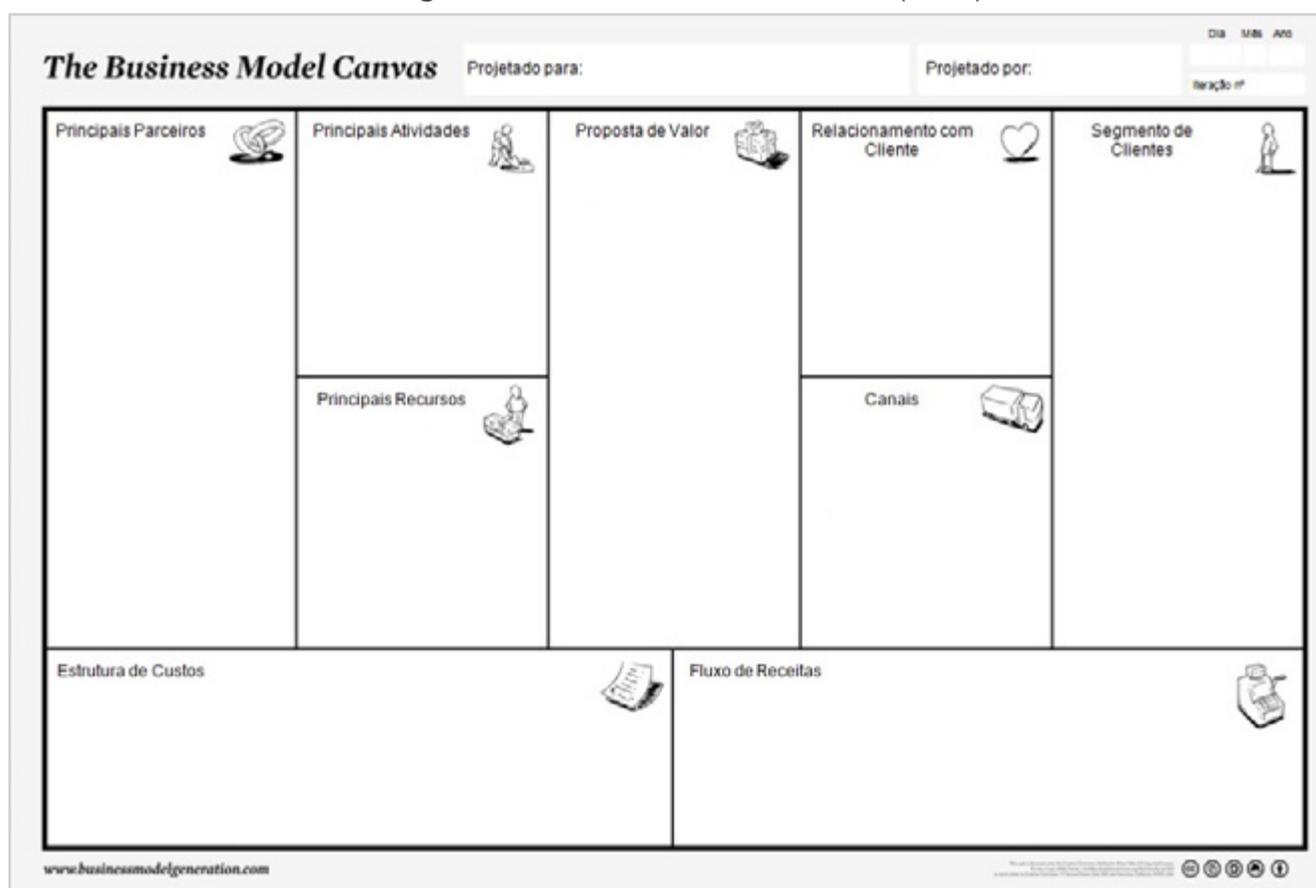
A partir das respostas do questionário *online*, foi proposta a realização de um *workshop* com a equipe de comunicação e relações públicas, além de outros membros da Fapemig, incluindo seu presidente em exercício, professor Evaldo Ferreira Vilela. Entre os presentes estavam colaboradores alocados em diferentes setores da fundação, mas que já participavam de discussões acerca do posicionamento estratégico, como representantes do Departamento de Gestão de Pessoas, do Departamento de Avaliação, do Departamento de Informações Técnicas, do Departamento de Relações Empresariais, da Assessoria da Presidência e da Central de Informações da Fapemig.



A ideia era partir do “Projeto Minas faz ciência” como um elemento estratégico para se fazer cumprir objetivos de transparência e disseminação do conhecimento produzido pela instituição e, assim, analisar em conjunto quem é o público-alvo “idealizado” pela instituição e identificar com quem ela, de fato, interage.

Para tanto, fizemos uma apropriação da técnica do *business model canvas* (BMC), buscando adequá-la aos nossos interesses. O BMC é uma ferramenta visual inicialmente proposta por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010). Pensada para os processos de desenvolvimento de negócios, a ferramenta vem sendo constantemente adaptada e transformada, tendo em vista as potencialidades de seu uso. Um aspecto interessante do BMC é a flexibilidade de sua utilização, podendo ser trabalhados determinados agrupamentos a cada vez (ou conforme a necessidade). No nosso caso, como o público participante era bastante diverso, utilizamos essa ferramenta como um recurso didático para alinhar as distintas percepções do público interno da organização. O uso do recurso se mostrou interessante para auxiliar na compreensão do estágio atual da organização e, mais ainda, alinhar as visões da instituição em relação a sua missão, seu valor e seu público.

Imagem 1 – Business Model Canvas (BMC)



Fonte: www.businessmodelgeneration.com

Conforme pode ser visto na Imagem 1, o BMC se divide em nove quadrantes. Para nossos propósitos focamos nos seguintes: segmento de clientes (público), proposição de valores, relacionamento e canais.

Com foco no público-alvo, esse exercício, realizado nos dias 10 e 31 de março de 2015, permitiu à equipe envolvida perceber certo descompasso entre o público que a Fapemig deseja atingir e o que ela realmente atinge, identificado a partir das respostas do questionário *online*. Além disso, viu-se que, para o público alcançado a partir dos produtos do “Projeto Minas faz ciência”, havia ainda um conjunto importante de ações a ser realizado para melhorar a comunicação.

Assim, a equipe do projeto buscou adequar as estratégias de comunicação, tanto para ampliar o acesso ao público que passou a ser conhecido, quanto para que o conteúdo pudesse chegar a novos e diferentes perfis de pessoas que compõem o



chamado público não especializado. Para isso, foram intensificadas ações que visassem à adequação do conteúdo jornalístico aos diferentes meios, ainda que reconheçamos que a ação escapa às nossas intenções.

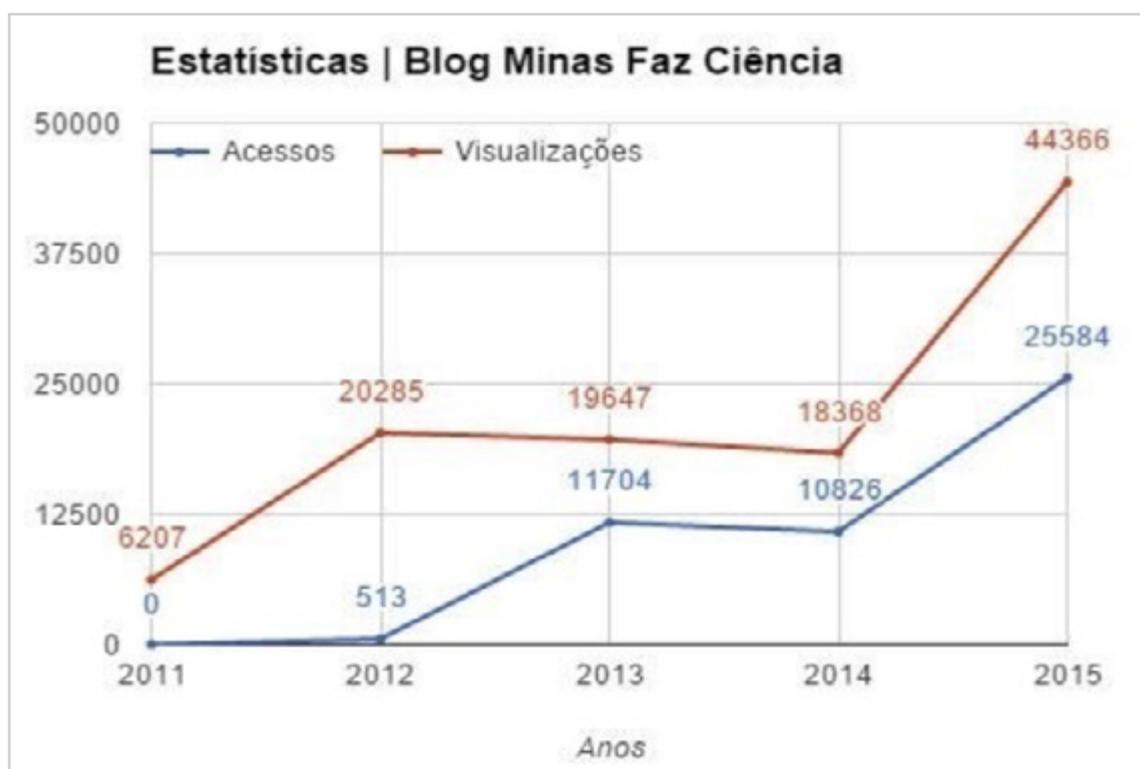
Os vídeos do canal Ciência no Ar, por exemplo, tiveram sua vinheta reformulada e modernizada, com inserção de música e elementos gráficos que pudessem atrair a atenção de uma parcela mais jovem e pré-universitária. Os *podcasts* Ondas da Ciência passaram a ser distribuídos na programação de rádios públicas, universitárias e educativas por meio da Rede Ondas da Ciência (ROC), de modo a atingir um perfil de ouvintes do rádio tradicional com *drops* de informação científica nos intervalos da programação.

No *blog* Minas Faz Ciência, o objetivo foi atrair a parcela do público que, já conhecendo a revista e acessando a internet em busca de informações sobre CT&I, pudesse ter nos produtos da Fapemig uma nova fonte de conhecimento sobre a produção científica do estado, partilhando da credibilidade conquistada nos dezesseis anos de existência da revista impressa. Assim, foram intensificadas as postagens de entrevistas e a divulgação de pesquisas financiadas pela fundação de modo que o pesquisador entrevistado não só se sentisse interessado em participar daquele espaço, como também se mobilizasse pela divulgação do *link* em suas redes sociais.

Assim, o projeto conquistou na internet um público que já era cativo, mas que não tinha por hábito acessar o *blog*. Vale notar, também, que a própria pesquisa pode ter contribuído para ampliar o conhecimento do público sobre os produtos *online*, uma vez que mencionava no questionário os endereços e *links* para visitação. As estratégias adotadas, ainda que bastante pontuais, se mostraram bem-sucedidas, principalmente quando comparados os dados de acesso ao blog nos últimos cinco anos, desde sua criação.

Conforme o gráfico a seguir, 2015 encerrou-se com um recorde de acessos de 25.584 visitantes e 44.366 visualizações, em um total de 161 novos artigos publicados (incluindo aí os posts de divulgação dos vídeos e dos *podcasts*).

Gráfico 1 – Acessos e visualizações do blog Minas faz ciência, de 2011 a 2015.



Fonte: Relatório de acessos do sistema Wordpress, em <http://blog.fapemig.br/>



Diante do desafio de ampliar a audiência, concluiu-se que a valorização do perfil já conquistado deve servir para o fortalecimento e a manutenção dos produtos existentes, a fim de que não se perca a identificação e a participação do público que já acompanha o projeto. Ao mesmo tempo, ainda é preciso que o “Projeto Minas faz ciência” chegue a outros públicos de interesse da fundação que o sustenta, o que resultou, por exemplo, na publicação, em 2015, de uma edição especial da revista impressa, voltada exclusivamente para o público infanto-juvenil, a *Minas Faz Ciência Especial para Crianças*. Tal edição especial já era um projeto antigo, mas seguia engavetado por diversas razões institucionais. Os resultados obtidos com a pesquisa e a orientação de fortalecimento de vínculos com o público em idade escolar coincidiram com um momento oportuno para o lançamento da revista.

Dentre as estratégias possíveis de expansão do público, apontam-se possibilidades para uma maior interação com o público pré-universitário por meio de eventos e a ampliação da distribuição da revista em escolas municipais e estaduais. Também as redes sociais podem contribuir para ampliação da base da audiência, ainda que sejam necessários estudos adequados de linguagem e abordagens das temáticas com humor sem que se perca o rigor da divulgação científica.

Por fim, conforme apontado anteriormente, o questionário coletou também respostas abertas que versavam sobre questões referentes à fundação, como pagamento de bolsas, sistemas e *sites* fora do ar, ou até mesmo sobre o próprio questionário *online*. Ainda que não tenha sido objeto de aprofundamento neste artigo, as respostas coletadas apresentam-se como uma oportunidade de novas análises a fim de mensurar questões de prestígio e visibilidade da organização, em paralelo a seus esforços de comunicação da produção científica do estado.

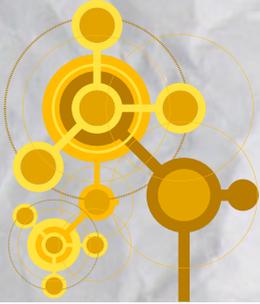
CONSIDERAÇÕES FINAIS

As estratégias de identificação do perfil do público indicaram que havia uma dissonância entre o público que se buscava atingir e o público que, de fato, tinha acesso aos produtos desenvolvidos no âmbito do “Projeto Minas faz ciência” da Fapemig. Tal constatação não deve ser interpretada como um resultado negativo, mas como uma oportunidade de alinhamento de ações, de acordo com as orientações institucionais no contexto da comunicação organizacional.

No complexo cenário contemporâneo em que as tecnologias de informação e a diversidade de canais e estratégias de comunicação podem vir a promover mais instabilidade do que interação, a clareza diante da fraqueza das estratégias pode ser entendida como uma das maiores forças de uma organização.

A necessidade de as organizações se relacionarem com diferentes grupos, principalmente no que diz respeito às estratégias de comunicação organizacional, impulsionam as ações para o estabelecimento de diálogos e entendimentos sobre suas políticas, seus investimentos, benefícios e riscos. Promover ações e desenvolver canais e alternativas que possam contribuir com a interação e a construção de sentidos torna-se, portanto, fundamental para a sobrevivência da fundação e de seus projetos.

Ainda que uma leitura superficial possa levar a crer que a comunicação organizacional deve se ocupar em harmonizar expectativas e promover a simetria entre perspectivas, promovendo uma homogeneização das diferenças, ao adotarmos a perspectiva da complexidade instaura-se um processo cíclico. As ações comunicacionais se inscrevem em uma dinâmica constante de organização, desorganização, desgaste e reorganização, que demandam, por sua vez, atenção e planejamento constante por parte dos gestores comunicacionais.



Mais que estabilizar o entendimento do que sejam o público e suas demandas em relação à organização, o exercício aqui proposto indica a necessidade de uma reavaliação constante de seus pressupostos de ação com vista a atingir seus objetivos estratégicos.

A comunicação está em contínuo processo de mudança, assim como as organizações e suas atividades. Devemos nos indagar, portanto, frente a tais mudanças de ordem tecnológica, cultural, política e econômica, quais sentidos assumem as práticas da comunicação organizacional diante de seus diversos interlocutores.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, a. 6, n. 10/11, p. 115-120, 2009.

ESCOSTEGUY, Ana Carolina. Circuitos de cultura/circuitos de comunicação: um protocolo analítico de integração da produção e da recepção. *Comunicação, Mídia e Consumo*, São Paulo, v.4, n. 11, p.115135, nov. 2007.

FREIRE, Karine. Reflexões sobre o conceito de design de experiências. *Strategic Design Research Journal*, v. 2 n. 1, jan. jun. 2009. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/250313338_Reflexes_sobre_o_conceito_de_desig_n_de_experincias> . Acesso em: 2 de jun. 2015

LEWENSTEIN, Bruce V. Models of public understanding: the politics of public engagement. *ArtefaCToS*, v. 3, n. 1, dez. 2010, p. 1329. Disponível em: <<https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/37363>>. Acesso em: 4 jul. 2016.

MANOVICH, Lev. The poetics of augmented space. *Visual Communication*. v. 5 n. 2, p. 219240, jun. 2006.

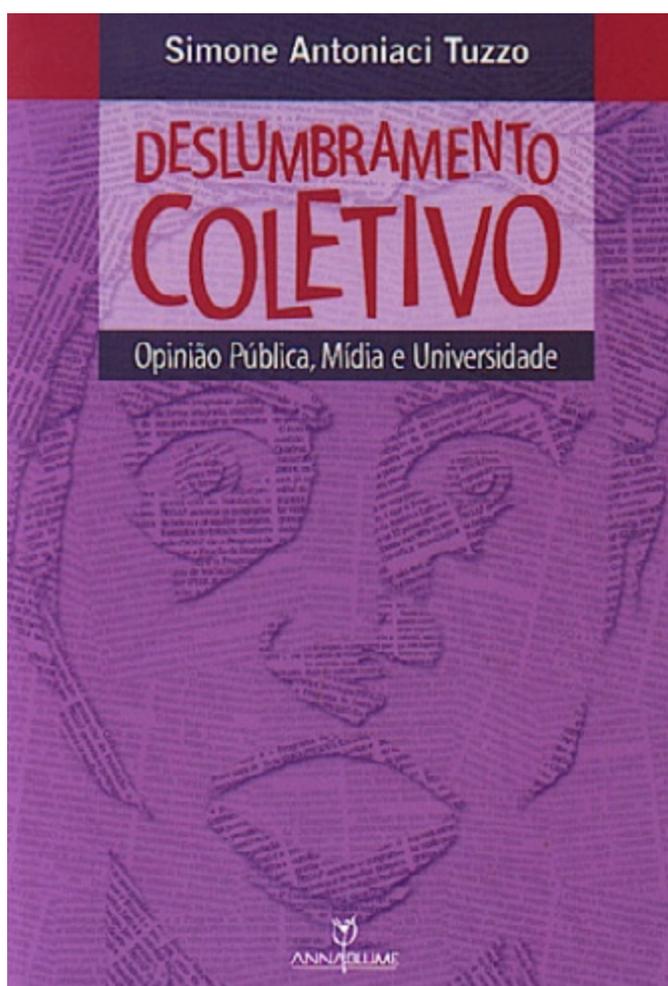
MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina, 2011.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. *Inovação em Modelos de Negócios: Business Model Generation*. Alta Books, 2011, 300p.

Artigo recebido em 10.08.2016 e aprovado em 04.11.2016.

RESEARCH





Simone A. Tuzzo

Deslumbramento coletivo: opinião pública, mídia e universidade

São Paulo, SP
Annablume, 2005
238 páginas

Resenhado por

Alexandre José Possendoro

- Doutorando em Políticas e Estratégias de Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Ciências da Comunicação e graduado em Jornalismo pela ECA-USP
- Coordenador adjunto e professor dos cursos de Jornalismo e de Relações Públicas da Universidade Anhembi Morumbi (UAM)
- Assessor de comunicação do Lean Institute Brasil
- E-mail: possendoro@uol.com.br



“Monstro” deslumbrado

Dazzled “monster”

“Monstro” deslumbrado

E escrever sobre opinião pública, que luta mais vã!... Paráfrase drummondiana à parte, poucas reflexões intelectuais são tão desafiadoras quanto pensar sobre “opinião pública”. Dos pré-socráticos aos contemporâneos, sempre se discutiu sobre esse, digamos assim, “fenômeno” que atormenta e encanta. Que se tenta controlar/manipular, mas que é caótico. Que fascina e assusta desde tempos antigos.

É curioso notar que teria sido o “teólogo” Alcuíno (735-804) um pioneiro ao utilizar a sentença “vox populi, vox dei”. No caso, não para “glorificar”, muito menos legitimar, mas para alertar, em carta escrita a Carlos Magno, que não desse ouvidos a quem diz que “a voz do povo é a voz de Deus”. Essa “insânia”, destacou, segundo Hélio Schwartzman¹.

Mas talvez seja na contemporaneidade que discutir opinião pública se torna exercício intelectual verdadeiramente hercúleo – nestes tempos em que responder “não” à pergunta “você está no Face?” soa como se declarar ateu num país religioso. Causa estranhamento. Em épocas de mídias sociais vulgarmente explosivas, opinar digitalmente em público vai do inevitável ao corriqueiro. Da diversidade e pluralidade de vozes relevantes à ignorância e à desinformação das mais profundas. Do real, concreto e cotidiano ao mais perfeito “simulacro típico das mídias”, que até então, pelo menos para alguns teóricos da comunicação, era exclusividade dos veículos analógicos. E como se simula no “mundo encantado do Facebook”, não é? Assim, transitamos, aos trancos e barrancos, uns mais, outros menos, nessa profusão avassaladora de relatos, narrativas, opiniões... que “todos” professam aos milhões de *terabytes* por segundo, tornando a opinião pública cada vez mais pulverizada, diversificada, divergente, fruto de uma parcela social midiaticizada. O que eleva à enésima potência a afirmação de Rubens Figueiredo e Sílvia Cervellini, de que a “opinião pública não designa apenas uma coisa, mas várias”². E põe “várias” nisso.

Pois quem ousou se debruçar sobre essa aridez oceânica foi Simone Antoniaci Tuzzo, autora do livro *Deslumbramento coletivo: opinião pública, mídia e universidade*, fruto de uma tese de doutorado desenvolvida na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Como se fosse uma “extensão” natural do tema, a obra promove uma discussão múltipla e diversificada sobre o fenômeno da opinião pública e as possíveis e complexas correlações disso com mídias. E, só para complicar mais um pouco, com o universo universitário brasileiro. O livro faz isso em cinco partes bastante demarcadas e por vezes quase que autônomas.

1 SCHWARTSMAN, Hélio. A voz do povo. *Folha Online*, São Paulo, 29 set. 2002. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/pensata/helioschwartzman/ult510u356304.shtml>>. Acesso em: 10 out. 2016.

2 FIGUEIREDO, Rubens; CERVELLINI, Sílvia. *O que é opinião pública*. São Paulo: Brasiliense, 1996, p. 20.



Na primeira, promove uma discussão heterogênea sobre a "publicização do indivíduo", usando autores dos mais diversificados. Constrói um panorama multifacetado utilizando, por exemplo, os frankfurtianos, aqueles que, hoje, amamos desprezar, além de análises semióticas e demais teóricos comunicacionais. Nesse contexto, vem muito à tona Jürgen Habermas (1984)³ cuja frase "a opinião pública reina, mas não governa" se torna uma espécie de epígrafe do livro. Mas também Theodor W. Adorno e Max Horkheimer (1985)⁴, além de John B. Thompson (1998)⁵, que contribuem na busca para que se entre numa "psicogênese" da formação da opinião pública, para a qual a autora ainda evoca outros "clássicos" como Marshall McLuhan (1967)⁶ e Jesús Martín-Barbero (2001)⁷. E ainda traça relações, um tanto rápidas, é verdade, do fenômeno central do livro com a comunicação organizacional, força legitimada pela autora como "representativa" nessa construção multifacetada da opinião pública.

A obra promove, em seguida, uma discussão também múltipla de autores e visões sobre o conceito de "sociedade da informação", um tempo, segundo a autora, paradoxal. "O tempo em que a sociedade busca a globalização e formas de estar simultaneamente em locais distintos é o mesmo tempo que muito se busca a privacidade" (p. 79). Nessa parte, a pesquisadora aprofunda a discussão – mas que fica um tanto datada, o que, à época da produção do livro, talvez fosse inevitável – acerca de o quanto a mídia digital já promovia, como bem nos explicou Martín-Barbero (2014)⁸, a "deslocalização e destemporalização" dos saberes. Um movimento que obviamente também atinge os fluxos opinativos públicos. Ou, como nos diz Tuzzo, que circulam por limites geográficos que "não são mais determinantes para a existência de sociedades distintas, mas, sim, o acesso às novas tecnologias que recriam os grupos sociais e constroem as camadas periféricas" (p. 103).

A autora traça, então, um panorama acerca do papel da mídia, principalmente a analógica, na construção da opinião pública, numa discussão fortemente centrada na onipresença brasileira da televisão – terra em que há mais aparelhos de tevê do que geladeiras. Destaca-se aí um vigoroso debate sobre a capacidade desse veículo em fabricar "heróis e celebridades". Com base nisso, Tuzzo talha a expressão "deslumbramento coletivo", um processo que cria um novo/velho personagem da "mítica" contemporânea: o "artista". Aquele mesmo das novelas, das revistas de fofocas, da era do *reality show*. Para Tuzzo, tais celebridades que se formam e desaparecem sólidas como nuvens refletem "identificação coletiva" ou uma "afirmação da coletividade". "Mais que isso, uma forma social de materializar em um personagem o modelo de perfeição e deslumbramento coletivo" (p. 121). A autora, então, analisa a uma dessas celebridades no contexto da mídia do estado de Sergipe.

Na quarta e quinta partes finais, a obra abre um espaço para um tema dos mais intrincados: discutir o papel da universidade, de estudantes e professores, nas relações com a mídia e com a construção da opinião pública. Para a autora, considerando que o fluxo opinativo público é feito, também, pela consciência dos "agentes sociais capazes de pensar de forma crítica", será na universidade, mesmo nestes tempos de "encastelamento" do pensamento acadêmico, que poderá estar a "chave" para abrir um espaço privilegiado de reflexão e de pesquisas sobre o fenômeno. Aqui, num espaço de pesquisa de campo, Tuzzo detalha uma extensa pesquisa que realizou com professores e alunos de cursos de jornalismo de duas universidades do estado de Sergipe – "laboratório social" escolhido pela autora para reconhecimento da mentalidade de quem tem ou terá (ou poderá ter) espaço privilegiado na construção dessa opinião pública.

A conclusão da autora não é das mais otimistas: "Pude conhecer a realidade dos universitários e das universidades, bem como descobrir a fossilização de parte dos alunos e professores em paradigmas obsoletos. Puderam ser constatadas suas dependências

3 HABERMAS, Jürgen. *Mudança estrutural da esfera pública*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

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

5 THOMPSON, J. B. *A mídia e a modernidade: o diálogo como técnica fundamental para solucionar disputas*. São Paulo: Futura, 1997.

6 McLUHAN, Marshall. *The medium is the message*. Nova Iorque: Rondon House, 1967.

7 MARTÍN-BARBERO, Jesús. *Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia*. Rio de Janeiro: EdUFRJ, 2001.

8 MARTÍN-BARBERO, Jesús. *A comunicação na educação*. São Paulo: Contexto, 2014.



aos meios de comunicação de massa, comportando-se como indivíduos leigos que consomem produtos da indústria cultural sem nenhum pensar crítico" (p. 219). Ou (pior) ainda: "As pesquisas realizadas mostram que os jovens integrantes dos cursos de jornalismo do estado de Sergipe buscam muito mais um desenvolvimento pessoal do que coletivo diante dos meios de comunicação de massa; o que não seria nenhum problema, se a maioria não limitasse esse desenvolvimento pessoal somente a *status*, *glamour* e dinheiro, comportando-se limitadamente como o fã que sonha com a celebridade" (p. 225).

Assim, o livro *Deslumbramento coletivo* revela uma autora corajosa, que além de não mostrar receio em colocar dedos em feridas universitárias também mostra domínio sobre um tema dos mais desafiantes e relevantes do século 21.

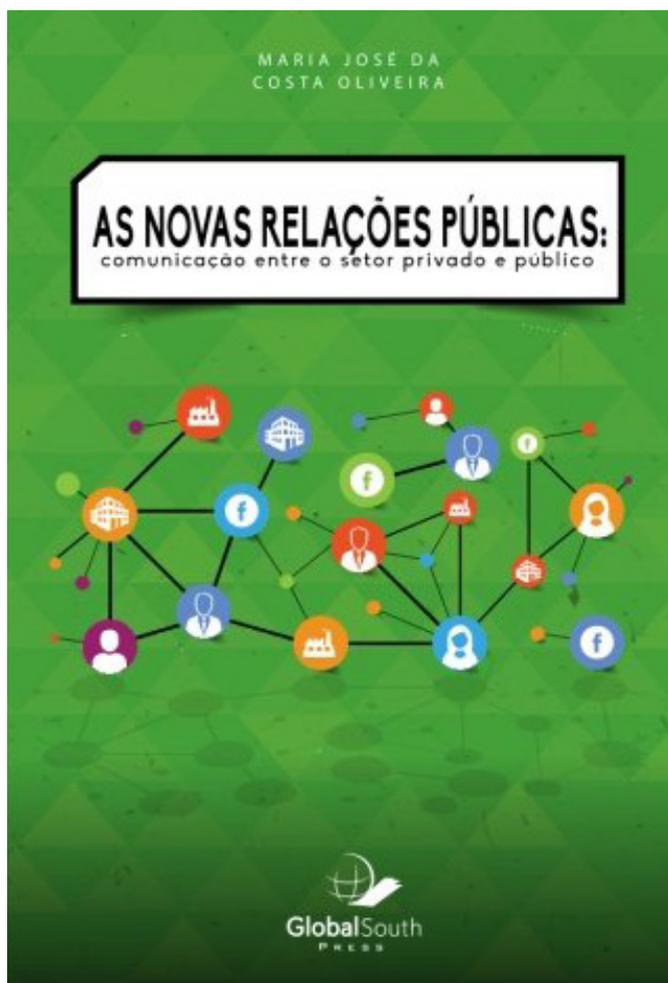
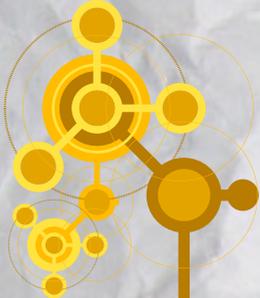
Num dos mais importantes "clássicos" sobre o assunto, Walter Lippman (2008)⁹relata uma experiência interessante, no livro *Opinião pública*, que ilustra o quanto pode ser disforme esse fenômeno de levar em conta "o que diz o povo". Num salão onde ocorria um baile de máscaras, de repente surge uma vigorosa luta corporal entre um palhaço e um negro. Após a briga, uma autoridade presente pediu aos que assistiram que escrevessem um "relatório" sobre o que haviam visto, para ajudar num processo de investigação. Quarenta relatórios foram produzidos, e a maioria absoluta "inventou" coisas que jamais aconteceram na cena, que fora previamente documentada para efeitos da pesquisa. "Portanto, de 40 observadores treinados escrevendo um relato responsável de uma cena que recém tinha acontecido frente aos seus olhos, mais do que a maioria viu uma cena que não tinha acontecido. O que eles viram? (...). Viram seus estereótipos deste tipo de embate. Todos eles ao longo de suas vidas adquiriram uma série de imagens de lutas, e estas imagens tremularam frente aos seus olhos"¹⁰.

Pois nesse imbróglio que costumamos chamar de opinião pública convém não esquecer uma das definições metafóricas mais interessantes sobre o tema, relatada na prosa fluente de Elio Gaspari¹¹. A que o ex-presidente Juscelino Kubitschek deu durante um almoço em 1974, quando a oposição já mostrava forte resistência e apoio popular contra a ditadura, e lhe perguntaram o que iria acontecer no país. "O que vai acontecer, não sei. Soltaram o 'monstro'. Ele está em todos os lugares", disse Juscelino. "Que monstro?", perguntaram. "A opinião pública", respondeu. Na visão de Tuzzi, um monstro deslumbrado.

9 LIPPMAN, Walter. *Opinião pública*. Trad. de Jacques Wainberg. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008, p. 85.

10 Id., ib., p.86.

11 GASPARI, Elio. O monstro foi para a rua. *Folha de S.Paulo*, 19 de jun. 2013. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/colunas/eliogaspari/2013/06/1297394-o-monstro-foi-para-a-rua.shtml>>. Acesso em: 14 out. 2016.



Maria José da Costa Oliveira

As novas relações públicas: comunicação entre o setor privado e público

Rockville, MD, USA
Global South Press, 2015
152 páginas

Resenhado por

Luiz Vicente de Lima Lazaro

- Mestre em Estética e História da Arte pela Universidade de São Paulo (USP)
- Especialista em Estudos de Museus de Arte pela USP
- Graduado em Comunicação Social – Produção Editorial pela Universidade Anhembi Morumbi (UAM)
- Professor dos cursos de Relações Públicas, Jornalismo e Produção Editorial na UAM
- Coordenador dos cursos de Produção Editorial e Relações Públicas na UAM
- E-mail: luz_lazaro@terra.com.br



Comunicação organizacional e comunicação pública: interfaces no contexto democrático

Interfaces between organizational communication
and public communication in the democratic context

Comunicación organizacional y comunicación pública:
Interfaces en el contexto democrático

A obra *As novas relações públicas: comunicação entre o setor privado e público*, de Maria José da Costa Oliveira, é fruto de seu pós-doutorado desenvolvido na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). O trabalho, supervisionado pela professora Heloiza Matos, busca analisar as interfaces entre a comunicação organizacional e a comunicação pública no Brasil, considerando um regime democrático que forneça as condições de constituição de um capital social que promova, por meio da discussão, a integração dos interesses da sociedade.

O primeiro capítulo busca estabelecer inter-relações entre os conceitos de comunicação pública e comunicação organizacional. A comunicação pública é tratada como “uma nova representação de comunicação em contextos democráticos”. Em princípio, se poderia pensar, erroneamente, em comunicação pública como algo exclusivo do primeiro setor. Segundo Oliveira, nas sociedades democráticas, a esfera pública é composta por todos os setores da sociedade. A autora traça um panorama do termo comunicação pública, utilizando várias referências que trataram do tema. Não é possível limitar o conceito somente ao estado, já que no contexto democrático é natural que muitos atores trabalhem nesse tipo de comunicação. Desfeita a potencial confusão, a autora discute o papel da comunicação organizacional em uma “perspectiva pública”, considerando avanços no estudo dos dois temas. A autora cita Margarida Kunsch ao afirmar que o estudo da comunicação organizacional em um contexto contemporâneo pressupõe interfaces diversas. Defende ainda que não é possível um estudo dos dois termos somente como paralelos e divergentes e que a comunicação organizacional não pode ser considerada como algo meramente interno de uma organização. A comunicação pública não pode, de seu lado, ser considerada como algo que vem exclusivamente do poder público. Um vetor que leva à aproximação dos dois termos é a responsabilidade social. As demandas da sociedade democrática se apresentam a todos e questões de interesse público passam a ser também do interesse privado. Comunicação pública e comunicação organizacional se encontram, portanto, entrelaçadas.

Nesse contexto, um novo sujeito (cidadão), passa a influenciar organizações para que os problemas da esfera pública sejam também preocupações da esfera privada. Há obviamente a participação de todos os setores da sociedade. A autora cita Juan Camilo Jaramillo López, ao afirmar que existe uma esfera pública na empresa privada, grupos que buscam interesses comuns.



Nesse ponto, a autora esclarece que é importante que se saiba até que ponto as ações de responsabilidade social se baseiam de fato nas manifestações dos grupos que se relacionam com as empresas. Deve haver necessariamente espaço de interlocução.

Essas questões estão gravadas na cultura organizacional das empresas, e é preciso entender qual o nível de consciência destas quanto aos interesses públicos. Oliveira utiliza o “modelo dos sete níveis de consciência”, desenvolvido pelo britânico Richard Barrett e que permite analisar o nível de comprometimento das empresas com essas questões. Trata-se de um quadro evolutivo de sete níveis, no qual o primeiro apresenta uma empresa focada em sua sobrevivência. O sétimo nível apresenta uma empresa que está “no nível mais alto de conexão interna e externa”, demonstrando total esclarecimento e engajamento com as causas sociais. Assim, uma empresa do primeiro nível, quando aparentemente realiza ações de interesse público, visa, de fato, a interesses puramente mercadológicos. Quando realizadas por empresas dos níveis superiores, a fronteira entre o público e o privado tende a se “diluir”.

Além de fortalecer a democracia, as mídias sociais impõem às empresas o desafio de atuar em benefício público. Esse modelo incorpora o termo *advocacy*, que significa defender uma causa e é uma estratégia de comunicação pública. Grupos podem, inclusive, formar organizações sem fins lucrativos. Há, entretanto, um alerta: quando esses grupos advogam por interesses de mercado. As políticas sociais representam de forma explícita a ligação entre a comunicação organizacional e a comunicação pública. A democracia é uma condição para essa interação.

O segundo capítulo trata das relações da democracia com a comunicação, considerando as esferas pública e privada.

A pesquisa teórica destacada pela autora abrange pesquisadores que abordaram conceitos como esfera pública e democracia, bem como participação e deliberação, o que permite analisar a interface proposta. Parte do conceito de comunicação pública como um espaço plural e democrático, inserido em um processo de crescimento civil e social, marcado pela prática da responsabilidade social. Trata de uma mudança da comunicação organizacional, que passa a ser mais abrangente, que dialoga ou passa a dialogar com aquilo que é externo à organização, sobretudo com o que é de interesse público.

Oliveira resgata a essa altura a posição de vários autores, entre eles Jürgen Habermas, que abordaram o tema da democracia, da esfera pública e de suas relações. Os déficits sociais impulsionam as organizações privadas a agirem na esfera pública.

Outro conceito importante é o de deliberação, processo argumentativo que parte do privado para o público, que conecta esferas formais e informais. Legítima a liberdade, a igualdade, a consideração e o consenso, respeitando todos os atores. Emite-se opinião, o que influencia decisões. Essa política cumpre papel importante na democracia, e a melhor face da comunicação ganha força. O conflito faz parte, sobretudo quando há uma parcela oprimida, é natural que esta se oponha aos dominadores. Tais interações, baseadas no respeito e na empatia levam à constituição do capital social, tema do terceiro capítulo da obra.

O capital social nasce da interação e da cooperação voluntária e pode ser encontrado em um clube fechado ou mesmo em uma instituição aberta. No último caso, geralmente não há o desejo de lucro. Pode integrar setores e pautar agendas públicas. Destaca-se o importante papel da comunicação na constituição desse conceito, sobretudo em um tempo em que as redes sociais tornam esses processos muito comuns. As questões do grupo devem se sobrepor aos desejos individuais ou ainda de grupos com interesses que não visam o bem comum.

No quarto capítulo, que abre a segunda parte do livro, a autora desenvolve uma abordagem prática, para que se possa aferir como a interação proposta, entre comunicação organizacional e comunicação pública, acontece. Embora existam dificuldades de uma



pesquisa assim, há uma análise de conteúdo quantitativa e qualitativa que valida, metodologicamente, o conhecimento obtido nessa pesquisa. Há dois fatores que justificam a escolha. A abordagem quantitativa trata da frequência com que certos elementos surgem nessas comunicações e a abordagem qualitativa volta-se à presença (ou ausência) de uma ou mais características. Traz ainda uma dupla vantagem: rigor científico e algum espaço para conclusões subjetivas. Importante ressaltar o amplo embasamento teórico utilizado nesta justificativa. A pesquisa empírica foi dividida em três fases. Na primeira, dados foram coletados do *Guia Exame de Sustentabilidade*, publicação anual da Editora Abril, e do Prêmio Aberje, da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Foram considerados os anos 2010 a 2013. A segunda fase selecionou, entre as empresas elencadas na primeira fase, *cases* que incluíam palavras-chave relacionadas a debate, diálogo, engajamento, participação e ouvidoria. A terceira fase analisou as postagens no Facebook de uma empresa, o Itaú Unibanco, dentro de um intervalo específico de tempo. Esse monitoramento foi realizado por meio de empresa especializada e considerou postagens entre 2013 e 2014, que, posteriormente, foram analisadas. A escolha do Itaú Unibanco é justificada pelo fato de ele ter sido premiada no ano 2013 pelas duas fontes.

A última parte da obra oferece uma conclusão. Se a democracia pressupõe a participação do cidadão nos processos decisórios, a ideia apresentada de deliberação deve ser fortemente considerada, bem como a sua relação com a comunicação pública. Essa deliberação ocorre nas duas esferas, a pública e a privada, e o resultado se traduz em ganhos para a comunidade. Idealmente essa deliberação deve ocorrer em variados espaços e todos podem argumentar. Na democracia, as fronteiras entre o público e o privado, tendem a “diluir-se”.

A pesquisa comprova, teoricamente, a ligação entre os termos, que aparece fortemente quando empresas privadas atuam em setores de interesse público, alinhando interesses e interagindo com seus públicos sobre essas medidas.

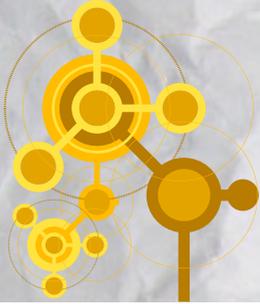
Outra hipótese comprovada em teoria, mas não na pesquisa de campo, é a de que tais organizações são reconhecidas por esses feitos, já que os públicos ligados às iniciativas não necessariamente as reconheceram por meio da rede social, apesar das premiações, o que vale dizer que essa hipótese não foi totalmente comprovada. Esse fato pode, ainda, gerar dúvidas com relação aos reais objetivos dessas ações, já que não foi comprovado praticamente o reconhecimento desse benefício pelo público interessado. A autora sugere que esses prêmios passem a avaliar também estes espaços de interlocução.

A autora conclui que os conceitos de comunicação organizacional e comunicação pública estão cada vez mais interligados, à medida que os interesses dessas organizações sejam aderentes com os da sociedade democrática, que deve ser uma democracia de todos.

Retornando aos “níveis de consciência organizacional”, propostos por Richard Barrett, as empresas que percebem essa relação e estão dispostas a uma atitude de fato democrática já superaram os primeiros níveis. No primeiro nível observa-se distância entre a comunicação organizacional e a comunicação pública, mas os níveis mais altos mostram empresas que aproximam esses conceitos.

A obra traz ainda um glossário, o que é muito oportuno, referências e anexos.

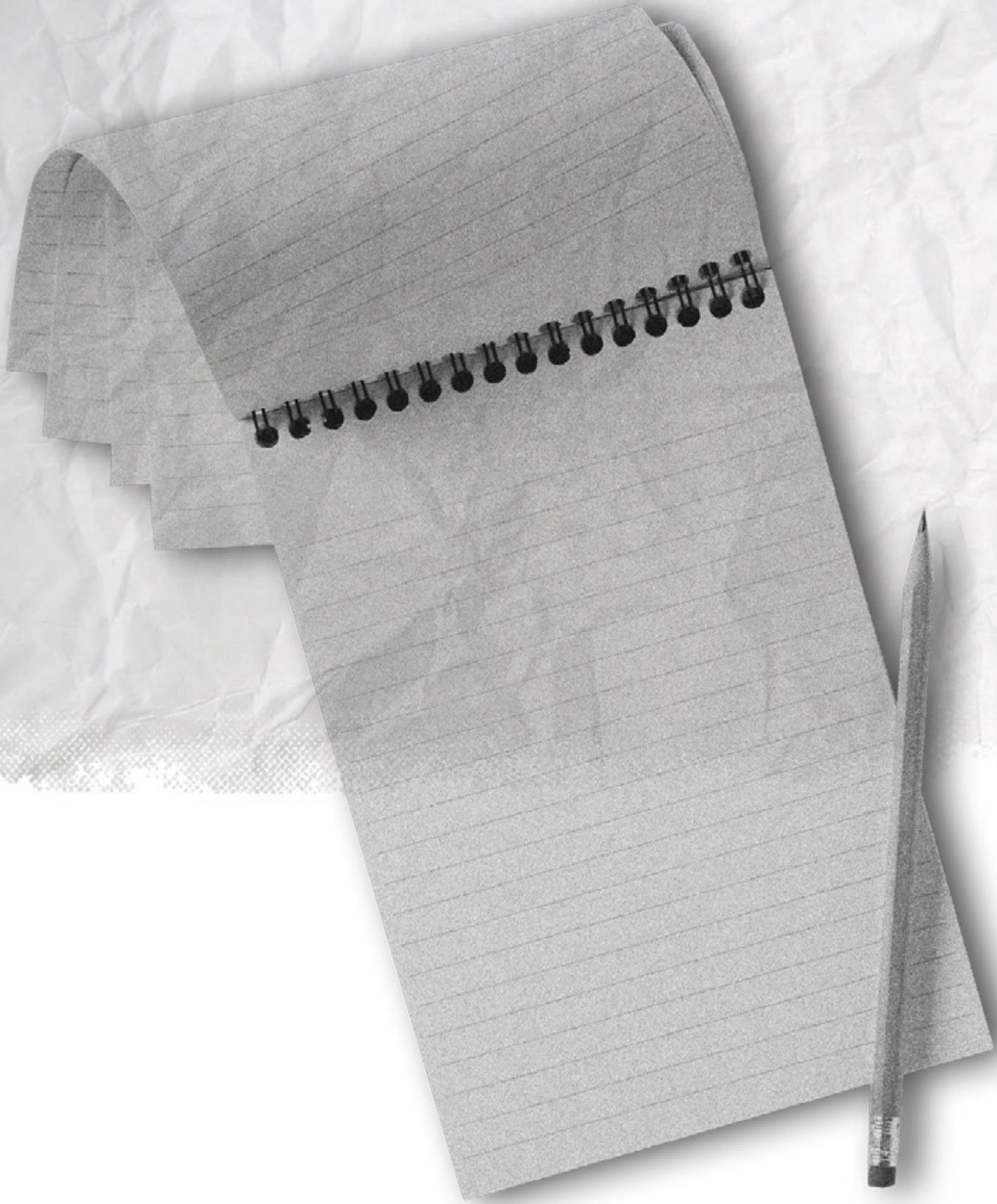
Parece muito claro para o leitor, pelo menos aquele habituado a tratar a comunicação de forma crítica, que como defende a autora, a democracia é uma condição para que o interesse público passe a fazer parte da agenda de empresas privadas. Democracias frágeis parecem mesmo lidar com essa questão de uma maneira pouco efetiva, justamente por não se constituírem como uma democracia de todos. Não há espaço para oligarquias ou grupos hegemônicos nesse contexto democrático defendido por Oliveira. Por outro lado, essa realidade por vezes parece estar distante, já que não há interesse da parte de muitos em uma simples reunião de condomínio, menos ainda no debate de grandes temas de interesse público.



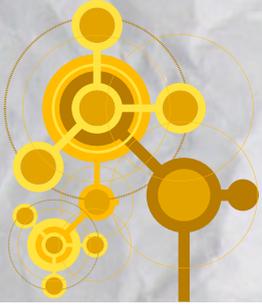
Apesar de a pesquisa empírica não ter sido totalmente capaz de comprovar algumas das hipóteses levantadas, fica claro que a comunicação organizacional em interface com a comunicação pública faz parte das políticas de comunicação de várias empresas. Importante destacar a sugestão da autora para que prêmios ligados à sustentabilidade passem a avaliar também espaços de interlocução, o que separaria a atitude sincera ligada às questões socioambientais de ações de *greenwashing*, por exemplo, como alerta o Greenpeace.

É inegável, ainda, que existe uma ligação entre os termos e que essa ligação se torna mais forte à medida que a empresa sobe nos “níveis de consciência organizacional”. Entretanto, o nível sete, que reflete a superação de todos os fatores limitantes dos níveis inferiores, pareça quase utópico.

Finalmente, importa assinalar que o livro de Maria José da Costa Oliveira é uma excelente leitura para estudantes e professores de comunicação, bem como para profissionais que trabalham direta ou indiretamente com ações de comunicação de interesse público.



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.

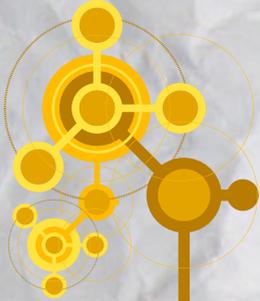
DIRETRIZES PARA AUTORES

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).

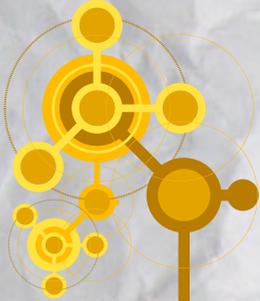
O texto total de identificação dos autores deve conter, no máximo, 1000 caracteres (com espaços), seja para um ou mais autores (dados somados de 1.000 caracteres).

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

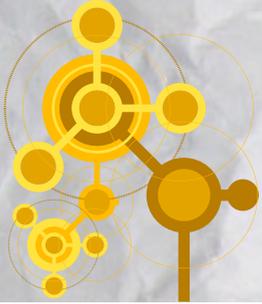
Os originais encaminhados para análise serão submetidos a dois membros do Conselho Editorial para emissão de parecer que avalie o texto a partir de créditos de qualidade, metodologia e adequação aos objetivos e padrões estabelecidos nestas Normas. Dois pareceres favoráveis habilitam o texto para publicação, 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.

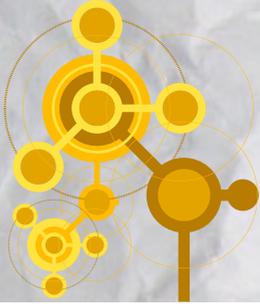
GUIDELINES FOR AUTHORS

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

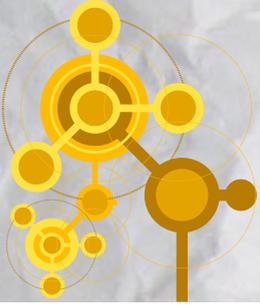
The originals sent for analysis will be submitted to two members of the Editorial Council for issuance of an opinion that assesses the text based on credits of quality, methodology and adequacy to the objectives and standards established in these Rules. Two favorable opinions qualify the text for publication, 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*.

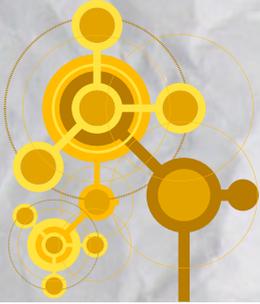
DIRECTRICES PARA LOS AUTORES

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