

organicom

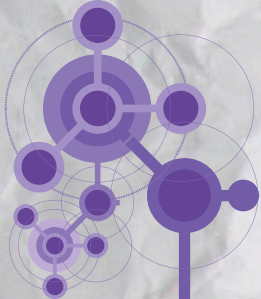
ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 14 • NÚMERO 26 • 1º SEMESTRE 2017

ADRIANA ANGEL
ÁGATHA PARAVENTI
ANTONIO CASTILLO ESPARCIA
BRUNA SILVESTRE INNOCENTI GIORGI
CAROLINE KRAUS LUVIZOTTO
C ICILIA MARIA KROHLING PERUZZO
CONSUELO VÁSQUEZ
DANIEL REIS SILVA
DANIELLA ROCHA MAGALHÃES
DANILO ROTHBERG
DÔUGLAS APARECIDO FERREIRA
ELLIDA NEIVA GUEDES
ELSE LEMOS
FIORENZA ZANDONADE CARNIELLI
IVANA DE JESUS GEHLEN
IVONE DE LOURDES OLIVEIRA
IVONE FERREIRA
IZABEL CRISTINA RIOS
JOSÉ GABRIEL ANDRADE
KEYNAYANNA KÉSSIA COSTA FORTALEZA
LARISSA BORTOLUZZI RIGO
LARISSA CONCEIÇÃO DOS SANTOS
LIDIANE SANTOS DE LIMA PINHEIRO
LISSETTE MARROQUÍN
LUÍZA MÔNICA ASSIS SILVA
MARCELO PEREIRA DA SILVA
MARCELO DE BARROS TAVARES
MÁRCIO SIMEONE HENRIQUES
MARGARIDA M. KROHLING KUNSCH
MARIA APARECIDA DA SILVA RODRIGUES
MARIA JOSÉ DA COSTA OLIVEIRA
MARIANA CARARETO
MARIÂNGELA FURLAN HASWANI
MARTA TEREZINHA MOTTA CAMPOS MARTINS
NATÁLIA DOS SANTOS GONZALES
NICOLE D'ALMEIDA
ODED GRAJEW
PEDRO ULSEN
PROTÁSIO CÉZAR DOS SANTOS
REGIANE LUCAS DE OLIVEIRA GARCÊZ
REGINA CÉLIA ESCUDERO
RENATA CALONEGO
RODRIGO MAURÍCIO FREIRE SOARES
ROSEANE ANDRELO
SILVANA MARIA NADER
VANESSA CARDOZO BRANDÃO
VIVIAN DE ALMEIDA GREGORI TORRES
WILSON DA COSTA BUENO

Comunicação, relações públicas comunitárias e terceiro setor





organicom

SÃO PAULO • ANO 14 • NÚMERO 26

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

Editora | Editor | Editora

Margarida Maria Krohling Kunsch

Editor adjunto | Associate editor | Editor adjunto

Luiz Alberto de Farias

Comitê executivo | Executive committee | Comité ejecutivo

Luiz Alberto de Farias / Patrícia Salvatori / Valéria de Siqueira Castro Lopes /
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

Margarida Maria Krohling Kunsch / Mariângela Furlan Haswani

Traduções | Translations | Traducciones

Marielza Corrêa (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.

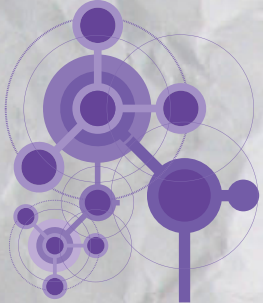
Não é permitida a reprodução total ou parcial do conteúdo da revista sem prévia autorização por escrito da equipe editorial.

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

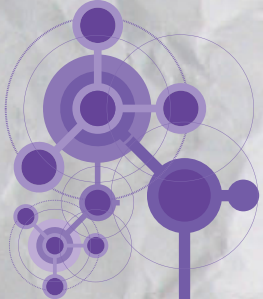
Organicom tem como missão reunir os grandes temas contemporâneos de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas estudados na universidade e, ao mesmo tempo, tornar-se um instrumento interativo com o mercado e a sociedade, democratizando os novos conhecimentos gerados e contribuindo para o debate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

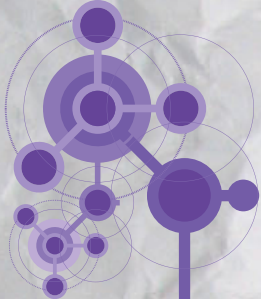
Organicom makes use of the System of Electronic Editing of Magazines (Seer), translated and customized by the Brazilian Institute of Information in Science and Technology (Ibict). The texts are received, in a continual flow and/or upon request, from Brazilian researchers and any of other countries for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

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

Adriano Sampaio (Universidade Federal da Bahia – Salvador, BA, Brasil)

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

Antonio Castillo Esparcia (Universidad de Málaga – Málaga, Espanha)

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

Ary José Rocco Júnior (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)

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 Gonçalves (Universidade Metodista de São Paulo – São Bernardo do Campo, SP, Brasil)

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

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

Federico Varona Madrid (San José State University – USA)

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

Francisco Gonçalves da Conceição (Universidade Federal do Maranhão – São Luis, SP, Brasil)

George Cheney (The University of Utah – USA)

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

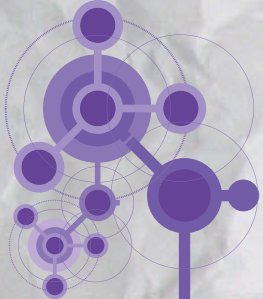
Gino Giacomini Filho (Universidade Municipal de São Caetano do Sul – São Caetano do Sul, SP, Brasil)

Gisela Gonçalves (Universidade de Beira Interior – Portugal)

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

Heloiza Helena Matos e Nobre (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)

James E. Grunig (University of Maryland – USA)

Joan Costa Solà-Segalés (Ciac International – Espanha)

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

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

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

José Zilmar Costa (Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Natal, RN, Brasil)

Júlio Afonso Pinho (Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa, PB, Brasil)

Karla Maria 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 Eugênia Porém (Universidade Estadual Paulista – Bauru, SP, Brasil)

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)

Nicole D' Almeida (Université Paris-Sorbonne – França)

Pablo Antonio Múnera Uribe (Colegiatura Colombiana – Colômbia)

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

Regina Celia Escudeiro (Universidade Estadual de Londrina – Londrina, PR, 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)

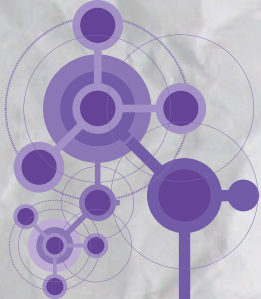
Simone Tuzzo (Universidade Federal de Goiás – Goiânia, GO, Brasil)

Teresa Ruão (Universidade do Minho – Portugal)

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
ISSNe 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

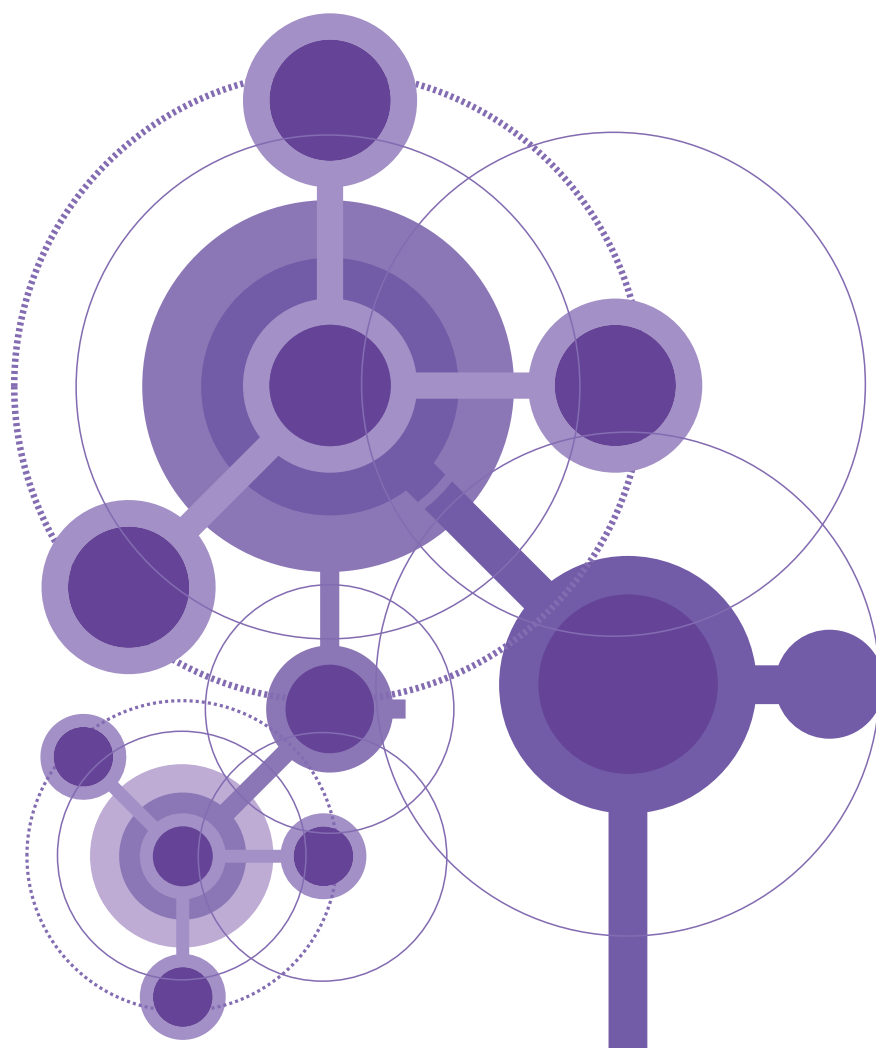
Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443 - Bloco 22 - Sala 30
Cidade Universitária - 05508-020 São Paulo - SP - Brasil
www.revistaorganicom.org.br
organicom@revistaorganicom.org.br
(+55 11) 3091 2949

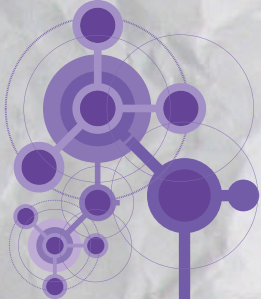
organicom

ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 14 • NÚMERO 26 • 1º SEMESTRE 2017

Comunicação, relações públicas comunitárias e terceiro setor





UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP

REITOR

Marco Antonio Zago

VICE-REITOR

Vahan Agopyan

ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES – ECA

DIRETOR

Eduardo Henrique Soares Monteiro

VICE-DIRETORA

Brasilina Passarelli

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO - PPGCOM

COORDENADOR

Eneus Trindade

DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO - CRP

CHEFE

Maria Clotilde Perez Rodrigues Bairon Sant'Anna

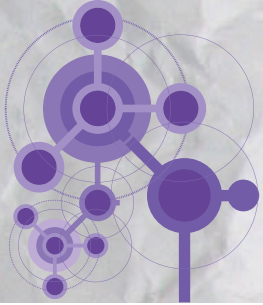
VICE-CHEFE

Paulo Roberto Nassar de Oliveira

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

COORDENADORA

Margarida Maria Krohling Kunsch



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO | *PRESENTATION*

Comunicação participativa e mudança sociocultural
Participatory communication and sociocultural change
MARGARIDA M. KROHLING KUNSCH

DOSSIÊ | *DOSSIER*

Pressupostos de boas práticas de relações públicas com as comunidades: relação entre ética, participação e desenvolvimento local

Assumptions of good practices of public relations with the communities: connection among ethics, participation and local development
CICILIA MARIA KROHLING PERUZZO

Aspectos críticos para a compreensão da lógica estratégica no relacionamento entre organizações e comunidades

Critical aspects for understanding the strategic logic in the relationship between organizations and communities
MÁRCIO SIMEONE HENRIQUES

Empreendedorismo social na interface entre comunicação pública e capital social

Social entrepreneurship in the interface between public communication and social capital
MARIA JOSÉ DA COSTA OLIVEIRA; SILVANA MARIA NADER

Comunicação pública, esfera pública e cotidiano profissional: solo de alfabetização política

Public communication, public sphere and professional daily routine: grounds for political literacy
REGINA CÉLIA ESCUDERO

Instituições e interesse público: os processos de comunicação pública como estratégia instituinte

Institutions and public interest: public communication processes as instituting strategy
FIORENZA ZANDONADE CARNIELLI

Comunicação, mobilização social e cidadania:

aprendendo com a vigilância cívica do terceiro setor
Communication, social mobilization and citizenship: learning from the civic surveillance of the third sector
WILSON DA COSTA BUENO

Conscientização e participação: as relações públicas comunitárias na construção da cidadania

Awareness and participation: the community public relations in the development of citizenship
MARCELO PEREIRA DA SILVA; ELLIDA NEIVA GUEDES;
PROTÁSIO CÉZAR DOS SANTOS

Atravessamentos discursivos entre ONGs, empresas, grupos sociais e ativistas, a partir da teoria ator-rede

Discursive crosses among NGOs, companies, social groups and activists, from the perspective of actor-network theory
VANESSA CARDOZO BRANDÃO

Comunicação e movimentos sociais: a atuação do Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação na internet

Communication and social movements: the activities of the National Forum for Communication Democracy on the internet
CAROLINE KRAUS LUVIZOTTO; NATÁLIA DOS SANTOS GONZALES;
RENATA CALONEGO

A influência do terceiro setor no Estado

The third sector's influence on the State
VIVIAN DE ALMEIDA GREGORI TORRES

ENTREVISTA | *INTERVIEW*

A responsabilidade social na construção de um país justo e sustentável

Social responsibility in building a fair and sustainable country
ODED GRAJEW

PESQUISA | *RESEARCH*

Práticas comunicativas e perspectivas para a mudança social nas organizações não-governamentais

(ONGs), na Espanha e no Brasil
Communication practices and perspectives for social change in non-governmental organizations (NGOs), in Spain and in Brazil
ANTONIO CASTILLO-ESPARCIA; MARGARIDA M. KROHLING KUNSCH; MARIÂNGELA FURLAN HASWANI

Comunicação pública e qualidade da informação sobre políticas públicas para mulheres nos portais web governamentais

Public communication and quality of information on public policies for women on government web portals
DANILO ROTHBERG; BRUNA SILVESTRE INNOCENTI GIORGI

O não-lugar da comunicação comunitária: relações públicas e construção dialógica no programa "Minha casa, minha vida"

The non-place of community communication: public relations and dialogue construction in the "Minha casa, minha vida" program
RODRIGO MAURÍCIO FREIRE SOARES

Representação política discursiva e movimento social dos surdos: coletivização de questões como fonte de autoridade

Discursive political representation and social movement of the deaf: turning issues collective as a source of authority
REGIANE LUCAS DE OLIVEIRA GARCÊZ

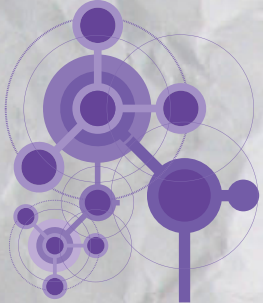
Prevenção e erradicação do trabalho infantil:

mediações e comunicação pública
Prevention and eradication of child labor: mediation and public communication

LUÍZA MÔNICA ASSIS SILVA; DANIELLA ROCHA MAGALHÃES

A responsabilidade das organizações diante do impacto social de sua comunicação no ambiente virtual

The responsibility of the organizations due to the social impact of their communication in the virtual environment
MARIANA CARARETO; RENATA CALONEGO; ROSEANE ANDRELO



SUMÁRIO

Relações públicas e modelos de participação de *stakeholders*: organizações em busca do consenso ou do conflito?

Public relations and stakeholder participation models: organizations seeking consensus or conflict?

ÁGATHA PARAVENTI

O dispositivo de enunciação da primeira universidade com sistema de cotas do Nordeste

The mechanism of enunciation of the first university to adopt the system of quotas in the Northeast of Brazil

LIDIANE SANTOS DE LIMA PINHEIRO

Considerações sobre gestão da humanização hospitalar:

o caso do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo

Considerations on the management of hospital humanization: the case of the University Hospital of Universidade de São Paulo

MARIA APARECIDA SILVA RODRIGUES; IZABEL CRISTINA RIOS

ESPAÇO ABERTO | OPEN SPACE

El campo de la comunicación organizacional en América Latina: una revisión crítica de su producción intelectual académica

The Latin American field of organizational communication: a critical review of its academic production

ADRIANA ANGEL; LISSETTE MARROQUÍN; CONSUELO VASQUEZ

Narrativa e comunicação organizacional

Narrative and organizational communication

LARISSA CONCEIÇÃO DOS SANTOS; NICOLE D'ALMEIDA

Educomunicação e comunicação organizacional:

um universo de possibilidades e conexões

Educommunication and organizational communication: a universe of possibilities and connections

LARISSA BORTOLUZZI RIGO; IVANA DE JESUS

GEHLEN; MARCELO DE BARROS TAVARES;

KEYNAYANNA KÉSSIA COSTA FORTALEZA

Relações públicas em jogo: a simulação como recurso didático

Game of public relations: simulation as a teaching resource

MÁRCIO SIMEONE HENRIQUES; DANIEL REIS SILVA

Entrelaçando os conceitos de dimensões das organizações

de Baldissera e estruturas de participação de Goffman

Interlinking Baldissera's concepts of dimensions in the

organizations and Goffman's concepts of participation structures

DÔUGLAS APARECIDO FERREIRA; IVONE DE LOURDES OLIVEIRA

Quando o desconhecimento gera descontentamento:

o caso do Fundo Monetário Internacional

When ignorance generates discontent:

the case of the International Monetary Fund

IVONE FERREIRA; JOSÉ GABRIEL ANDRADE

RESENHAS | REVIEWS

Valor da reputação virtuosa no capitalismo contemporâneo

Value of virtuous reputation in contemporary capitalism

[Reputação, norma, ativo, confiança e gestão virtuosa integradora

e as interpretações dos sujeitos: capital, comunicação

e virtual coletivo – Ana Lucia de Alcântara Oshiro]

MARTA TEREZINHA MOTTA CAMPOS MARTINS

Relações públicas, amálgama para a gestão de

relacionamentos na era da visibilidade

Public relations, amalgam for relationships

management in the era of visibility

[Relações públicas na contemporaneidade: contexto, modelos

e estratégias – Bianca Marder Dreyer]

ELSE LEMOS

NORMAS | NORMS

APRESENTAÇÃO

Comunicação participativa e mudança sociocultural

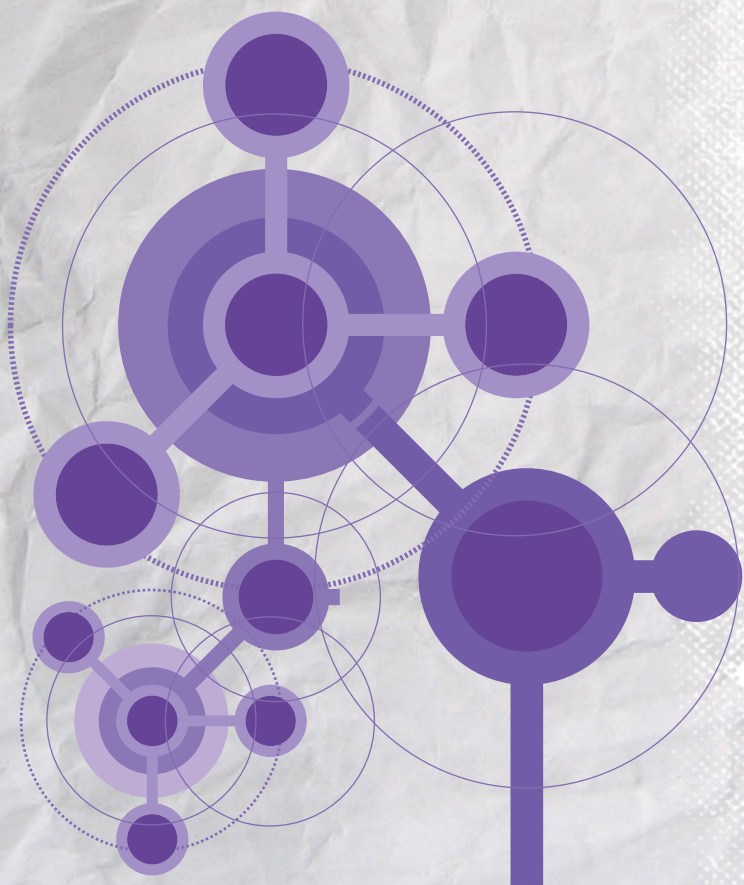
Participatory communication and sociocultural change

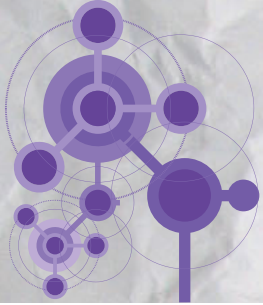
Comunicación participativa y cambio sociocultural

Há exatos dez anos, publicávamos o livro *Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora*, coletânea que buscou resgatar o pensamento comunicacional brasileiro sobre essa temática e os aspectos históricos do florescimento das relações públicas comunitárias no Brasil, sinalizando novos aportes teóricos e as perspectivas críticas na concepção e nas práticas dessa área.

Foi no início da década de 1980 que se passou a encarar as relações públicas sob uma nova ótica, preconizando sua utilização também a serviço dos interesses populares e comunitários. Isto se deu graças ao avanço que então estava alcançando a comunicação popular alternativa, graças aos esforços empreendidos por defensores das liberdades democráticas e por associações como a Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom) e a União Cristã Brasileira de Comunicação Social (UCBC). Estas promoviam ciclos de estudos e congressos, com debates voltados, sempre, para uma temática de resistência ao governo autoritário, numa conjuntura em que, desde 1964, o país vivia sob o regime militar. As frentes de lutas pela democracia, por parte da sociedade civil e dessas entidades de comunicação, colocavam em destaque as classes subalternas e os direitos humanos, apregoando a exigência de uma nova ordem para o campo da comunicação social.

As publicações nacionais aqui existentes na época e as que eram traduzidas, sobretudo as norte-americanas, enfatizavam predominantemente as técnicas e práticas no âmbito das empresas e dos governos. Assim, até por volta dos anos 1980, a literatura





brasileira sobre relações públicas, por via de regra, era toda centrada em uma perspectiva pragmática e com a preocupação de como as organizações deviam se relacionar com seus públicos, para melhorar sua “imagem” e serem bem aceitas, criando condições favoráveis para a venda de seus produtos e serviços, sem uma visão mais ampla do contexto sociocultural.

Agora, com o dossiê “Comunicação, relações públicas comunitárias e terceiro setor”, deste número 26 da *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, buscamos reunir contribuições autorais contemporâneas, variadas e interdisciplinares, resultantes de pesquisas bibliográficas (na seção própria do Dossiê) e aplicadas (na seção de Pesquisa), além de uma entrevista com um renomado especialista do campo do terceiro setor. Acreditamos que o conjunto de textos aqui reunidos será de grande valia para promover novas reflexões e novos questionamentos sobre o nosso papel como pesquisadores, professores e profissionais em uma sociedade em constantes transformações.

O número de *papers* inscritos para esta edição foi surpreendente. Isto mostra que esse segmento das relações públicas vem avançando e ganhando cada vez mais força no Brasil. Tanto no âmbito acadêmico, quanto na esfera pública, na área empresarial e no terceiro setor, as iniciativas estão sendo recorrentes, como revelam os textos selecionados que integram o dossiê. Autores que já produziram livros, capítulos de coletâneas, artigos de periódicos científicos etc. aqui registram suas contribuições com novos olhares e novas abordagens. Com vinte textos, entre pesquisas teóricas, pesquisas empíricas e entrevista, o dossiê certamente será um novo marco na história dos estudos e das práticas das relações públicas comunitárias no Brasil.

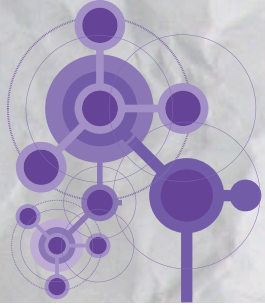
Terceiro setor, comunicação e cidadania

No contexto do dossiê desta edição, damos inicialmente um destaque à entrevista concedida a Pedro Ulsen por Oded Grajew, cofundador e presidente emérito do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Para ele, a comunicação é fundamental para organizar movimentos que promovam a cidadania. “Tudo o que fazemos na vida vem de um comando da nossa cabeça, do nosso coração, da nossa mente. A comunicação forma esses conceitos que levam à ação. Ela está no eixo central das organizações”.

Diz mais Oded, apontando que é preciso “fazer com que as empresas sejam parte da mobilização, da sensibilização, para melhorar o país”. Ele acentua: “Isso significa muita coisa, inclusive aperfeiçoar o nosso sistema democrático, fazer do Brasil uma democracia de verdade. Uma democracia que faça com que o país seja mais justo, com menos desigualdade, mais sustentável e que tenha um modelo sustentável e mais democrático”.

A fala de Oded constitui até mesmo um *link* para a seção do Dossiê propriamente dito, onde os temas explorados perpassam aspectos e vertentes focalizados pelo entrevistado, tais como: comunicação, relações públicas, comunidade, esfera pública, cidadania, democracia, mobilização social, responsabilidade social, interesse público, empreendedorismo social etc. São, todos eles, termos infalivelmente presentes quando se abordam na literatura assuntos ligados à comunicação comunitária e participativa e às relações públicas comunitárias.

Cicilia Peruzzo discute parâmetros a partir dos quais as relações públicas com as comunidades e a comunicação organizacional voltadas ao terceiro setor podem ser eticamente desencadeadas pelas organizações identificadas com o caráter cívico requerido pelos povos no processo de desenvolvimento histórico.



Márcio Simeone chama a atenção para a visão das organizações sobre os públicos que elas denominam “comunidades”, as ambiguidades e tensões no espaço público frente à atuação dos públicos locais que desencadeia o surgimento emergente de uma nova comunidade, criando uma repartição dos interesses entre esses dois segmentos.

O empreendedorismo social na interface entre comunicação pública e capital social é objeto de análise de Maria José da Costa Oliveira e Silvana Nader, que mostram como a correlação desses conceitos é capaz de apresentar uma opção para o desenvolvimento social, no contexto de democracia, sem que se fique atrelado à lógica do mercado.

Regina Escudero aborda aspectos que frequentam a esfera pública da atualidade, onde questões como “novos públicos” que configuram os “novos movimentos sociais” “surpreendem a todos com sua irreverência e complexidade de informação”. A autora apresenta uma nova proposta paradigmática, fundamentada na ética da discussão e na comunicação pública.

Fiorenza Carnielli traz reflexões sobre os processos de comunicação pública a partir das instituições, apresentando uma proposta de abordagem da comunicação centrada nas perspectivas normativa, fática e estratégica. Ela busca mostrar como se dá a articulação entre instituição, comunicação pública, comunicação organizacional e estratégia.

Wilson Bueno analisa como a comunicação comunitária desempenha papel fundamental na autoemancipação dos movimentos populares, contribuindo para incrementar sua autonomia e a sua visibilidade. As organizações do terceiro setor utilizam canais e discursos que têm estimulado o debate sobre direitos humanos, sustentabilidade e liberdade de expressão.

Marcelo da Silva, Ellida Guedes e Protásio dos Santos, considerando a necessidade de uma consciência sensível às demandas sociais, discorrem sobre os desafios das relações públicas comunitárias no fomento da participação dos atores sociais para a construção da cidadania, vislumbrando uma sociedade mais igualitária e solidária.

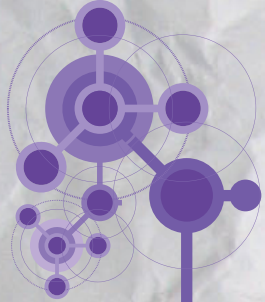
Vanessa Brandão, sob a perspectiva da teoria ator-rede de Bruno Latour, analisa os atravessamentos discursivos entre ONGs, empresas, grupos sociais e ativistas no contexto da atuação da ONU Mulheres Brasil. Ela vê as organizações como atores interagindo em fluxos intermédias estabelecidos com base na temática da igualdade de gênero.

Caroline Kraus Luvizotto Natália dos Santos Gonzales e Renata Calonego, tendo como referência a atuação do Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação, refletem sobre a importância da internet e das redes sociais para a mobilização social, a organização, a disseminação e o fortalecimento dos movimentos sociais e dos ativistas.

Vivian Torres, analisando o papel do terceiro setor em ambiente democrático, demonstra que sua atuação tem viabilizado uma participação política de melhor qualidade e com real possibilidade de ingerência no estado, em atendimento aos anseios do cidadão que vive numa sociedade complexa, onde a democracia representativa não mais o atende.

Terceiro setor e comunicação: aportes aplicados

A seção de Pesquisa, cujos textos constituem aportes aplicados da temática abordada pelo Dossiê, abre com o estudo empírico realizado por Antonio Castillo Esparcia, Margarida M. Krohling Kunsch e Mariângela F. Haswani, sobre o papel que a comunicação nas redes sociais digitais desempenha na consecução dos objetivos das organizações não-governamentais (ONGs), no Brasil e na Espanha, como estratégia para se tornarem conhecidas, sensibilizar, educar e alcançar legitimação social e política no seio da sociedade.



Danilo Rothberg e Bruna Giorgi, vendo o acesso à informação pública como um direito fundamental nas democracias contemporâneas, apresentam a pesquisa realizada em portais web governamentais, buscando verificar o potencial da comunicação pública digital para o atendimento do direito à informação sobre políticas públicas para as mulheres no Brasil.

A comunicação comunitária em “não-lugares” compostos por “não-comunidades” norteia a pesquisa de Rodrigo Soares em um conjunto residencial do programa Minha, Casa Minha Vida, em Salvador. O sentido de pertencimento nulo dos indivíduos a esse território resulta em um espaço de conflitos em que a comunicação comunitária encontra frágil ancoragem.

Regiane Oliveira Garcêz, mapeando *claims* em um grupo de lideranças no Facebook, em uma audiência pública e na Conferência Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência, debate a noção de representação política discursiva e o uso de fontes de autoridade por lideranças do movimento social dos surdos para buscar legitimidade nos discursos sobre modelos educacionais.

Com a pesquisa para compreender a natureza da comunicação do Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil como instância de mediação, Luíza Mônica Assis Silva e Daniella Rocha Magalhães buscam articular, com base em diversos autores sobre recepção, os saberes do campo organizacional e das instituições da sociedade civil.

Mariana Carareto, Renata Calonego e Roseane Andrelo, analisando as interações dos públicos em campanhas da Skol e da Alezzia no Facebook, refletem sobre a responsabilidade das organizações ao disseminarem seus discursos nas mídias sociais e os impactos sociais dali decorrentes assim como as implicações éticas envolvidas.

Ágatha Paraventi discute os problemas de participação entre organizações e públicos para tomada de decisões, avaliando os modelos pautados no consenso (Grünig), no conflito (teoria construtivista-relacional politicamente responsável – Parc, de Stanley Deetz) e no dissenso (democracia agonística de Mouffe, apresentada por Davidson), adotando o Parc em sua análise.

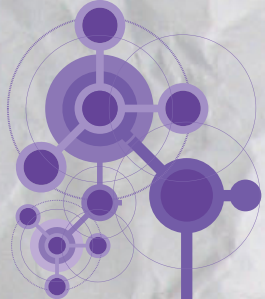
Lidiane Santos de Lima Pinheiro analisa o discurso da primeira universidade com sistema de cotas do Nordeste, a Universidade do Estado da Bahia (Uneb), observando a construção de seu *ethos*, seu contrato de comunicação e sua posição de enunciação em campanhas de vestibular, e o compara com o discurso de outra instituição de ensino superior, a Unijorge.

A gestão da humanização hospitalar, tendo como estudo de caso o Hospital Universitário da Universidade de São Paulo, é trabalhada por Maria Aparecida S. Rodrigues e Izabel Cristina Rios, que refletem sobre o conceito da humanização na saúde pública e destacam importância da comunicação como uma aliada para a solução dos desafios nessa área.

Um espaço sempre aberto

Neste número 26 de *Organicom*, além do dossiê temático, inserimos seis artigos livres na seção Espaço aberto, que abordam diferentes temáticas, numa perspectiva internacional, com conteúdos que congregam novas contribuições para a comunicação organizacional e as relações públicas. Além disso, apresentamos duas obras na seção de Resenhas.

Adriana Angel, Lissette Marroquín e Consuelo Vásquez apresentam um mapeamento da comunicação organizacional da América Latina, com base em uma revisão crítica da produção intelectual acadêmica em periódicos científicos, no período 2010-2014, contrastando essa produção com as tendências do campo na Anglo-América.



Larissa Conceição dos Santos e Nicole D'Almeida avaliam as contribuições da abordagem narrativa/narratológica à comunicação das organizações. Elas analisam a evolução dessa perspectiva, dos estudos literários até sua introdução no domínio das ciências humanas e sociais, destacando, especialmente, a abordagem narratológica da comunicação organizacional.

Para fundamentar a conexão e a convergência entre a educomunicação e a comunicação organizacional, Larissa B. Rigo, Ivana de Jesus Gehlen, Marcelo Tavares e Keynayanna K. Fortaleza, com base em diversos autores, desvelam a relação entre os conceitos e as práticas da educomunicação e da comunicação nos ambientes organizacionais.

Márcio Simeone Henriques e Daniel Reis Silva abordam a experiência do “jogo das relações públicas”, uma atividade lúdica de simulação e interpretação de papéis concebida para auxiliar a compreensão das complexas dinâmicas que permeiam a atividade de relações públicas, assim como a relação entre jogos de simulação e ensino.

O entrelaçamento entre as percepções de Rudimar Baldissera sobre a comunicação organizacional e as estruturas de participação de Erving Goffman é analisado por Dôuglas A. Ferreira e Ivone de L. Oliveira, pelo estudo de um jornal interno de uma empresa, vendo como se processam as representações de papéis e as estratégias de interação entre trabalhadores.

Fechando a seção, Ivone Ferreira e José Gabriel Andrade analisam, com base em pesquisa da Associação Portuguesa para os Direitos do Consumidores, o pouco conhecimento e a imagem que os portugueses têm em relação ao Fundo Monetário Internacional, mesmo figurando este entre as instituições de que eles mais ouviram falar, através da mídia, nos últimos anos.

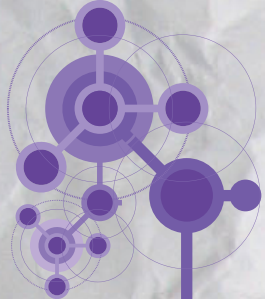
Com a intenção de disseminar e compartilhar obras diferenciadas recentemente publicadas, registramos as resenhas de dois livros: *Reputação, norma, ativo, confiança e gestão virtuosa integradora e as interpretações dos sujeitos: capital, comunicação e virtual coletivo*, de Ana Lucia de Alcântara Oshiro, resenhado por Marta Terezinha Motta Campos Martins; e *Relações públicas na contemporaneidade: contexto, modelos e estratégias*, de Bianca Marder Dreyer, resenhado por Else Lemos.

A responsabilidade social na construção de um país justo e sustentável

Valemo-nos do título da entrevista com Oded Grajew para assinalar que os conteúdos explorados no dossiê nos levam a considerar que os novos tempos exigem que o profissional de relações públicas tenha uma visão muito crítica, engajando-se em projetos de mobilização social com base científica e ao mesmo tempo inserindo-se no jogo da produção social.

No trabalho de parceria entre o público e o privado, a área de relações públicas poderá desempenhar um importante papel. Por meio do ou junto com o terceiro setor, ela poderá promover mediações entre o estado e a iniciativa privada, repensando o conteúdo, as formas, as estratégias, os instrumentos, os meios e as linguagens das ações comunicativas com os mais diferentes grupos envolvidos, a opinião pública e a sociedade como um todo.

É necessário que se reconheça a força e o poder da sociedade civil, nos processos de participação cidadã, mediante a atuação dos movimentos organizados e das ONGs. Sua função é, sobretudo, exercer um papel influenciador da mudança do *status quo*, do poder do estado e do mercado, no atendimento das demandas emergentes – locais, nacionais, regionais e globais –, no campo dos direitos à cidadania e aos valores sociais.



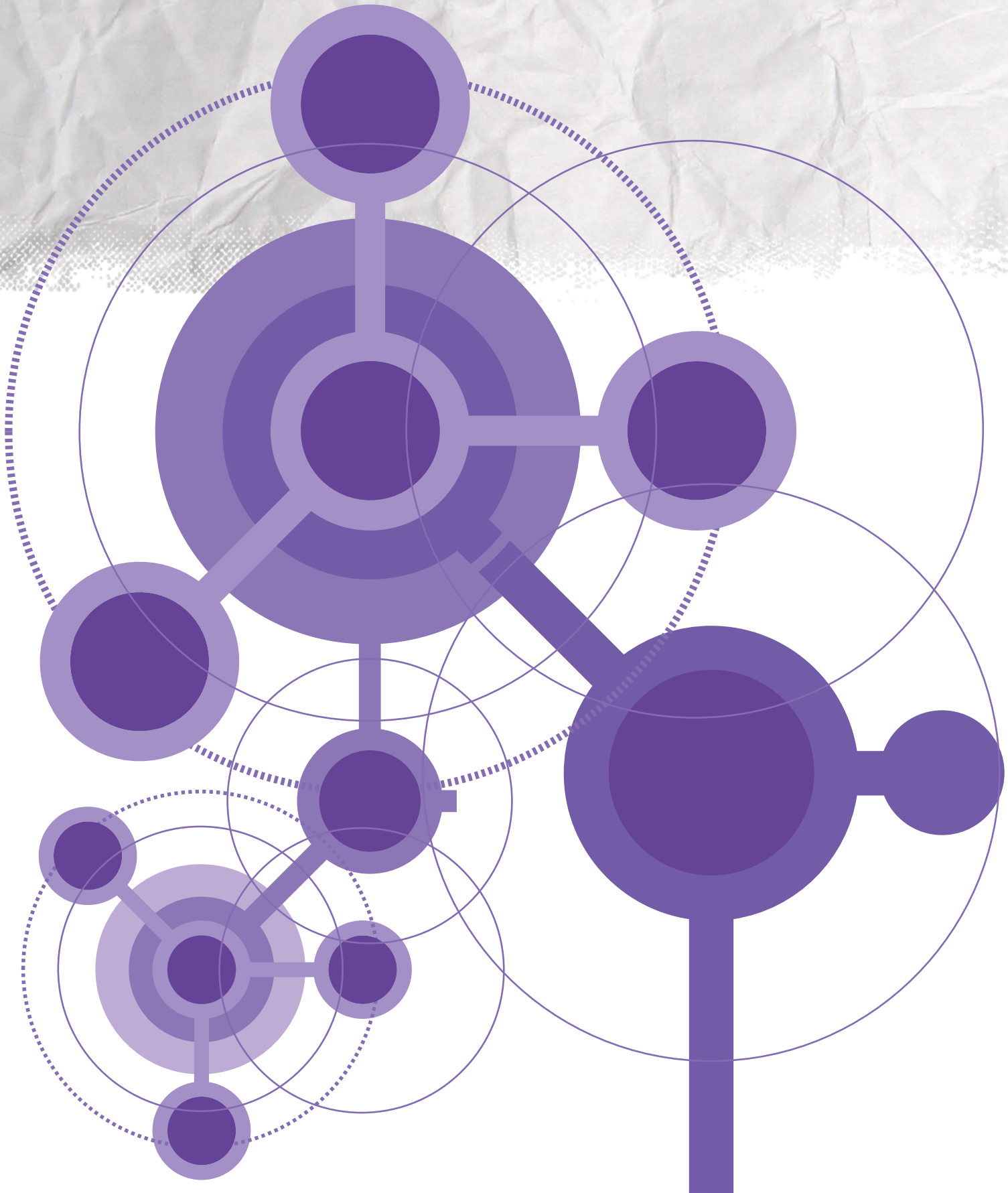
São inúmeras as possibilidades de mediações. Elas estão presentes no primeiro e no segundo, mas, sobretudo, no terceiro setor, que compreende um vasto campo de atuação – ONGs; fundações; associações e institutos que se dedicam a melhorar a vida das pessoas, a atender crianças, adolescentes e idosos desprotegidos, portadores de deficiência, famílias carentes ou em situação de risco, refugiados, presos, minorias raciais e muitos outros grupos esquecidos pelo poder público e pela sociedade em geral.

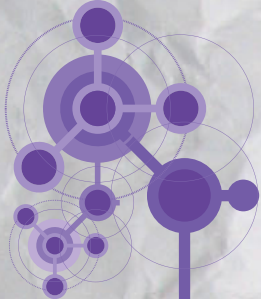
A responsabilidade social e a cidadania corporativa, tão presentes no discurso empresarial, não podem ser vistos tão somente como instrumentos a serviço de ganhos mercadológicos e de imagem institucional. Nem, muito menos, como mais um modismo ou uma bandeira de luta. As organizações devem mostrar que assumem de fato uma prática responsável e comprometida com a melhoria da qualidade de vida das pessoas e a diminuição das desigualdades sociais. As relações públicas têm um papel importante nesse contexto. Só assim elas estarão cumprindo sua função social, ao lado de outras funções estratégicas.

Com mais esta edição de *Organicom*, esperamos estar contribuindo para o aprofundamento dos estudos e das práticas da comunicação e das relações públicas comunitárias numa perspectiva eminentemente, social, democrática, interdisciplinar e integrada, com vistas a uma intervenção salutar na sociedade e a uma formação mais crítica de todos os atores envolvidos no meio acadêmico e nas práticas cotidianas das instituições públicas e das organizações em geral. Desejamos a todos uma boa leitura.

MARGARIDA MARIA KROHLING KUNSCH
PROFESSORA TITULAR DA ECA-USP
EDITORA DE ORGANICOM

DOSSIÈ





Pressupostos de boas práticas de relações públicas com as comunidades: relação entre ética, participação e desenvolvimento local¹

Assumptions of good practices of public relations with the communities: connection among ethics, participation and local development

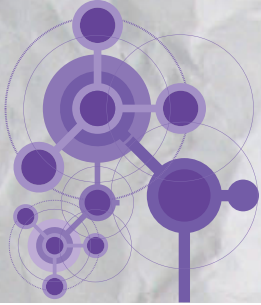
Presupuestos de buenas practicas de relaciones públicas con las comunidades: relación entre ética, participación y desarrollo local



Cicilia M. Krohling Peruzzo

- Pós-doutora pela Universidad Nacional Autónoma de México (Unam)
- Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp)
- Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Umesp
- Coordenadora do Núcleo de Estudos sobre Comunicação Comunitária e Local (Comuni), da Umesp
- Membro do Comitê de Assessoramento de Artes, Ciências da Informação e Comunicação do CNPq (2016-2018)
- E-mail: kperuzzo@uol.com.br

¹ As ideias básicas deste texto foram apresentadas em palestra proferida no I Seminário de Responsabilidade Social da Petrobras, no dia 9 de maio de 2013, realizado no Centro de Pesquisas da Petrobras (Cenpes), no Rio de Janeiro, e publicadas em texto sintético nos anais do evento, com o título "Envolvimento das comunidades e desenvolvimento local".



Resumo

Este texto enfoca as relações públicas comunitárias no âmbito do terceiro setor, uma vez protagonizadas por corporações de negócios e outras instituições públicas e privadas. São apresentados pressupostos e premissas de políticas e práticas das relações públicas com as comunidades que podem contribuir efetivamente no processo de desenvolvimento social ao ultrapassarem as amarras dos interesses corporativos e se direcionarem para o bem comum e o sentido coletivo da presença de todos no mundo. O objetivo é discutir parâmetros gerais a partir dos quais as relações públicas com as comunidades e a comunicação organizacional voltadas ao terceiro setor podem ser eticamente desencadeadas pelas corporações e demais organizações identificadas com o caráter cívico requerido pelos povos no processo de desenvolvimento histórico. A abordagem do artigo é teórica, de caráter ensaístico. Conclui-se que existe uma dívida social a ser paga e que é possível obter lucro fazendo o bem e atuando de forma ética.

PALAVRAS-CHAVE: RELAÇÕES PÚBLICAS COMUNITÁRIAS • RESPONSABILIDADE SOCIAL • TERCEIRO SETOR • DESENVOLVIMENTO • ÉTICA.

Abstract

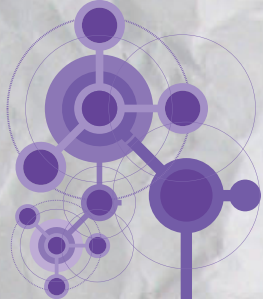
This text focuses on community public relations within the third sector performed by business corporations and other public and private institutions. It presents presuppositions and assumptions of public relations policies and practices implemented with the communities that can effectively contribute to the process of social development by unleashing the knots of the corporate interests and focusing the common good and the collective sense of everybody's presence in the world. The purpose is to discuss general parameters that will serve as the basis for the public relations developed with communities and organizational communication directed to the third sector to be ethically triggered by corporations and other organizations which relates with the civic character required by the peoples in the process of historical development. The article depicts a theoretical approach, bearing the nature of an essay. The conclusion reached is that there is a social debt to be settled and that it is possible to obtain profit by doing good and developing ethical actions.

KEYWORDS: COMMUNITY PUBLIC RELATIONS • SOCIAL RESPONSIBILITY • THIRD SECTOR • DEVELOPMENT • ETHICS.

Resumen

Este texto enfoca las relaciones públicas comunitarias en el ámbito del tercer sector protagonizadas por corporaciones de negocios y otras instituciones públicas y privadas. Son presentados presupuestos y premisas de políticas y prácticas de las relaciones públicas con las comunidades que pueden contribuir efectivamente en el proceso de desarrollo social al ultrapasaran las amarras de los intereses corporativos y se direccionaren para el bien común y el sentido colectivo de la presencia de todos en el mundo. El objetivo es discutir parámetros generales a partir de los cuales las relaciones públicas con las comunidades y la comunicación organizacional involucradas en tercer sector pueden ser éticamente desencadenadas por las corporaciones y las demás organizaciones identificadas con el carácter cívico requerido por las naciones en el proceso de desarrollo histórico. El abordaje del artículo es teórico, con carácter de ensayo. Se concluye que existe una deuda social a ser paga y que es posible obtener lucro haciendo el bien y actuando de modo ético.

PALABRAS CLAVES: RELACIONES PÚBLICAS COMUNITARIAS • RESPONSABILIDAD SOCIAL • TERCERO SECTOR • DESARROLLO • ÉTICA.



O tema das relações públicas comunitárias, tomando-as a partir do protagonismo dos movimentos sociais populares, das associações comunitárias e das organizações não-governamentais, vem sendo desenvolvido de modo crescente no Brasil, tanto em abordagens teóricas quanto por meio de relatos de experiências implementadas no contexto de organizações sem fins lucrativos no âmbito do terceiro setor.

As relações públicas comunitárias às vezes são tratadas de modo específico, mas em geral fala-se mais de comunicação comunitária, popular e alternativa, num sentido mais globalizante e envolvendo canais e formas de expressão que têm os segmentos organizados das classes subalternas como protagonistas. No conjunto, trata-se do reconhecimento da existência de processos comunicativos no âmbito do terceiro setor que partem da ótica dos cidadãos e cidadãs organizados em entidades representativas, como atores de uma contra comunicação e de relações públicas na contramão, com a finalidade de externar reivindicações em torno da melhora das condições de existência, do respeito aos direitos humanos e de cidadania, além de significar uma participar política na disputa pela difusão de visões de mundo e a conquista de apoio para causas coletivas. Desse modo, desenvolvem poder de pressão visando ao atendimento de reivindicações e à interferência na tomada de decisões de instituições públicas e privadas e dos órgãos de governo.

Neste texto, optamos por focar as relações públicas comunitárias numa ótica distinta, quando elas são protagonizadas por corporações de negócios e outras instituições públicas e privadas no âmbito do terceiro setor. Para tanto, apresentamos pressupostos e premissas de políticas e práticas das relações públicas com as comunidades que podem contribuir efetivamente no processo de desenvolvimento social ao ultrapassarem as amarras dos interesses corporativos e se direcionarem para o bem comum e o sentido coletivo da presença de todos no mundo.

O texto tem como objetivo discutir parâmetros gerais a partir dos quais as Relações públicas com as comunidades e a comunicação organizacional voltadas ao terceiro setor podem ser eticamente desencadeadas pelas corporações e demais organizações identificadas com o caráter cívico requerido pelos povos no processo de desenvolvimento histórico.

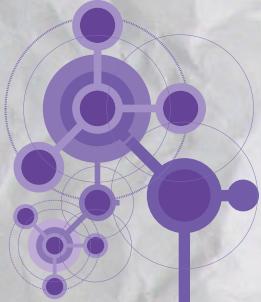
A abordagem do artigo é teórica, de caráter ensaístico, como forma de provocar o debate e reflexões sobre as práticas comunicativas e de relacionamento com os públicos das corporações, que, em geral, se sobrepõem às reais demandas por independência do terceiro setor, uma vez centradas apenas em metas egoísticas enquanto organizações de negócio.

A TÍTULO DE BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

A questão das relações das empresas com as “comunidades” do seu entorno, em geral, é tratada do ponto de vista dos interesses imediatos das empresas, ou seja, com a preocupação central de posicioná-las satisfatoriamente nas localidades onde se instalam, de modo a obter consensos favoráveis em torno de si mesmas e sobre seus atos, sejam eles quais forem. Para tanto, empregam-se estratégias de relacionamento, especialmente as capitaneadas pelas relações públicas, que vão da comunicação institucional (para informar sobre as realizações e posicionar a organização formalmente na sociedade), a apoios a eventos culturais, esportivos etc. e a investimentos em projetos de promoção social (intervenção concreta na realidade)².

Nos últimos anos, no Brasil, este último aspecto tem sido uma demanda cada vez mais propalada como de “responsabilidade social” e assumida por empresas, institutos e fundações empresariais. O apoio a realização desse tipo de projeto e/

² Esses investimentos em geral ocorrem em programas de assistência ou educação e visam ajudar a melhorar as condições de vida e na formação para a cidadania, principalmente de crianças, adolescentes e jovens, por meio de atividades educativas, culturais, esportivas, artísticas e assim por diante.



ou sua efetivação diretamente pelas organizações empresariais, como parte de atividades do âmbito de programas de responsabilidade social empresarial, é incentivado por entidades corporativas, a exemplo do Instituto Ethos, como forma de colaborar para amenizar os graves problemas socioeconômicos e culturais em que as populações urbanas estão imersas devido a vários fatores, entre os quais a exploração do capital nos moldes expropriadores do valor do trabalho como tem sido praticada historicamente. Esse movimento do capital, se, por um lado, contribui para o desenvolvimento do país, por outro cria lastros de desigualdades e contradições que comprometem a vida em sociedade. Os exemplos estão na baixa remuneração³ de determinados segmentos de trabalhadores, na falta de postos de trabalho, na não distribuição equitativa da riqueza, na relação predatória com o meio ambiente e assim por diante. Essa situação deixa rastros de miséria (pobreza econômica e política, uma cultura competitiva, violenta e consumista) que corroem o tecido social e comprometem o futuro da nação e do planeta. Mas, ao mesmo tempo, serve de alerta para que empresas, cidadãos, movimentos sociais e governos sejam chamados a fazer alguma coisa para mudar a realidade, para o bem da sociedade como um todo.

No mundo empresarial, o atendimento à convocação para atitudes em prol de culturas corporativas e ações condizentes com a responsabilidade social surtiu efeitos benéficos às próprias organizações e à sociedade. Com a ressalva que muitas vezes, o discurso institucional e mercadológico é mais bonito e coerente do que as práticas, quando se camuflam as reais condições operativas menos éticas e pseudoválidas para as comunidades atingidas.

Responsabilidade social empresarial não quer dizer apenas o apoio e envolvimento em programas sociais. Seu espectro é anterior à entrada em moda dessa expressão, além de ser mais amplo e complexo do que as aparências podem insinuar. Responsabilidade social inclui uma posição de presença ética em relação a todas suas políticas e ações, desde a qualidade de produtos e serviços oferecidos à sociedade, o cumprimento das leis, a remuneração justa e respeito aos direitos dos empregados, o pagamento de impostos e assim por diante.

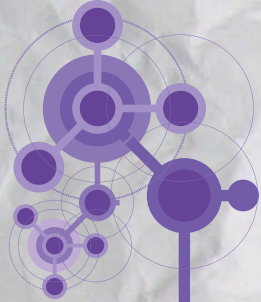
Na prática há multiplicidade de apropriação dos conceitos de responsabilidade social, manipulados em conformidade com a cultura organizacional incorporada e indutora de práticas mais ou menos condizentes com os princípios de responsabilização pública esperada das organizações, que, algum modo, se apropriam das riquezas naturais e materiais e, em razão disso, devem a contrapartida de operações e comportamento éticos no mercado e na sociedade.

É nesse cenário que vários atores sociais, entre eles as corporações de negócios, têm agido para enfrentar os graves problemas sociais. Mas, como já dissemos em outro texto (Peruzzo, 2007, p. 10), ao contrário do que aparece nos discursos empresariais, nenhuma empresa que desenvolve programas em apoio ao desenvolvimento social o faz baseado em

altruísmos pessoais e institucionais, mas em estratégias destinadas a assegurar a continuidade das relações capitalistas de produção e, conseqüentemente, a permanência da empresa no mercado. Trata-se de angariar concordância social para o negócio, que pode ser mais efetivamente obtida com a ajuda de propostas institucionais que amenizem possíveis interferências indesejadas na sociedade, como poluição, doenças do trabalho, desrespeito ao meio ambiente, entre outras. Há sempre o desejo de superar a performance da concorrência (ser melhor do que...) para manter confortavelmente a geração de lucros.

Portanto, a motivação de fundo é assegurar seus próprios interesses de médio e longo prazo, o que é legítimo, mas para tanto há que se fazer jus a sua presença no mundo (que usufrui de riquezas naturais e da força de trabalho, além de interferir no meio onde opera). Agrega-se assim um componente, a ética fundada nos interesses coletivos. Algumas organizações são convocadas ou se autoconvocam para colaborar no equacionamento de problemas e antagonismos que afetam

³ Remuneração que não é suficiente para satisfazer as necessidades básicas de sobrevivência do trabalhador e de sua família.



a sociedade, a começar pelas comunidades do entorno das organizações, o que tem sido uma das práticas constantes. Porém, há maneiras diferentes de colaborar que sempre são práticas de intervenção. Quando há intervenção de empresas nas comunidades, ela pode ser de três maneiras. Uma é aquela que apenas constrói vestígios de inserção, pois se investe em alguma coisa só para justificar discursos públicos propagandísticos de que se está praticando a responsabilidade social. Trata-se de posturas antiéticas cujos efeitos tendem a ser passageiros e facilmente refutáveis pelas próprias práticas. Outra maneira é a inserção concreta por meio de programas sociais e/ou do estabelecimento de mecanismos de participação (conselho comunitário, por exemplo) de caráter invasivo e pseudotransformador porque coopta lideranças e reforça o clientelismo ao alimentar mecanismos de manipulação a favor da empresa e de dependência da mesma. Uma terceira maneira, a única que efetivamente se compromete em mudar o presente e a ajudar a construir um futuro saudável, é aquela que está interessada em contribuir para mudança efetiva das condições que geram ou preservam a pobreza econômica, política, educacional e cultural. Programas que se inserem nesta última perspectiva, do nosso ponto de vista, são os que mais contribuem para mudanças efetivas e duradouras tendo como estratégia o interesse público, ao mesmo tempo em que asseguram os interesses imediatos e futuros da organização.

A implementação de programas assim caracterizados implica o desenvolvimento de novas posturas fundamentadas em pressupostos éticos que ultrapassam os interesses empresariais imediatos e apontam para o respeito aos interesses coletivos amplos, como o de respeito à natureza e aos direitos humanos. É nesse contexto que as relações públicas atuam. Portanto, elas não pairam acima das práticas empresariais, mesmo que às vezes assim queiram fazer crer.

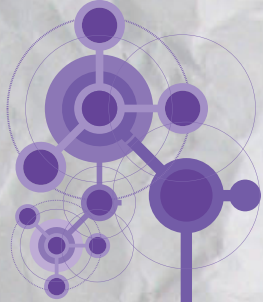
O ponto de partida para práticas empresariais dessa natureza é o compartilhamento da noção de que o atual “modelo” de desenvolvimento mostra sinais de esgotamento e exige a geração de novos pressupostos e mecanismos de governança.

QUE DESENVOLVIMENTO?

Desenvolvimento não quer dizer apenas crescimento econômico e alto avanço tecnológico, ou, numa palavra, progresso. Também não quer dizer a prosperidade isolada de empresas. Desenvolvimento faz sentido quando desenvolve pessoas e a própria “comunidade”.

A concepção teórica de desenvolvimento que no último meio século mais influenciou a expansão do capital e as políticas públicas no mundo, particularmente na América Latina, é a da *modernização*. Ela norteou as relações entre países ricos do ocidente e os pobres ao redor do mundo com base na premissa de que havia que se modernizar (industrializar) as sociedades, tidas como atrasadas, seguindo o modelo de industrialização das nações autorreferenciadas como desenvolvidas, lideradas pelos Estados Unidos e países da Europa. Para tanto, baseou-se na difusão de inovações tecnológicas, produtos, serviços e da cultura sociopolítica. O pressuposto era que as nações, então tidas como “subdesenvolvidas”, teriam que fazer o mesmo caminho dos países ricos para alcançar o desenvolvimento. Sob essa visão não levava em conta a cultura e demais especificidades das condições locais das diferentes nações. Na realidade, o objetivo de fundo das multinacionais, representadas inclusive no Estado, era ampliar o mercado consumidor para seus próprios produtos e serviços, sem considerar as possíveis consequências impróprias e até nocivas de certas práticas para as populações locais e a ecologia regional e do planeta.

As iniciativas implementadas com base nesses princípios, ao mesmo tempo em que favoreceram o progresso em vários setores, criando nichos de desenvolvimento, deixaram marcas de seu fracasso evidenciadas na desigualdade socioeconômica, na destruição do meio ambiente e em contradições de toda espécie desfavoráveis aos países empobrecidos. Essa situação



inspirou o surgimento da teoria da dependência, inspirada em Paul Barán (1964)⁴, para a qual “os principais impedimentos do desenvolvimento não são a falta de capital e capacidade gerencial, como sustentam os teóricos da modernização, mas (...) que o desenvolvimento do centro determina e perpetua o subdesenvolvimento da periferia” (Servaes, 2004, p. 31).

Com o passar do tempo, surgem outras propostas de desenvolvimento que têm recebido diversas denominações, tais como “desenvolvimento sustentável, desenvolvimento humano, desenvolvimento local, desenvolvimento endógeno, desenvolvimento social, alternativo, comunitário, autônomos...”. Ou ainda ecodesenvolvimento, desenvolvimento durável (Cimadevilla, 2004, p.121) e desenvolvimento participativo. Como diz o autor, todos são conceitos genéricos e, em geral, operam apenas como pleonasmos.

Dentre elas destacamos o “desenvolvimento sustentável”, que representa uma resposta ao capitalismo predatório dos recursos naturais e das relações intersubjetivas nas sociedades. A proposta da sustentabilidade surge dentro do próprio capitalismo e apregoa a necessidade de um “compromisso de não apenas conjugar crescimento e desenvolvimento como meio e fim, mas principalmente de combinar progresso com preservação ambiental” (Demo, 1996, p. 14). Ela tem como um dos seus marcos a constituição, pela Assembleia das Nações Unidas, em 1983, da Comissão Mundial sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente (CMDMA), que, após três anos de trabalho, produziu o Informe Brundtland⁵, aprovado pela mesma assembleia em 1987. O informe acentua que

o desenvolvimento sustentável procura atender as necessidades e aspirações do presente sem comprometer a possibilidade de atendê-las no futuro. Longe de querer que cesse o crescimento econômico, reconhece que os problemas vinculados à pobreza e ao subdesenvolvimento só podem ser resolvidos se houver uma nova era de crescimento na qual os países em desenvolvimento desempenhem um papel importante e obtenham grandes benefícios (Nosso futuro comum, 1991, p. 43-44).

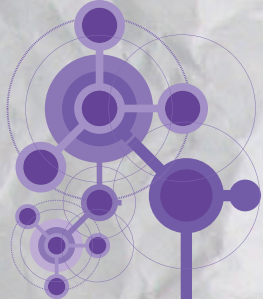
Por outro lado, salientamos que uma outra teoria, a do desenvolvimento participativo, parece avançar ao apontar como ideia central que não há padrão de desenvolvimento que possa ser universal, mas que este seja concebido como processo participativo, integral e sustentável e possa diferir de uma sociedade a outra (Servaes, 2004), portanto construído socialmente a partir de cada território. Será participativo se favorecer a participação de todos os segmentos da sociedade na discussão e definição de seus parâmetros e estratégias de geração e distribuição das riquezas que são construídas socialmente, bem como se permitir a participação de todos no usufruto das benesses do desenvolvimento. Este será integral, quer dizer, desenvolvendo não apenas o capital, mas contribuindo para desenvolver pessoas em todas suas potencialidades, desde as intelectuais até as operativas, gerenciais, políticas e assim por diante.

A sustentabilidade diz respeito ao meio ambiente e a outras dimensões da Ecologia para assegurar as condições vitais do planeta e de seus viventes. Na perspectiva de Guatarri (1990), a ecologia, em sua acepção ampla, contém três pilares: o meio ambiente, as relações sociais e a subjetividade humana. Portanto, são vários os fatores que intervêm nas configurações da vida em sociedade, e o estabelecimento de relações dignas entre as pessoas e as corporações e entre elas mesmas vão além de uma relação de respeito à natureza.

Relacionando a questão da sustentabilidade como dimensão do desenvolvimento, na perspectiva acima, podemos dizer que o desenvolvimento sustentável implica reconhecer a necessidade de mudança de mentalidade para que empresas, demais organizações e as próprias pessoas relacionem entre si e com o meio ambiente, de modo a assentar as bases da vida presente em condições não predatórias e destrutivas da essência do espírito civilizatório: o ser humano e o senso de coletividade em primeiro lugar.

4 Ver Cardoso; Faletto, 1981.

5 Título do informe: *Our common future*. A edição brasileira (*Nosso futuro comum*) foi publicada em 1991 pela Fundação Getúlio Vargas.



As noções de expropriação de uns pelos outros, de reprodução das condições favoráveis à cultura da violência, do consumismo que só favorece o capital, da concorrência em todos os níveis (não só de mercado), entre outros aspectos que moldam o modo capitalista de pensar, requerem reelaborações e mudanças num novo tipo de desenvolvimento.

O desenvolvimento participativo constrói novas bases estruturais do ser e do estar em sociedade tendo no horizonte uma sociedade sustentável que prioriza a espécie humana de demais linhagens da natureza em detrimento aos interesses lucrativos do capital, portanto vislumbra um superior ambiente civilizatório. O capitalismo passa por uma crise estrutural (Wallerstein, 2007), apesar de suas tentativas de reestruturação, a qual também se constitui em oportunidade de novas elaborações históricas.

As relações públicas das organizações e dos governos com as “comunidades”, uma vez comprometidas com o interesse público, ultrapassam posturas de atuação na linha tradicional do modelo de desenvolvimento baseado na modernização: o crescimento econômico unilateral e a qualquer custo. Se realmente se almeja um envolvimento sério com as “comunidades” e uma posição sustentável na sociedade, novos princípios, posturas e práticas são requeridos, não só dos profissionais de comunicação, mas das organizações, no desenvolvimento de suas culturas e de suas práticas operativas, produtivas, mercadológicas, institucionais e de relações com a força de trabalho.

MELHORES PRÁTICAS PARA PRESENÇA ÉTICA RESPONSÁVEL NO TERCEIRO SETOR

As melhores práticas de gestão, com ênfase da comunicação nas organizações, se baseiam em algumas premissas, quais sejam as que seguem.

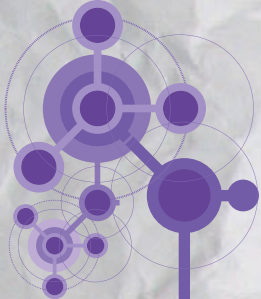
a) Presença com responsabilização

Significa uma atuação baseada em posturas e ações responsáveis – legal e moralmente – em todos os setores – da produção à comercialização incluindo as relações com os empregados –, mas aqui enfatizamos o que toca a processos de intervenção nas “comunidades” do entorno. Significa que os propósitos e as realizações se amparam em qualidade ético-jurídica que privilegia os interesses humanos da coletividade. Da organização, ao desempenhar funções de relevância, oferecer produtos ou serviços, tomar decisões, agir em comunidades e, claro, na sociedade como um todo, espera-se que se responsabilize por seus atos e preste conta deles perante o coletivo. Trata-se do processo que em inglês é chamado de *accountability*, cujo sentido mais próximo, porém em tradução literal, em português, é responsabilização.

Hoje em dia é demandada de qualquer organização, pública ou privada, empresarial ou governamental, com ou sem fins lucrativos, uma atuação em conformidade com princípios éticos norteados pelos interesses da coletividade. Daí todo o movimento em torno da responsabilidade social, do desenvolvimento sustentável e participativo, da presença responsável no mundo, de modo a garantir a possibilidade de vida futura, além do viver bem na atualidade e ter em vista o *buen vivir*⁶.

Não se trata de a empresa fazer uma coisa e dizer que faz outra, mas de posicionar-se e agir de modo irrefutável. Sobre bases assim constituídas os setores de relações públicas e de comunicação das organizações conseguem posicionar a organização de modo sustentável. Nenhum pseudodiscurso se sustenta infinitamente. Vejamos o caso do desastre

⁶ Proposta de desenvolvimento que na verdade pretende o pós-desenvolvimento, ou seja, sustentado em bases diferentes das que sustentam o desenvolvimento *insustentável* do planeta.



ambiental de Mariana, no Estado de Minas Gerais, deflagrado no dia 25 de novembro de 2015, em consequência do rompimento da Barragem de Fundão da mineradora Samarco, controlada pela Vale e pela australiana BHP Billiton, que derramou 62 milhões de metros cúbicos de lama de rejeitos de minério sobre pessoas, casas, cidades, vegetação e rios⁷. Não adiantou o uso de argumentos falaciosos na intenção de preservar a reputação das empresas. As evidências do que aconteceu foram suficientemente claras para não deixar dúvidas sobre a falta de responsabilidade empresarial, uso de ações paliativas e sem soluções necessárias para dirimir os problemas causados e prevenir contra repetições do desastre em outras barragens, situação que perdura mesmo após o referido acontecimento.

As mudanças que vêm ocorrendo no mundo revelam a existência de uma sociedade mais exigente, ainda que existam nichos não mobilizados e manipuláveis, que cobra produtos/serviços e posturas irrefutáveis e politicamente respeitosos dos direitos da coletividade.

Se existem sinais contrários a essa perspectiva, tais como os revelados por segmentos do poder governamental em exercício (2016/2017) e de figuras do Parlamento no Brasil, é porque momentaneamente o pêndulo do jogo político se inclina a corresponder mais ao fisiologismo de pessoas e de grupos políticos e do poder econômico do que aos interesses da coletividade.

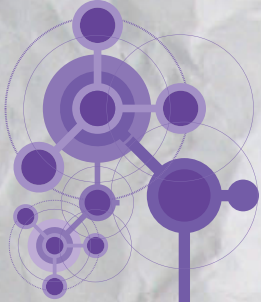
b) Respeito às especificidades locais

Não há um único padrão de intervenção que sirva para qualquer realidade local. Portanto, o conhecimento aprofundado sobre o local e a adequação dos projetos ao mesmo é uma condição desejável na efetividade da ação para ambas as envolvidas, empresa e comunidade. Dependendo dos níveis de consciência social e de organização comunitária é que se constroem os projetos do ponto de vista das metodologias operativas e de suas finalidades. Às vezes são necessárias ações básicas de mobilização e de assistência – o que não quer dizer que devem se eternizar nesses moldes –, mas há comunidades já organizadas nas quais o mais apropriado seria estabelecer parcerias a partir das associações comunitárias e demais organizações civis sem fins lucrativos já constituídas. Referimo-nos diretamente às políticas e práticas de empresas e/ou suas organizações afins, como institutos e fundações empresariais, nas localidades onde atuam, mas trata-se de premissas válidas para o poder público e qualquer outra organização que desenvolve programas junto ao terceiro setor.

Se tomamos como exemplo o bairro de Heliópolis, na capital de São Paulo, com cerca de 125 mil habitantes, graças a um processo autogerido, há décadas, de organização comunitária e liderado pela União de Núcleos, Associações e Sociedades de Moradores de Heliópolis, São João Clímaco e Região (Unas), hoje em dia há dezenas de projetos sociais em execução, todos com ampla e democrática gestão popular e na definição de prioridades. Empresas e órgãos públicos colaboram, mas a gestão é da organização comunitária. Ao mesmo tempo em que os programas desenvolvem ações que beneficiam diretamente centenas de pessoas (creche, assessoria jurídica, trabalho com jovens, rádio comunitária, prevenção da DST/aids, oficinas etc.), remuneram pessoas que moram no próprio local e as formam para o mercado de trabalho, mas também para a convivência solidária em comunidade.

Nesse tipo de contexto, vivo e real em incontáveis localidades brasileiras, os conceitos tradicionais de comunidade e a visão de comunidade na teoria clássica de relações públicas não respondem às necessidades de novas posturas e engajamentos institucionais. Nessa perspectiva teórica, comunidade “significa o público que vive onde a empresa se localiza. (...) Se a empresa se localiza numa grande cidade, o conceito de comunidade deve restringir-se ao bairro onde ela funciona. Se a

⁷ Leia mais em: <<http://acervo.oglobo.globo.com/em-destaque/maior-desastre-ambiental-do-brasil-tragedia-de-mariana-deixou-19-mortos-20208009>>.



cidade é pequena, a comunidade da empresa pode ser a própria cidade" (Penteado, 1978, p. 59-60). A interpretação estrita desse tipo de visão induz a posturas de quem está de fora e vê a "comunidade" como um ente a ser atingido e moldado segundo as vontades e o tipo de reputação desejados pelas corporações. Em geral, chega-se até a escutar personagens desse "ente", porém mais para auspiciar seus posicionamentos do que para modificar as próprias estratégias corporativas pré-estabelecidas e tidas como inquestionáveis.

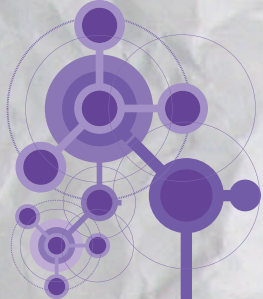
Comunidade não traduz simplesmente a noção de proximidade geográfica, condições ambientais particulares, nem de um agregado de pessoas, instituições, equipamentos públicos e as demais formas e meios constituintes de modos de relacionar-se e de desfrutar de suas benesses, numa dada realidade. Comunidade não se constitui pelo fato de se estar próximo. Ela se constitui pela existência de "coisas" em comum, tais como laços, identidades culturais, tradições, história, necessidades, especificidades culturais, modo de vida, interesses e problemas em comum, ações coordenadas etc. Ela pode conter algo de herdado, mas também pode se formar com base em escolhas por parte de seus membros e pelo desenvolvimento de aptidões associativas e solidárias em comum.

Comunidade hoje em dia inclui a noção de comunidades de eleição (Buber, 1977) ou de escolha (Goldsmith, 2001) e em cujo bojo se inserem as comunidades cívicas, aquelas constituídas no âmbito dos processos de consciência-organização-ação dos movimentos sociais populares e de associações comunitárias (Peruzzo, 2002). Estas desenvolvem aptidões associativas, solidárias e coletivistas uma vez baseadas na interação e na participação ativa na construção de algo em comum em benefício do próximo e da coletividade com vistas à efetivação dos direitos de cidadania.

Numa determinada localidade podem existir diferentes tipos de comunidades organizadas e é com elas que se lida, não com uma abstração de comunidade. O relacionamento com essas novas comunidades exige das corporações respeito, civismo e disposição de dar voz e vez: estabelecimento de canais de participação com autonomia e poder real de interferir nas decisões.

Nessa perspectiva, as finalidades de uma intervenção ética em comunidades, do nosso ponto de vista, é em última instância a promoção da pessoa e da coletividade, por meio do respeito aos direitos humanos e dos direitos dos povos à sustentabilidade da vida, atual e futura. Mas, em curto e médio prazo, as finalidades se assentam sobre as necessidades concretas de cada comunidade, que só ela mesma é capaz de expressar bem quais são. Não é nada eficaz implantar, por exemplo, um programa de artesanato em madeira se a vocação da comunidade é a pesca. Não é produtivo implantar projetos de edificações elaborados com base no conhecimento de outra situação, em áreas de remoção de populações, em decorrência da instalação de parques produtivos ou de escoamento de produção, por exemplo, sem a incorporação do saber local. Portanto, trata-se do respeito às culturas, às condições e aos interesses das populações locais.

Por outro lado, o pressuposto acima apontado não significa eternizar o desconhecimento nem simplesmente conservar os valores culturais degradáveis da condição humana e da solidariedade, se existentes. Referimo-nos a situações em que há grupos organizados em torno da violência e do tráfico de drogas, bem como àquelas em que o nível de consciência social e política e de organização popular são inexistentes ou incipientes. Neste último caso, a questão é saber partir de situações difíceis e aos poucos fazer com que a própria "comunidade" se transforme e se desenvolva política e culturalmente. Claro que isso não é incumbência direta de nenhuma empresa, razão pela qual é pertinente estabelecer vínculos e apoiar as organizações de base local para elas próprias o façam. São vínculos, por pressuposto, estabelecidos não para cooptá-las ou adequá-las aos interesses egoísticos empresariais ou político-governamentais, mas para fazer jus a um momento histórico que demanda transformações para o bem da universalidade. É respeitar e saber ouvir os sindicatos, as associações e os movimentos sociais populares e não temê-los ou tentar desarticulá-los e desmobilizá-los.



A meta de realizar interesses particulares no mercado e o lucro é, por princípio, legítimo, como diz Casali (2008). Toda empresa defende e protege seus direitos

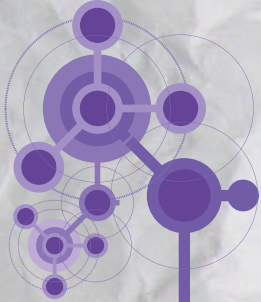
econômicos, sociais, políticos, culturais. Mas a defesa corporativa desses direitos e interesses está sempre a um passo da pior degeneração que lhe pode ocorrer: a de autocentrar-se, ignorando a comunidade e a sociedade em seu redor, ignorando o país, confundindo auferir *direitos* com levar *vantagens* (interesses). Isso caracteriza o que se chama corporativismo, a doença ética das empresas. Muitas constituições de países, entre eles o Brasil, definem o princípio do valor e função social da propriedade como precedente ao seu valor e função particular (Casali, 2008, p. 52).

Assim sendo, as práticas de boas condutas na atualidade, particularmente na relação das organizações com as comunidades, requerem ancoragem nos princípios da ética enquanto referência à universalidade. Requerem ancoragem nos interesses coletivos locais, nacionais e universais. É assim porque é crescente e complexa a rede de reciprocidades e interdependências entre instituições, a natureza e os seres humanos. É assim porque a sociedade é dinâmica, transita do acomodamento às reações proativas. As forças civis (comunidades, consumidores, movimentos sociais) se desenvolvem em consciência política, poder de pressão e visibilidade pública. Hoje em dia o uso do “selo verde”, a realização de iniciativas diretas ou de apoio a projetos de promoção social e estampagem da etiqueta de “empresa cidadã”, apenas como armas de marketing, além de não convencerem a todos e nem por todo o tempo, podem ter efeito contrário e afetar negativamente a reputação institucional. O nível de consciência política de uma parte da população e a efervescência de canais de participação cidadã são ampliados na era das mídias e redes sociais *online*, possibilitando maior circulação e confronto de informações. Nesse ambiente a veracidade da informação ainda é a melhor arma para a reputação e evitar as *fake newse memes* críticos, em geral temidos pelas organizações.

c) Participação popular ativa

O papel esperado das instituições quando de sua inserção nas comunidades para desenvolver algum tipo de atividade em benefício das mesmas – pressupondo-se que seja dentro de uma proposta de desenvolvimento participativo – é o de assegurar as condições de participação ativa e autônoma da população, das pessoas e dos representantes legítimos das associações e entidades comunitárias sem fins de lucro. Portanto, não cabe a manipulação ou uso de associações e comunidades para camuflar atitudes empresariais centradas unicamente no objetivo de fazer o negócio prosperar e, para tanto, atuar localmente apenas para angariar simpatias e adesão a projetos desenvolvidos unilateralmente, porém dando a aura de participativos ou comunitários. A criação de conselhos comunitários ou outros órgãos colegiados por empresas, por exemplo, cuja participação popular acaba sendo controlada e manipulada, tanto pela supremacia do lugar de fala quanto pela cooptação de lideranças atuantes nas comunidades, com a finalidade de ajustá-las a seus interesses, até usando técnicas aliciadoras como a contratação como empregados ou o oferecimento de outros favores, são expedientes para conquistar aliados, mas que comprometem sua reputação e responsabilidade social. Importa a implantação de programas e as ações eticamente irrepreensíveis do ponto de vista dos interesses coletivos, da universalidade, como já dissemos. Daí a importância da responsabilização a que nos referimos.

A contratação de líderes como forma de desmobilizar ações cívicas de interesse coletivo é desprezível do ponto de vista ético. Significa valer-se das fraquezas humanas em benefício próprio e corporativo. Significa não querer mudar para conservar, o que não é ético nem justo ou benéfico para a pessoa e para sociedade. A instituição de conselhos comunitários, por exemplo, como dissemos, em geral decantados como espaços democráticos de participação comunitária, tendem a ser sim espaço de participação, mas democráticos nem tanto, quando os princípios norteadores e as práticas se baseiam em relações de manipulação e troca de favores, o que gera relações de dependência política e a amortização da ação comunitária.



Espertezas à parte, seria mais inteligente por parte das empresas ter um quadro real da situação local por meio da participação livre, autônoma e consciente de representantes legítimos da população. Mas, as relações públicas ou a comunicação organizacional não geram por si só a responsabilização. Esta é uma questão de cultura organizacional e do posicionamento corporativo na sociedade. As relações públicas tendem a refletir o patamar institucional sobre o qual se situam, mas sempre existem superações possíveis.

Participação ativa significa o exercício do poder partilhado, o respeito às divergências e o favorecimento do protagonismo das próprias comunidades. Significa a constituição coletiva de processos que desenvolvem a cidadania mediante o empoderamento social. Porém, empoderamento (*empowerment*) na linha do raciocínio aqui desenvolvido é entendido não como “dar poder”, conforme apregoam em geral os programas de desenvolvimento de agências internacionais, mas na compreensão de Paulo Freire (1979, 1981). Nesta perspectiva, empoderamento refere-se à emancipação em que as próprias pessoas se empoderam – conquistam e têm capacidade de discernimento e de decisão – dos e sobre os meios necessários para atuarem como sujeitos dos processos de organização popular-comunitária.

Para além de distribuir doações⁸ – que às vezes são necessárias –, o que não é aceitável é a troca de favores e a manipulação de mentes e corações. Trata-se de conviver com o diverso, escutá-lo, incorporar suas demandas e apoiar sua auto-organização comunitária. Portanto, mudam os parâmetros tradicionais de relações com os públicos, especialmente com o público comunidade.

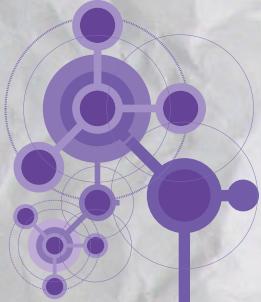
A consecução dos interesses empresariais não prescinde de que haja real interesse em contribuir tanto para a efetivação dos direitos humanos, de melhoria da qualidade de vida das “comunidades”, dos consumidores e dos empregados da empresa. Antes do direito empresarial existem os direitos de cidadania e a necessidade de desenvolver a civilidade. A extração do lucro não depende da expropriação destrutiva do meio ambiente e da força de trabalho nem de posturas destrutivas das relações sociais. É um direito da sociedade brasileira o resgate da dívida social. O desafio é a construção de um modelo de desenvolvimento que tenha o ser humano e a coletividade como força motriz e destinatários de suas benesses.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para finalizar, enfatizamos a necessidade de estabelecer condições garantidoras de engajamento social das “comunidades”, de modo estável e responsável perante o conjunto do entorno territorial e sócio-organizativo em questão. Obtém-se o engajamento efetivo de comunidades quando os programas de intervenção em comunidades respeitam e interconectam as três premissas antes discutidas: presença com responsabilização, respeito às especificidades culturais locais e participação popular ativa. Nessa linha de atuação, no conjunto, se desenvolve a práxis que nega a manipulação do outro. Nega o fazer de conta e o clientelismo porque se fundamenta em princípios éticos centrados na sustentabilidade ambiental, política, social e cultural.

Trata-se da “integração das dinâmicas de mercado com as dinâmicas sociais e culturais, e de reencontro da trilha da sustentabilidade” (Casali, 2008, p. 50). O que está em questão não é mais apenas o interesse dos acionistas, nem dos públicos principais, mas o da coletividade, da universalidade. Trata-se de uma ética que se recoloca historicamente no presente. Ética é “um conjunto de referências, princípios e disposições voltados para a ação para balizar as ações humanas

⁸ Não nos referimos apenas a doações de determinados bens, às vezes necessários à sobrevivência dos mais empobrecidos, mas a doação de outras benesses em troca do silêncio ou da concordância em determinados momentos.



entre o supostamente correto e o incorreto, o supostamente bom e o mau, o supostamente justo e injusto", segundo Casali (2008, p. 53). Qual a relação entre ética e moral? O mesmo autor esclarece que enquanto a moral serve de "referência a particularidades culturais, institucionais e individuais de conduta, (...) a ética é uma referência ao âmbito da universalidade. A ética será, assim, como a teoria crítica e uma reflexão criteriosa sobre a conduta moral" (Casali, 2008, p. 52).

Há uma dívida social em relação à ecologia, à população empobrecida (sujeita a condições desumanas de existência) e em relação a uma sociedade marcada pela violência que tem a ver com a pobreza e esta da expropriação imensurável da mais valia e da conseqüente falta de perspectivas de desenvolvimento educacional e cultural de parte da população. Da conduta moral que a gerou passa-se à necessidade de políticas e posturas éticas para sua superação. Antes do direito empresarial existem os direitos de cidadania e a necessidade de desenvolver a civilidade. É possível obter lucro fazendo o bem e atuando de forma ética.

REFERÊNCIAS

BUBER, Martin. *Sobre comunidade*. São Paulo: Perspectiva, 1987.

CARDOSO, Fernando Henrique; FALETO, Enzo. *Dependência e desenvolvimento na América Latina*. ensaio de interpretação sociológica. 6.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

CASALI, Alípio. Ética e sustentabilidade nas relações públicas. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, a. 5, n. 8, p. 48-58, 2008.

CIMADEVILLA, Gustavo. *Crítica a la razón intervencionista, la comunicación y el desarrollo sustentable*. Buenos Aires: Prometeo Libros, 2004.

DEMO, Pedro. *Combate à pobreza: desenvolvimento como oportunidade*. Campinas: Autores Associados, 1996.

FREIRE, Paulo. *Conscientização*. São Paulo: Cortez, 1979.

_____. *Educação como prática da liberdade*. 12.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1981.

GOLDSMITH, Marshall. Comunicações globais e comunidades por escolha. In: HESSELBEIN, Francês; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard; SCHUBERT, Richard F. (Orgs.). *A comunidade do futuro*⁹. São Paulo: Futura, 2001. p.120-127.

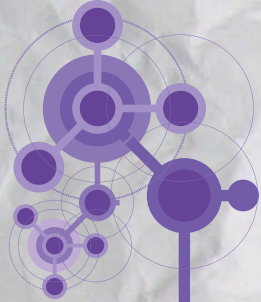
GUATARRI, Félix. *As três ecologias*. 2.ed. Trad. de Maria Cristina F. Bittencourt. Campinas: Papyrus, 1990.

NOSSO FUTURO COMUM. Relatório Brundtland. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

SERVAES, Jan. Comunicación para el desarrollo: tres paradigmas, dos modelos. *Comunicação Midiática*, revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Unesp – Bauru, a.1, n.1-2, p.19-53, 2004.

PENTEADO, José R. Whitaker. *Relações públicas nas empresas modernas*. São Paulo: Pioneira, 1978.

⁹ Versão em espanhol: *La comunidad del futuro*. Buenos Aires; Barcelona; México: Fundación Drucker / Granica, 1999.

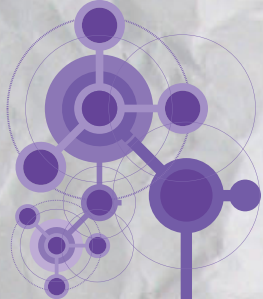


PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Comunidades em tempo de redes. In: PERUZZO, Cicilia M. Krohling; COGO, Denise; KAPLÚN, Gabriel (Orgs.). *Comunicación y movimientos populares: ¿cuales redes?* Porto Alegre: Editora Unisinos, 2002. p. 275-298.

_____. Terceiro setor e comunicação. In: DUARTE, Jorge (Org.). *Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 154-173.

WALLERSTEIN, Immanuel. *La crisis estructural del capitalismo*. Bogotá: Ediciones Desde Abajo, 2007.

Texto recebido em 30.05.2017 e aprovado em 15.06.2017.



Aspectos críticos para a compreensão da lógica estratégica no relacionamento entre organizações e comunidades

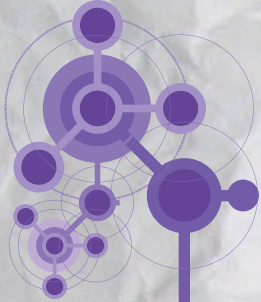
Critical aspects for understanding the strategic logic in the relationship between organizations and communities

Aspectos críticos para la comprensión de la lógica estratégica en el relacionamiento entre organizaciones y comunidades



Márcio Simeone Henriques

- Pós-doutor pela Universidade Nova de Lisboa, Portugal, com bolsa da Capes
- Doutor em Comunicação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Mestre em Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
- Professor do Departamento de Comunicação Social da UFMG
- E-mail: simeone@ufmg.br



Resumo

A visão das organizações sobre os públicos a que denominam “comunidades” tece uma lógica complexa onde entram em jogo alguns aspectos estratégicos que naturalizam a noção de comunidade, projetam e fazem emergir uma comunidade que se afirma no espaço público (de visibilidade), reduzem os múltiplos eixos de ação dos públicos locais e criam uma repartição dos interesses. Esses movimentos geram ambiguidades a partir das quais as tensões e os conflitos com este conjunto de públicos podem ser evidenciados e examinados.

PALAVRAS-CHAVE: RELAÇÕES PÚBLICAS • COMUNIDADES • ORGANIZAÇÕES • ESTRATÉGIA.

Abstract

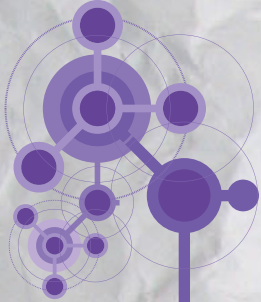
The organizations' perception of the audiences they call “communities” weaves a complex logic which encompasses some strategic aspects that naturalize the notion of community, project and give rise to a community that affirms itself in the public space (of visibility), reduce the multiple axes of action of local audiences and create a sharing of the interests. These movements create ambiguities that allow the evidencing and examination of the tensions and conflicts with this set of audiences.

KEYWORDS: PUBLIC RELATIONS • COMMUNITIES • ORGANIZATIONS • STRATEGY.

Resumen

La visión de las organizaciones sobre los públicos a los que denominan “comunidades” teje una lógica compleja que involucra algunos aspectos estratégicos que naturalizan la noción de comunidad, proyectan y hacen emerger una comunidad que se afirma en el espacio público (de visibilidad), reducen los múltiples ejes de acción de los públicos locales y crean una repartición de intereses. Estos movimientos generan ambigüedades por las cuales las tensiones y los conflictos con este conjunto de públicos pueden ser resaltados y examinados.

PALABRAS CLAVES: RELACIONES PÚBLICAS • COMUNIDADES • ORGANIZACIONES • ESTRATEGIA.



Uma das atividades que têm desafiado as organizações na atualidade é a manutenção de relacionamentos com um conjunto de públicos que são agrupados sob a rubrica “comunidade” e que, em geral, se referem às populações que mantêm uma relação de proximidade e vizinhança com a organização e seus empreendimentos. A reflexão sobre esta questão, procurando entender melhor sua dinâmica, tão cheia de impasses e contradições, é algo emergente que se justifica principalmente por ser essa relação intrinsecamente conflituosa. Constitui uma atividade típica de relações públicas, no sentido em que se efetiva por atividades de mediação, onde se pode ver com clareza, em localidades circunscritas, a complexidade da formação e da movimentação de públicos em todas as suas nuances e também – por que não dizer? – a dimensão e o alcance das estratégias organizacionais.

Voltar esse olhar sobre as comunidades como público para as organizações, buscando desvelar a lógica sob a qual essas interações se estabelecem, pode ser um caminho propício para revelar aspectos que vão além dessas relações específicas, mas que dizem respeito também às próprias dinâmicas de relacionamento entre organizações e públicos, em outras dimensões. Trata-se não somente de produzir um conhecimento que melhor capacite as organizações para lidar com as controvérsias no âmbito local e extralocal, mas também de prover os próprios públicos desse saber sobre suas possibilidades e limites no contexto de conflitos de interesse e de grandes assimetrias de poder.

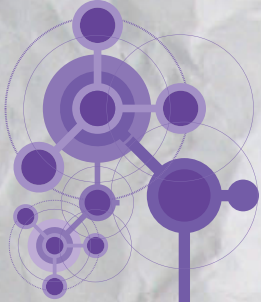
As perspectivas que apontam a erosão de um conceito convencional de comunidade (de cunho tradicional), fundada no compartilhamento de um território comum e baseada num sistema de fortes lealdades de vizinhança e parentesco (Tönnies, 2002; Schmitz, 1995), não são, contudo, suficientes para o enfrentamento das questões mais complexas que surgem. Isso pode ser percebido principalmente diante da persistência (mesmo que como práticas de resistência) de formas de lealdade e de sociabilidade comunais (como, por exemplo, em populações tradicionais, mas não somente nelas), como também de uma remissão constante a ideais normativos de comunidade como apelos sensíveis a modos de vida locais, mais enraizados, que povoam vocabulários políticos e sociais diferentes e até mesmo contraditórios.

A tradução desses ideais, no âmbito organizacional, leva a uma noção operacional de “comunidade de interesses”, que evoca a ideia de alguma unidade conveniente, senão em termos de composição e comportamento desse conjunto populacional, pelo menos quanto a alguns aspectos problemáticos nas quais se implica e sobre os quais cabe uma posição em termos de suas vontades e interesses coletivos. Na prática organizacional coexistem as visões que exploram a comunidade como depositária dos valores e das solidariedades tradicionais e as que assumem uma noção baseada na partilha de interesses comuns que se agrupam numa localidade de formas diversas, multifacetadas e, no mais das vezes, imprevisíveis. Seja como for, sobressai sempre uma visão de unidade.

Entendemos que este paradoxo tem razão de ser, pois se insere numa tensão dinâmica entre geral e particular que é própria dos fenômenos de formação de públicos e de opinião pública e compõe, nas organizações, a constelação de discursos que as constituem e as justificam socialmente. Para alimentar essa reflexão, vamos explorar quatro aspectos estratégicos que desafiam a nossa compreensão sobre essas relações: (I) a naturalização da comunidade, (II) a emergência da comunidade visível, (III) as relações multiaxiais e (IV) a repartição dos interesses.

A NATURALIZAÇÃO DA COMUNIDADE

Sob o ângulo das organizações, a noção de uma comunidade do entorno conduz a uma ideia de naturalização de uma dada comunidade, que pode ser delimitada e, portanto, reconhecida por um aspecto objetivo. Assim, a referência aos públicos



locais imediatamente se conecta a uma presumida unicidade, mesmo que ali se veja um conjunto muito heterogêneo de pessoas, grupos e instituições. Aí se encerra uma ambiguidade, já que, sob uma perspectiva operacional, as organizações admitem a composição diversificada dessa população e suas múltiplas articulações, mas, ao mesmo tempo, voltam-se, por meio do discurso, a uma “comunidade de interesses”, ou seja, a um conjunto de interesses presumidos que nela preexistem e são tomados, de algum modo, como consensuais.

Na prática, as organizações buscam aferir esse interesse comum a partir dos vários pontos verificáveis em cada segmento que conseguem definir. Ora, essa composição de interesses não poderia ser, de modo algum, naturalizada, já que é fruto da ação e da movimentação desses públicos locais, com seus inerentes conflitos. Entretanto, a remissão que a organização faz a qualquer presumido interesse comum é fruto de sua própria visão sobre os públicos locais, onde ela mesma contabiliza, arredonda e totaliza, segundo seus próprios critérios, uma comunidade que habita sua vizinhança. O problema é se aquilo que se chama de comunidade pode ser algo definido por alguma natureza intrínseca, objetivável.

Com isso não se evidencia apenas que esse olhar é arbitrário e redutor, mas também que se almeja um conjunto de relações mais naturalizadas e estáveis que, em geral, tem a organização como centro (Henriques, 2014). O que nos chama a atenção são as razões pelas quais a comunidade naturalizada se torna uma figura de certo modo atraente. Por certo não há uma só razão, mas podemos lançar algumas hipóteses, dentre elas:

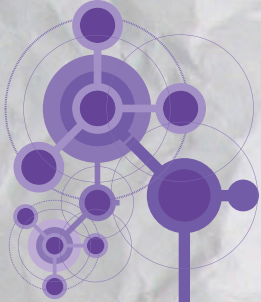
(a) A persistência da ideia tradicional de comunidade – como destaca Bauman (2003), existe uma nostalgia das comunidades tradicionais, baseada nas velhas lealdades (de vizinhança e parentesco), tida como um local de aconchego e segurança, em contraste com os imperativos da modernidade, que desafiam fortemente essa noção, especialmente pela crescente urbanização. Em certa medida, essa aposta comunitária, mesmo que carregada dos estereótipos aplicados ao termo “comunidade”, busca mesmo evocar um tipo ideal que, sem dúvida, soa como algo bom e desejável.

(b) A comunidade como mera figura de generalização de interesses – Neste sentido, funciona analogamente à utilização da ideia geral de opinião pública. O movimento generalizador é fundamental para a formulação de um interesse coletivo e, mais além, de um interesse público (Henriques, 2010). Assim, a remissão totalizante à comunidade como operador de um interesse público é um fator importante para dar volume a um conjunto de interesses e justificá-los publicamente.

Em ambos os casos, essa operação é essencialmente retórica. Mas o que, de fato, materializa uma “comunidade” para a organização é uma oscilação paradoxal entre a comunidade como lugar de dissenso e de consenso, entre uma visão de conflitos particulares (e particularizados) e uma visão geral idealizada, entre as visões estáticas e dinâmicas desse agrupamento a que se dá o nome de comunidade. Essas indagações nos levam a um segundo aspecto: a comunidade que emerge dessa relação e se torna visível (publicizada) a partir do movimento estratégico das organizações, onde ela é, de algum modo, projetada.

A EMERGÊNCIA DA COMUNIDADE VISÍVEL

Não há que negar a tensão intrínseca entre consenso e dissenso, entre conflito e cooperação, que vale para qualquer ente coletivo. Porém, quando falamos de públicos, falamos desses agrupamentos em condição pública, ou seja, que não apenas deve considerar as relações que se dão entre os indivíduos e entre esses agrupamentos (menos ou mais estáveis), em seu caráter privado (suas disputas, negociações, barganhas), mas sob um regime de publicidade, portanto, de visibilidade, ou



seja, relações que ocorrem sob certas condições específicas e numa lógica que transcenda (ou pretenda transcender) os particularismos. É exatamente este o ponto que nos remete à questão da afirmação e reconhecimento de uma comunidade, já que estamos lidando com o conjunto de interações que carecem todo o tempo de buscar aceitação mutuamente controlada por todos os que nela se envolvem (numa situação ideal de publicidade, onde todos exercem uma vigilância sobre todos e agem uns de acordo com as ações dos outros).

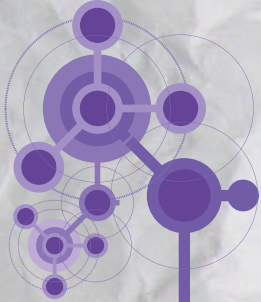
Sob esta perspectiva, a estratégia organizacional opera no contexto de um jogo complexo de influências – não limitadas ao âmbito organização-comunidades. Uma das principais formas de articulação dessa influência reside na própria capacidade de a organização ser captadora e editora de discursos sobre os públicos (os que ela considera relevantes), de construir coerências e, de certo modo, consensos, que são propostos publicamente com grande potência. Com isso ressalta um ponto fundamental: as organizações não produzem e difundem apenas discursos sobre si mesmas, mas também sobre os seus públicos, em sua generalidade (explícita ou tacitamente), incluindo aí o que chama de “comunidade”. Sendo assim, em certo sentido, as organizações “criam” públicos. No caso, projetam e fazem nascer discursivamente uma “comunidade”.

Pelo lado dessas comunidades, a interinfluência dos públicos numa localidade busca aumentar a sua potência – em termos da capacidade de influir no desenrolar de uma situação concreta que se estabeleça frente tanto às organizações quanto ao poder público. Cada público, tomado isoladamente em sua especificidade, possui interesses particulares, mas precisa se esforçar para persuadir os outros de que suas causas, razões e propósitos possuem algum interesse geral, ou seja, concorrem para a formação de um interesse público no âmbito daquele local, executando, mesmo que de modo difuso, o mesmo movimento de generalização.

Assim, esse conjunto também se empenha em construir e editar algo comum que se torne visível, gerando um sentido de público. Com isso se pode dizer que também os públicos locais constroem alguma imagem totalizante de si mesmos que expõem com o intuito de buscar apoio e aceitação no âmbito extralocal (da sociedade), também constroem uma “comunidade” publicamente afirmada. Assim, a comunidade que se dá a ver pela projeção da organização não corresponde, necessariamente, às situações particulares vivenciadas numa localidade ou mesmo às generalizações feitas e apresentadas pelos próprios públicos locais que emergem na relação como sendo a sua própria “comunidade” de interesses, o que equivale a dizer que as imagens feitas pela organização e pelos públicos de comunidade (tomados “como uma unidade”) tendem a competir, inclusive, sobre sua identidade. Assim, tanto a organização quanto os públicos locais tendem a definir a “sua” comunidade, que pode ter pontos em comum, mas de todo modo se afirma publicamente de maneira distinta. Conforme evoluem as tensões e os conflitos nessa relação tendem a se evidenciar as distinções entre uma comunidade naturalizada que a organização projeta e a comunidade emergente, que se assume como tal exatamente em função dessa relação problemática.

AS RELAÇÕES MULTIAXIAIS

Como terceiro ponto a refletir, seria importante nos referirmos à teia complexa de relações composta por interinfluências dinâmicas entre os diversos públicos numa localidade. Não devemos observar somente a composição diversificada dos públicos, à qual já nos referimos, mas também importa o tipo de interações que mantêm entre si. Estas não podem ser figuradas apenas como relações um-outro. Por um lado, as influências de um para outro segmento podem ocorrer privadamente, numa esfera que diz respeito somente a uma negociação (ou composição) entre as próprias partes e a ninguém mais. Neste caso, importa dar contas aos públicos das consequências disso, caso essa ação venha à luz (e afete a outras partes). Por outro,



a busca de influência de um para muitos (ou virtualmente sobre todos) depende inexoravelmente de alcançar os meios de visibilidade e de ter maior habilidade e capacidade de lidar com os recursos de publicidade naquele local.

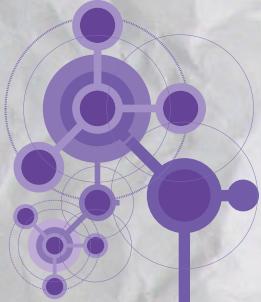
Tanto as possibilidades de justificar publicamente as ações quanto as de totalizar e generalizar opiniões e interesses são sempre realizadas com base nas capacidades e habilidades de oferecer algo à esfera do visível. Isso configura uma potência de ação, motivo pelo qual os públicos buscam mobilizar outros públicos e compor alianças, ou seja, sua ação sempre é referente a outros públicos (Babo, 2013). Esse conjunto de interações em vários eixos, tanto convergentes como divergentes, impõe uma dificuldade de visualização e compreensão quando não é tomado a partir de alguns aspectos singulares sobre os quais possa incidir um foco. Também neste caso, a visão da organização sobre os públicos locais tende a ser simplificadora. A habilidade estratégica da organização está em tentar identificar, dentre estes eixos, aqueles que possuam maior potencial de interinfluências, o que exige certa acurácia. Dificilmente poderia ser diferente, já que isso implica uma relação objetiva de eficácia desejada na ação. Também aqui, uma simplificação generalizante na forma como as organizações projetam a comunidade como um público é bastante conveniente e estratégica, já que com isso podem reconhecer menos ou mais essas interinfluências, reforçando aquelas que lhes são mais favoráveis e minimizando os possíveis impactos desfavoráveis de outras.

Uma questão a anotar é referente à mídia e ao poder público local, que cumprem um papel dúbio nesse processo. Tanto imprensa quanto governo são considerados primariamente em relação ao interesse público (como depositários, defensores, árbitros), mas também em relação aos seus interesses particulares. É fato que são agentes fundamentais que interferem nessa teia relacional complexa no ambiente (especialmente se levamos em conta a distribuição do poder e da visibilidade no âmbito local). Para a organização não é questão simples equacionar o esquema relacional com esses atores de modo coerente. Tanto a mídia quanto o poder público sempre aparecerão de modo ambíguo, por mais que as suas atitudes possam ser vistas como favoráveis ou que haja algum tipo de negociação privada com esses agentes. Quando se fala da rubrica “comunidade”, é isso que justifica que o mapeamento feito pela organização inclua esses dois segmentos, mas sempre destacando suas singularidades. Também essa ambiguidade se apresenta do ponto de vista dos próprios públicos, que igualmente oscilam entre a confiança e a desconfiança, ou seja, nem a imprensa nem o poder público são plenamente confiáveis para nenhuma das partes e ambas têm que se esforçar para obter essa confiança.

Tudo isso que observamos se refere unicamente ao nível da localidade, como se essa teia pudesse se encerrar sobre si mesma. Entretanto, cabe considerar que todas essas relações transbordam das fronteiras da localidade, o que não é nosso objetivo tratar aqui, mas que, evidentemente, complica ainda mais a compreensão do processo.

A REPARTIÇÃO DOS INTERESSES

Um quarto aspecto relevante é relativo à forma como as organizações lidam estrategicamente com os interesses, já que isso configura um ponto nevrálgico acerca da relação que estabelecem ou desejam estabelecer com os públicos. Em favor dessa centralidade lembremos que a questão do interesse está plenamente consolidada na prática e no *ethos* das relações públicas (“harmonizar interesses”, “equilibrar interesses privados e públicos”, “favorecer o interesse público”), mas também em outras proposições, tais como a de “defender publicamente interesses privados” ou de “gerir relacionamentos com as partes interessadas”. Diante do que a organização classifica como “comunidade”, tida operacionalmente como uma “comunidade de interesses”, é imperativo que ela rastreie os diversos interesses que podem estar em jogo numa localidade, para poder traduzi-los em expectativas e em demandas concretas, ou seja, o mero interesse deve ser objetivado em algo que deve aparecer como ação efetiva de relacionamento.

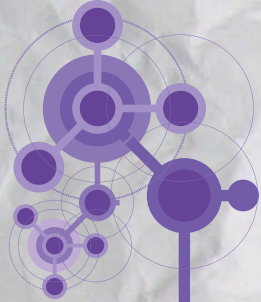


As organizações podem proceder a esse rastreamento com menor ou maior escuta e participação da comunidade. Seja como for, essa leitura não é feita simplesmente por um voo panorâmico sobre esse conjunto de públicos. Ao contrário, informam as boas práticas que a organização deva recorrer a esse procedimento em dois movimentos complementares: um *classificatório* (relativo à segmentação e à rotulação que se dá num mapeamento) e outro *putativo* (relativo ao julgamento – figurado, presumível – que faz da legitimidade dos públicos e de seus respectivos interesses). Como já afirmamos, a leitura desses públicos pelas organizações é feita fundamentalmente pelos interesses (numa ideia de comunidade de interesses), sendo, assim, passível de uma avaliação e hierarquização própria, que permita compreender o que está em jogo. Os processos de segmentação envolvem inevitavelmente uma análise de riscos e uma definição de prioridades segundo esse critério – podemos lembrar aqui que a teoria dos *stakeholders* vincula estritamente o grau de influência dos públicos aos riscos na tomada de decisão (Freeman, 2010).

Um dos fatores que fundamentam essa lógica de segmentação é justamente o fato de que a nomeação de um segmento já implica uma expectativa de ação, ou seja, uma atitude reconhecível desses públicos. Assim, no mapeamento dos públicos, quando se identifica um agrupamento e se lhe aplica um rótulo (moradores, líderes comunitários, ativistas, torcedores, fiéis etc.), evidenciam-se prontamente atitudes que são mais ou menos esperadas, segundo repertórios de ação codificados. Outro fator tem a ver com as formas de lidar, como tática, com os interesses específicos, buscando atender de forma particularizada às expectativas e demandas de pelo menos uma parte desses grupos. A lógica aqui evidenciada baseia-se no axioma de que a satisfação individual de alguns segmentos pode arrefecer os questionamentos mais gerais e granjear apoio, ao menos momentâneo, em termos de imagem. Mas possui também outro lado, ao desmontar algumas solidariedades e alianças que possam existir entre alguns desses segmentos. Para além da facilidade de lidar com os interesses mais específicos, divididos, classificados e separados – porque assim podem ser mais bem interpretados e traduzidos em demandas bem concretas –, busca-se com isso interferir diretamente no mapa dos possíveis conflitos. Em alguns casos, essas atenções dirigidas infundem nos públicos sentimentos no mínimo ambíguos. Este é um princípio pouco declarado, porém fundamental, da chamada “comunicação dirigida”. Porém, atender às demandas particulares não é garantia de atendimento às demandas mais gerais e mais difusas – mas a tática aqui é de que, ao fazer isso, as partes possam ser tomadas pelo todo.

Há também um problema de fundo com a questão dos interesses, mais especificamente com a sua identificação e análise: sua leitura nunca é segura e completa. Uma vez manifestos, os interesses precisam traduzir-se em posições e demandas menos ou mais definidas (onde a pergunta fundamental é: “o que eles querem?”). Sempre há um déficit de compreensão, correspondente a parte dos interesses que não são explicitados, uma vez que a expressão de uma demanda não pode ser tomada como correspondente a *todos* os interesses envolvidos na questão. Sempre haverá algo de presumido no interesse do(s) outro(s) – e uma desconfiança em relação ao que não se explicita. A repartição dos interesses, portanto, não garante sequer que se compreendam plenamente as atitudes e ações de cada segmento particular.

Além disso, a exposição pública de cada interesse particular está sempre sujeita a um escrutínio que se baseia tanto na reputação quanto na legitimidade. A reputação, neste caso, é efeito do movimento que aqui denominamos de putativo, atribuindo valores presumíveis a quem manifesta esses interesses, de tal modo que possamos acreditar e confiar. A legitimidade de quem manifesta o interesse está em linha direta com essa reputação, mas não se confunde com ela (um agente pode ser considerado legítimo, mas sem reputação suficiente, motivo pelo qual terá menor credibilidade). E não só isso: a legitimidade também depende de uma consideração moral acerca do interesse em si – razoabilidade e justiça da demanda manifesta e do que ela provavelmente representa dos interesses dos quais essa demanda é expressão. Isso define, pelo lado da organização, uma seleção e um enquadramento dos interesses, o que, ao fim, é também onde reside boa parte da sua estratégia em relação às comunidades e de sua intervenção política.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A exploração desses aspectos críticos nos conduz, portanto, a uma breve síntese que evidencia o caráter estratégico e algumas alternativas de ação que estão presentes nessas relações entre as organizações e as comunidades:

- A visão naturalizada da comunidade é importante para possibilitar a totalização e a generalização dos públicos locais, fornecendo, inclusive, uma base estética para esse processo. A comunidade e as relações comunitárias se tornam idealizações convenientes e sedutoras. Além disso, este movimento tende a superestimar a homogeneidade em detrimento da diversidade e os consensos em detrimento dos dissensos num dado âmbito localizado.
- A comunidade que emerge no espaço de visibilidade sugere que não é possível uma imagem unívoca, mas aparece como uma categoria de referência para a delimitação do alcance das ações – tanto da organização quanto dos públicos em relação a ela –, sendo uma construção arbitrária a partir da centralidade organizacional. O que entra em jogo é uma tensão na produção de sentidos sobre a comunidade e o comunitário, nas formas pelas quais organização e comunidade se reconhecem (ou não) mutuamente.
- As relações multiaxiais abrem mais claramente a questão das estratégias de mobilização por parte dos públicos – e da tática simplificadora adotada pelas organizações. Isso acarreta a necessidade de ver esse processo numa teia complexa de relações de interinfluência e que produzem ao mesmo tempo eixos de convergência e de divergência.
- A repartição dos interesses envolve um raciocínio no qual somos levados a desconfiar fortemente da noção de “comunidade de interesse” (ou mesmo das tão faladas “partes interessadas”), tal como é apropriada pelas organizações para definir esse conjunto de públicos locais.

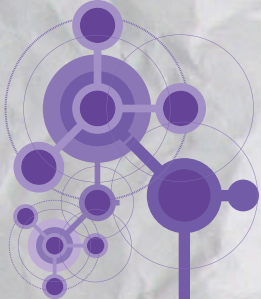
À ideia de uma comunidade que não preexiste objetivamente, mas que é construída na relação pública que se estabelece, juntam-se, portanto, as evidências do poder organizacional de afirmar e justificar discursivamente uma unidade comum e (re)interpretar seus interesses, classificando-os e traduzindo-os em demandas. Este processo, a nosso ver, se encontra na base da estratégia de uma organização de construir o seu potencial de influência. De outro lado está um conjunto de públicos, que vivem numa área de vizinhança sob o impacto imediato das operações organizacionais. Eles estão imersos numa complexa teia de interinfluências nos âmbitos locais e extralocais, cujo potencial depende de sua capacidade de articulação e mobilização em torno de questões públicas; isso se dá no embate com as organizações, pela disputa em torno de sua própria afirmação pública “como uma unidade” e pela oscilação ambígua entre a resistência e a cooperação. Estas são algumas pistas importantes para a compreensão e avaliação crítica das práticas estratégicas de relacionamento com os públicos locais e daquilo que se possa chamar de comunidade como forma política e de sociabilidade nos dias atuais.

REFERÊNCIAS

BABO, Isabel. O acontecimento e os seus públicos. *Comunicação e sociedade*, v. 23, p. 218-234, 2013.

BAUMAN, Zygmunt. *Comunidade: a busca por segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

FREEMAN, Robert E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, MA: Cambridge University Press, 2010.



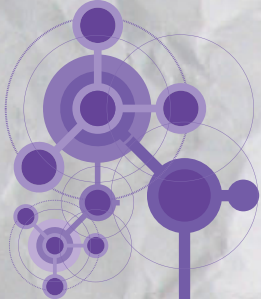
HENRIQUES, Márcio S. *Comunicação e mobilização social na prática de polícia comunitária*. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

_____. A cultura e o poder na relação entre organizações e comunidades: aspectos reveladores In: *Sociedade, comunidade e redes*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2014. p. 49-62.

SCHMITZ, Kenneth. Comunidade: a unidade ilusória. In: MIRANDA, Orlando de (Org.). *Para ler Ferdinand Tönnies*. São Paulo: Edusp, 1995. p. 177-193.

TÖNNIES, Ferdinand. *Community and society*. New York (USA): Dover Publications, 2002.

Texto recebido em 21.04.2017 e aprovado em 10.05.2017.



Empreendedorismo social na interface entre comunicação pública e capital social

Social entrepreneurship in the interface between public communication and social capital

Empreendedorismo social en la interface entre comunicación pública y capital social



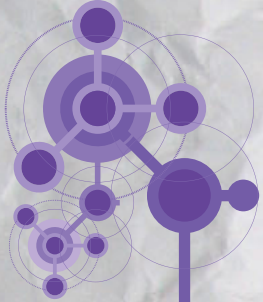
Maria José da Costa Oliveira

- Pós-doutora, doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Docente e coordenadora dos cursos de Comunicação Social da Faculdade DeVry/Metrocamp, de Campinas, SP
- Presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp)
- Diretora administrativa da Federação Brasileira das Associações Científicas e Acadêmicas de Comunicação (Socicom) – gestão 2016-2018
- Integra o Grupo de Pesquisa em Comunicação Pública e Comunicação Política (Compol) da ECA-USP
- E-mail: zezecoliveira@gmail.com



Silvana Maria Nader

- Mestranda em Psicologia na Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas)
- Especialização em Marketing (FGV), Sustentabilidade (Unicamp) e Educação (Ibmec) Graduação em Relações Públicas pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- MBA em Empreendedorismo Social e Responsabilidade Social pela FIA-USP
- Docente na Faculdade DeVry/Metrocamp
- Membro do Grupo de Pesquisa em Avaliação Psicológica e Potencial Humano – PUC-Campinas
- Sócia diretora da Mendes & Nader Comunicação e Responsabilidade Social
- E-mail: silvana@mncom.com.br



Resumo

Este artigo, que tem por base a teoria sociopsicológica e a teoria crítica, trata do empreendedorismo social sob a perspectiva da comunicação pública e do capital social. O objetivo é analisar como a correlação desses conceitos é capaz de apresentar uma opção para o desenvolvimento social, já que, no contexto de democracia, uma concepção de desenvolvimento não pode estar atrelada apenas à lógica do mercado que privilegia os ganhos particulares em detrimento do interesse público. A noção de empreendedor social passa a ser útil sob o ponto de vista da viabilidade de ações que visem à sustentabilidade do terceiro setor e de outras perspectivas de atuação social, que, mesmo se valendo de processos de gestão, contrapõem a visão de competição com a visão de cooperação; valoriza o capital social ao invés de evidenciar o capital econômico; ressignifica a lógica capitalista para uma vertente mais humana, em que a questão econômica sirva ao desenvolvimento social.

PALAVRAS-CHAVE: EMPREENDEDORISMO SOCIAL • TERCEIRO SETOR • COMUNICAÇÃO • CAPITAL SOCIAL.

Abstract

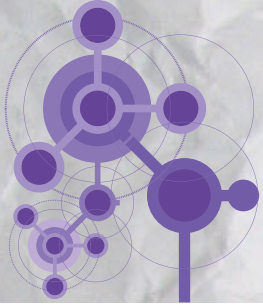
This article, which is based on socio-psychological theory and critical theory, addresses the social entrepreneurship from the perspective of public communication and social capital. The purpose is to analyze how the correlation between those concepts can present an option for social development, since, in the context of democracy, a conception of development cannot be tied only to the logic of the market that privileges the private gains to the detriment of the public interest. The notion of a social entrepreneur becomes relevant by the perspective of the feasibility of actions aimed at the sustainability of the third sector and other perspectives of social action, which, although using management processes, oppose the view of competition with the view of cooperation; it values social capital rather than evidencing the economic capital; it creates a new meaning for the capitalist logic to a more human side, in which the economic topic serves the social development.

KEYWORDS: SOCIAL ENTREPRENEURSHIP • THIRD SECTOR • COMMUNICATION • SOCIAL CAPITAL.

Resumen

Este artículo, que se basa en la teoría sociopsicológica y la teoría crítica, trata del emprendedorismo social desde la perspectiva de la comunicación pública y del capital social. El objetivo es analizar cómo la correlación de estos conceptos es capaz de presentar una opción para el desarrollo social, ya que, en el contexto de la democracia, una concepción de desarrollo no puede estar ligada sólo a la lógica del mercado que privilegia las ganancias particulares en detrimento del interés público. La noción de emprendedor social pasa a ser útil desde el punto de vista de la viabilidad de acciones que apunte a la sostenibilidad del tercer sector y de otras perspectivas de actuación social, que, aun valiéndose de procesos de gestión, contraponen la visión de competencia con la visión de cooperación; valoriza el capital social en lugar de evidenciar el capital económico; ressignifica la lógica capitalista hacia una vertiente más humana, en que la cuestión económica sirva al desarrollo social.

PALABRAS CLAVES: EMPREENDEDORISMO SOCIAL • TERCERO SECTOR • COMUNICACIÓN • CAPITAL SOCIAL.



Um tema que relacione terceiro setor, empreendedorismo social, comunicação pública e capital social poderia ser tratado sob a perspectiva de muitas teorias. Todavia, neste artigo, que tem como ênfase a comunicação, opta-se pelas tradições sociopsicológica e crítica (Craig, 2007).

A escolha da teoria sociopsicológica se dá à medida que a comunicação passa a ser teorizada como expressão, interação e influência, diante de situação que exige a manipulação de causas de comportamento para alcançar resultados específicos.

A abordagem sob o ponto de vista sociopsicológico é plausível, neste artigo, pelo fato de a comunicação poder refletir a capacidade das pessoas em grupos de afetarem umas às outras, sendo coerente com o objeto de estudo em questão, já que na tradição sociopsicológica a comunicação é conceituada como um processo de interação social.

Vale destacar, porém, que há entre os autores dessa tradição algumas posições diferentes. Allport (1919, apud Craig, 2007), por exemplo, argumenta que a unidade essencial de estudo na psicologia social não deve ser o grupo, mas sim o indivíduo em um contexto de grupo. Enquanto isso, Poole (2007) considera que a ênfase atual é no trabalho em equipe, na qualidade, na responsabilidade social e no empoderamento no discurso social, argumentando que os teóricos da comunicação deverão prestar mais atenção aos fenômenos da comunicação em grupo.

Todavia, essas posições diferentes são por nós contempladas, uma vez que a análise parte do indivíduo como empreendedor social, mas se reflete no trabalho em equipe, o que demanda, inclusive, uma abordagem especial sobre capital social.

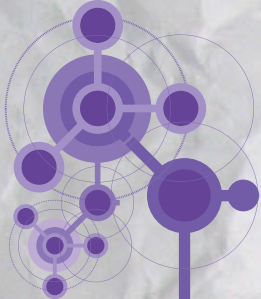
Ainda que a tradição sociopsicológica demonstre sua capacidade de embasar nosso trabalho, que tem como objeto de estudo o papel da comunicação no desenvolvimento do empreendedorismo social, entendemos que o tema necessita do embasamento da teoria crítica, já que a comunicação, na presente análise, também é vista como alternativa para a práxis, que possibilita o pensamento crítico e tem o potencial de sugerir caminhos para a ação social e política.

Nesse sentido, ainda que a teoria crítica conte com uma série de abordagens, aqui a consideramos com base nos pensadores da Escola de Frankfurt, já que é nessa perspectiva que se tem como característica maior a ênfase em seus critérios específicos de análise, denunciando a repressão e o controle social. Para os autores que a integram, uma sociedade sem exploração é a única alternativa para que haja justiça, liberdade e democracia, aspectos que são mobilizadores para o empreendedorismo social.

Portanto, ao tratar do tema deste artigo, essa perspectiva se alinha com o mesmo, uma vez que, conforme sintetizado na matriz de Craig (2007), a teoria crítica permite partir de suposições sobre o conhecimento, considerando a comunicação teorizada como reflexão discursiva. Esta se fundamenta sobre a prática da teoria identificada na ideologia presente, na dialética utilizada, na opressão percebida, na conscientização, nas ações de resistência e nas formas de emancipação que ocorrem na sociedade.

Assim, nossa pesquisa considera valores que são determinantes na percepção da formação do cidadão no contexto democrático, tais como liberdade, igualdade e razão, enfatizados na discussão que produz consciência, visão.

Portanto, nosso propósito é fazer uma abordagem teórica, com base nas teorias sociopsicológica e crítica, que passa a ser contemplada a partir de análises sobre conceitos fundamentais, expostos a seguir.



DESENVOLVIMENTO SOCIAL, TERCEIRO SETOR E EMPREENDEDORISMO SOCIAL

No Brasil, a Constituição Federal de 1988, vista como “constituição cidadã”, instaurou o Estado Democrático de Direito, que tem como princípio a corresponsabilidade do cidadão e do governo na formação do Estado e na defesa do interesse público, diminuindo as fronteiras entre o público e o privado e abrindo espaço para a atuação da sociedade em espaços até então exclusivos do Estado.

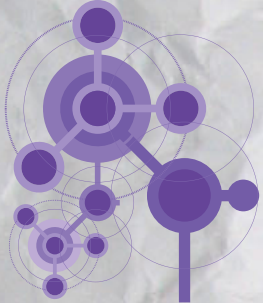
Para Lemos (2008, p. 153), o processo de redemocratização do país, iniciado no final da década de 1970 e durante a primeira metade da década de 1980, introduziram na cultura brasileira uma revolução nas formas de gestão das políticas. Em relação aos desafios sociais e ambientais que ainda persistem, Trigueiro (2012) defende que precisamos de um novo modelo econômico que assegure a produção da riqueza, mas também a geração de emprego e renda, em contraposição ao modelo hegemônico no mundo hoje, que é ecologicamente predatório, socialmente perverso e politicamente injusto.

Capra (1982) defende que uma resolução para esses desafios só poderá ser implementada se a estrutura da própria teia (a sociedade como um todo) for mudada, o que envolverá transformações profundas em nossas instituições sociais, em nossos valores e nossas ideias. Para Oliveira (2004), nesse contexto, as virtudes sociais ganham destaque pois a interlocução entre os diferentes setores exige uma base de confiança, de transparência, de ética e de responsabilidade para o exercício da cidadania e atendimento ad interesse público.

Entretanto, cabe o reconhecimento de que não é possível dissociar o crescimento econômico em longo prazo de um país sem progresso social e preservação ambiental. Assim, o desenvolvimento social depende de uma ação colaborativa entre governo, empresas e o chamado terceiro setor, foco de interesse deste artigo.

O conceito de terceiro setor é controverso e não há unanimidade acadêmica em relação a essa terminologia utilizada para identificar as atividades da sociedade civil que não se enquadram na categoria das atividades estatais (primeiro setor, representado por entes da administração pública) ou das atividades de mercado (segundo setor, representado pelas empresas com finalidade lucrativa). Szazi (2003), denomina o terceiro setor como um novo ator social, formado por um conjunto de agentes privados com fins públicos, cujos programas visam atender direitos sociais básicos, combater exclusão social e proteger o patrimônio ecológico brasileiro.

Para Pereira (2010), estariam incluídas no terceiro setor organizações constituídas sob a modalidade de associações ou fundações. Portanto, para o autor, caracterizam-se como organizações de interesse social, ou seja, convenientes à sociedade, tanto as organizações de interesse ou caráter público, que são aquelas que objetivam o benefício de toda a sociedade ou de segmentos do conjunto da sociedade (entidades assistenciais, beneficentes, filantrópicas, de defesa de direitos, de origem empresarial – “braço social” – etc.), quanto as organizações de ajuda mútua ou de autoajuda, que objetivam defender interesses coletivos, mas num círculo restrito, específico, de pessoas (associações de classe, associações de moradores, associações comerciais, clubes sociais, recreativos e esportivos etc.). O autor considera que no terceiro setor não estão incluídos os partidos políticos, os sindicatos, os serviços sociais autônomos e as organizações religiosas, por possuírem finalidade, natureza ou legislação específicas. Mas hoje verifica-se que, além da forte atuação das organizações do terceiro setor, experiências práticas de soluções para problemas sociais são implantadas por atores da sociedade civil por meio de iniciativas inovadoras que dão corpo ao fenômeno conhecido como empreendedorismo social (Austin, Stevenson e Wei-Skillern, 2006; Melo Neto e Froes, 1999).



O conceito de empreendedorismo social é recente e refere-se a atividades inovadoras, mas com objetivos de transformação social, que, em vez de criar produtos ou serviços com finalidades comerciais e lucrativas, produzem mudanças em benefício da sociedade. Trata-se de uma forma relevante de responder aos desafios sociais quando nem o mercado e nem o setor público conseguem atuar com efetividade (Sekliuckiene; Kisielius, 2015).

Mesmo que envolvam organizações sem fins lucrativos, estas passam a assumir uma postura empreendedora mais arriscada e inovadora na implantação de conceitos e práticas de marketing, planejamento estratégico e de sistemas de análise e controle de gestão necessários para sua sustentabilidade (Roper; Cheney, 2005), não se constituindo em filantropia ou caridade porque buscam soluções sustentáveis para os principais problemas sociais, favorecendo o empoderamento, a responsabilidade e o comprometimento dos envolvidos com a causa de forma autônoma (Nga; Shamuganathan, 2010).

Atribui-se a difusão do termo empreendedorismo social a Bill Drayton fundador da Ashoka, organização mundial sem fins lucrativos, pioneira no campo da inovação social. Para a Ashoka Brasil (Ashoka, 2017), empreendedores sociais aliam pragmatismo, compromisso, com resultados e visão de futuro para realizar transformações sociais de relevante impacto, e por meio da sua atuação aceleram o processo de mudanças e inspiram outros atores a se engajarem em torno de uma causa comum.

De acordo com a Ashoka, que completou trinta anos de atuação no Brasil em 2016, no empreendedorismo social os desafios socioambientais são encarados olhando sistemicamente para as causas, e o problema se torna uma ação prática de inovação social que envolve sensibilização, diálogo, mobilização e relacionamento com grupos de interesses diversos. O objetivo é atuar em rede, multiplicar experiências e em muitos casos transformar a ideia inicial em política pública, para que possa ganhar capilaridade e assim ampliar seu impacto.

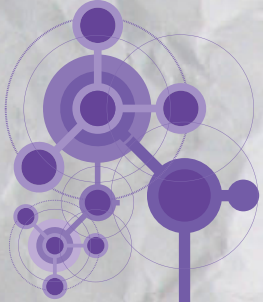
Em função disso, o empreendedorismo social é cada vez mais reconhecido como uma solução para os principais problemas que afetam nossa sociedade (Johnson, 2000; Sud, VanSandt e Baugous, 2009) em especial em contextos onde existam problemas socioeconômicos, ambientais e culturais relevantes sem o apoio de instituições que enfrentam essas falhas (Dacin, M.; Dacin, P.; Tracey, 2010).

O empreendedorismo social refere-se a iniciativas que estimulam a participação coletiva e o sentimento de conexão das pessoas com sua cidade, terra e cultura, por meio de novas ideias e soluções sustentáveis que promovem a melhoria de sua qualidade de vida, entre elas educação e inclusão digital, acesso à moradia de baixo custo, temas ambientais, segurança alimentar e nutricional, diversidade, assistência social de forma ampla, economia solidária, direitos humanos, entre outros (Novaes; Gil, 2009).

Cabe destacar a capacidade desses empreendimentos sociais para inspirar, atrair e mobilizar esforços de parceiros comerciais e não comerciais, donativos, voluntários na criação de riqueza social, reforçando o caráter de engajamento participativo e coletivo na atividade (Zahra et al., 2009).

Apesar de a dimensão individual normalmente ser muito valorizada na descrição da atuação dos empreendedores sociais (inovadores e com ampla visão), Campos e Duarte (2013) afirmam que essa afirmação pode levar à conclusão de que um empreendimento bem-sucedido depende apenas do esforço individual desse empreendedor, mas, na verdade, é fundamental a dimensão social ou coletiva do trabalho nesse contexto, mais bem representado como um processo associativo e de redes.

Da mesma forma, conforme Dhesi (2010), a comunicação é fundamental para o empreendedorismo social, não só por facilitar o desenvolvimento das atividades e a interação com diferentes segmentos, como também pelo caráter responsivo, de dar respostas adequadas às queixas e necessidades da sociedade, o que contribui para a efetividade do seu trabalho.



Para Mumby (2010), a comunicação está no centro da condição humana, deixando de ser somente o meio pelo qual pensamentos, sentimentos e ideias são transmitidos, mas sim o que os torna possíveis. Para o autor, a comunicação humanizada exige que consideremos o “outro”, mas não como alguém que precisa ser incorporado em nossa visão específica de mundo. Ao invés disso, o “outro” é aquele que apresenta um horizonte de possibilidades diferente do nosso e que representa risco para nós, porque engajar-se no seu horizonte nos abre a possibilidade de mudança e transformação.

Outros autores, como Baron e Shane (2007), destacam a importância do capital social no empreendedorismo social utilizado como recurso ou ativo que resulta de estreitas relações entre os indivíduos em uma organização ou outras estruturas sociais, isto é, relacionamentos caracterizados por apreciação recíproca, mútuo respeito e identificação estreita com os outros e com a organização.

Em função da importância que a comunicação e o capital social adquirem quando se trata de empreendedorismo social, apresenta-se, a seguir, uma análise mais detalhada acerca desses conceitos e suas interrelações.

CAPITAL SOCIAL E COMUNICAÇÃO

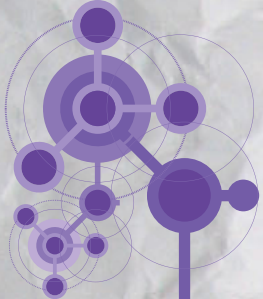
Se a comunicação, tendo por base a teoria sociopsicológica, conforme mencionado anteriormente, pode refletir a capacidade de as pessoas em grupo afetarem umas às outras, num processo de interação social, quando se trata de empreendedorismo social uma questão que emerge é justamente a condição de estabelecimento de vínculos entre membros dispostos a agir para uma profunda mudança social.

Ainda que o termo empreendedor social seja conceituado a partir do indivíduo, que alia pragmatismo, compromisso com os resultados e visão de futuro para realizar transformações sociais de relevante impacto (Ashoka, 2017), interessa também considerar a visão e a capacidade desses empreendedores em se aliarem a outros membros para que os resultados efetivos sejam gerados.

Nesse sentido, justifica-se a importância de se analisar o conceito de capital social, que está intimamente ligado às redes sociais e de comunicação, disponíveis para as interações dos agentes sociais (Matos, 2009, p. 101). E é essa noção que se integra com a concepção de Poole (2007) quando defende, por meio da teoria sociopsicológica, a ênfase no trabalho em equipe, na qualidade, na responsabilidade social e no empoderamento no discurso social.

Criar vínculos de confiança diante de objetivos com os quais se dedicam os empreendedores sociais exige a constituição de uma rede social dimensionada pela confiança que os membros atribuem aos participantes e às consequências associadas a esse sentimento (Matos, 2007, p. 55).

Para Albagli e Maciel (2002, p. 1) a interação e a cooperação se dão em ambientes mais propícios ao empreendedorismo, já que nesse contexto assumem novo papel os sistemas de relações entre os diferentes atores, cuja densidade e cujo caráter inovador podem favorecer processos de crescimento e mudança, em que se desenvolve a atividade empreendedora, produtiva e inovadora. Assim, é de se pressupor que o perfil dos empreendedores sociais seja associado à habilidade de relacionamento, de associação e de conduta que expresse confiança, já que, de acordo com Coleman (apud Fukuyama, 1996, p. 25), capital social é definido como a capacidade de as pessoas trabalharem juntas visando a objetivos comuns em grupos e organizações.



Essa capacidade de associação depende, por sua vez, do grau em que as comunidades compartilham normas e valores e se mostram dispostas a subordinar interesses individuais aos de grupos maiores, permitindo emergir a confiança, que, segundo Fukuyama (1996), tem um grande e inestimável valor econômico.

Matos (2009, p. 37) concorda com Coleman, para quem o capital social pode ser encontrado em dois tipos de estrutura: nas redes sociais que funcionam num espaço fechado (um clube, associação ou sindicato, com suas próprias normas e sanções) ou numa organização social ou instituição com um objetivo específico (empresa, governo, associação cultural, partido político, ONG).

Vale e outros (2006, p. 46) consideram que o capital social se manifesta por meio das redes sociais que tornam a cooperação e a ação coletiva para benefício mútuo, no interior das organizações, grupos e comunidades, contribuindo para a percepção de que o empreendedor social desenvolva a capacidade de construir e manter redes sociais de cooperação mais amplas, uma vez que visa a causas de interesse público.

É oportuno, em função da proposta deste artigo, reconhecer que capital social tem sido abordado sob a perspectiva individual e comunitária, sendo que o foco da primeira está relacionado a como indivíduos têm acesso e usam recursos embutidos em redes sociais, baseadas em relações de confiança e reciprocidade, para obter ou preservar ganhos. “Esse tipo de análise enfatiza uma visão instrumental dos relacionamentos, focalizando os benefícios individuais de um modo que não se adequa facilmente aos benefícios cívicos mais amplos ressaltados por outras abordagens sobre capital social” (Albagli; Maciel, 2002).

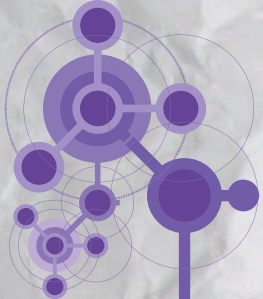
Todavia, a perspectiva que mais se alinha com os propósitos deste artigo é a que focaliza o capital social em nível comunitário, considerando a maneira como certos grupos desenvolvem e mantêm mais ou menos capital social como um ativo coletivo e como tal ativo pode melhorar a qualidade de vida dos membros da comunidade.

Salienta-se que capital social comunitário pode facilitar: o compartilhamento de normas pelo grupo e a sanção de indivíduos transgressores; o desenvolvimento de confiança entre os membros da comunidade; a resolução de conflitos por líderes ou por uma judicatura institucionalizada; a mobilização e gestão de recursos comunitários; a cooperação coordenada e a geração de espaços e estruturas de trabalho em equipe (Albagli; Maciel, 2002).

Ainda que parte dos estudiosos considerem que capital social é tanto coletivo como individual, concordamos com a concepção de Putnam (2006), para quem capital social pertence mais a grupos e nações do que a indivíduos. Coleman (1988), também concorda com a perspectiva coletiva do capital social, destacando-o como gerador de bens públicos, não sendo caracterizado como uma propriedade privada, divisível ou alienável, mas sim como um atributo da estrutura na qual o indivíduo se encontra inserido. Portanto, para Coleman o capital social beneficia conjuntos, não indivíduos.

Assim, são características do capital social o compartilhamento de normas, valores, atitudes, relações de confiança e comprometimento com a comunidade ou sociedade. E, nesse sentido, emerge o papel da comunicação, já que, conforme aponta Matos (2009, p. 214) quando cita Hartman e Lenk (2001), a comunicação pode potencializar o capital social e o cumprimento de metas negociais, sendo um ativo intangível capaz de contribuir para o capital social, ativo da mesma natureza.

Esse movimento de aproximação entre a noção de capital social e a de comunicação oferece a possibilidade de pensar na constituição dos indivíduos como cidadãos e atores cívicos com base nas interações que estabelecem nas redes sociais, sejam elas organizacionais e/ou cívicas (Matos, 2009, p. 218).



Dessa forma, a constituição de capital social é capaz de facilitar o engajamento dos cidadãos nos assuntos que afetam a coletividade, por vínculos de confiança que são estabelecidos. E isso provoca a necessidade de se estabelecerem estratégias coletivas, voltadas a promover, de acordo com Vale e outros (2006, p. 46), relações de confiança mútua, senso de propósito e capacidade de trabalho coletivo, elementos subjacentes ao conceito de capital social.

Mesmo que a relação entre capital social e comunicação já esteja contemplada até aqui, dada a importância que adquire a capacidade de conversação por parte dos empreendedores sociais, a presente análise demanda uma abordagem especial sobre o conceito de comunicação pública, justamente por este representar a percepção de comunicação em contextos democráticos, em função de sua natureza de comprometimento com a cidadania e com a promoção de interlocução com a sociedade visando ao interesse público.

Nessa abordagem emerge a fundamentação na teoria crítica, já que a comunicação pública é vista como alternativa para a práxis, que possibilita o pensamento crítico e tem o potencial de sugerir caminhos para a ação social e política.

Para Matos (2007), comunicação pública evoca pluralidade de estilos, gêneros, pontos de vista, opiniões, visões de mundo. E essa pluralidade evidencia a importância do diálogo, dos debates, das discussões e das deliberações que provocam a tomada de decisão em situações que impactam a sociedade e, dessa forma, demonstra total coerência com as demandas do empreendedorismo social, que se refere justamente a iniciativas que estimulam a participação coletiva e o sentimento de conexão das pessoas por meio de novas ideias e soluções sustentáveis (Novaes; Gil, 2009).

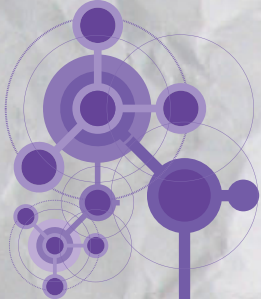
De acordo com Weber (2017, p. 24), a complexidade de operar o conceito de comunicação pública reside na sua vinculação ao paradigma e à utopia da esfera pública de Habermas¹, que valoriza a comunicação, o debate público e, conseqüentemente, a deliberação, dirigidos pelo interesse público.

Conforme endossa Matos (2007, p. 47), comunicação pública pode ser entendida como espaço plural para a intervenção do cidadão no debate das questões de interesse público, o que indica que a comunicação aqui ganha uma percepção crítica, já que passa a ser teorizada como reflexão discursiva, estando fundamentada sobre a prática da teoria identificada na ideologia presente, na dialética utilizada, na opressão percebida, na conscientização, nas ações de resistência e nas formas de emancipação que ocorrem na sociedade.

A partir do debate gerado no espaço público, entendemos o potencial para estimular o surgimento de empreendedores sociais, capazes de vislumbrar possibilidades de atuação, que contribuam para a transformação social, considerando valores que são determinantes na percepção da formação do cidadão no contexto democrático, tais como liberdade, igualdade e razão, enfatizados na discussão que produz consciência, visão.

Interessante incluir a contribuição de Haswani (2011, p. 82) que destaca a comunicação pública como processos diversos, que fazem interagir os atores públicos e também os privados, na perspectiva de ativar a relação entre o Estado e os cidadãos, com o intuito de promover um processo de crescimento civil e social.

¹ Para Habermas, a teoria deve ser crítica, engajada nas lutas políticas do presente e no construir-se em nome do futuro revolucionário; é um exame teórico e crítico da ideologia, mas também uma crítica revolucionária do presente. O projeto filosófico de Habermas (1984) é o de uma crítica ao positivismo e, sobretudo, à ideologia dele resultante, ou seja, o tecnicismo.



Rosso e Silvestrin (2013) também contribuem para a análise de aproximação entre o conceito de comunicação pública e empreendedorismo social ao concluírem que a comunicação pública é a esperança para se ampliar a democracia, tornando o cidadão corresponsável nas questões de interesse público e que afetam a vida em sociedade.

Da abordagem realizada, é possível identificar a relevância que a comunicação pública adquire diante do empreendedorismo social, já que o interesse público é um aspecto comum a esses conceitos. Além disso, a comunicação pública, como espaço de debate, de interlocução e de deliberação, amplia as possibilidades de qualidade democrática² e revela a essência do empreendedorismo social, dentro de um amplo processo social que o diferencia do empreendedorismo tradicional, com o fortalecimento da causa defendida por meio do engajamento, do diálogo e da participação, viabilizados com o capital social constituído.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto democrático, de participação e engajamento cívico é o cenário que propicia o surgimento do empreendedorismo social. Assim, além de se revelar como uma alternativa para se alargar as possibilidades de transformação social, o empreendedorismo social tem condição de ser analisado sob a perspectiva da comunicação (pública), que tem em vista o debate, as trocas argumentativas, voltadas ao interesse público.

É em vista desse potencial existente junto aos empreendedores sociais, que também decorre o conceito de capital social, que evidencia a importância da estruturação de laços sociais, permitindo a atuação em rede e ampliação de seu impacto para o alcance dos objetivos de transformação social.

Afinal, no empreendedorismo social os desafios socioambientais demandam um olhar sistêmico, que envolve sensibilização, diálogo, mobilização e relacionamento com grupos de interesses diversos.

Conforme já assinalado neste artigo, de acordo com Zahra e outros (2009), empreendimentos sociais têm a capacidade de inspirar, atrair e mobilizar esforços de parceiros comerciais e não comerciais, donativos, voluntários na criação de riqueza social, reforçando o caráter de engajamento, participativo e coletivo da atividade, a ponto de estimular a parceria entre público e privado.

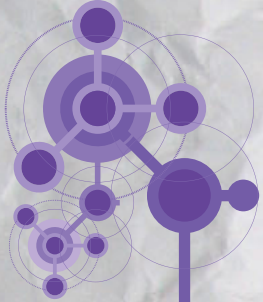
Da análise aqui realizada, conclui-se que o alcance dos objetivos de um empreendimento social depende de uma concepção coletiva do trabalho, do interesse público assegurado com a causa, do processo associativo, do engajamento e de redes que é capaz de estabelecer por meio dos espaços de debate e interlocuções, e que, por isso mesmo, exige sua integração com as noções de capital social e de comunicação pública.

REFERÊNCIAS

ALBAGLI, Sarita; MACIEL, Maria Lúcia. Capital social e empreendedorismo local. Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2002. Disponível em: <http://www.redesist.ie.ufrj.br/nts/nt33/F223_SaritaMLucia.PDF> acesso em 30/04/2017

ASHOKA. Ashoka Brasil. 2017. Disponível em: <<http://brasil.ashoka.org/quem-somos>>. Acesso em: jan. 2017.

² Maria Helena Weber defende a comunicação pública como indicador da qualidade da democracia.



AUSTIN, James; STEVENSON, Howard; WEI- SKILLERN, Jane. Social and comercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CAMPOS, Nédson Antônio; DUARTE, Francisco J. da Castro Moura. A dimensão social da atividade empreendedora. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 16, n. especial, p. 13-23, 2013.

CAPRA, Fritjof. *O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura*. São Paulo: Cutrix, 1982.

COLEMAN, James S. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, n. 94 (suplemento), 1988.

CRAIG, Robert T; MULLER, Heidi L. *Theorizing communication: reading across traditions*. USA: Sage Publications, Inc., 2007.

DACIN, M. Tina; DACIN, Peter A.; TRACEY, Paul. Social entrepreneurship: a critique and future directions. *Organization Science*, v. 22, n. 5, p. 1203-1213, 2011.

DHESI, Autar S. Diaspora, social entrepreneurs and community development. *International Journal of Social Economics*, v. 37, n. 9, p. 703-716, 2010. Doi: 10.1108/03068291011062498.

DUARTE, Jorge (Org.). *Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público*. São Paulo: Atlas, 2007.

FUKUYAMA, Francis. *Confiança: valores sociais e criação de prosperidade*. Lisboa: Gradiva, 1996.

HABERMAS, Jürgen. *The theory of communicative action: reason and the rationalization of society*. Vol. 1. Boston, MA: Beacon Press, 1984.

HASWANI, Mariângela Furlan. Comunicação pública 360 graus e a garantia de direitos. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação pública, sociedade e cidadania*. São Caetano do Sul, SP, Difusão, 2011.

JOHNSON, Sherrill. Literature review on social entrepreneurship. Canadian Centre for Social Entrepreneurship, Nov. 2000. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/246704544_Literature_Review_Of_Social_Entrepreneurship>.

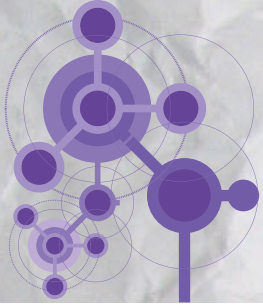
LEMOS, Pedro Rocha. Políticas públicas, meio ambiente, gestão participativa. In: PÁDUA, Elisabete M. M.de; MATALLO JR., Heitor (Orgs.). *Ciências sociais, complexidade e meio ambiente: interfaces e desafios*. Campinas, SP: Papyrus, 2008.

MATOS, Heloiza. Comunicação pública, esfera pública e capital social. In: DUARTE, Jorge. *Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público*. São Paulo: Atlas, 2007.

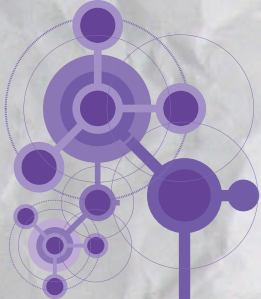
_____. *Capital social e comunicação: interfaces e articulações*. São Paulo: Summus, 2009.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. *Responsabilidade social e cidadania: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MUMBY, Dennis, K. Reflexões críticas sobre a comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação como fator de humanização nas organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.



- NGA, Joyce Koe Hwee; SHAMUGANATHAN, Gomathi. The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ethics*, v. 95, n. 2, p. 259-282, 2010. Doi:10.1007/s10551-009-0358-8.
- NOVAES, Marcos B. Carneiro de; GIL, Antonio Carlos. A pesquisa-ação participante como estratégia metodológica para o estudo do empreendedorismo social em administração de empresas. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 10, n. 1, 2009.
- OLIVEIRA, Maria José da Costa. Comunicação pública e os setores não estatais. In: *Comunicação pública*. Campinas: Alínea Editora. 2004. p. 187-201,
- PEREIRA, Rodrigo Mendes. *Terceiro setor*: identificando suas organizações e propondo um novo conceito. São Paulo: OAB-SP, 2010.
- POOLE, Marshall. The small group should be the fundamental unit of communication research. In: CRAIG, Robert; MULLER, Heidi (Orgs.). *Theorizing communication: readings across traditions*. Los Angeles: Sage, 2007.
- PUTNAM, Robert D. Bowling alone: le déclin du capital social aux États-Unis. In: BEVORT, Antoine; LALLEMENT, Michel (Orgs.). *Le capital social: performance, équité et réciprocité*. Paris: La Découverte, 2006.
- ROPER, Juliet; CHENEY, George. The meanings of social entrepreneurship today. In: *Corporate social responsibility*. UK: Palgrave Macmillan, 2006. p. 255-267.
- ROSSO, Gisele; SILVESTRIN, Celsi Brönstrup. Comunicação pública como prática de responsabilidade social das organizações públicas. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, v. 10, n. 18, p. 231-243, 2013.
- SEKLIUCKIENE, Jurgita; KISIELIUS, Eimantas. Development of social entrepreneurship initiatives: a theoretical framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 213, p. 1015-1019, 2015.
- SUD, Mukesh; VANSANDT, Craig V.; BAUGOUS, Amanda M. Social entrepreneurship: the role of institutions. *Journal of Business Ethics*, v. 85, n. 1, p. 201-216, 2009. Doi: 10.1007/s10551-008-9939-1.
- SZAZI, Eduardo. *Terceiro setor*: regulação no Brasil. 3. ed. São Paulo: Peirópolis, 2003.
- TRIGUEIRO, André. *Mundo sustentável 2*: novos rumos para um planeta em crise. São Paulo: Editora Globo, 2012.
- VALE, Gláucia M. Vasconcellos et al. Capital social e suas implicações para o estudo das organizações. *Organizações & Sociedade* [online], v. 13, n. 36, jan./mar. 2006.
- WEBER, Maria Helena. Nas redes de comunicação pública, as disputas possíveis de poder e visibilidade. In: WEBER, Maria Helena; COELHO, Marja Pfeifer; LOCATELLI, Carlos (Orgs.). *Comunicação pública e política*: pesquisa e práticas. Florianópolis: Insular, 2017.
- ZAHRA, Shaker A. et al. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, v. 24, n. 5, p. 519-532, 2009. Doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.007.



Comunicação pública, esfera pública e cotidiano profissional: solo de alfabetização política

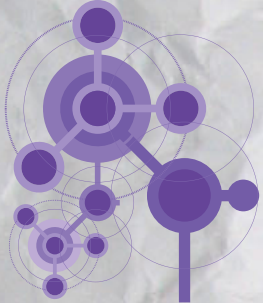
Public communication, public sphere and professional daily routine: grounds for political literacy

Comunicación pública, esfera pública y cotidiano profesional: terreno de alfabetización política



Regina Célia Escudero

- Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), com estágio na Universidade Nova de Lisboa (UNL)
- Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp)
- Graduada em Relações Públicas pela Universidade Estadual de Londrina (UEL)
- Professora adjunta da UEL
- Artigos publicados nas áreas de comunicação pública e comunitária
- E-mail: reginac.escudero@gmail.com



Resumo

O artigo aborda aspectos que frequentam a esfera pública da atualidade e que tornam urgente seu debate entre profissionais da comunicação. Questões como os “novos públicos” da esfera pública que configuram os “novos movimentos sociais” surpreendem a todos com sua irreverência e complexidade de informação. Para além desta análise performática da nova esfera pública, nos propomos refletir sobre o paradigma ético-político que orienta as relações públicas e apresentar uma nova proposta paradigmática, fundamentada na ética da discussão e na comunicação pública.

PALAVRAS-CHAVE: RELAÇÕES PÚBLICAS • ESFERA PÚBLICA • ÉTICA DA DISCUSSÃO • PÚBLICO/PRIVADO • COMUNICAÇÃO PÚBLICA.

Abstract

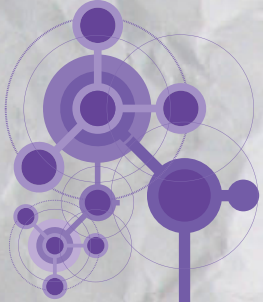
The article addresses aspects verified in the current public sphere and urgently calling for being discussed among professionals of communication sciences. Issues such as the “new audiences” of the public sphere that compose the “new social movements” surprise everyone with their irreverence and information complexity. Besides this performative analysis of the new public sphere, we propose to reflect on the ethical-political paradigm that guides public relations, and also to present a new paradigmatic proposal, grounded on the ethics of discussion and on public communication.

KEYWORDS: PUBLIC RELATIONS • PUBLIC SPHERE • DISCUSSION ETHICS • PUBLIC/PRIVATE • PUBLIC COMMUNICATION.

Resumen

El artículo aborda aspectos que frecuentan el ámbito público de la actualidad y que tornan urgente su debate entre profesionales de la comunicación. Cuestiones como los “nuevos públicos” del ámbito público que configuran los “nuevos movimientos sociales” sorprenden a todos con su irreverencia y complejidad de información. Además de este análisis performático del nuevo ámbito público, nosotros proponemos reflexionar sobre el paradigma ético-político que orienta las relaciones públicas y también presentar una nueva propuesta paradigmática, fundamentada en la ética de la discusión y comunicación pública.

PALABRAS CLAVES: RELACIONES PÚBLICAS • ÁMBITO PÚBLICO • ÉTICA DE LA DISCUSIÓN • PÚBLICO/PRIVADO • COMUNICACIÓN PÚBLICA.



Este artigo visa ampliar reflexões sobre o cotidiano de profissionais preocupados em transformar conceitos conservadores sobre as humanidades em paradigmas de ação crítica, como, também, valores e princípios éticos em objetivos e metas operacionais transformadores.

No campo de relações públicas, o dilema entre o ser e o fazer profissional¹ aponta grande abismo, pois sua emergência, no período de 1930, ficou atrelada aos interesses privados, focando demandas específicas de grupos dominantes da sociedade estadunidense. Afirmamos que o início da profissão marcou grande distorção em seu sentido ético e social (Escudero, 2015, p. 178). É necessário reestabelecer a unidade teoria-prática numa dimensão transformadora, antes alinhada com a esfera privada em lugar da esfera pública. Nessa reconstrução paradigmática é primordial o eixo ético-político orientador do profissional de relações públicas.

Sustentados nessas premissas e inspirados em Jürgen Habermas, abordamos “mundo da vida” buscando entender o cotidiano, os modos de apreendê-lo e de nele atuar, num esforço de superação da razão comunicativa instrumental, dando-lhe caráter crítico-participativo, através da “ética da discussão”. Compõem nosso texto conceitos de comunicação pública, esfera pública e dos “novos movimentos sociais”, analisando-os à luz da nossa prática profissional na cidade de Londrina (PR).

ÉTICA DA DISCUSSÃO: UM PROJETO ÉTICO-PROFISSIONAL

A opção metodológica que defendemos é recente, voltada para a ruptura de paradigmas conservadores presentes na formação e na prática das relações públicas no Brasil, que enfatizam solicitações de grupos *privados* em oposição aos interesses *públicos* da esfera pública.

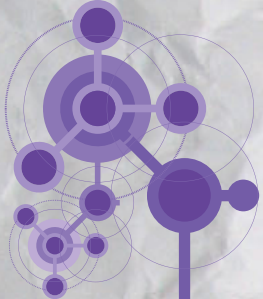
Pela ótica da formação conservadora, os públicos são “criados” a partir das demandas de grupos e setores representados pelo alto poder econômico e da hegemonia político-institucional sustentada pelo capital, com o auxílio das técnicas de relações públicas.

Na atualidade, claros contornos democráticos no Brasil fazem surgir novos públicos, exigindo do profissional de relações públicas nova postura, que rompa com paradigmas tradicionais. Esse processo implica construir novo *ethos*, alicerçado em patamar teórico e ético-profissional crítico, cabendo aos profissionais da comunicação uma reflexão sobre a ética vigente na sua atividade. Esteves (2007, p. 290) traz a seguinte contribuição:

De um ponto de vista estritamente comunicacional, podemos dizer que a ética não tem apenas que ver com a comunicação entendida em termos normativos (a comunicação argumentativa), mas também com a comunicação enquanto processo – a comunicação como realidade dinâmica e contingente que a todo momento põe em jogo o próprio conceito que a pretende definir. Trata-se, pois, de uma *ética da discussão* (...), uma ética que se preocupa com as normas fundamentais da moral e do direito, cujos conteúdos são objeto do debate do discurso social histórico.

Esteves (2007) define a *ética da discussão* como processual, gerada a partir dos conteúdos morais que advêm do momento histórico e do mundo da vida daqueles que são seus sujeitos, os homens em suas relações sociais cotidianas. Segundo o autor (Esteves, 2007, p. 293), é no cotidiano que “fluem as questões morais concretas”. Nesse paradigma, o comunicador passa a perceber a necessidade de sua inserção em um novo projeto ético-profissional. Sensível às discussões da sociedade

¹ Graduamo-nos na Universidade Estadual de Londrina em 1986, no curso de Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas, tempo no qual a necessária reconstrução de paradigmas no transcorrer da história das práticas profissionais nos inquietou.



civil, promove um debate profícuo sobre o entendimento das relações mais próximas e da direção para necessárias rupturas contra a inércia e a favor do protagonismo e da emancipação de sujeitos individuais e coletivos. É uma proposta exigente e atingível, uma vez que sua concretude pode ocorrer na prática profissional cotidiana, local dos diálogos e argumentos colocados na esfera pública. Seu principal compromisso é elucidar, por dentro das relações sociais, o sentido da democracia como sinônimo de soberania popular.

O MUNDO DA VIDA: PAVIMENTO DA ESFERA PÚBLICA

Na dialética entre Estado e sociedade, Habermas (2013) afirma que ambos devem absorver suas funções políticas, permitindo a criação de uma esfera pública politizada, formada por cidadãos que discutem democraticamente os caminhos da sociedade civil e do Estado com responsabilidades e compromissos dentro dela. O autor propõe alterar o ponto de vista sobre o *mundo da vida*, cuja vitalidade se configura pela ação comunicativa entre seus membros, visando ao entendimento baseado na solidariedade. Afirma que

uma alteração radicalmente democrática do processo de legitimação visa a um novo equilíbrio entre os poderes de integração social, de forma que a força socialmente integradora da solidariedade – a “força produtiva da comunicação” – possa impor-se aos “poderes” dos outros dois recursos de regulação, que são o dinheiro e o poder administrativo, e, com isso, afirmar as exigências do mundo da vida orientadas em termos práticos (Habermas, 2013).

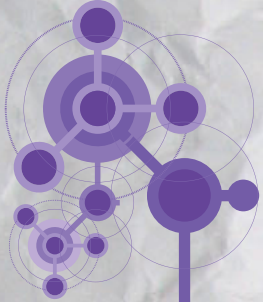
O agir comunicativo, para Habermas (1989), é ao mesmo tempo o fundamento e a ação geradora da esfera pública, reproduzindo-a e dando-lhe sentido, na busca da compreensibilidade entre seus atores, ancorado no mundo da vida.

Na atualidade brasileira, essa esfera pública tem importante papel na democracia, como espaço formador e catalisador da opinião pública. É através da comunicação que ocorrem os debates e encontros de opiniões, dando vitalidade ao espaço público. O mundo da vida, que lhe dá existência, tem natureza dialética, reconstruindo-se permanentemente pelas vozes conflitantes dos que ali se apresentam. Conforme Habermas (2003), é lugar de interlocução entre a sociedade civil e demais interesses presentes na esfera pública em busca do entendimento. Nele forças contraditórias atuam, geralmente para desarticular o movimento e a organização da sociedade civil, inviabilizando a legitimidade de processos que se forjam naquela interlocução e a opinião pública dela resultante.

É esta a ação dialética que dá concretude ao mundo da vida. Sua vitalidade deve ser alavancada pelo comunicador, a quem cabe estimular positivas relações para a progressiva democratização da convivência social, cultivando a crítica e a capacidade de formular e avaliar propostas que apontem para uma nova ordem. Portanto, é preciso compreender a esfera pública como

um fenômeno social elementar, do mesmo modo que a ação, o ator, o grupo ou a coletividade; porém, ele não é arrolado entre os conceitos tradicionais elaborados para descrever a ordem social. (...) Do mesmo modo que o mundo da vida tomado globalmente, a esfera pública se reproduz através do agir comunicativo, implicando apenas o domínio de uma linguagem natural; ela está em sintonia com a compreensibilidade geral da prática comunicativa cotidiana (Habermas, 1997, p. 92).

Há que se resgatar a natureza pública das questões públicas e sua distinção dos interesses privados, ainda que imbricados. Os estados democráticos contemporâneos tentam falsear esta distinção ao enfraquecer o caráter público dos sujeitos participantes da esfera pública. No entanto, em virtude de forças contraditórias, nessa esfera é que a democracia se concretiza pelas expressões de opiniões diversas visando ao entendimento e à solidariedade. A comunicação representa uma força mediadora e articuladora entre o mundo da vida e as instâncias decisórias de uma sociedade democrática.



Costa (1995) analisa a esfera pública sob a influência dos modelos funcionalista e teórico-discursivo. O primeiro considera a esfera pública como um mercado de opiniões. Seus atores têm a intenção de formar uma opinião pública capaz de influenciar as instâncias de decisão a respeito dos temas públicos, com base em paradigmas orientados pelos interesses dos formadores de opinião. Nesse contexto, são os grupos com melhor capacidade de articulação e maior poder que definem as temáticas da *agenda-setting*, enquanto o Estado se vale de ações de relações públicas para manipular a opinião pública. Para Costa (1995, p. 56),

o governo busca assumir o tratamento de problemas cujas soluções encontrem “aceitação mais ampla possível”, evitando questões polêmicas. Neste contexto, afirma-se que o Executivo atua tanto como destinatário como quanto coformador da esfera pública. Ele pode, mediante seu trabalho de relações públicas, estimular a discussão daqueles problemas que revelem boas perspectivas de encontrar uma decisão consensual, ou, ao contrário, dificultar a “carreira” de temas que sejam potencialmente conflituosos ou cujo tratamento ameace os interesses estabelecidos.²

Entretanto, aparecem nessa esfera atores de protesto (sociedade civil) que, embora disponham de menor poder de organização e influência sobre as bases de decisão, têm na esfera pública a mais importante forma de organização política e de visibilidade.

Na concepção teórico-discursiva de esfera pública, a obtenção de apoio da opinião pública passa por estratégias de manipulação pressupondo uma legitimidade obtida por meio de um autêntico processo de comunicação organizado entre os participantes dessa esfera.

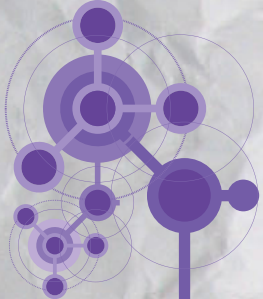
Habermas (apud Costa, 1995) acredita nos entendimentos produzidos na esfera pública pela parcela emancipada que participa do mundo da vida, pois é capaz de concorrer com as demais forças sistêmicas existentes que buscam forjar o consenso nessa esfera. Para o autor, a prática da comunicação cotidiana, num modelo democrático de esfera pública, pode influenciar tomadas de decisão entre as suas instâncias deliberativas. Nesse contexto,

Aos atores da sociedade civil é atribuído, portanto, neste construto, um papel duplo, que reflete o caráter bidimensional destes sujeitos. A condensação de “situações-problema” percebida na vida cotidiana corresponde à dimensão defensiva de tais atores. Trata-se aqui da preservação e ampliação da “infraestrutura comunicativa” do mundo da vida e da produção de “esferas públicas alternativas” (Costa, 1995, p. 59).

O modelo teórico-discursivo, analisado com base numa perspectiva empírica, é exigente quanto à práxis argumentativa e de legitimidade na representação de seus atores. Segundo Costa (1995), tal limitação ocorre porque, muitas vezes, os interesses que permeiam as ações dos representantes da sociedade civil fazem com que eles ajam movidos por paradigmas do modelo funcionalista, que vê, na esfera pública, um mercado de produção de opinião pública. Para que as ações dos representantes da sociedade civil tenham legitimidade, é fundamental que sejam alicerçadas em bases comunicativas, sensíveis aos apelos da opinião pública representada por eles.

Pesquisadores ora defendem a formação de uma esfera pública mundial como base de construção dos pilares de uma democracia no contexto da globalização, o que denominam de democracia cosmopolita, ora acreditam que tal esfera pública global enfraqueceria os vínculos necessários à solidariedade do mundo da vida. Compartilhamos do pressuposto de que esses vínculos fundamentam e fortalecem as relações dos sujeitos que participam da esfera pública. Avritzer e Costa

² Esta citação reforça a imagem da profissão de relações públicas comprometida com interesses privados vigentes na esfera pública, em lugar dos interesses públicos que ontologicamente deveriam representar.



(2004, p. 715) afirmam que “faltam hoje novas possibilidades de reconstituição dos laços de integração e solidariedade social que, extrapolando as fronteiras nacionais, correspondam à dinâmica econômica transnacional existente”. Para se articular necessitam dos vínculos interativos, próprios do mundo da vida.

A comunicação transnacional não conecta as diferentes nações numa só agenda de discussão, mas, a partir das diferentes identidades e culturas de cada nação, são abertos fóruns transnacionais de discussão.

A comunicação pública tem em sua natureza pública essa possibilidade de conexão, pois está em sua gênese o acesso e a liberdade de todos os cidadãos ao espaço público. O pano de fundo da comunicação pública é a democracia. Só nesse contexto é possível a liberdade de movimentação da sociedade civil no espaço público

COMUNICAÇÃO PÚBLICA E OS ATORES DA ESFERA PÚBLICA

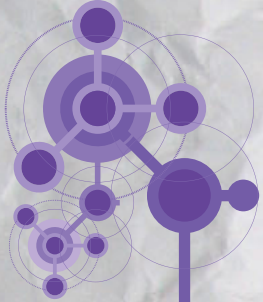
A comunicação pública, ao atuar como um dos elementos performáticos da vida democrática, traz ao espaço público uma dimensão humanista e democrática, dotada dos princípios de tolerância e de coabitação indicados por Wolton (2006). O autor menciona a terceira globalização, não mais política e nem econômica, mas cultural, o que traz à tona a necessidade de se dar atenção aos conceitos da diferença e da tolerância, por extensão. Nela o respeito às diferentes identidades é condição fundamental para o convívio cultural, étnico e social. Segundo Wolton (2006, p. 128), “não existe aldeia global, mas uma tectônica de placas culturais”. Trata-se de um espaço público regido pela tensão, que preserva a heterogeneidade, é laico, democrático e dá espaço aos diferentes valores artísticos, culturais, espirituais e religiosos.

A coabitação cultural é o meio de administrar pacificamente a terceira globalização, isto é, o surgimento do *triângulo infernal* (identidade, cultura, comunicação, nas relações internacionais). (...) Não há cultura global nem mestiçagem ou cosmopolitismo generalizado, há a necessidade de respeitar a diversidade cultural, organizando a coabitação das culturas sobre uma base democrática (Wolton, 2006, p. 233).

A função mediadora da comunicação pública enfatiza a visão comunitária de solidariedade e cidadania. A sociedade civil constrói seu espaço público com argumentos sobre questões de interesse público no mundo da vida. Para esta esfera são encaminhados problemas de associações, organizações, movimentos sociais que emergem das relações estabelecidas no cotidiano, que são discutidos por seus atores buscando formas para superá-los.

Consideramos importante compreender a comunicação pública como um resgate da função social do comunicador na esfera pública democrática, não como uma especialidade, mas como conceito em permanente construção, na dinâmica social. Refere-se a um posicionamento crítico e transformador do comunicador social diante das demandas sociais que se apresentam na atualidade.

A esfera pública é o espaço para onde convergem diferentes experiências cotidianas de vida, para o qual indivíduos levam suas frustrações e desejos em relação aos mais diversos temas. Reconhecem o espaço público como sua esfera de empoderamento, por meio da organização coletiva, que se ancora no mundo da vida via procedimentos comunicativos acessíveis a todos, que vão dos mais simples aos mais complexos. São esses os novos atores da esfera pública das sociedades democráticas, “antenados” nas temáticas públicas atuais, mobilizando-se e reivindicando melhorias. É nesse sentido que o público passa a ser respeitado em sua autonomia, pois



os papéis de ator, que se multiplicam e se profissionalizam cada vez mais através da complexidade organizacional, e o alcance da mídia têm diferentes chances de influência. Porém, a influência política que os atores obtêm sobre a comunicação pública tem que apoiar-se, em última instância, na ressonância ou, mais precisamente, no assentimento de um público de leigos que possui os mesmos direitos (Habermas, 1997, p. 96).

A mobilização social se concretiza a partir de decisões tomadas no cotidiano pelos públicos participantes da esfera pública, num processo contínuo de troca de informações, de construção coletiva de conhecimento e autoconhecimento. Uma mobilização assim parte de pessoas que vivenciam os mesmos problemas, cujos relacionamentos criam vínculos e interagem pela ação comunicativa.

A comunicação é inerente à natureza do processo de mobilização social. Ela se concretiza quando há o encontro entre o eu e o outro, numa comunhão de ideais. Deve ser não restritiva, pública, ampla, irrestrita e igualitária. A ação comunicativa, pertinente ao mundo da vida, leva à conscientização do sujeito-coletivo-público sobre sua necessidade de organização numa permanente mobilização social, por meio de um projeto coletivo, uma vez que se baseia na vivência e na história do sujeito. Esse novo público que se reúne na esfera pública discute e delibera a respeito de questões de interesse público, visando garantir seus direitos enquanto cidadãos.

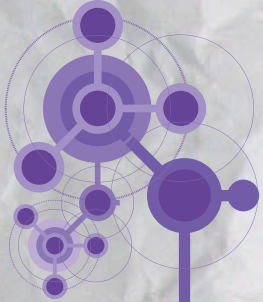
Na perspectiva dos novos movimentos sociais (NMSs) que vêm ocupando os espaços públicos em nível mundial, o direito a ter direitos passa a ser uma conquista do cidadão e não mais uma dádiva do Estado, pois se baseia no direito à igualdade e dignidade entre os diferentes povos e nações presentes no contexto da multiculturalidade. O que está presente nestes NMSs é a " cidadania social"³, conforme Santos (1996). Podem ser definidos como ações cívicas, objetivando mobilizar pessoas para se auto-organizarem. As informações são disseminadas por meio das diversas redes sociais, não havendo coordenação porque o movimento é baseado na horizontalidade da comunicação e da organização com iguais chances de participação e voz (Escudero, 2015, p. 62-63).

Toro e Werneck (2007) referem-se à necessidade da existência de um "horizonte ético" que oriente a mobilização, uma vez que se trata de um projeto para o futuro, de uma busca que reflète uma visão utópica da realidade, com a finalidade de sua transformação. Trata-se da construção coletiva de um sonho dos cidadãos, numa perspectiva normativa, pautada no princípio ético da criação de uma sociedade mais justa e igualitária, na qual o cidadão participa ativamente tanto da relação vertical, entre ele e o Estado, quanto da relação horizontal, entre os cidadãos na esfera pública. Definimos esse horizonte ético como uma postura ético-política assumida pelo público na esfera pública, ou seja, quanto mais esse público participa do processo decisório sobre questões de interesse público, mais sua opção ética se reflète nas deliberações e decisões tomadas naquela esfera.

No caso brasileiro, o ressurgimento da sociedade civil durante o processo de democratização está associado à emergência de movimentos sociais tais como o sindicalismo, os movimentos de base ligados à igreja católica e o associativismo profissional da classe média. (...) O ressurgimento da sociedade civil no Brasil, instituindo novas formas de ação, reivindicando novas práticas políticas por parte da sociedade política, vem questionar a ideia da cultura política predominante de desmobilização e parasitismo. A institucionalização de mecanismos legais e efetivos, enquanto demandas sociais, contribui para a construção da cidadania (Bezzon; Oliveira, 2006, p. 11).

Assim, essa exigência parte de um novo público que se revela pela dinâmica social, processual e contraditória. Público concebido como uma trama que enlaça o possível, no mundo da vida, o utópico e o desejado, a crítica e a autorreflexão, e assim

3 Conforme o autor, corresponde ao capitalismo organizado, segundo período do capitalismo nos países centrais. Representa a conquista dos direitos nos planos de: trabalho, segurança social, saúde, educação e habitação.



tem condições de criar novos valores e tê-los reconhecidos na esfera pública. Esse novo público que se desenha na jovem sociedade democrática brasileira representa o movimento dialético, pois é na contradição, na pluralidade das situações do contexto sócio-histórico que ele se concretiza. Nessa dinâmica, percebemos um novo receptor, que não é mais um sujeito passivo, e sim mais bem articulado e atento às diferentes vozes que ecoam na esfera pública, pela ação comunicativa.

Não se trata de um público “criado” pelo profissional de relações públicas, mas um público que se estabelece a partir da sua prática nos movimentos sociais e da sociedade civil.

Os públicos constituem forças mobilizadoras da sociedade civil no espaço público. São os primeiros protagonistas da modernidade, segundo Esteves (2003).

O novo público do terceiro milênio, que mescla o popular e o elitista, o difuso e o contextualizado, exige mudanças éticas na postura do profissional de comunicação, uma vez que este se acha inserido no ambiente de uma sociedade civil cujas bases democráticas requerem um posicionamento social não excludente. A comunicação pública representa, nesse aspecto, uma proposta que se vale do processo, do movimento social e de seu contexto para vir à tona, emergindo do sujeito e a ele retornando. A comunicação atua na perspectiva possível desses sujeitos, conforme sua capacidade crítica e criadora, aproveitando elementos característicos de cada público. Ela não segue modelos ou rótulos, sendo aprendizagem coletiva sobre as possibilidades de transformação social, oportunizando o que Avritzer e Costa (2004) definem como “alfabetização política”.

Nessa perspectiva a comunicação subverte a abordagem técnica e aparelhada comum ao paradigma dominante, privilegiando a interatividade emissor-receptor, pautada em uma vertente humanizada, politizada, onde o receptor não é mais o objeto passivo da comunicação ou sua “massa de manobra”. A comunicação

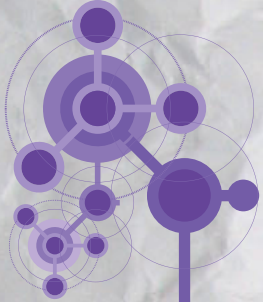
é um processo muito complexo de negociação entre as ideologias e as representações do receptor, que lhe permitem filtrar o que vem do exterior. Sim, o receptor é sempre ativo, esteja ele lendo, escutando, assistindo ou usando o computador. Sim, o receptor é o grande enigma da comunicação, um enigma cujo interesse é crescente com a globalização da informação e da comunicação (Wolton, 2006, p. 33).

A comunicação, quanto mais horizontal, mais inclusiva é dos públicos em seu processo. Os públicos, enquanto sujeitos coletivos, têm uma dimensão ético-política cuja natureza social é coletiva e transformadora, delimitada por um contexto sócio-histórico. Esse contexto é sempre movido e, portanto, passível de ruptura pela força dos movimentos e das redes sociais, que contraditoriamente vão concretizando diferentes ideias e ações.

O público faz parte do contexto da esfera pública, age sobre este como ser mobilizador (sujeito coletivo) e, ao mesmo tempo, é objeto deste contexto. Além da força mobilizadora, seu protagonismo está vinculado muito mais a um ideário transformador, a uma vontade política de interferir sobre e nesse contexto, não apenas a uma real capacidade de organização social. Diferentes forças concorrem no cenário da esfera pública e estas nem sempre favorecem ações organizadas e racionais. Apesar desses contextos nem sempre favoráveis, este grupo continua a ser um público, formador de opinião e da sociedade civil, por meio da comunicação pública (Escudero, 2015, p. 46).

O COTIDIANO PROFISSIONAL NO MUNDO DA VIDA: BREVE RELATO

O referencial exposto inspirou nossa prática profissional na comunidade do Jardim União da Vitória, bairro da periferia da cidade de Londrina/Paraná. Iniciamos as atividades como professora num projeto de extensão da Universidade Estadual de



Londrina vinculado ao Projeto de Educação do Assalariado Rural Temporário (Peart) na década de 1990. Atuamos na área da comunicação atendendo ao interesse da comunidade em criar seu próprio veículo de comunicação.⁴

Esse bairro foi a primeira ocupação urbana da cidade de Londrina, ocorrida em agosto de 1985, quando quinze famílias de três favelas decidiram se apropriar do terreno, até então uma fazenda. Atualmente cerca de 16 mil pessoas habitam o bairro⁵. Ao longo desses anos, a comunidade, estereotipada pela mídia local como “invasores de terras”, “marginalizados”, fez dessa dificuldade um mote de luta por seus direitos enquanto cidadãos. Essa luta resultou na consciência diferenciada dos moradores, formando um público disposto a forjar a transformação da sua vida pessoal e familiar e da realidade onde se inseriam.

São esses os atores que conhecemos na dinâmica dos movimentos sociais que construíram a história do Jardim União da Vitória e que, num contexto localizado, representam parte do novo público das sociedades democráticas da modernidade. Esse grupo assume papel fundamental na sociedade quando se organiza em movimentos sociais na esfera pública. É nesse momento que ele deixa de ser *plateia* manipulada pelos meios de comunicação ou por outros organizadores da agenda de discussões e passa a ser *protagonista* desse importante cenário democrático que é a esfera pública.

A formação do Conselho de Entidades do Jardim União da Vitória

Em 1993, no início da organização comunitária democrática, criou-se o conselho de entidades, para fortalecer as lutas em defesa dos direitos dos moradores em diversas áreas de atuação. Ativo até os primeiros anos do segundo milênio, o conselho trouxe importantes benefícios. Participavam os comunitários⁶, suas lideranças e integrantes dos equipamentos públicos atuantes, considerados como intelectuais orgânicos do contexto comunitário. Comprometido com uma prática livre e democrática, sem engessamentos estruturais, o conselho desenvolvia de modo aberto as suas atividades. A cada reunião era escolhida a coordenação, garantindo a alternância de poder, preocupação que hoje faz parte dos *novos movimentos sociais*. Igualmente, não havia regulamento nem atas para seu registro. Em avaliação posterior, os comunitários perceberam que essa ação livre, importante na época, não preservou a história do movimento social. Atualmente é lembrado por grande parte⁷ dos comunitários como o melhor exemplo de organização popular que já houve na comunidade.

Antes do conselho existia a associação de moradores, que, na avaliação dos comunitários, era conduzida com objetivos político-partidários, não atendendo às demandas locais. Havia na comunidade comissões visando atender às diferentes necessidades da população: comissão da mulher; da saúde; da escola; do trabalho. Já naquele momento o bairro desenhava sua atuação na organização das políticas públicas promulgadas pela Constituição de 1988.

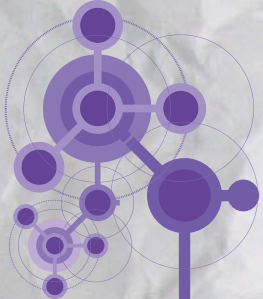
Considerando que o modelo da associação de moradores não representava a comunidade nem promovia a justiça social, os comunitários criaram o conselho de entidades, que contemplaria esses objetivos em sua estrutura, no qual participaram diversos grupos locais atuantes, como os representantes da comissão de rua e da associação de moradores, além da diretora da escola pública da comunidade. Todos teriam assento no conselho, desde que atendessem a demandas coletivas.

4 Fruto desta prática extensionista criou-se o jornal mensal *Boca no Mundo*, elaborado pelos próprios comunitários e entregue por eles nas residências e para lideranças de Londrina. Até hoje é lembrado como importante veículo de comunicação existente no bairro.

5 Dados do IBGE de 2010.

6 Desenvolvi a terminologia “comunitários” para definir os atores da comunidade, com suas especificidades e pluralidades, moradores ou não da comunidade, mas que são participantes e intervêm em seu contexto ético-político. Acredito que o uso do substantivo comunidade para designar a ação coletiva ou não desses sujeitos não é o mais adequado, por tratar-se de um conceito sociológico que se refere à caracterização de uma dinâmica social, de cunho fundamentalmente coletivo. Já o termo “comunitário” emerge do sujeito que age sobre/nesta comunidade, de maneira que fica evidenciada a natureza subjetiva dos atos praticados pelos comunitários em prol da comunidade e em nome dela.

7 Em pesquisa de doutorado realizada na Universidade de São Paulo, sob a orientação da Prof. Dra. Margarida Kunsch, pudemos verificar que entre os comunitários que valorizam o conselho e suas vitórias estão os pioneiros do bairro. Hoje parcela dos jovens adquire essa compreensão apreendendo a história de lutas e vitórias que envolve o Jardim. União da Vitória.



As reuniões mensais do conselho eram conduzidas democraticamente e os temas discutidos e deliberados eram apresentados e definidos por ordem de prioridade. As reuniões apresentavam um bom nível de envolvimento da comunidade. Após os debates, definiam-se comissões para solucionar as reivindicações, num prazo definido pelo conselho.

O conselho de entidades obteve importantes ganhos para a consolidação de direitos dos cidadãos que ali residiam, tais como:

1) Nome, número nas residências e CEP nas ruas, que antes não existiam. Assim, se já havia um estereótipo por parte da população londrinense quanto ao morador do “União da Vitória”, identificado como vândalo, procurar um emprego e falar que morava na rua sem nome e sem número nesse bairro era um verdadeiro ato de heroísmo! Tanto o nome do bairro como o das ruas foi dado pelos seus comunitários: o nome do bairro em razão da força da coletividade que proporcionou a vitória da comunidade; e o nome das ruas em homenagem aos profissionais que ajudaram a construir a comunidade: Rua do Sapateiro; da Cozinheira; do Professor; do Fotógrafo, dentre outros. Essa ação reforçou o espírito de pertença dos moradores e garantiu a elevação da autoestima e da segurança em face de um direito humano fundamental: a moradia.

2) Escola de jovens e adultos. Uma comissão, formada por membros do conselho de entidades, da pró-reitoria de Extensão da UEL e professores de educação, administração e comunicação, implantou o sistema de educação de jovens e adultos (EJA), capacitando um grupo de estudantes a entrar no ensino superior e hoje atuando como profissionais de diferentes áreas.

3) Implantação das políticas públicas municipais: o conselho colaborou na implantação das políticas municipais de assistência social e da mulher como um dos maiores legados políticos desse movimento social. Faziam parte da vivência e cultura locais discussões e deliberações nessas áreas dos direitos sociais. Segundo um dos comunitários, a Secretaria de Assistência Social do Município, à época, fazia assistencialismo, distribuindo cestas básicas às famílias. Inexistia a Lei Maria da Penha, mas o conselho já discutia a questão dos direitos da mulher. Assim, para esse comunitário, o ganho do conselho não foi só de um indivíduo, mas ampliado ao cidadão do município na esfera pública. Houve outros ganhos ligados à infraestrutura: saneamento básico, luz, asfalto, posto de saúde, escolas.

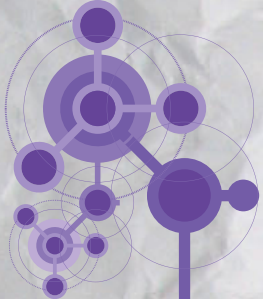
A atuação que temos com a comunidade, no conselho e nas demais ações, cria no profissional a certeza de sua participação como intelectual orgânico, aproximando-nos de outros intelectuais orgânicos, emergidos do local onde habitam e que têm como objetivo a defesa dos interesses coletivos na esfera pública.

Grupo de Jovens: retomando a história e fortalecendo a identidade local

Na continuidade do nosso trabalho, desenvolvemos uma ação com um grupo de jovens estudantes em uma escola da comunidade o qual faz a montagem de um teatro sobre a história do bairro União da Vitória, a fim de fortalecer o sentimento de pertença e de identidade local, mediando relações no âmbito municipal. Os frutos desse trabalho já vêm sendo colhidos, com depoimentos dos participantes, relatos que declaram orgulho por morar no bairro, e das pessoas que lutaram por eles, no lugar da vergonha que sentiam inicialmente, até mesmo por não conhecerem a sua história.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossa proposta neste artigo foi discutir a respeito das questões privadas que invadem a esfera pública e que tentam burlar o real propósito desse contexto, que é a discussão de autênticas questões de interesse público. O interesse privado



muitas vezes se transfigura em interesse público, manipulando os atores da esfera pública em torno da discussão de questões de interesse puramente particulares.

Entretanto, a esfera pública tem representado na atualidade o cenário dos novos públicos, que ensejam as transformações sociais, sendo os protagonistas da sociedade civil e dos novos movimentos sociais da atualidade. Esse novo espaço tem um sentido democrático, pois representa um contexto de engajamento, articulação e compartilhamento de ideias e sentidos entre seus atores para deliberar sobre as demandas de interesse público.

Outro aspecto apresentado pelo artigo e que merece ser destacado é o papel da comunicação pública no contexto dessa esfera pública democrática, demarcando espaços de oportunidade para novos atores e novas formas de comunicação, desta vez espontâneas, criativas e formadas a partir das concepções culturais de seus públicos criadores. A comunicação pública é inclusiva, acessível a todos e por isso democrática. Sua dinâmica é sempre coletiva e pautada na defesa de questões de interesse público, possibilitando sua visibilidade e publicização.

Já na perspectiva prática, os comunitários que fazem parte das atividades comunitárias relatadas têm como diferencial seu nível de *alfabetização política* e de vontade política transformadora de sua realidade. São atores do espaço público, que buscam a consecução de seus direitos, conquistados graças à sua capacidade sempre renovada de organização social. O contexto que orienta tais ações é o mundo da vida, situado sócio-historicamente, criador de vínculos fecundos pelos relacionamentos que lhes são próprios e pela solidariedade presente nas relações que se articulam em torno de interesses comuns. Nesse contexto a nossa atuação como relações-públicas oferece possibilidades transformadoras.

Finalizamos esta reflexão almejando que as referências e os relatos aqui expressos possam motivar profissionais da comunicação e de relações públicas para uma visão crítica das relações entre o público e o privado presentes na esfera pública. Esperamos poder continuar contribuindo em defesa da cidadania, em especial daqueles sujeitos subalternizados pelas relações dominantes de poder que, em geral, vêm sendo confirmadas pela mídia.

REFERÊNCIAS

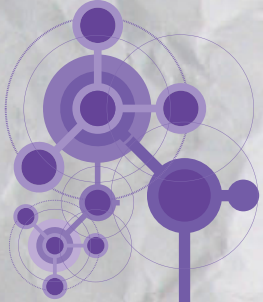
AVRITZER, Leonardo; COSTA, Sérgio. Teoria crítica, democracia e esfera pública: concepções e usos na América Latina. *Dados – Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v. 47, n. 4, p. 703-728, 2004.

BEZZON, Lara Andréa Crivelaro; OLIVEIRA, Maria José da Costa. *O papel da comunicação na construção da democracia e da cidadania brasileira: da abertura política à crise do governo Lula*. São Leopoldo, RS: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2006. p. 1-14. Disponível em: <www.unirevista.unisinos.br>. Acesso em: 05 mar. 2011.

COSTA, Sérgio. A democracia e a dinâmica da esfera pública. *Lua Nova: Cultura e Política*, São Paulo, n. 36, p. 55-65, 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n36/a04n36.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2012.

ESCUADERO, Regina. *Comunicação pública: a voz do cidadão na esfera pública. Construindo um novo paradigma profissional*. Curitiba: Appris, 2015.

ESTEVES, João J. Pissarra Nunes. *Espaço público e democracia: comunicação, processos de sentido e identidade social*. São Leopoldo: Unisinos, 2003.



_____. *A ética da comunicação e os media modernos*: legitimidade e poder nas sociedades complexas. 3. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2007.

HABERMAS, Jürgen. *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

_____. O papel da sociedade civil e da esfera pública política. In: *Direito e democracia*: entre factividade e validade. Vol. 2. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997. p. 57-121.

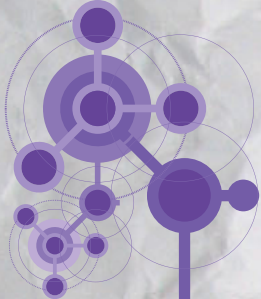
_____. *Mudança estrutural da esfera pública*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

HABERMAS, Jürgen; ESTEVES, João J. Pissarra Nunes. *A transformação estrutural da esfera pública*: investigações sobre uma categoria da sociedade burguesa. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2013.

TORO, Jose Bernardo; WERNECK, Nisia Maria Duarte. *Mobilização social*: um modo de construir a democracia e a participação. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.

WOLTON, Dominique. *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo: Summus, 2006.

Texto recebido em 09.04.2017 e aprovado em 22.05.2017.



Instituições e interesse público: os processos de comunicação pública como estratégia instituinte

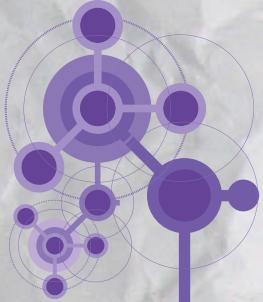
Institutions and public interest: public communication processes as instituting strategy

Instituciones e interés público: los procesos de comunicación públicos como estrategia instituyente



Fiorenza Zandonade Carnielli

- Doutoranda e mestre em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
- Membro do Grupo de Pesquisa em Comunicação Pública e Política (Nucop) da UFRGS
- Especialista em Gestão Estratégica da Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas) e em Marketing, Branding e Comunicação pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) – campus de Frederico Westphalen
- Graduada em Jornalismo e Relações Públicas pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Professora do curso de Relações Públicas na Universidade de Caxias do Sul (UCS)
- E-mail: fiorenzazc@gmail.com



Resumo

Este artigo reflete sobre os processos de comunicação pública proporcionados a partir das instituições, apresentando uma proposta de abordagem da comunicação centrada nas perspectivas normativa, fática e estratégica. Para isso articula os conceitos de instituição, interesse público, comunicação pública, comunicação organizacional e estratégia, marcando a comunicação como estratégia instituinte. As três perspectivas mostram-se válidas para olhar para as instituições e perceber como elas articulam questões de interesse público e, portanto, são sujeitos da comunicação pública.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO PÚBLICA • INSTITUIÇÃO • NORMATIVIDADE • FACTICIDADE • ESTRATÉGIA.

Abstract

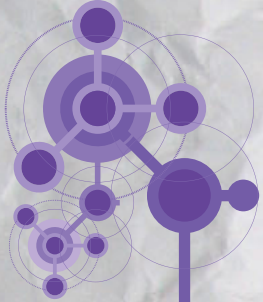
This article considers the processes of public communication provided by the institutions, presenting a proposal for addressing the communication centered on the normative, factual and strategic perspectives. Therefore, it develops the concepts of institution, public interest, public communication, organizational communication and strategy, emphasizing communication as an instituting strategy. The three perspectives are valid to look at institutions and understand how they articulate matters of public interest and are, therefore, subjects of public communication.

KEYWORDS: PUBLIC COMMUNICATION • INSTITUTION • STANDARDIZATION • FACTICITY • STRATEGY.

Resumen

En este artículo se reflexiona sobre los procesos de comunicación pública proporcionados por las instituciones, la presentación de una propuesta de abordaje de la comunicación centrada en las perspectivas normativa, fáctica y estratégica. Para eso, articula los conceptos de institución, interés público, comunicación pública, comunicación organizacional y estrategia, marcando la comunicación como estrategia instituyente. Las tres perspectivas se muestran válidas para mirar a las instituciones y ver cómo ellas articulan los temas de interés público y, por lo tanto, son sujetos de la comunicación pública.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN PÚBLICA • INSTITUCIÓN • NORMATIVIDAD • FACTICIDAD • ESTRATEGIA.



Este artigo propõe uma reflexão sobre os processos de comunicação pública proporcionados a partir das instituições, apresentando uma possibilidade de abordagem institucional centrada nas perspectivas normativa, fática e estratégica.¹ A partir do marco teórico da comunicação pública, assume-se o pressuposto de que ela atua como qualificadora das democracias ao colocar em circulação temas de interesse público que acionam as pessoas.

Portanto, a conceituação da comunicação pública trabalhada não é identificada com a fala da coisa pública ou governamental, mas, antes, do interesse público. Sua abordagem passa pelo sistema político, tomando a democracia como sua condição, e por uma base teórica que articula conceitos de espaço público, esfera pública, além do tensionamento entre interesses públicos e privados. Considera-se que a comunicação pública promotora do debate público se dá pela circulação de temas de interesse na esfera pública, inclusive midiática, incitada por manifestações sociais, pela sociedade organizada, por seus cidadãos e também pelo Estado e por suas instituições (Weber, 2007, 2009, 2011).

Para o entendimento da instituição, é fundamental o acento em seu caráter permanentemente instituinte, o que significa não se limitar aos aspectos funcionais a ela associados, mas, sobretudo, atentar para os processos de interação comunicacional identificados com a própria gênese institucional. Portanto, a compreensão da comunicação faz referência ao paradigma relacional, que aborda as interações comunicativas (França, 1998) travadas pelos sujeitos individuais e coletivos na afirmação dos sentidos que dizem de si e do mundo.

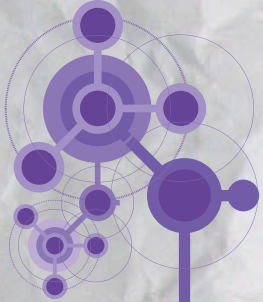
Castoriadis defende que as relações sociais são instituídas porque “foram estabelecidas como maneiras de fazer universais, simbolizadas e sancionadas” (Castoriadis, 1982, p. 151). Isso implica uma abordagem de um sujeito ativo que trabalha sobre si mesmo, “é o sujeito efetivo e totalmente penetrado pelo mundo e pelos outros” (Castoriadis, 1982, p.128). Reconhecer essa proposição demanda entender a instituição como sujeito coletivo em ação e atentar para os sentidos apresentados e representados na interação dos seus atores. “A vida institucional de uma sociedade não se sustenta, não se preserva e não se transforma senão mediada pelas diferentes práticas e processos comunicativos empreendidos por sua coletividade” (França; Corrêa, 2012, p. 11). Em outras palavras, ao olhar uma instituição, a busca é por perceber o que a institui, o que se dá, necessariamente, por meio do processo comunicacional.

Usualmente, a atenção à instituição convoca o olhar para as questões formais, as regras postas em funcionamento, aquilo que normatiza e institucionaliza formalmente ou legalmente. Como indica Castoriadis (1982), o enfoque não está apenas no âmbito racional e funcional das instituições, mas também no simbólico. O olhar comunicacional está “no processo de gênese de sentido, e não nos sentidos já sancionados e longamente estabelecidos” (Braga, 2010, p. 49). Ou seja, é preciso ver as regras antes de estarem postas, como processo e estratégia, como prática social e interacional.

Ao abordar a institucionalização como processo fundamental para a construção social da realidade, Berger e Luckmann (1998) destacam a exigência da legitimação para o mundo institucional, pois é necessário interpretar o significado das instituições em várias fórmulas legitimadoras, capazes de contar a mesma história e transformar a memória biográfica de uma geração em legitimação para a próxima geração.

Portanto, a instituição é percebida enquanto encontro de sujeitos, espaço e prática de organização de sentidos do mundo e da atuação desses sujeitos nele. Assim, toma-se a instituição como espaço em que, incitados pelo encontro com o

¹ Essas três perspectivas foram trabalhadas como categorias de análise para o objeto de pesquisa da dissertação de mestrado intitulada *A cidadania e a sua instituição: estudo de comunicação pública sobre a Defensoria do Rio Grande do Sul* (Carnielli, 2016), defendida na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação de Maria Helena Weber.



outro, os sujeitos oferecem e reconhecem significados. Esses significados, (re)estabelecem o lugar no mundo desses sujeitos e da própria instituição. Ou seja, é o agir comunicativo, a produção de sentidos, que institui a própria instituição em uma atividade permanente e fundadora.

A visão para a instituição a partir da comunicação pública pretendida neste artigo significa olhar para as instituições e buscar perceber como elas articulam sentidos públicos, questões de interesse público e, portanto, são sujeitos da comunicação pública. A partir desse propósito, o texto está organizado a seguir em três itens. O primeiro deles é dedicado à conceituação da comunicação pública, com destaque para a articulação necessária entre os aspectos normativos e fáticos, de forma a não conduzir uma análise puramente racional, distante das práticas concretas, e sem abrir mão da fundamental orientação ética. A seguir, aborda-se o caráter estratégico associado à comunicação pública e sua aproximação com a comunicação organizacional, com uma noção marcadamente relacional da estratégia. É com base no entendimento da comunicação pública sustentado nesses itens que, por fim, se apresenta uma proposta de abordagem da instituição a partir de três perspectivas: normativa, fática e estratégica.

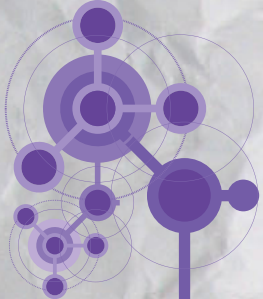
COMUNICAÇÃO PÚBLICA: ENTRE NORMA E FACTICIDADE

Trabalhar a partir da perspectiva da comunicação pública significa, primeiro, fazer valer o papel central da comunicação para a compreensão da sociedade, entendendo que todo sentido social é forjado por meio de processos de interação comunicacional. Implica, igualmente, assumir que a comunicação pública traduz a democracia no sentido de que operacionaliza critérios democráticos fundantes como acessibilidade e discutibilidade, a partir dos quais são processadas as exigências de legitimidade do exercício do poder. Nesse sentido, como defende Esteves (2011), a comunicação pública é afirmada como *medium por excelência de cidadania*.

Para a definição de comunicação pública retoma-se o entendimento do que seja o *público*. O domínio público é plural por definição, o que significa que implica relação e reconhecimento permanente da alteridade. É resultado do exercício da possibilidade de verificar identidade apesar das diferenças de perspectivas representadas nesse espaço. Para definir o termo público, Arendt (2014) chama atenção para dois aspectos, o primeiro deles que público significa aquilo que é ouvido e visto por todos, destacando que o senso de realidade depende da aparência e, portanto, de um espaço de visibilidade compartilhado. “A presença de outros que veem o que vemos e ouvem o que ouvimos garante-nos a realidade do mundo e de nós mesmos” (Arendt, 2014, p. 62).

Como segundo aspecto, em íntima correlação com o primeiro, a autora aponta que público significa o *espaço entre* que separa e relaciona ao mesmo tempo. “O domínio público, enquanto mundo comum, reúne-nos na companhia uns dos outros e, contudo, evita que caiamos uns sobre os outros, por assim dizer” (Arendt, 2014, p. 65). Para ela, portanto, a experiência da alteridade, essencial para a percepção da realidade do mundo, dá-se no e é constitutiva do espaço público.

Como decorrência do reconhecimento de alteridades, o espaço público será ocupado por aquilo que é relevante por interessar e receber a atenção do público. A constituição do interesse público reside, como chama atenção Arendt, na possibilidade da identidade apesar das diferenças de perspectivas. “Esses interesses [públicos] constituem, na acepção mais literal da palavra, algo que *inter-essa* [*inter-est*], que se situa entre as pessoas e que, portanto, é capaz de relacioná-las e mantê-las juntas” (Arendt, 2014, p. 226).



No entendimento do público, aciona-se, ainda, o debate no âmbito da negociação argumentativa entre cidadãos. Habermas (2003a, 2003b) descreve publicidade, crítica e debate como os critérios que constituem a base da comunicação pública, que, por sua vez, vai produzir a opinião pública. Esteves (2011) analisa esses critérios e, a partir deles, faz suas considerações sobre três princípios da comunicação pública: (1) *princípio do não fechamento do público* (publicidade ou acessibilidade), que indica ampla liberdade de participação sob a ética do discurso, ou seja, que nenhuma exclusão seja admitida entre todos aqueles que possuem a competência da palavra e do agir; (2) *Princípio de não fechamento temático* da comunicação pública (discutibilidade), em que a própria seleção dos assuntos se torna tarefa da comunicação pública; por fim, (3) *princípio da paridade argumentativa* (racionalidade), que postula que a todos os participantes deve ser reconhecida uma igualdade essencial de estatuto, prevalecendo a força de validade dos argumentos apresentados.

Essa caracterização de comunicação pública marca sua dimensão eminentemente argumentativa. Trata-se, portanto, de princípios normativos da comunicação pública, seu modelo e preceito ético que, como chama atenção Esteves, será sempre tensionado pela facticidade: "o desafio que se coloca é, sim, o de construir um entendimento dessa mesma realidade, das diversas situações e dimensões sociais concretas que a constituem, que possa ir mais além do senso comum" (Esteves, 2011, p. 212).

Direcionando-se para o entendimento operacional das práticas que se dão a verificar, Weber (2007, 2009, 2011) aborda a comunicação pública na perspectiva política e privilegia a instauração do debate público em rede. A autora chama atenção de que a comunicação pública não se restringe às ações de comunicação dos governos: "a comunicação pública existe quando se constitui como redes, a partir da circulação de temas de interesse público gerados em sistemas de comunicação" (Weber, 2007, p. 23). A autora defende que

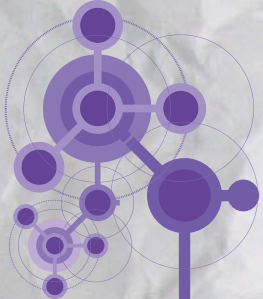
a comunicação pública não pode ser determinada, apenas, a partir de legislação ou estruturas mas é configurada pela circulação de temas de interesse público, nos modos de debater e repercutir estes temas, sem controle direto. Trata-se da comunicação pública constituída pela abordagem e circulação de temas vitais à sociedade, ao Estado e à política. (Weber, 2007, p. 24).

Veem-se aqui duas ideias centrais: uma relacionada ao conteúdo da comunicação pública (temas de interesse público) e outra, à sua forma (redes). O interesse público é caracterizado pelos princípios de funcionamento do espaço público. A ideia de rede ressalta que esses temas são lançados e reconhecidos por diferentes sistemas de comunicação ligados a instituições públicas e privadas, formando um emaranhado de fluxos de informações que perpassa os indivíduos.

Entende-se que cada rede tem sua própria complexidade no modo e no interesse específico de abordar temas de interesse público e a repercussão destes é proporcional aos interesses (públicos e privados) de outras redes. São, então, tecidos os debates no espaço público e desencadeados ataques, pactos e defesas em torno de temas essenciais à sociedade a partir de perspectivas tão públicas quanto privadas (Weber, 2007, p. 25).

As redes de comunicação pública, então, são tomadas por temas sempre tensionados por interesses públicos e privados. Esse é o nível da facticidade, indicado por Esteves, em contraste com o nível normativo. A questão que se coloca é analisar essa realidade buscando ver o que potencializa e o que barra a realização da comunicação pública ideal, promotora de cidadania e qualificadora de um estado democrático.

Assim sendo, em resumo, a conceituação da comunicação pública aqui trabalhada passa pelo sistema político, entendendo-se a democracia como pressuposto. Considera-se que a comunicação pública estabelecida do debate público é promovida pela circulação de temas de interesse na esfera pública, inclusive, midiática, incitada por manifestações sociais, pela sociedade organizada, por seus cidadãos e também pelo Estado. Dessa forma, faz-se referência à comunicação pública não



apenas para identificar a fala da coisa pública ou governamental, mas, antes, do interesse público. Sua abordagem deve reconhecer os propósitos éticos, mas não pode se limitar pela perspectiva normativa, a ser permanentemente tensionada pela realidade fática, ou seja, as possibilidades concretas da comunicação pública.

CARÁTER ESTRATÉGICO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Na defesa do interesse público, a comunicação pública assume caráter estratégico. Trata-se de promover a comunicação com vistas a alcançar objetivos selecionados estrategicamente em detrimento de outros. O objetivo pode relacionar-se à defesa argumentativa de um valor através de narrativas que possam confirmar a validade – do valor e da instituição que o representa. Considerando o tensionamento permanente entre interesses públicos e privados, esses objetivos estratégicos da instituição conjugarão também a visão para objetivos privados ou mais particulares.

Weber (2011) destaca que a comunicação realizada pelos atores públicos tem caráter estratégico pois, se responde às necessidades de transparência, é também marcada por interesses privados na busca por visibilidade política, uma imagem pública favorável, adesão de opiniões e, por fim, votos.

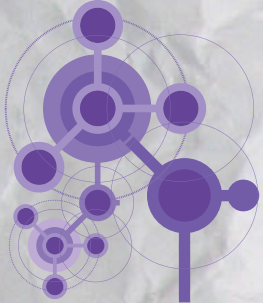
Para a compreensão dessa dimensão estratégica contribuem os estudos da comunicação organizacional, entendida “como processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (Baldissera, 2009, p.135). A partir desse entendimento, o conceito de comunicação estratégica é dado necessariamente em relação e não como simples intenção de influenciar traduzida numa equação de causa e efeito.

Reforçando que é em comunicação que os sujeitos se relacionam para construir uma organização, Baldissera (2014) aponta três âmbitos organizacionais: (1) *organização comunicada*, referindo-se aos processos formais, planejados, autorizados, pensados estrategicamente para sua visibilidade; (2) *organização comunicante*, que existe sempre que algum sujeito estabelece relação direta com a organização e, portanto, produz sentido – também abarca a comunicação comunicada; e (3) *organização falada*, que trata da comunicação que tem a organização como referência, mas os sujeitos não estão em relação direta com a organização, referindo-se a ela em ambientes externos. Nos termos de uma abordagem complexa assumida pelo autor, a comunicação de uma organização será diálogo, relação, estratégia e discurso autorizado, mas também resistência, cooperação e subversão.

Isso significa assumir uma visão sociológica da instituição de sentidos, fundamental para a abordagem da comunicação organizacional. A partir dessa perspectiva, Marques (2015, p. 7) destaca que

a comunicação é enfocada a partir de um contexto conformado pela relação entre os interlocutores: a organização é percebida como sujeito relacional complexo que, em interação com seus membros e com a sociedade, configura um dado contexto de interações. Assim, a abordagem comunicacional no contexto das organizações se interessa pela análise do movimento, pelo estudo de como a interação atualiza a relação da organização e seus interlocutores, posicionando-os e reposicionando-os frente aos outros para que sentidos sejam construídos e reconstruídos de forma incessante (Marques, 2015, p. 7).

Nesse mesmo sentido, Mumby (2009, p. 197) afirma que abordar as realidades organizacionais “é uma questão de entender como membros se envolvem coletivamente em processos de produção de sentido por meio de práticas de comunicação”. O autor defende que as organizações e os processos organizacionais são políticos por definição, indicando a adoção de uma perspectiva crítica que explore as articulações entre comunicação, poder e organização.



Deetz também ressalta que, menos que uma ferramenta de gestão, a comunicação deve ser abordada como processo fundamental para a existência das organizações. Assim, o foco “não [é] a transmissão, mas a formação do significado, da informação e do conhecimento, bem como o grau em que esse processo é livre e aberto em relação à inclusão das pessoas e do seu contexto” (Deetz, 2010, p. 85). É nesse sentido que o autor vai defender que um dos principais papéis da área da comunicação organizacional é desenvolver conceitos e práticas para uma democracia mais participativa, que permitam que a sociedade possa ganhar “mais produtivamente a partir de nossas diferenças” (Deetz, 2010, p. 97).

Pérez (2012), igualmente, defende o abandono de uma concepção funcionalista da comunicação como transmissão em nome de sua compreensão relacional, o que, conseqüentemente, significa uma outra abordagem para os sujeitos e suas organizações. Entender um sujeito não puramente racional, mas sim relacional, leva a perceber as organizações não como fechadas em si, mas como sistemas abertos. Não se trata de estruturas fixas, mas de sistemas complexos não mais abordados a partir de uma ordem mecânica.

Dessa forma, o fazer organizacional está necessariamente compreendido por uma comunicação dialógica e participativa, marcada pela negociação permanente. Assim, a estratégia não é mais abordada em termos de conflito (marco militar em que historicamente sua ideia foi desenvolvida), mas “a estratégia como ciência da articulação humana” (Pérez, 2012, p.182, tradução nossa). Esse é o centro da argumentação da “nueva teoría estratégica” (NTE) advogada por Pérez em parceria com outros autores da comunicação organizacional.

Na *nova teoria estratégica* o olhar relacional é o que marca a abordagem das organizações e das pessoas, o que implica alterar a compreensão “de fazer estratégias para viver estrategicamente” (Pérez, 2012, p.189, tradução nossa). Ou seja, a organização deixa de ser vista como a formuladora e controladora de estratégias (paradigma gerencial) para ser vista como espaço de interação e negociação de visões e realizações de mundo.

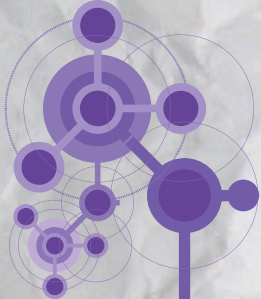
Isso significa entender a ação estratégica como ação comunicacional, como relação que não pode afastar o outro – a decisão estratégica de eleição entre alternativas que projetam um futuro desejado mas sempre incerto implica, necessariamente, o cálculo do outro.

Estratégia é a disciplina que nos ajuda a eleger o conjunto de decisões supostamente melhores para alcançar os cenários de futuro que temos visado e que constituem nossas metas, sabendo que não estamos sozinhos e que há outras pessoas, organizações, forças ou sistemas que com sua intervenção podem favorecer ou dificultar o alcance dessas metas (Pérez, 2012, p. 51, tradução nossa).

Em resumo, Pérez (2012) apresenta a estratégia como um processo comunicacional de atuação de sujeitos no mundo que implica uma visão de futuro imaginada e desejada diante da qual se impõe a escolha de metas e ações, um caminho a ser traçado que deve ser anunciado e distribuído em tarefas. Lembrando que a estratégia não se realiza no desenho virtual desse caminho, mas sim no seu fazer, na sua construção – comunicacional – diante dos outros. A estratégia é um fazer direcionado a determinados interesses, mas sempre tensionado e refeito por outros interesses que serão colocados pelo premente convívio público e social.

A INSTITUIÇÃO NAS PERSPECTIVAS NORMATIVA, FÁTICA E ESTRATÉGICA

A abordagem dos processos de comunicação pública, conforme argumentado, deve destacar os preceitos ético-normativos marcados pela relevância pública e os aspectos da facticidade interacional dos sujeitos, atentando para a



ação comunicacional que, afinal, concretiza aqueles ideais. Além dos aspectos normativos e éticos, há de se considerar as questões estratégicas relacionadas à comunicação pública e à disputa de poder e visibilidade decorrente do permanente embate entre interesses públicos e privados que caracteriza o espaço público. Temos, portanto, três âmbitos fundamentais à compreensão da comunicação pública – normativo, fático e estratégico –, que buscaremos aplicar à realidade institucional como proposta para a análise dos processos de comunicação pública instaurados a partir das instituições.

Partindo do entendimento mais amplo da instituição social como um todo – conforme abordagem de Castoriadis (1982), Berger e Luckmann (1998) e Braga (2010) –, é possível tomar a instituição formalizada, atentando para seu processo instituinte, portanto comunicacional. Ao colocar em comunicação os atores e ao se comunicar, a instituição ativa o próprio processo de institucionalização e viabiliza as interações sociais em seu âmbito.

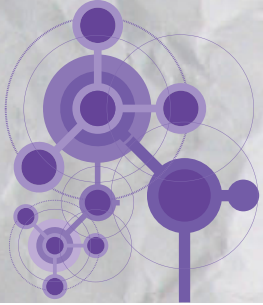
Assim sendo, para pensar uma instituição é necessário pensar nos sentidos que a constituem, criam identificação e permitem seu reconhecimento. Dessa forma, veem-se as interações comunicativas como viabilizadoras dos sentidos comuns, ou seja, como processo instituinte da instituição, tanto internamente (na interação com seus sujeitos), como externamente (na interação com outras instituições e outros sujeitos sociais). Ou seja, para dentro ou para fora, a instituição se afirma e se reafirma, conquista espaço e reconhecimento, comunicando-se. Porque a instituição não pode se instituir por outro processo que não seja o da interação comunicacional.

Nesse contexto, para as instituições, comunicar é uma questão de existência: é estratégia instituinte. O ato de comunicar é (re)criador por natureza da instituição e essa (re)criação só pode acontecer na interação comunicativa dos sujeitos. Por isso, a comunicação é assumida como estratégia instituinte da instituição. Isso quer dizer, antes de tudo, reconhecer a comunicação como fundante para uma instituição, configurada formalmente como uma organização pública ou privada. Portanto, a comunicação é entendida como condição primeva das instituições.

Tomar a comunicação como condição primeva e fundante de uma instituição significa que a sua abordagem enquanto fenômeno será, necessariamente, comunicacional. Portanto, a abordagem comunicacional da instituição deve ser feita sem reduzi-la apenas aos aspectos funcionais, mas conciliando os processos simbólicos do instituir social. A visada à instituição aqui proposta está direcionada às suas ocorrências mais formalizadas ou oficializadas, como é o caso de uma instituição pública ou de organizações privadas e sociais não-governamentais.

Ou seja, assume-se que, em um nível mais formalizado e oficializado (e apenas aí), as instituições equivalem às organizações – fazendo o destaque necessário de que nem toda organização pode ser tomada como instituição, embora toda organização possa, idealmente, acionar processos de institucionalização. Por isso, o campo de conhecimento da comunicação organizacional oferece suporte conceitual para a abordagem dos processos comunicacionais que se desenvolvem nos âmbitos institucionais mais formalizados.

A abordagem da instituição aqui apresentada está orientada pela comunicação pública e estrutura-se em três perspectivas: *normativa, fática e estratégica*. Cada uma delas indica uma forma privilegiada de olhar, um foco assumido que não exclui as demais perspectivas. Ao contrário, pretende possibilitar a integração das três como tentativa de compreender a dinâmica institucional como um todo. Assim, alinha-se ao paradigma indiciário que busca “fazer proposições de ordem geral a partir dos dados singulares obtidos” (Braga, 2008, p. 2008) e, portanto, não é simples descrição. Sua base, afirma o autor, não é colher e descrever, mas sim *selecionar e organizar indícios* para então *fazer inferências*. O objetivo é evitar a redução de elementos contextuais relevantes para a percepção do fenômeno comunicacional em foco.



Perspectiva normativa

A *perspectiva normativa* diz respeito às normas que orientam a criação e o funcionamento da instituição, ao papel em defesa dos interesses públicos que se espera que desempenhe, independentemente de sua natureza pública ou privada. Portanto, fala-se do que é normativamente atribuído à instituição, das expectativas ideais e das potencialidades éticas de sua atuação.

Como defende Esteves (2011) ao falar do espaço público, a análise dessa perspectiva é um exercício crítico conduzido em nome de princípios ético-morais e que têm caráter essencialmente autorreflexivo: “neste plano ideal, os princípios ético-morais ditam ainda a sua lei enquanto referências orientadoras para uma transformação possível (desejável) das estruturas concretas” (Esteves, 2011, p. 185).

Aqui, as seguintes perguntas devem ser respondidas: quais ideais públicos orientam a instituição? Em que medida a definição institucional é pautada por e reforça interesses públicos? Uma possibilidade para chegar a essas respostas está na análise da legislação que rege o funcionamento da instituição e dos seus posicionamentos oficiais, indicados por exemplo em seus estatutos e na sua definição de missão, visão e valores. Nessa perspectiva, assume-se, portanto, referência à dimensão normativa e ético-moral da comunicação pública e diante da qual coloca-se a realidade empírica – que está indicada nas duas perspectivas seguintes.

Perspectiva fática

A *perspectiva fática* destaca que a instituição está permanentemente em construção. Embora ela tenha um caráter objetivo e funcional, não é previamente dada, é uma contínua produção humana que se dá por meio da interação comunicativa – o que exige olhar para o nível intermediário da instituição, perto da ação dos sujeitos, como destaca Braga (2010). Nesse sentido, há, ainda, paralelo com a organização comunicante de Baldissera (2014).

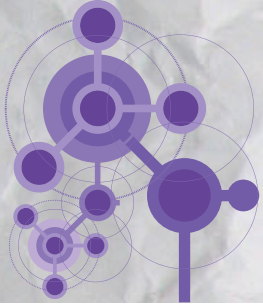
Ao analisar a facticidade de uma instituição, importa compreender: como ela possibilita que os sujeitos se coloquem em relação? Como se dá a dinâmica relacional e a geração de sentidos proporcionada em seu espaço institucional? A resposta a essas indagações exige perceber as situações de interação vividas pelos sujeitos.

Destaca-se, portanto, essa perspectiva como a do acontecimento institucional, onde se assiste à atividade instituinte de sentidos e objetivos, aos atores construindo e desempenhando papéis e recriando seu lugar social e também o da instituição. Dessa forma, essa categoria marca diferenciação em relação aos sentidos já sancionados representados pela abordagem normativa.

Perspectiva estratégica

A *perspectiva estratégica* é aquela em que a instituição se apresenta como capaz de realizar as funções que a ela são conferidas e pode assim ser reconhecida. Relaciona-se à exigência da legitimação apontada por Berger e Luckmann (1998), que oferece explicações e justificações à ordem institucional dando *status* normativo a seus imperativos práticos e está necessariamente associada à linguagem.

Nessa perspectiva busca-se responder a: como se dá a comunicação estratégica da instituição? Que tipo de adesão e valores ela busca ao promover a comunicação por visibilidade e reconhecimento? Portanto, atenta-se para a produção



profissional de comunicação da instituição com vistas à projeção de uma imagem que possa ser percebida positivamente a partir da proposição de sentidos estrategicamente reforçados. Aqui, faz-se referência à organização comunicada referida por Baldissera (2014) e ao caráter estratégico da comunicação pública destacado por Weber (2007, 2009, 2011).

Ressalta-se, ainda, conforme Pérez (2012), que essa estratégia não pode ser construída à parte da facticidade institucional, pois é abordada como um processo comunicacional de atuação de sujeitos no mundo que implica uma visão de futuro imaginada e desejada. Assim, a atuação estratégica será sempre interacional e implicará o cálculo permanente do outro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

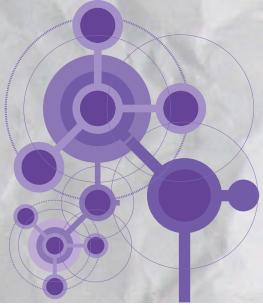
As três perspectivas evidenciam que, diante de uma abordagem normativa do potencial ético da comunicação pública, há uma atuação institucional prática que é também estratégica e que se legitima justamente através da defesa do interesse público. Na pesquisa de mestrado que realizamos, essas três perspectivas foram apropriadas para a abordagem de uma instituição pública, a Defensoria Pública do Rio Grande do Sul. Mas acredita-se que essa tríade possa ser igualmente aplicada para outros tipos de instituições, sejam elas privadas ou comunitárias.

Os diferentes tipos de instituições implicariam uma expectativa de prevalência em relação às três dimensões. Na instituição pública, a princípio, espera-se o destaque para a perspectiva normativa; na empresa privada haveria a primazia da perspectiva estratégica orientada ao propósito do lucro; e na instituição do terceiro setor, como uma organização não-governamental, estaria ressaltada a perspectiva fática. Mas essa é apenas uma demarcação incipiente, relacionada à marca primeira da natureza da instituição.

Afinal, seu processo de institucionalização só será completo à medida que conjugue as três dimensões: sendo orientada por uma razão de ser validada, construindo e concretizando seus objetivos nas ações de seus atores e legitimando-se como tal. A ausência de quaisquer das perspectivas possivelmente resultará em um processo de institucionalização frágil, em que as referências de sentido institucional não são compartilhadas e legitimadas publicamente, ou seja, não são associadas a valores.

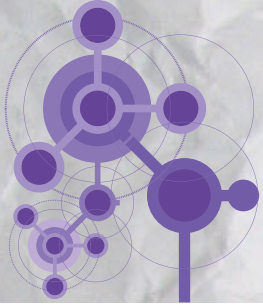
Ao apresentar a genealogia afirmativa de valores, Joas (2012) defende a triangulação necessária entre valores, instituições e práticas. “Os valores não devem permanecer simples valores. Eles só viverão se forem defendidos argumentativamente enquanto valores, mas sobretudo se forem sustentados por instituições e corporificados por práticas” (Joas, 2012, p. 200). As instituições apropriam os ideais em condições específicas, permitindo que o apelo ideal não apenas seja ouvido, mas realizado. A motivação a partir do valor é fundamental: “Quando o ‘espírito’ tiver se esvaído das instituições, não há mais confiança nelas” (Joas, 2012, p. 201).

Dessa forma, norma, facticidade e estratégia se integram numa complementaridade necessária para um processo vigoroso de institucionalização associado à uma comunicação pública plena. Uma instituição será legitimada, terá sua validade reconhecida, à medida que tiver uma defesa argumentativa (perspectiva normativa), apresentar suas narrativas (perspectiva estratégica) e as encarnar em suas práticas concretas (perspectiva fática).



REFERÊNCIAS

- ARENDDT, H. *A condição humana*. 12. ed. – rev. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2014.
- BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional*. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 135-164.
- _____. Comunicação, cultura e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). *Cultura e interação*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2014. p. 87-99.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.
- BRAGA, José Luiz. Comunicação, disciplina indiciária., *Matrizes*, São Paulo, n. 2, abril p. 73-88, 2008.
- _____. Comunicação é aquilo que transforma linguagens. *Revista Alceu*, Rio de Janeiro, v. 10, n.20, p. 41-54, jan./jun. 2010.
- CARNIELLI, Fiorenza Zandonade. *A cidadania e a sua instituição: estudo de comunicação pública sobre a Defensoria do Rio Grande do Sul*. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, UFRGS, 2016.
- CASTORIADIS, Cornélius. *A instituição imaginária da sociedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.
- ESTEVES, João Pissarra. *Sociologia da comunicação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2011.
- FRANÇA, Vera. *Jornalismo e vida social: a história amena de um jornal mineiro*. Belo Horizonte: UFMG, 1998.
- FRANÇA, Vera; CORRÊA, Laura Guimarães. *Mídia, instituições e valores*. Belo Horizonte: Autêntica, 2012.
- JOAS, Hans. *A sacralidade da pessoa humana: nova genealogia dos direitos humanos*. São Paulo: Editora Unesp, 2012.
- HABERMAS, Jürgen. *Mudança estrutural da esfera pública*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003a.
- _____. *Direito e democracia*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003b.
- MARQUES, Ângela. Prefácio. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PENNINI, Anice; MOURÃO, Isaura. *Compreendendo um campo de conhecimento: reflexões epistemológicas sobre a Comunicação Organizacional a partir de autores brasileiros*. Curitiba: CVR, 2015.
- MUMBY, Dennis. A comunicação organizacional em uma perspectiva crítica. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, n.10/11, p. 191-207, 2009.



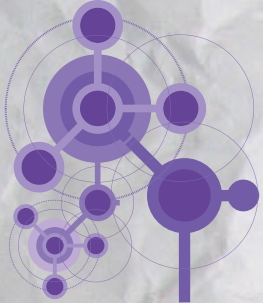
PÉREZ, Rafael A. *Pensar la estrategia: otra perspectiva*. Buenos Aires: La Crujía, 2012.

WEBER, Maria Helena. Na comunicação pública, a captura do voto. *Logos 27: Mídia e Democracia*, Rio de Janeiro: a. 14, p. 21-42, 2. sem. 2007.

_____. Comunicação organizacional, a síntese. Relações públicas, a gestão estratégica. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, n. 10/11, p. 70-75, 2009.

_____. Estratégias da comunicação de estado e a disputa por visibilidade e opinião. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação pública, sociedade e cidadania*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011.

Texto recebido em 29.03.2017 e aprovado em 30.06.2017.



Comunicação, mobilização social e cidadania: aprendendo com a vigilância cívica do terceiro setor

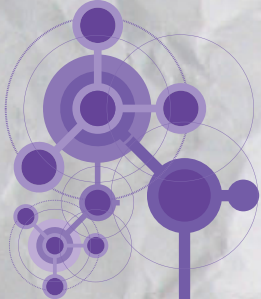
Communication, social mobilization and citizenship:
learning from the civic surveillance of the third sector

Comunicación, movilización social y ciudadanía:
aprendiendo con la vigilancia cívica del tercer sector



Wilson da Costa Bueno

- Doutor e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Graduado em Jornalismo pela ECA-USP
- Especialista em Comunicação Rural pela ECA-USP
- Professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Metodista de São Paulo (Umesp)
- Líder do grupo de pesquisa Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica (Criticom)
- Diretor da Comtexto Comunicação e Pesquisa e da Mojoara Editorial
- E-mail: professor@comtexto.com.br



Resumo

A comunicação comunitária desempenha papel fundamental no processo de autoemancipação dos movimentos populares, contribuindo para incrementar a sua autonomia e a sua visibilidade. As organizações do terceiro setor elaboram projetos, utilizam canais e discursos que têm estimulado o debate sobre direitos humanos, sustentabilidade e liberdade de expressão, entre outros temas atuais e relevantes. Neste artigo, descrevemos e analisamos as estratégias comunicacionais de dois de seus mais destacados representantes: o Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB) e o Greenpeace.

PALAVRAS-CHAVE: MOBILIZAÇÃO SOCIAL • TERCEIRO SETOR • COMUNICAÇÃO COMUNITÁRIA • CIDADANIA.

Abstract

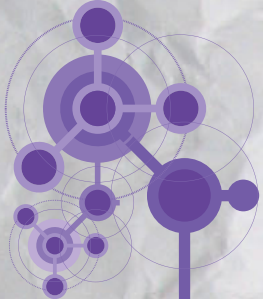
Community communication plays a fundamental role in the self-emancipation process of popular movements, contributing to increase their autonomy and visibility. Third sector organizations design projects, use channels and speeches that have been stimulating the debate about human rights, sustainability and freedom of expression, among other current and relevant topics. In this article, we describe and analyze the communication strategies of two of their most prominent representatives: the Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB) (Movement of People Affected by Dams) and the Greenpeace.

KEYWORDS: SOCIAL MOBILIZATION • THIRD SECTOR • COMMUNITY COMMUNICATION • CITIZENSHIP.

Resumen

La comunicación comunitaria juega un papel clave en la auto-emancipación de los movimientos populares, contribuyendo para aumentar su autonomía y visibilidad. Las organizaciones del tercer sector elaboran proyectos, utilizan canales de comunicación y discursos que han estimulado el debate sobre los derechos humanos, la sostenibilidad y la libertad de expresión, entre otros temas actuales y relevantes. En este artículo, se describen y analizan las estrategias de comunicación de dos de sus representantes más prominentes: MAB – Movimento dos Atingidos por Barragens (Movimiento de las Personas Afectadas por las Represas) y Greenpeace.

PALABRAS CLAVES: MOVILIZACIÓN SOCIAL • TERCERO SECTOR • COMUNICACIÓN COMUNITARIA • CIUDADANÍA.



números países, como o Brasil, têm encontrado dificuldades, aparentemente incontornáveis, para reduzir as desigualdades em suas várias dimensões (raciais, de gênero, educacionais, econômicas etc.), promover a justiça e a inclusão social, trilhar os caminhos da sustentabilidade e eliminar os privilégios que consolidam e legitimam a hegemonia das classes mais favorecidas.

A inexistência, em nosso país, de políticas públicas eficazes para superar esse desafio, aliada à corrupção que contamina, de forma significativa, a nossa classe política e empresarial e à falta de comprometimento com o interesse público, tem exigido a participação crescente de entidades da sociedade civil e, em particular, dos movimentos sociais, com objetivo de realizar as transformações necessárias para alterar esse cenário.

O consumismo se define como ideologia dominante e o PIB se institui como o indicador mais importante, ainda que precário e inadequado, para caracterizar o nosso grau de desenvolvimento. Os *lobbies* empresariais, respaldados em competentes, mas nem sempre éticas, ações ou estratégias comunicacionais, têm conseguido, com a cumplicidade e/ou a complacência dos governos, fazer prevalecer os seus interesses, relegando a um segundo plano os anseios da população brasileira ou de segmentos que a representam.

REVISANDO CONCEITOS

Ainda que não seja objetivo deste texto a discussão abrangente de conceitos que, implícita ou explicitamente, integram a nossa argumentação, estaremos examinando alguns deles, como os de mobilização social, comunidade, comunicação comunitária e terceiro setor, valendo-nos do esforço já empreendido por outros autores que, ao longo do tempo, têm se ocupado de sua elaboração.

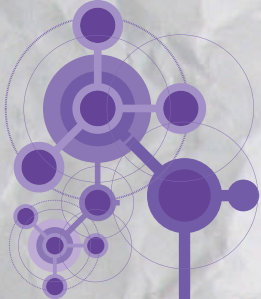
Admitimos, aqui, mobilização social como um esforço coletivo e planejado no sentido de resolver um problema, concretizar uma ação (ou até mesmo impedir que uma ação ou proposta se realize) com o intuito de angariar benefícios ou vantagens para aqueles que o empreendem. Explicam Henriques, Braga e Mafra Henriques (2003, p. 3):

Mobilizar, portanto, é convocar estas vontades de pessoas que vivem no meio social (e optaram por um sistema político democrático) para que as coisas funcionem bem e para todos; é mostrar o problema, compartilhá-lo, distribuí-lo, para que assim as pessoas se sintam corresponsáveis por ele e passem a agir na tentativa de solucioná-lo.

Evidentemente, a mobilização social não representa uma tarefa simples e depende de uma série de condições para que efetivamente aconteça. Fazer convergir dentro de um grupo (ou público) uma decisão que represente a vontade da maioria é tarefa que exige, sobretudo, um nível desejável e democrático de participação dos seus integrantes, porque, apenas dessa forma, será possível a elaboração e a execução de uma ação ou estratégia.

Como o processo de mobilização social prevê, quase sempre, mudanças significativas no *status quo*, é razoável admitir que enfrentará resistências daqueles que não pretendem abrir mão de seus privilégios ou vantagens. Portanto, se não houver suficiente comprometimento e unidade de ação dos que buscam as mudanças, a mobilização social não alcançará os resultados esperados. Além disso, os representantes do(s) público(s) que promove(m) a mobilização, como indivíduos, têm percepções nem sempre uniformes do problema (e da sua solução), o que torna o processo efetivamente complexo.

O conceito de comunidade tem sido utilizado e debatido por inúmeros autores, em especial das áreas de ciências sociais/sociologia e de comunicação, merecendo menção a professora e pesquisadora Cicília Peruzzo (2009), com valiosa



contribuição ao estudo e à investigação da chamada comunicação comunitária, alternativa e popular. Ela recorre a Marcos Palácios (2001) para enumerar os elementos essenciais que identificam uma comunidade: os sentimentos de pertencimento e de comunidade, a permanência, a territorialidade e a forma específica de comunicação que vigora entre os membros da comunidade. A autora tem chamado a atenção para o fato de que a visão moderna e ampliada do conceito não restringe, como anteriormente, a territorialidade a uma localidade geograficamente definida.

Na verdade, é possível, como Peruzzo (2009, p.143-145) acentua, imaginar a territorialidade sob uma perspectiva simbólica e não físico-geográfica, visto que as pessoas podem agrupar-se, mesmo à distância, em função de interesses comuns, disposição que se viabiliza pela construção e expressão de uma identidade. A autora admite que

essas identidades podem nascer da intenção em manter o *status quo* ou de resistir aos processos dominantes e às efemeridades do mundo globalizado, ou ainda de buscar a transformação da estrutura social. Em todas elas existem processos de identidade, objetivos e interesses em comum, bem como a participação em prol desse objetivo e o sentimento de pertença, oriundo da identidade em questão (Peruzzo, 2009, p. 144).

A ampliação do conceito de comunidade, então, permite-nos abrigar dentro dele movimentos ou ações que não se prendem à noção de presença ou vivência meramente física e que, na contemporaneidade, se multiplicam em todo o mundo. Sob essa perspectiva meramente simbólica ou identitária, é possível imaginar comunidades constituídas de membros que se localizam em territórios ou locais geograficamente distantes.

O terceiro setor designa o conjunto de entidades de natureza privada sem fins lucrativos e que, basicamente, se constituem, segundo o Código Civil Brasileiro (Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002)¹, em associações ou fundações. O artigo 53 dessa lei entende que associações representam a “união de pessoas que se organizam para fins não econômicos” e deixa explícito que há uma distinção importante entre associações e fundações.

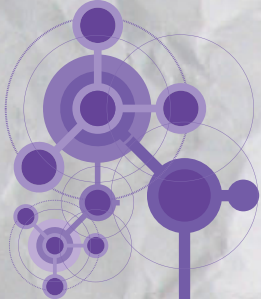
As fundações, diferentemente das associações, constituem-se a partir de um patrimônio, ou seja, seu(s) instituidor(es) deverá(ão), “por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la” (artigo 62 do Código Civil). Tanto os indivíduos, quanto as empresas e o poder público, podem constituir fundações.

As associações podem incorporar algumas autodenominações específicas e, por isso, encontramos as ONGs (organizações não-governamentais), as OSCIPs (organizações da sociedade civil de interesse público), e ainda as instituições e as entidades. Cada uma dessas denominações tem as suas particularidades, que são assumidas pelas associações em função de seus objetivos e de sua estrutura.²

O parágrafo único do artigo 62 da lei anteriormente citada explicita uma série de finalidades a serem cumpridas pelas fundações e elas deverão estar indicadas no momento da sua constituição.

¹ Os artigos referentes às associações e fundações (artigos 53 a 69) encontram-se, respectivamente, nos capítulos II e III dessa lei, no endereço <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406.htm>.

² É possível encontrar informações que ajudam a identificar e a distinguir esses diferentes tipos de associações no *Manual do terceiro setor*, elaborado pelo Instituto Pro Bono, citado nas referências bibliográficas ao final deste artigo.



COMUNICAÇÃO E VIGILÂNCIA CÍVICA

A comunicação dita comunitária constitui-se em processo que se materializa pela ação das comunidades e que costuma ser identificada com os movimentos sociais e as organizações sem fins lucrativos, integrando o chamado terceiro setor. Ela é

desenvolvida de forma democrática por grupos populares em comunidades, bairros, espaços *online* etc., segundo seus interesses, necessidades e capacidades. É feita pela e para a comunidade. Portanto, se funda na participação ativa dos membros em todo o processo de praticar comunicação (Peruzzo, 2013, p. 13).

Muitas vezes, ela tem sido denominada “outra comunicação”, seja pelo perfil singular de quem a protagoniza, como movimentos sociais, entidades que estão associadas à defesa de interesses específicos (direitos humanos, direitos das crianças e adolescentes, meio ambiente, trabalhadores rurais, indígenas, negros, mulheres etc.), seja pela apropriação de canais ou veículos fundamentalmente distintos da chamada mídia tradicional, identificados com os interesses de classes ou grupos hegemônicos e que obedecem a um sistema de produção e administração essencialmente verticalizado.

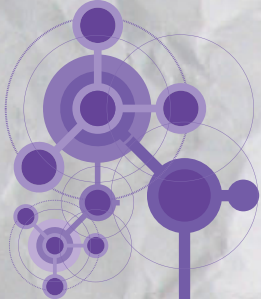
Na comunicação comunitária, a produção não é, necessariamente, fruto do trabalho de profissionais (da comunicação), embora possa incorporá-los, mas o resultado de um esforço coletivo baseado na participação e na corresponsabilidade. Enquanto, na comunicação tradicional, os profissionais da comunicação (os jornalistas, por exemplo) estão sob a tutela de empresários ou editores, respondendo a estes ou obedecendo às suas determinações, na comunicação comunitária autêntica prevalece a construção coletiva de um discurso e de uma prática que estão alinhados com a posição que representa a totalidade (ou pelo menos a maioria) dos seus membros.

A prática e a ação da comunicação comunitária estão fundadas em determinados princípios ou valores, como a democracia e o pluralismo, a representatividade, a participação ativa, a autonomia, a consistência dos conteúdos produzidos e disseminados e essencialmente uma força motriz, empreendida para “ampliar o exercício dos direitos e dos deveres de cidadania com vistas à constituição de uma sociedade livre, justa e igualitária” (Peruzzo, 2009, p. 420).

A disposição democrática de participar, entendida a partir de uma decisão de caráter político, é central na comunicação comunitária (alternativa, popular) e se manifesta de forma contundente: “participar é partilhar, é interferir, é deixar de ser súdito e se reconhecer cidadão portador de direitos e deveres e agir como tal” (Peruzzo, 2009, p. 422).

Esse ânimo de modificar, promover mudanças, alterar o status quo provoca mudanças importantes no *modus operandi* da comunicação comunitária (e das relações públicas, de maneira geral). Quando essa disposição está presente, o fazer comunicação “passa a constituir-se a partir de demandas das próprias organizações de base popular, respeitando a dinâmica coletiva, pois o que interessa é democratizar o saber e a técnica, além de municiar o cidadão de capacidades que contribuam para sua autoemancipação” (Peruzzo, 2009, p. 426).

É importante salientar que a comunicação comunitária se realiza ainda que não inclua em sua práxis profissionais de comunicação (por exemplo, relações públicas), mesmo porque, no caso de associações de pequeno porte, nem sempre há recursos disponíveis para contratá-los. Mas é comum encontrarmos profissionais comprometidos com a comunicação comunitária e que emprestam uma participação espontânea para que ela se efetive, seja contribuindo para a capacitação em comunicação dos membros da comunidade, seja atuando diretamente no processo de mobilização social pela identificação com a causa, a “força motriz” das organizações ou dos movimentos sociais.



Kunsch, a exemplo de Peruzzo (2009, 2013), define alguns princípios para caracterizar as relações públicas comunitárias, incluindo entre eles “a educação libertadora como norteadora das ações” e a valorização da “cidadania e da solidariedade humana” (Kunsch, 2009, p. 447).

A comunicação comunitária (popular, alternativa) é, essencialmente, uma comunicação mobilizadora, politicamente engajada no sentido mais abrangente da atuação política, que se confunde com o civismo e não com a prática partidária, que já incorpora, de per si, um *ethos* restritivo.

A comunicação comunitária autêntica é avessa a interferências externas ou apropriações moralmente condenáveis, e não é lícito utilizar o conceito de relações públicas comunitárias para expressar essas práticas.

COMUNICAÇÃO COMUNITÁRIA EM MOVIMENTO: MAB E GREENPEACE

Para ilustrar os conceitos que dão suporte a esta reflexão e explicitar algumas práticas de comunicação comunitária realizadas em nosso país, escolhemos duas associações (um movimento social e uma ONG) que trabalham ativamente a questão socioambiental: o Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB) e o Greenpeace, uma organização não-governamental com atuação global, mas que também contempla o olhar local em dezenas de países nos quais está presente.

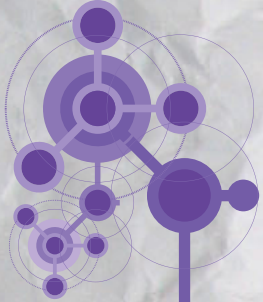
Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB)

O Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB) surgiu no final de década de 1970 para organizar e mobilizar os atingidos pela construção de barragens em nosso país, tendo em vista a defesa de seus direitos. Ele é resultado da mobilização de agricultores do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina contra a construção de usinas hidroelétricas no Alto Uruguai, uma região fisiográfica formada por dez municípios gaúchos. A história do MAB está associada à atuação da Igreja, com participação decisiva de agentes pastorais da Igreja Católica e da Igreja Protestante de Confissão Luterana. A Comissão Pastoral da Terra (CPT) foi responsável, em 1979, pela criação da Comissão de Barragens para analisar o impacto das desapropriações de terras com a implantação de hidrelétricas no sul do país. Essa comissão, posteriormente, se desdobrou em comissões regionais que se aglutinaram no Movimento dos Atingidos por Barragens, na metade da década de 1980.

Maria José Reis (2007), ao relatar com detalhes a história do MAB, lembra que, na prática, este teve, no seu processo de consolidação, apoio importante de assessorias técnicas, o que imprimiu maior consistência ao seu funcionamento. A autora, no entanto, reconhece que o MAB evoluiu de “serviço” a movimento, com a gradativa conscientização de que o processo de mobilização só seria efetivo se assumisse uma perspectiva prática, transcendendo o universo simbólico decorrente da participação religiosa e a argumentação técnica, derivada do apoio das assessorias especializadas comprometidas com o movimento.

A principal reivindicação do MAB é a criação de uma política nacional que defina critérios precisos e abrangentes para a reparação de prejuízos causados às pessoas atingidas pelas barragens e que promova o reassentamento das famílias cadastradas. O movimento instituiu inclusive uma data (14 de março) como o dia internacional de luta contra as barragens e tem tido atuação destacada contra a implantação de empreendimentos energéticos na Amazônia, como a Usina Hidrelétrica de Belo Monte.

O movimento não apenas se ocupa da resistência à construção de novas barragens, mas denuncia as precárias condições de trabalho e o impacto socioambiental e econômico delas decorrentes. Ao mesmo tempo, opõe-se às reformas pretendidas



pelo governo (previdência social e terceirização do trabalho, por exemplo), à privatização de empresas públicas e aos privilégios concedidos a empresas privadas, além de protestar contra os aumentos nas tarifas de energia elétrica. Além disso, está comprometido com a alimentação saudável (produção agroecológica). Acompanha os desdobramentos da investigação sobre o crime ambiental da Samarco, em Mariana/MG; invade prédios ou escritórios de entidades públicas, como o Ibama, assumindo como lema “água e energia não são mercadorias”.

O MAB está organizado em dezesseis estados brasileiros e tem parceiros importantes, como o laboratório Estado, Trabalho, Território e Natureza (Etern), do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional (Ippur), da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), que desenvolveu o Observatório Socioambiental de Barragens³, com um banco de dados *on line* que “registra, organiza e disponibiliza informações sobre o setor elétrico brasileiro e, em particular, sobre barragens e aproveitamentos hidrelétricos”, conforme se pode conferir no portal do MAB (www.mabnacional.org.br).

A dinâmica de atuação do MAB está alicerçada em um competente trabalho de comunicação, com a utilização de canais e estratégias para não apenas dar maior visibilidade às suas lutas e reivindicações, mas também favorecer a mobilização, o engajamento e o desenvolvimento de ações por parte de seus membros.

O portal do MAB sintetiza todo esse esforço comunicacional e se constitui em um espaço significativo para o acompanhamento do movimento e para a repercussão de suas conquistas e seus desafios. Ele traz notícias atualizadas sobre um amplo espectro de temas vinculados à questão socioambiental, com ênfase à temática das barragens, mas também uma série de documentos e materiais que dão suporte ao processo de mobilização, como dados sobre barragens, água, energia; áudio de músicas identificadas com os objetivos do movimento; artigos, vídeos, fotos, publicações, teses e inclusive poesias de militantes, com vigoroso chamamento à luta popular. O portal disponibiliza também informações em inglês, o que amplia a repercussão internacional da sua atuação.

O MAB dispõe de uma assessoria de imprensa e está presente nas mídias sociais (Facebook⁴ e Twitter⁵), com postagens atualizadas sobre o movimento e suas lutas, fartamente ilustradas por vídeos, depoimentos e denúncias de agressões, inclusive assassinatos, contra seus membros ou simpatizantes.

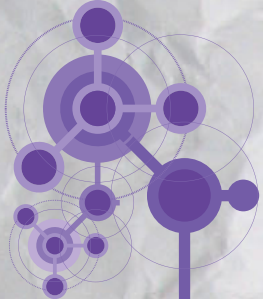
A comunicação do MAB não assume uma perspectiva verticalizante, ou seja, não é obrigatoriamente produzida por uma estrutura monolítica, profissionalizada, mas está fundamentada na contribuição coletiva, na participação dos seus representantes ou membros, o que favorece o aumento da sua capilaridade e da sua eficácia. Ela está reforçada, de maneira contundente, pela atuação dos seus líderes e membros locais, num amplo trabalho de comunicação interpessoal, face a face, em que se sobressaem o uso de palavras de ordem e a convocação permanente para a luta.

A força mobilizadora do seu aparato comunicacional pode ser facilmente avaliada pelo desenvolvimento de ações concretas, como ocupação de áreas e prédios públicos, pressão direta junto à Justiça para prisão e condenação de pessoas e grupos que agrediram ou vitimaram seus membros, realização de encontros locais, regionais e nacionais e passeatas de protesto em diversas regiões do país, notadamente naquelas em que o movimento está organizado ou que abrigam hidroelétricas e, portanto, os diretamente atingidos pelas barragens.

3 Informações sobre o Observatório podem ser obtidas em <<http://www.observabarragem.ippur.ufrj.br/>>.

4 Cf. <www.facebook.com/MAB.Brasil/>.

5 Cf. <https://twitter.com/MAB_Brasil>.



A comunicação e a capacidade mobilizadora do MAB tem chamado a atenção até mesmo de estudiosos e pesquisadores nos campos da comunicação e das ciências sociais, que têm produzido trabalhos importantes sobre o seu potencial mobilizador. Além de Reis (2007), já citada, podemos mencionar Foschiera (2010), Vainer (2007, 2003) e o excelente trabalho de Locatelli (2014), sobre comunicação e barragens, que recebeu menção honrosa no Prêmio Capes de Tese, em 2012.

Greenpeace e sua estratégia de “bom-mocismo” militante

O Greenpeace é uma organização não-governamental com sede na Holanda, fundada em 1971, no Canadá, e que mantém escritórios em dezenas de países, incluindo o Brasil. Seu foco é o meio ambiente em seu sentido mais abrangente, e suas ações e campanhas estão relacionadas a um leque amplo de temas, como a preservação do meio ambiente, a sustentabilidade, os transgênicos, a energia renovável, os oceanos, as mudanças climáticas, a poluição, entre muitos outros. Embora a organização indique explicitamente que não aceita recursos oriundos de empresas, partidos políticos e governos, sobrevivendo pela doação de ativistas ou simpatizantes (estimados em milhões em todo o mundo e cerca de 40 mil em nosso país), há denúncias de que acordos têm sido realizados com essas instâncias externas.

Essa entidade se caracteriza por ações espetaculares, mas não violentas, que, em muitos casos, promovem a desobediência civil, afrontando empresas e governos, com grande repercussão nos meios de comunicação. O grupo acumulou, ao longo de sua história, um conjunto importante e extenso de conquistas, dentre as quais se destacam o fim dos testes nucleares no Alasca pelos Estados Unidos e no Oceano Pacífico pela França, a moratória da caça de baleias, a luta contra as usinas nucleares, os transgênicos e o uso de substâncias químicas tóxicas em produtos eletrônicos. Sua presença é recorrente em congressos internacionais atuando como fonte para os temas que caracterizam a sua atuação.

A comunicação do Greenpeace está apoiada em campanhas que, como ele mesmo diz, representam “um trabalho de investigação, exposição e confronto a partir das demandas da organização em cada país onde ele atua.”⁶ Ela está focada também no aumento do número de “colaboradores” (é assim que a ONG denomina aqueles que com ela contribuem) e agressivamente busca contatá-los, incentivando a adesão às suas campanhas e a divulgação das suas atividades.

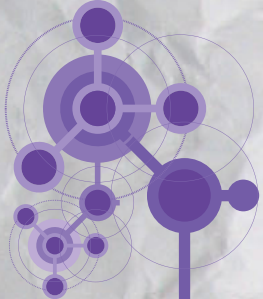
O Greenpeace convida a todos, seus colaboradores ou não, a se tornarem ciberativistas, estimulando-os a “protestarem nas ruas da internet”. Da mesma forma, ele favorece o voluntariado, convidando as pessoas a atuarem como “agentes de mudança”. Nesse caso, o interessado precisa, obrigatoriamente, participar do “Greenwire”⁷, mas há um rito a ser observado antes de ser aceito:

Ao entrar no Greenwire, você precisa assistir ao treinamento de boas-vindas e, em seguida, realizar um teste para mostrar que entendeu tudo sobre o trabalho voluntário no Greenpeace Brasil. Depois disso, você pode se juntar ao grupo local de sua cidade, criar um novo grupo, ou participar de mobilizações para as nossas campanhas (Greenpeace, s.d.).

O grupo produz um número significativo de materiais de divulgação (vídeos publicitários, *spots* de rádio, anúncios, *banners* etc.) e empreende grande esforço no sentido de conseguir o apoio de veículos de comunicação e blogueiros para ampliar a sua divulgação. Ele mantém *newsletter*, *blogue* (Green blog), se vale de jogos e *gadgets* para conscientizar as pessoas e para divulgar os temas que constituem o foco de sua atenção. Pedagogicamente, instrui e capacita os interessados a se tornarem ativistas.

6 Cf. <<http://www.greenpeace.org/brasil/pt/0-que-fazemos/>>.

7 Informações sobre como participar e como funciona o Greenwire podem ser encontradas em: <www.greenwire.org.br>.



Essa vertente de comunicação do Greenpeace merece atenção especial e está explicitada em publicações (cartilhas, por exemplo) que ele mesmo denomina de “manuais de intervenção criativas”, “dicas de comunicação” e “dicas de segurança”. Nelas, ele evidencia a sua estratégia básica, com a utilização de “confrontos não violentos e criativos, mostrando que essa postura é uma alternativa eficaz para promover as mudanças que queremos ver no mundo”.

O Greenpeace reconhece a importância das mídias sociais, da imprensa, das rádios livres, do uso de fotos e vídeos, notadamente para registrar e divulgar as suas “campanhas” ou manifestações, e instrui os que delas participam para evitar confrontos com a polícia ou adversários, para manter sigilo sobre as suas rotas e estratégias e tomar cuidado para evitar que os autores das informações (seus manifestantes) sejam identificados. Pede explicitamente o sigilo das informações e a proteção individual, sobretudo antes e durante as manifestações. Recomenda: “utilizar sistemas de encriptação de mensagens, no caso de e-mails; utilizar celulares pré-pagos para evitar que rastreamentos levam ao seu nome; utilizar aplicativos que sejam mais difíceis de serem rastreados; colocar senha no seu celular; e, se tiver registrando imagens com câmera fotográfica (e não celular), leve um cartão de memória falso ou vazio para entregar caso tentem confiscar suas fotos” (Greenpeace, Segurança da informação, s.d.)

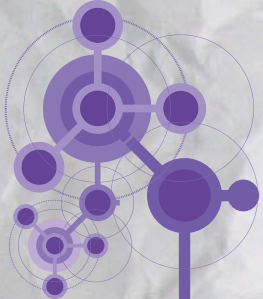
A entidade também se vale da capilaridade propiciada pelas mídias sociais para promover a sua “luta digital”, convicta de que o sucesso de sua mobilização depende, fundamentalmente, desses espaços virtuais, utilizados sobretudo para a troca de informações, a interação entre os seus colaboradores e voluntários e mesmo para “comunicar e registrar fatos antes, durante e depois das manifestações”. As mídias sociais, especialmente o Facebook, o Twitter e o Tumblr, são considerados instrumentos estratégicos para a adesão às campanhas.

O grupo valoriza bastante o relacionamento com a imprensa, ainda que admita que os meios de comunicação tradicionais sejam “comumente criticados por defender e propagar o discurso hegemônico das elites e distorcer/ocultar as demandas das minorias”. Por isso, ele tem como objetivo fazer com que mensagens contra-hegemônicas sejam transmitidas em larga escala (e sem manipulações) pela imprensa tradicional”, reconhecendo que ela “ainda tem seus produtos consumidos de maneira massiva pela maior parte da população, sendo ainda responsável por pautar a agenda de temas discutidos na sociedade e o viés com que esses temas serão abordados”⁸.

É possível perceber que o discurso utilizado pelo Greenpeace para a comunicação com os seus colaboradores e voluntários tem como característica básica um tom professoral, o que significa que, na prática, ele assume uma relação verticalizada com seus públicos, esperando deles mais a adesão do que a discussão de estratégias, definidas por ele *a priori*. O Greenpeace (e isso fica evidente no esforço utilizado para angariar assinaturas para as suas campanhas) imagina que colaboradores e voluntários sejam apenas seguidores, aos quais é permitida, e até mesmo incentivada, a conversa, mas não o questionamento de suas posições. Os colaboradores e voluntários não decidem sobre as suas práticas, apenas obedecem às determinações emanadas pelos dirigentes e gestores do Greenpeace. Katarini Miguel (2014, p. 196-197), ao analisar as estratégias discursivas do Greenpeace Brasil, chegou à mesma conclusão:

As petições para criação de projetos de lei, para exigir compromissos de empresas e governos são, aliás a forma de participação e ativismo mais direta, mas as reivindicações já estão prontas e só resta ao ciberativista assinar o documento e ter seu nome divulgado na página da web... Não há construção de propostas conjuntas, formas de colaborar com as informações disponibilizadas, nem mesmo mediação dos debates ou respostas diretas aos questionamentos realizados nas redes e no portal.

8 Ver informações e dicas sugeridas pelo Greenpeace para se relacionar com a imprensa no seguinte link: <http://greenpeace.org.br/p3/mobilizador/comunicacao/color/af_imprensa140523.pdf>.



Para a autora, prevalecem a “slogonização das problemáticas e a criação de pretensas marcas nas campanhas que servem para publicizá-las e atrair o sujeito de forma mais rápida, criativa e sem precisar de detalhamento”, e a adoção de “modelo de discurso que evidencia um *ethos* combativo, militante, espetacular, que consegue adesão mais pelas estratégias midiáticas, inclusive pelos dispositivos virtuais utilizados, do que propriamente pela relevância da problemática ambiental” (Miguel, 2014, p. 198).

Comparativamente ao MAB, pode-se concluir que o Greenpeace promove a elitização das estratégias, das ações e dos discursos, um comportamento que evidencia um “bom-mocismo militante” que gera resultados, mas que se identifica mais com a desobediência civil e a irreverência nas ações comunicacionais e na sua práxis do que com o confronto, e o enfrentamento com o uso da força física.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A emancipação das organizações (associações, fundações, movimentos etc.) que constituem o terceiro setor passa, obrigatoriamente, pela autonomia na elaboração e execução de sua comunicação e pela adoção dos princípios básicos da participação e da corresponsabilidade.

A chamada comunicação comunitária, na acepção que utilizamos neste artigo, deve ser fruto de uma construção coletiva, de engajamento, de comprometimento, e contemplar, para sua efetivação, ações concretas de mobilização social. Para tanto, deve lançar mão de veículos ou canais e discursos que sirvam não apenas para convocar os seus praticantes para uma práxis militante, mas também para legitimar as organizações junto aos seus membros e à opinião pública.

A independência em relação ao capital privado e ao poder público representa atributo fundamental da comunicação comunitária, porque, caso contrário, ela pode tornar-se refém de interesses políticos e empresariais e induzir a parcerias que, em médio e longo prazos, acabam desconstruindo as suas identidades e iniciativas.

A vigilância cívica deve ser permanente e ela significa disposição para enfrentar resistências, coragem para superar *lobbies* e ameaças, competência para realizar ações bem-sucedidas e criatividade para contornar os desafios e propor estratégias, notadamente as no campo da comunicação.

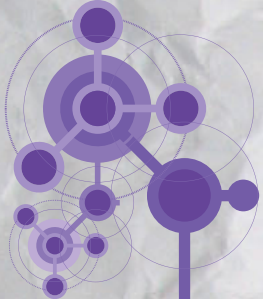
Vigorosa e agressiva, como a comunicação do MAB, pedagógica e midiática, como a comunicação do Greenpeace, a comunicação comunitária autêntica deve favorecer a mobilização social tendo em vista a promoção de mudanças estruturais na sociedade para a superação das desigualdades e da injustiça social.

REFERÊNCIAS

FOSCHIERA, Atamis Antônio. A luta dos atingidos por barragens no Brasil: o caso dos atingidos pela usina hidrelétrica de Barra Grande. In: SIMPÓSIO LUTAS SOCIAIS NA AMÉRICA LATINA, IV, Londrina, Gepal, 14 a 17/09/2010. *Anais...*, p. 42-51. Disponível em: <http://www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/anais_ivsimp/gt1/5_atamisfoschiera.pdf>. Acesso em 10/03/2017>.

GREENPEACE. Cuidados e dicas ao falar com a imprensa tradicional. Disponível em: <http://greenpeace.org.br/p3/mobilizador/comunicacao/color/af_imprensa140523.pdf>. Acesso em: 21/03/2017.

_____. Segurança da informação. (s.d.). Disponível em: <http://greenpeace.org.br/p3/mobilizador/seguranca/color/af_informacao_140527.pdf?__hstc=218051913.3a3385c439c59741cd7fe3c068295c46.1489155605713.1489155605713.1490546356508.2&__hssc=218051913.16.1490546356508&__hsfp=2053031526>. Acesso em: 23/03/2017.



_____. Bem-vindo ao Greenwire: um lugar para agente de mudanças! Disponível em: <<https://greenwire.greenpeace.org/brazil/pt-br/>>. Acesso em: 21/03/2017.

HENRIQUES, Márcio Simeone; BRAGA, Clara Soares; MAFRA, Rennan Lanna Martins. Planejamento da comunicação para a mobilização social: em busca da corresponsabilidade. 2003. Disponível em: <<http://www.sinproprp.org.br/clipping/2003/os%20desafios.pdf>>. Acesso em: 20/03/2017.

INSTITUTO PRO BONO. *Manual do terceiro setor*. São Paulo, s.d. Disponível em: <<http://www.probono.org.br/arquivos/file/manualterceirosetor.pdf>>. Acesso em: 15/12/2016.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Planejamento e gestão das relações públicas comunitárias. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009. p.435-64.

LOCATELLI, Carlos. *Comunicação e barragens: o poder de comunicação das organizações e da mídia na implantação de hidrelétricas*. Florianópolis: Insular, 2014.

MIGUEL, Katarini Giroldo. *Pensar a cibercultura ambientalista: comunicação, mobilização e as estratégias discursivas do Greenpeace Brasil*. 263 fl. 2014. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo.

PALÁCIOS, Marcos O medo do vazio: comunicação, socialidade e novas tribos. In: RUBIM, Antonio A. Canelas (Org.). *Idade mídia*. Salvador: UFBA, 2001.

PERUZZO, Cicília M. Krohling. Comunicação dos movimentos sociais: o exercício de uma nova perspectiva de direitos humanos. *Contemporânea*, Salvador, UFBA, v. 11, n. 1, p. 138-58, jan./abr. 2013.

_____. Fundamentos teóricos das relações públicas e da comunicação organizacional no terceiro setor: perspectiva alternativa. *Famecos*, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 89-107, jan./abr. 2013. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/13641/9201>>. Acesso em: 23/12/2016.

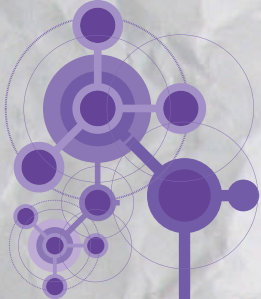
PERUZZO, Cicília M. Krohling. Relações públicas nos movimentos sociais e nas "comunidades": princípios, estratégia e atividades. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 417-34.

REIS, Maria José. O movimento dos atingidos por barragens: atores, estratégias de lutas e conquistas. In: SEMINÁRIO NACIONAL MOVIMENTOS SOCIAIS, PARTICIPAÇÃO E DEMOCRACIA II, Florianópolis, UFSC, 25 a 27/04/2007. *Anais...* UFSC, 2005, p. 473-501. Disponível em: <http://www.sociologia.ufsc.br/npms/maria_jose_reis.pdf>. Acesso em 19/03/2017>.

VAINER, Carlos Bernardo. Recursos hidráulicos: questões sociais e ambientais. *Estudos Avançados*, São Paulo, USP, v. 21, n. 59, p. 119-37, 2007.

_____. Águas para a vida, não para a morte: notas para uma história dos atingidos por barragens no Brasil. In: ACSELRAD, Henri; HERCULANO, Selene; PÁDUA, José. Augusto (Orgs.). *Justiça ambiental e cidadania*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003. Disponível em: <<file:///C:/Users/Wilson%20Bueno/Desktop/Rela%C3%A7%C3%B5es%20P%C3%BAblicas%20Comunit%C3%A1rias/%C3%81gua%20para%20a%20vida,%20de%20Vainer.pdf>>. Acesso em: 10/12/2016.

Texto recebido em 28.03.2017 e aprovado em 28.06.2017.



Conscientização e participação: as relações públicas comunitárias na construção da cidadania

Awareness and participation: the community public relations in the development of citizenship

Concientización y participación: las relaciones públicas comunitarias en la construcción de la ciudadanía



Marcelo Pereira da Silva

- Pós-doutorando em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista (Unesp) - Bauru
- Doutor em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp)
- Mestre em Comunicação Midiática pela Unesp – Bauru
- Professor do curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
- E-mail: marcelosilva_rp@hotmail.com



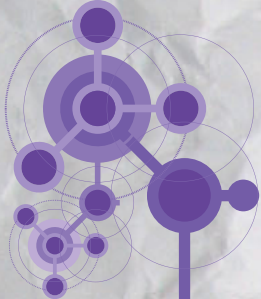
Ellida Neiva Guedes

- Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de Coimbra (UC)
- Mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Professora de Relações Públicas na Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
- E-mail: ellidaguedes@gmail.com



Protásio César dos Santos

- Doutor em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido pela Universidade Federal do Pará (UFPA)
- Mestre em Comunicação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
- Professor do Curso de Relações Públicas na Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
- E-mail: labcom17@bol.com.br



Resumo

Os processos que constituem a sociedade e as organizações carecem da ativa participação dos sujeitos na transformação da realidade, considerando a necessidade de uma consciência sensível às demandas sociais e que produzam modos de pensar que levem à ação. Este artigo discute, por meio de pesquisa bibliográfica, a formação da consciência do sujeito e os desafios das relações públicas comunitárias no fomento da participação dos atores sociais para a construção da cidadania, vislumbrando uma sociedade mais igualitária e solidária.

PALAVRAS-CHAVE: RELAÇÕES PÚBLICAS COMUNITÁRIAS • CONSCIÊNCIA • PARTICIPAÇÃO • CIDADANIA • TRANSFORMAÇÃO.

Abstract

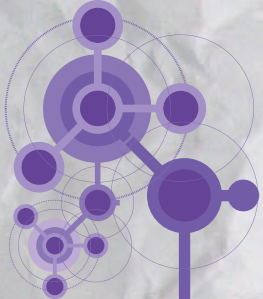
The processes that establish the society and the organizations need the active participation of the subjects to change the reality, pursuant to the need for consciousness sensitive to the social demands and generating ways of thinking that lead to action. This article discusses, using bibliographic research, the development of the subject's awareness and the challenges of community public relations in fostering the participation of social players in the construction of citizenship, foreseeing a more equitable and solidary society.

KEYWORDS: COMMUNITY PUBLIC RELATIONS • AWARENESS • PARTICIPATION • CITIZENSHIP • CHANGE.

Resumen

Los procesos que constituyen la sociedad y las organizaciones carecen de la participación activa de los sujetos en la transformación de la realidad, considerando la necesidad de una conciencia sensible a las demandas sociales y que produzcan modos de pensar que llevan a la acción. Este artículo problematiza, a través de investigación bibliográfica, la formación de la conciencia del sujeto y los desafíos de las relaciones públicas comunitarias en el fomento de la participación de los actores sociales para la construcción de la ciudadanía, vislumbrando una sociedad más igualitaria y solidaria.

PALABRAS CLAVES: RELACIONES PÚBLICAS COMUNITARIAS • CONSCIENCIA • PARTICIPACIÓN • CIUDANÍA • TRANSFORMACIÓN.



Na sociedade contemporânea observa-se, amiúde, a discussão sobre a necessidade de os atores sociais participarem dos processos que a constituem, de modo presencial, em grupos organizados ou por meio das redes sociais digitais, bem como a ampliação de oportunidades para efetivar essa participação. Os conceitos de participação (Freire, 1979) trazem elementos e valores comuns, que vêm ao encontro dos interesses deste artigo, já que se associam à construção da cidadania: exercício de direitos e cumprimento de deveres, emancipação, desenvolvimento social, respeito à pluralidade e às diferenças, prática de relações democráticas e norteadas pela tolerância.

Etimologicamente, entende-se o termo cidadão como o habitante da cidade, aquele detentor do direito à vida, liberdade, propriedade e igualdade perante a lei. É o indivíduo que deve desenvolver habilidade de consciência de seus direitos e deveres, participando, ativamente, das questões ligadas à sociedade e à sua comunidade. A efetivação da participação não ocorre na solidão do sujeito, mas à medida que ele se faz comunicante (Freire, 1971).

Desse modo, a cidadania implica o direito do homem de reconhecer-se pertencente a uma comunidade/sociedade, integrante do patrimônio comum e, ainda, partícipe do processo de construção do desenvolvimento social. A prática da cidadania leva os atores sociais ao sentimento de pertencimento, à constituição da identidade, à ação política consciente e ao exercício pleno de direitos e deveres. Compreende-se a cidadania como o direito pleno à vida quando aquele “habitante da cidade” assume as questões políticas, sociais, culturais e jurídicas como luta pessoal e coletiva.

Em Durkheim (1995) se tem a explicação do “haver”, “existir” e “fazer” a ligação entre os homens, a qual, maior ou menor, mecânica ou orgânica, leva a um “prender-se” uns aos outros, isto é, à solidariedade. É pelo desenvolvimento e pela maturidade da consciência individual e coletiva que se dá o processo de solidariedade social, que vem a formar ou realçar os valores e os sentimentos comuns entre as pessoas e que estão presentes na construção/prática da cidadania.

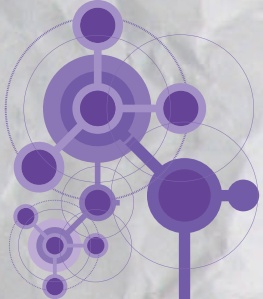
O desafio do homem está em educar/transformar/(re)construir a sociedade de modo a garantir o pleno exercício da condição de cidadão e a análise crítica da realidade no lugar de ator social, ou seja, de protagonista. Um dos meios para vencer esse desafio é a formação de uma consciência para a participação política, que pode se dar pela educação e pela comunicação. É nesse campo que atuam as relações públicas comunitárias, incentivando a participação dos sujeitos nos processos sociais e a prática da problematização das realidades, em busca de desenvolvimento social, contribuindo para o (re)conhecimento do direito (e do dever) de cada um assumir-se como protagonista de sua própria história.

Entretanto, o protagonismo e a prática cidadã, em meio à pobreza e às desigualdades sociais crescentes, ficam comprometidos, o que afasta o “habitante da cidade” da esfera política e abre possibilidades para a manipulação política e a alienação social daquele que deveria participar da construção de sua existência.

Considerando-se tal cenário, este artigo objetiva discutir a atuação das relações públicas comunitárias nos processos de conscientização e participação dos atores sociais na construção da cidadania, a partir dos conceitos de consciência e participação políticas. Coloca-se na ribalta a função social desse campo da comunicação na promoção da transformação social, através da mediação entre Estado, sociedade e mercado.

CONSCIÊNCIA, PARTICIPAÇÃO E CIDADANIA: DIALOGANDO CONCEITOS

A consciência, para Abbagnano (2003, p. 185), é “uma relação da alma consigo mesma, uma relação intrínseca ao homem, interior ou ‘espiritual’, pela qual ele pode conhecer-se de modo imediato e privilegiado”. Está associada à inteligência que



faz um juízo a respeito do certo e do errado para a própria pessoa, de um ato já praticado ou a praticar. A consciência é, portanto, pessoal, individual e irrepetível, pois representa a convicção interna na decisão moral aqui e agora, orientando o autoconhecimento e o comportamento humanos.

Comportamento, na perspectiva da ética, implica a tomada de decisões (entre o bem e o mal) e a assunção de responsabilidades, nos planos individual e coletivo, o que determina a consciência e a liberdade como faces da mesma moeda. Somente ao ato humano consciente e livre se pode atribuir uma responsabilidade.

Para Cotrim (1999, p. 44), a “consciência é estar no mundo com algum saber, ‘com-ciência’”, o que remete à capacidade do homem de debruçar-se “sobre si mesmo para tomar posse de seu próprio saber”. A tomada de consciência do eu e do mundo, que faz com que o homem se descubra como uma estrutura dinâmica, dota-o da capacidade de análise e o leva à reflexão, em um processo contínuo e aberto para um relacionamento consigo mesmo e com o mundo. Nesse sentido, a consciência mobiliza a inteligência do sujeito para que possa enfrentar a complexidade do existir e da vida.

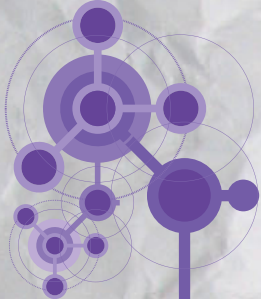
O homem, do ponto de vista da biologia, é classificado como *sapiens*, o ser que sabe que sabe – logo, dotado de consciência –, o que o distingue dos animais, já que eles não sabem que sabem. O ser humano é (ou deveria ser) capaz de dominar a realidade em que vive, a leitura e o estar no mundo, de construir conhecimentos que lhe permitam viver e estabelecer com o universo uma relação indispensável, em busca de encontrar respostas para suas inquietações e necessidades, (re)conhecendo a sua própria existência. Vê-se, nesse trabalho, o homem em uma perspectiva mais ampla que a biológica, posto que é, para Morin (2012, p. 140), “*sapiens* e *demens*, afetivo e lúdico, imaginário, poético, prosaico”.

Cada ser humano constitui uma unidade essencial e suas atitudes são avaliadas a partir de si mesmo, uma vez que a consciência é sempre consciência de algum valor enleado à realidade do sujeito. Assim, acredita-se que, pela consciência, o homem emerge da biosfera para iniciar a formação do seu mundo específico, a noosfera – coisas do espírito, saberes, ideias, mitos, crenças, etc. (Morin, 2012).

A consciência torna-se o resultado de um processo de interação entre indivíduo e sociedade, mas, também, fruto da educação. Não é, portanto, patrimônio hereditário, já que resulta de um longo e complexo processo. A educação tem como fim primário a formação do indivíduo, qualificando-o para a sua ação. Logo, a falta do saber “gera a dependência, a submissão e subserviência” (Luckesi; Passos, 1992, p. 42).

Assim, a formação da consciência resulta do processo interativo natural do homem como ser social. Ao mesmo tempo, dele exige-se “ter consciência” para estar no mundo e se relacionar com o outro, decidindo entre o certo e o errado, o bem e o mal. A consciência é indispensável para o exercício da cidadania, esta um modo de viver igual e justo para todos os indivíduos. Observa-se a dimensão política do conceito de consciência e, a partir dela, um caminho para a construção e o exercício da cidadania.

A palavra política vem do grego *pólis*, que significa cidade. Política é uma atividade coletiva que visa chegar à maneira mais adequada de compor os interesses e as necessidades de todos em torno de um denominador comum. A prática da cidadania e a formação para tal ocorrem nesse contexto. Onde falta consciência política, sobressai o Estado prepotente e avassalador, o político corrupto e um Estado paternalista que assiste ao cidadão achando que faz “favores”, embora o faça com o dinheiro dos impostos pagos pela sociedade. O não-exercício da consciência política também pode facilitar o não-cumprimento dos deveres e das responsabilidades de empresas públicas, privadas ou do terceiro setor com os grupos de pessoas afetados por elas – funcionários, comunidades, cidadãos e consumidores.



A consciência política exige conhecimento, capacidade de questionar e analisar e, sobretudo, relacionamento com o mundo político (poderes, processos e instituições). Somente assim, o homem, em uma dinâmica contínua de educação, estará apto a reconhecer a capacidade de governos e instituições de assegurar a felicidade coletiva e a exercer seus direitos e deveres na transformação social necessária.

Com base no entendimento do que significa a consciência política, compreende-se que a cidadania se constrói na interação entre os sujeitos e deles com outras forças constitutivas da sociedade. A cidadania “se expressa nas dimensões civil, social e política e se concretiza na liberdade de opinião e expressão, de participação política e no acesso aos bens necessários à vida e ao desenvolvimento intelectual” (Peruzzo, 2007, p. 46). Segundo a autora, o desenvolvimento de uma sociedade pode ser medido de acordo com o maior ou menor grau de exercício dos direitos e deveres dos cidadãos, pressupondo a participação ativa da população local, a sustentabilidade, a corresponsabilidade do cidadão e de suas organizações, mercado, empresas e Estado, respeito aos valores dos envolvidos e retorno a eles na forma de benefícios.

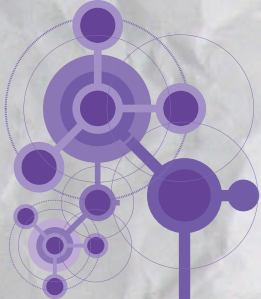
Ser partícipe do processo de construção social legitima o homem como cidadão, sendo os principais pilares para o exercício cidadão a participação e o protagonismo na construção social. Para Teixeira (2001), há várias formas de participação, das quais depreendem-se elementos e valores comuns como solidariedade, despreocupação com a tomada de poder, respeito à pluralidade e às diferenças e prática de relações democráticas. Participação pressupõe uma relação em que os atores, com os recursos disponíveis, “fazem valer seus interesses, aspirações e valores, construindo suas identidades, afirmando-se como sujeitos de direitos e obrigações” (Teixeira, 2001, p. 26). Para Freire (1981, p. 18-19), o sujeito deve ter um compromisso com o mundo, cuja existência não se resume à articulação retórica, mas apenas com “engajamento com a realidade”.

No campo da política, a participação, segundo o autor, ocorre em uma interação entre o Estado, outras instituições políticas (partidos, grupos de pressão) e a própria sociedade, em um processo que articula os interesses privados para influenciar as decisões do Estado.

No Brasil, o agravamento dos conflitos sociais, a desigualdade entre as classes econômicas, o deficitário quadro educacional, de saúde, segurança e moradia, aliados à crescente conscientização de vários segmentos sociais, até mesmo por causa do ambiente das tecnologias de informação e comunicação, promoveram o surgimento de modos de participação diversos, outros formatos de relacionamentos pessoais, institucionais e políticos, novas formas de organização de interesses. A isso Teixeira (2001) chama de nova cultura política, em que se valorizam a ação coletiva, a construção de identidades, a criação e efetivação de direitos e o enfrentamento dos problemas sociais.

De acordo com a World Values Survey (WVS), pesquisa realizada pela Universidade de Michigan, em cerca de oitenta países, com perguntas sobre valores socioculturais, morais, religiosos e políticos dos países pesquisados, e aplicada no Brasil entre 1995 e 2005, o aumento da participação do brasileiro foi significativo em instituições pertencentes tanto à sociedade política, quanto à sociedade civil. Tal participação ocorre, principalmente, através de instituições desvinculadas da sociedade política, e suas ações políticas buscam mecanismos não ligados ao aparato estatal (Castro; Reis, 2012).

Por outro lado, a crescente desigualdade entre ricos e pobres, a corrupção que domina o ambiente político e a conseqüente descrença da sociedade nesse sistema, e a busca desenfreada pelo sustento diário, que esgota todo o tempo dos cidadãos, dificultam e até impedem a participação consciente e livre dos atores sociais, nas questões que dizem respeito à sua existência.



Participar, em termos políticos, envolve ações não necessariamente exclusivamente ligadas ao ato de votar nas eleições, apontando para os contextos institucionais do Estado ou iniciativas informais, por exemplo. Para Avelar (2007), as atividades imbricadas na participação política podem ser as mais simples, como conversas com amigos sobre os acontecimentos políticos locais, nacionais e internacionais, até as mais complexas, como fazer parte de governos, mobilizar pessoas para protestar contra autoridades políticas, associar-se em grupos e movimentos para reivindicar direitos, envolver-se nas atividades da política eleitoral, votar, candidatar-se, pressionar autoridades para mudanças nas regras constitucionais para favorecer grupos de interesses dos mais diversos etc.

A participação política pode se caracterizar por ações coletivas ou individuais, apoiando ou pressionando, com o objetivo de influenciar as tomadas de decisão que envolvam interesses coletivos, nos campos político, social ou comunitário. Trata-se de um processo que pode tornar os cidadãos melhores e mais fortes, à medida que promove a reflexão, exige argumentação, consolida a solidariedade, já que se orienta pelo compartilhamento de interesses e anseios. Nesse sentido, Bauman (2017, p. 24) assevera que a humanidade está em crise e que “não existe outra saída para ela senão a solidariedade dos seres humanos”, indicando que os obstáculos no caminho são: a recusa ao diálogo, a insensibilidade e o desprezo ao outro.

Pode-se dizer, então, que os direitos e deveres constituídos expressam os princípios básicos da cidadania – igualdade e liberdade – e são indicadores do grau de desenvolvimento social de um país ou uma região, em uma perspectiva igualitária, permanente e duradoura. A maior ou menor organicidade dos cidadãos fortalece ou enfraquece uma sociedade e está diretamente relacionada à consciência política e à capacidade de articulação dos atores sociais, em cada período histórico. Desse modo, concebe-se consciência política como um dos caminhos do processo de conquista e prática da cidadania.

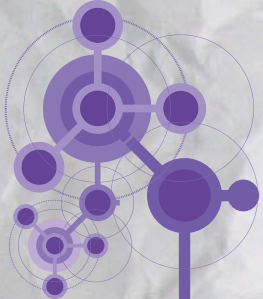
A construção da cidadania implica participação, no sentido de interferir, decidir, modificar, criar e usufruir, igualmente, de direitos e deveres. Nesse universo, o propósito das relações públicas comunitárias, através de uma comunicação participativa, é mobilizar os atores envolvidos para a participação social e política, o que pode conduzi-los para a problematização e transformação de suas realidades, de modo consciente, no exercício do papel de protagonistas de sua própria história.

É no conceito de homem transformador do mundo, no âmbito da educação libertadora de Freire (1979), que as ações de relações públicas comunitárias se sustentam. Assim, a área revela “sua função social de práxis voltada para a transformação social, no estabelecimento da integração entre Estado, sociedade e mercado” (Oliveira, 2007, p. 181), em direção a uma sociedade mais justa, com políticas públicas e de comunicação participativa definidas para o exercício da cidadania, o respeito às individualidades e o desenvolvimento social sustentável.

AS RELAÇÕES PÚBLICAS COMUNITÁRIAS NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA CIDADANIA

A dimensão comunitária das relações públicas nasceu no cenário social brasileiro dos anos 1980¹, marcado por pressões populares em torno do direito à cidadania e convulsionado por greves, ocupações de terras, protestos contra o alto custo de

¹ Waldemar Luiz Kunsch (2007, p. 107-123) considera como marco do que viriam a ser as relações públicas comunitárias o IX Congresso Anual da União Cristã Brasileira de Comunicação Social (UCBC), em 1980. Esse evento teve um painel sobre relações públicas a serviço dos interesses da comunidade e dos movimentos sociais organizados, no qual sobressaíram José J. Queiroz, Cícilia M. Krohling Peruzzo e Margarida M. Krohling Kunsch. O autor destaca o papel desempenhado nesse contexto pela Pós-Graduação em Comunicação Social do então Instituto Metodista de Ensino Superior, que em sua primeira fase (1979-1985), segundo Marques de Melo (1983, p. 194) tinha “uma preocupação científica com os fenômenos não-hegemônicos ou contra-hegemônicos da comunicação nas sociedades dependentes”, especialmente porque a Metodista se localiza no ABC Paulista, onde surgiram diversas experiências populares de comunicação. A partir do evento da UCBC, Cícilia e Margarida publicaram uma série de textos que estão na origem do desenvolvimento dessa perspectiva das relações públicas comunitárias.



vida, ação pastoral engajada na formação política e surgimento de movimentos populares, indicativos de um processo de mudança social. Surgiam meios alternativos de comunicação, mas faltava explicitação teórica da viabilidade de as relações públicas servirem aos interesses populares (Peruzzo, 2009).

As relações públicas comunitárias viabilizam-se pela comunicação comunitária, cuja origem remonta à ação dos movimentos sociais populares típicos do final dos anos 1970 e se fundamenta na democracia, na representatividade, no caráter coletivo e no protagonismo do cidadão, desde o planejamento até a gestão dos processos de interesses coletivos.

A organização e o crescimento dos movimentos sociais ocorreu em decorrência do deficitário contexto brasileiro no atendimento aos direitos dos cidadãos nos campos educacional, habitacional e de saúde. A busca pela diminuição de tais deficiências passou a fazer parte do enfrentamento e da luta pela democratização de direitos, através de uma práxis coletiva capaz de interferir nas estruturas e políticas públicas, orientada pela comunicação comunitária, articulando o primeiro, segundo e terceiro setores da sociedade.

A comunicação comunitária, portanto, está

vinculada às lutas mais amplas de segmentos empobrecidos da população, mas organizados, e tem a finalidade de contribuir para solucionar problemas que afetam o dia a dia das pessoas e a ampliar os direitos de cidadania (...) porque contribui para gerar conhecimento e para mudar as condições concretas de existência (Peruzzo, 2008, p. 2).

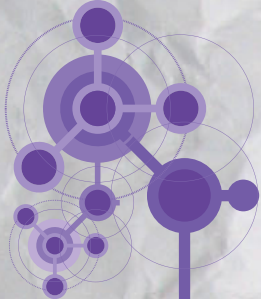
As mudanças e melhorias na vida das pessoas podem decorrer dos processos de mobilização e conscientização implantados e implementados pela comunicação comunitária, que favorecem o exercício da cidadania, à medida que oportunizam a participação do cidadão no processo comunicativo e na luta em busca do atendimento de suas demandas, na conquista e ampliação de direitos. A comunicação comunitária torna-se um mecanismo de luta e de legitimação dos direitos de cidadania, contribuindo para a formação de cidadãos capazes de compreender o mundo e de se organizarem para transformá-lo, através de ações concretas, com vistas a melhorar a consciência política e a sensibilidade acerca de causas sociais.

Como se sabe, o homem constrói sua consciência nas interações que estabelece em diferentes mediações sociais, culturais e educativas e com outras forças constitutivas da sociedade, condição necessária para ele estar no mundo, relacionar-se com o outro e ser capaz de distinguir e decidir entre o certo e o errado. Daí ser a consciência indispensável para a participação ativa do homem em suas realidades, no sentido de nelas pensar, interferir e decidir, modificando-as para a construção de uma cidadania plena. Por seu caráter educativo, a comunicação comunitária tem grande relevância nesse processo.

Nesse contexto, as relações públicas comunitárias implementam o tripé conscientização-mobilização-ação², buscando despertar nos cidadãos as capacidades de compreensão e intervenção na realidade e incentivando a participação política da população para a criação e adoção de políticas comunicativas e sociais adequadas.

As relações públicas, na dimensão comunitária, fazem a mediação entre movimentos organizados, órgãos públicos e empresas privadas (Kunsch, 2007), buscando atender às demandas das classes populares ou de segmentos com interesses específicos, em um cenário complexo e deficitário nos planos social, educacional, habitacional, ambiental, de saúde etc. A função mediadora vai além do processo de informar, alcançando o intercâmbio de informações, a geração de conhecimento, o diálogo e a construção de relacionamentos, com vistas a despertar a participação dos cidadãos, tornando-os gestores da construção da cidadania. O caráter mediador promove, ainda, a compreensão e a problematização da realidade social.

2 Além de um movimento de conscientização, acredita-se na urgência de um processo de sensibilização, já que o processo de "dar consciência" ao sujeito é desafiado pela vontade de consciência por parte desse sujeito; conscientizar deixa entrever um sujeito passivo, "dominado" pelo conscientizador.



Nesse sentido, Kunsch (2007) destaca que são amplas as frentes de trabalho para as relações públicas comunitárias, tanto nas instituições do terceiro setor, como no âmbito do Estado, onde ações comunicativas proativas e empreendedoras podem ser realizadas em prol do desenvolvimento integral da sociedade. No segundo setor, considerando-se a relevância do público comunitário, as organizações têm adotado práticas de responsabilidade social para melhorar a qualidade de vidas das pessoas e contribuir para a diminuição das desigualdades sociais.

As ações nesses campos tornam-se possíveis por meio de uma comunicação fiel a valores como igualdade, fraternidade, liberdade e solidariedade, os quais compõem o “panteão do pensamento democrático” (Wolton, 2006, p.11), que persegue há mais de um século o desejo incessante de ampliar o horizonte do mundo, das relações e da produção da justiça social.

As relações públicas comunitárias podem ser desenvolvidas nos planos empresarial, governamental e de instituições sem fins lucrativos, desde que se constituam de modo participativo e democrático, a partir das demandas dos públicos envolvidos, priorizando seu protagonismo, do planejamento à gestão dos processos de interesses coletivos, com o objetivo de promover a emancipação humana. A natureza dessa comunicação tipifica o cuidado com o outro, zelando por um diálogo que seja libertador, sinérgico e construtor de uma “aliança perene de paz e amortização” (Boff, 2008, p. 139).

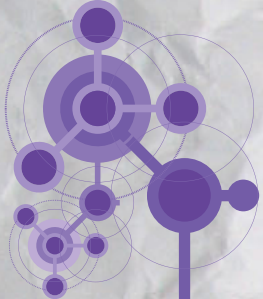
A comunicação comunitária representa, nesse universo, uma esperança para a diminuição da desigualdade e da injustiça sociais, bem como para a constituição/formação de sujeitos-protagonistas, desenvolvendo ações comunicativas e uma forma de pensar que os coloque no centro da cena, como pensadores, propositores e promotores de mudanças, agentes conscientes da transformação.

O modo como hoje a sociedade se organiza, gerando um tipo de ativismo contemporâneo, com renovados formatos de organização, táticas, métodos e estratégias, evidencia a relevância da comunicação. As muitas lutas por direitos de toda ordem a que se assiste e a pluralidades de vozes em busca de um espaço no qual possa ecoar a quantidade de informações nos muitos meios disponíveis levam a desafios como os apontados por Henriques (2007, p. 100): “1. Apresentar e defender publicamente seus interesses (relacionamento público); 2. Lidar com uma variedade de públicos em busca da legitimação de sua existência e adesão às suas causas; 3. Manter os vínculos horizontais entre os atores envolvidos”.

Observa-se que as relações públicas comunitárias têm a função de promover a coesão interna dos movimentos, pelo diálogo, incentivando a participação ao ampliar e diversificar os interlocutores e “os conteúdos sintonizados com questões cotidianas, temas dos âmbitos legislativo e judiciário, difusão de descobertas científicas e tecnológicas, alternativas de geração de rend” (Peruzzo, 2013, p. 56), em direção ao desenvolvimento integral dos indivíduos.

Tais desafios, diz Henriques (2007), requerem a definição de estratégias de mobilização, com a criação de condições de ação em rede entre os atores mobilizados, em uma acepção política de defesa pública de interesses por meio do relacionamento entre instituições e públicos. Nessa dinâmica, o empoderamento de processos comunicacionais autônomos tem sido percebido como necessidade na condição de canais de expressão concernente à mobilização e organização populares. Cremades (2009, p. 24) defende que, apenas “quando uma pessoa é consciente da capacidade de influência e ação que lhe permite se integrar com outras pessoas, surge o micropoder”, ou seja, o protagonismo do sujeito na comunicação comunitária exige a conjugação de autonomia e integração.

Os desafios também estão na conquista da visibilidade da causa, do movimento e de seu posicionamento público, como portadores de legitimidade. Evidencia-se que, em última instância, o objetivo das estratégias é a transformação de uma dada



realidade social, por meio da “reestruturação da difusão do poder, engendrada pela participação cidadã, pelo acesso à informação e a necessidade imperiosa de uma democracia como “diálogo social” (Cremades, 2009, p. 25). A esse respeito, Castells (2013, p. 21) afirma que, “para que as redes de contrapoder prevaleçam sobre as redes de poder embutidas na organização da sociedade, elas têm de reprogramar a organização política, a economia, a cultura ou qualquer dimensão que pretendam mudar”.

O desenvolvimento das relações públicas comunitárias profissionaliza um processo de comunicação mobilizadora, já que ele ocorre naturalmente, a todo o momento, em todos os lugares, de muitas formas, com objetivos distintos e formas diversificadas, oportunizando à área o exercício de uma práxis social na gestão organizacional no primeiro, segundo ou terceiro setor, em consonância com as experiências dos atores envolvidos no processo. Todos se tornam responsáveis pela crítica, problematização e (re)construção da realidade, na perspectiva da construção da cidadania.

A ascensão do terceiro setor tem proporcionado oportunidades e levantado desafios para a comunicação. A possibilidade de sensibilizar e conscientizar os sujeitos para a relevância de seu engajamento em questões ligadas à realidade de sua comunidade, escola, universidade, cidade, estado, país etc. produz uma socialidade capaz de influenciar e cooperar na construção de sociedades mais justas e solidárias, em um mundo permeado pela lógica do individualismo egoísta.

Os sujeitos estão imersos em uma realidade norteadada pela perversidade do sistema capitalista concorrencial de consumo, o qual gera uma volta ao canibalismo. Em virtude das dificuldades para “um convívio social saudável e para o exercício da democracia” (Santos, 2013, p. 54), em seu sentido mais amplo, a comunicação comunitária emerge como uma esperança para fazer frente à cultura consumista.

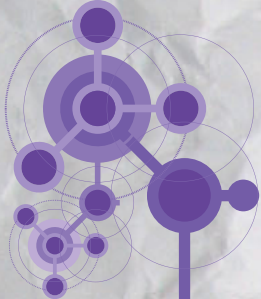
Esse cenário reverbera na forma como os sujeitos vivem e caminham na esfera do consumo, cimentando a urgente necessidade da comunicação comunitária não apenas como contraposição ao espírito desse tempo, mas como uma esperança ao que se vê proliferar em forma de individualismo, dilacerando a realidade e as relações sociais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O surgimento e a prática da dimensão comunitária das relações públicas disponibilizam o conhecimento construído nesse campo para a luta por uma sociedade mais justa, de modo alinhado aos saberes populares e, principalmente, incentivando o protagonismo dos atores sociais na discussão, proposição, transformação e no desenvolvimento social (Freire, 1971, 1979, 1981).

Como destaca Kunsch (2007), o princípio orientador do processo da comunicação comunitária é o conceito de educação libertadora de Paulo Freire (1979), que concebe o homem como transformador do mundo. Tal transformação, entretanto, tem um caráter coletivo, pois se inicia na relação entre os homens – é na interação que os homens se educam, se conscientizam e se libertam da omissão, opressão e dependência, emancipando-se.

O propósito comunicativo das relações públicas comunitárias de promover a conscientização, no âmbito da libertação, visa despertar o homem para a descoberta dele como sujeito de si e do mundo em que vive, preparando-o/estimulando-o para a formação da consciência necessária para o conhecimento e a problematização da realidade, que conduz a respostas sobre o mundo, e para os relacionamentos sociais e políticos. Também lança luz sobre as mudanças no ambiente comunicacional, as quais afetam “as normas de construção de significado” e a “produção de relações de poder” (Castells, 2013, p. 11).



Em tal processo, o viés educativo das relações públicas comunitárias revela-se na formação e conscientização do indivíduo para a prática da cidadania, que o impulsiona para a ação em direção às mudanças necessárias para um desenvolvimento social participativo, democrático e sustentável.

A comunicação comunitária possibilita aos atores sociais a produção de conhecimento sobre o mundo e, a partir dele, competências para transformá-lo – portanto, gera consciência, poder, sensibilidade e capacidade de influenciar e tomar decisões. Por outro lado, a falta de consciência política abre espaço para a dependência ideológica, já que o homem fica destituído da capacidade de distinguir e decidir, não assumindo responsabilidades, e para a atuação de instituições e grupos descomprometidos com as causas sociais coletivas.

A responsabilidade social das relações públicas evidencia-se na construção da cidadania, desmistificando o caráter predominantemente capitalista que permeia as ações da área no terreno empresarial. Amplia-se, assim, o âmbito de sua atuação em uma sociedade cada vez mais plural, caleidoscópica e complexa.

As relações simétricas propostas pelas relações públicas comunitárias atam-se, umbilicalmente, à ordem dos valores e significam que o respeito ao outro e a confiança são irmãos gêmeos. Comunicar acontece “entre”, ou seja, exige reconhecer-se o outro como sujeito e ter por ele alguma estima. Esse cuidado torna-se parte essencial da identidade de organizações e movimentos comunitários: o outro não apenas passa a ter voz e ação, mas a existir, tecer e transformar sua história, individual e coletivamente.

A comunicação não promove, *ipso facto*, a compreensão humana, porque ela necessita de uma disposição subjetiva. Todavia, a comunicação comunitária pode reduzir as incompreensões que reinam nas relações sociais. A luta constante é o preço que se tem que pagar por um mundo menor e mais próximo, recortado por técnicas refinadas, interativas e personalizadas, mas, ainda, distante do ideal de um mundo mais justo e habitável para todos. Na coxia de Freire, asseveramos que a realidade apenas pode ser transformada quando o homem descobre que é ela modificável e que ele é sujeito dessa mudança (Freire, 1981).

A comunicação comunitária descobre a alteridade radical e o dever da construção de um mundo melhor no qual todos os indivíduos são valorizados, predominando a sensibilidade e o respeito no lugar da hostilidade, do desprezo e do ódio. A equalização das questões-problema e das aporias da sociedade hodierna passam, fundamentalmente, pelo coração humano. A falta de amor obnubila as virtudes da alteridade: a perspectiva comunitária as traz para o centro do palco.

REFERÊNCIAS

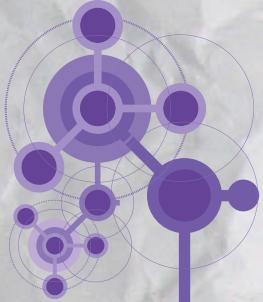
ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de filosofia*. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

AVELAR, Lúcia. Participação Política. In: AVELAR, Lúcia; CINTRA, Antônio Octávio (Orgs.). *O sistema político brasileiro: uma introdução*. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, 2007. p. 261-280.

BAUMAN, Zygmunt. *Estranhos à nossa porta*. Rio de Janeiro: Zahar, 2017.

BOFF, Leonardo. *Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra*. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

CASTELLS, Manuel. *Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet*. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.



CASTRO, Henrique C. de Oliveira de; REIS, Fernanda Teixeira. Participação política no Brasil no século XXI: mudanças e continuidades. *Revista de Ciência Política*, v. 21, n. 2, p. 20-33, jul./dez. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.4322/tp.2012.015>>.

COTRIM, Gilberto. *Fundamentos da filosofia: ser, saber e fazer*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

CREMADES, Javier. *Micropoder: a força do cidadão na era digital*. São Paulo: Senac, 2009.

DURKHEIM, Émile. *Divisão do trabalho social*. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

FREIRE, Paulo. *Conscientização*. São Paulo: Moraes Editora, 1971.

_____. *Pedagogia do oprimido*. 7. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

_____. *Educação e mudança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

HENRIQUES, Márcio Simeone. Ativismo, movimentos sociais e relações públicas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (Orgs.). *Relações públicas comunitárias: a comunicação numa perspectiva dialógica e transformadora*. São Paulo: Summus, 2007. p. 92-104.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Dimensões e perspectivas das relações públicas comunitárias. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (Orgs.). *Relações públicas comunitárias: a comunicação numa perspectiva dialógica e transformadora*. São Paulo: Summus, 2007. P.165-180.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (Orgs.). *Relações públicas comunitárias: a comunicação numa perspectiva dialógica e transformadora*. São Paulo: Summus, 2007.

KUNSCH, Waldemar Luiz. Resgate histórico das relações públicas comunitárias no Brasil. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (Orgs.). *Relações públicas comunitárias: a comunicação numa perspectiva dialógica e transformadora*. São Paulo: Summus, 2007. p. 107-123.

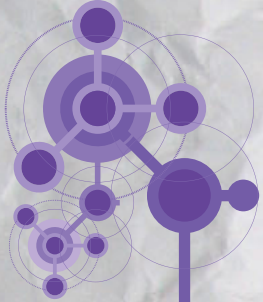
LUCKESI, Carlos Cipriano; PASSOS, Elizete Silva. *Introdução à filosofia*. Salvador: Centro Editorial e Didático da UFBA, 1992.

MARQUES DE MELO, José. Da comunicação popular à popularização da ciência. *Comunicação & Sociedade*, São Bernardo do Campo, PósCom-IMS, n. 9, p. 193-205, 1. sem. 1983.

MORIN, Edgar. *O método – 5. A humanidade da humanidade: a identidade humana*. Porto Alegre: Sulina, 2012.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. Relações públicas e as questões sociais nos três setores da sociedade. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (Orgs.). *Relações públicas comunitárias: a comunicação numa perspectiva dialógica e transformadora*. São Paulo: Summus, 2007. p.181-193.

PERUZZO, Cícilia M. Krohling. Cidadania, comunicação e desenvolvimento social. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (Orgs.). *Relações públicas comunitárias: a comunicação numa perspectiva dialógica e transformadora*. São Paulo: Summus, 2007. p. 45-58.



_____. Conceitos de comunicação popular, alternativa e comunitária revisitados e as reelaborações no setor. *Palavra Clave* – Revista da Facultad de Comunicación, Universidad de la Sabana, Cundinamarca/Colombia, v. 11, n. 2, p. 367-379, dez. 2008. Disponível em: <<http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1503/1744>>. Acesso em: 02 mar. 2016.

_____. Da aparência à essência das relações públicas: abordagem na perspectiva da teoria crítica e do modo de produção capitalista. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009. p.157-184.

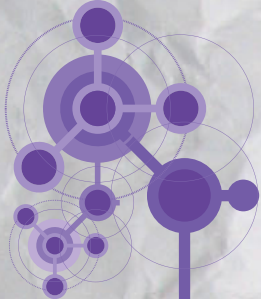
_____. Comunicação nos movimentos sociais: o exercício de uma nova perspectiva de direitos humano. *Contemporânea | comunicação e cultura*, Poscom UFBA, v. 11, n. 1, p. 138-158, jan./abr. 2013. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/contemporaneaposcom/article/view/6980>>. Acesso em: 3 abr. 2015.

SANTOS, Milton. *Por uma outra globalização*. 23. ed. Rio de Janeiro: Record, 2013.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. *O local e o global: limites e desafios da participação cidadã*. São Paulo: Cortez, 2001.

WOLTON, Dominique. *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo: Paulus, 2006.

Texto recebido em 07.04.2017 e aprovado em 30.06.2017.



Atravessamentos discursivos entre ONGs, empresas, grupos sociais e ativistas, na perspectiva da teoria ator-rede

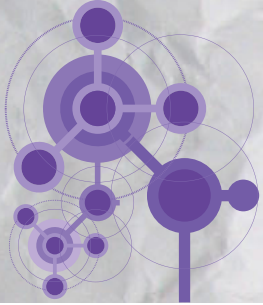
Discursive crosses among NGOs, companies, social groups and activists, from the perspective of actor-network theory

Atravesamientos discursivos entre ONGs, empresas, grupos sociales y activistas, en la perspectiva de la teoría actor-red



Vanessa Cardozo Brandão

- Doutora em Estudos da Literatura pela Universidade Federal Fluminense (UFF)
- Mestre em Literaturas de Língua Portuguesa pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas)
- Graduada em Publicidade e Propaganda pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Professora Adjunta do Departamento de Comunicação Social da UFMG
- Integrante do Núcleo de Pesquisa em Conexões Intermidiáticas (NucCon/CCNM) – CNPq/UFMG
- E-mail: vcbrandao@ufmg.br



Resumo

Perpassando a atuação da ONU Mulheres Brasil, observa-se a criação de associações entre organizações vistas como atores interagindo em fluxos intermédias estabelecidos com base na temática da igualdade de gênero, tomada como mediadora das ações comunicacionais em rede sociotécnica. Com a contribuição da teoria ator-rede (Bruno Latour), a cartografia das associações pode revelar como processos de mediação na web criam interações que contribuem para o estudo de fenômenos de comunicação organizacional, cujas relações podem passar a ser lidas em fluxo.

PALAVRAS-CHAVE: TEORIA ATOR-REDE • SOCIOLOGIA DAS ASSOCIAÇÕES • REDE INTERORGANIZACIONAL • ATRAVESSAMENTOS DISCURSIVOS • IGUALDADE DE GÊNERO.

Abstract

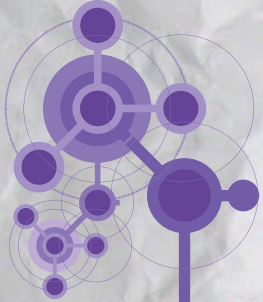
Analyzing the activities of the ONU Mulheres Brasil, we observe the creation of associations across organizations seen as actors interacting in intermedia flows established based on the theme of gender equality, considered as a mediator of the communication actions in a sociotechnical network. With the contribution of actor-network theory (Bruno Latour), cartography of associations can reveal how processes of web-media exposure create interactions that contribute to the study of organizational communication phenomena, which relations can be read in flow.

KEYWORDS: ACTOR-NETWORK THEORY • SOCIOLOGY OF THE ASSOCIATIONS • INTER-ORGANIZATIONAL NETWORK • DISCURSIVE CROSSES • GENDER EQUALITY.

Resumen

Al pasar la actuación de la ONU Mujeres Brasil, se observa la creación de asociaciones entre organizaciones vistas como actores interactuando en flujos intermedios establecidos con base en la temática de la igualdad de género, tomada como mediadora de las acciones comunicacionales en red socio-técnica. Con la contribución de la teoría actor-red (Bruno Latour), la cartografía de las asociaciones puede revelar cómo procesos de mediatización en la web crean interacciones que contribuyen al estudio de fenómenos de comunicación organizacional, cuyas relaciones pueden pasar a ser leídas en flujo.

PALABRAS CLAVES: TEORÍA ACTOR-RED • SOCIOLOGÍA DE LAS ASOCIACIONES • RED INTERORGANIZACIONAL • ATRAVESAMIENTOS DISCURSIVOS • IGUALDAD DE GÉNERO.



A questão da igualdade de gênero configura-se como um dos principais pontos de interesse público desta última década. Pautada, muitas vezes, pelo ativismo da própria sociedade, intensificado em processos de comunicação digital, o fenômeno parece ser ilustrativo de como os conceitos de mediatização e mediação se tornaram operadores potentes para a compreensão de objetos comunicacionais contemporâneos. Em torno da temática de interesse público, vários processos de comunicação em rede têm se estabelecido em meios digitais e no mundo físico, superando aqui uma dualidade entre essas dinâmicas, pois esses fenômenos há muito se acoplaram em processos de mútua afetação (Santaella, 2016).

Muitas vezes, processos comunicacionais que se desdobram sobre o empoderamento feminino na esfera pública aparecem em discursos organizacionais, atravessados por diversas dimensões, como a do ativismo, do engajamento político, da cidadania e ainda do consumo, como veremos no caso relatado neste artigo.

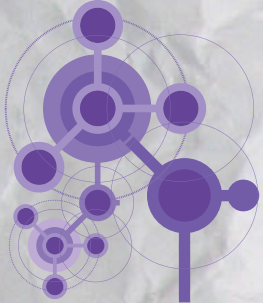
Esse é um entre outros fenômenos de natureza complexa que têm evidenciado os limites das metodologias de análise de discurso restrita aos âmbitos institucionais das organizações, que tendem a reduzir o fenômeno a um objeto comunicacional, normalmente de caráter institucional e centrado na fala da organização (mesmo que em plataformas interativas), enquanto fonte geradora de produção de sentidos a ser analisado e compreendido. O enfoque restrito à organização, tomada como o centro de uma rede de relações com diversos públicos – e uma consequente compreensão do profissional de relações públicas como o gestor ou ainda ordenador dessa rede de relações –, parece ter sido o alvo de grande parte das críticas dirigidas ao campo de comunicação organizacional nas pesquisas desenvolvidas nas últimas décadas.

Nesse sentido é que o presente artigo se propõe trazer os fundamentos teóricos da perspectiva da teoria ator-rede – TAR (Bruno Latour), relacionando-os ao estado da arte contemporâneo em comunicação organizacional, na tentativa de apontar contribuições que o olhar da TAR pode trazer para a compreensão de um estudo da comunicação enquanto interação entre organizações e públicos. Assim, em uma perspectiva alinhada ao paradigma relacional da comunicação, a TAR poderá ser tomada como modo de apontar para o atravessamento entre as dimensões políticas, institucionais e mercadológicas, que se torna visível pelas múltiplas associações entre organizações em suas interações discursivas, mediatizadas em fluxos circulantes nas redes sociais na internet.

REFERENCIAL TEÓRICO: DA ORGANIZAÇÃO ENQUANTO SISTEMA À ORGANIZAÇÃO ENQUANTO ATOR-EM-REDE

Fortemente conectada a uma crítica ao paradigma de comunicação informacional (centrado na mensagem e nos sentidos por ela estabelecidos) e à proposição mais contemporânea de um novo paradigma relacional, uma espécie de alargamento do campo da comunicação organizacional parece estabelecer novas frentes para pesquisa. Esse alargamento parece ter ocorrido em duas frentes, para retomar os próprios termos definidores do campo – tanto na dimensão do conceito de “comunicação”, por um lado, quanto na dimensão do conceito de “organizacional”, por outro.

Sob o prisma da comunicação, a partir do quadro relacional, pode emergir uma nova visão dos processos comunicacionais enquanto interação entre sujeitos *em* comunicação (França, 2006), que, como aponta Fábria Lima (2008), pode levar a um avanço nas abordagens analíticas da empiria no contexto das organizações ao levar ao entendimento de “como as organizações constituem um contexto específico de interações, com base no qual o fenômeno da comunicação pode ser analisado, embora não represente a totalidade desse fenômeno” (Lima, 2008, p. 124).



Com relação à dimensão do “organizacional”, a partir do paradigma da complexidade, torna-se urgente rever a percepção da organização enquanto sujeito de central importância dentro dos processos de comunicação que a circundam. Nesse sentido, retomamos a proposição de Rudimar Baldissera sobre o paradigma da complexidade de Edgar Morin e seu impacto na própria ontologia da organização, que passa a ser vista como “um ser organizacional, muitas vezes, independentemente da vontade e dos objetivos da própria organização” (Baldissera, 2008, p. 169). Assim, a organização torna-se um *ethos* cuja identidade não pode ser dada como pronta ou controlada (apenas por sentidos planejados por gestores), mas também ela é uma identidade construída. Em grande parte, essa identidade se constrói através da comunicação, entendida não enquanto uma “enunciação do ser” por parte da organização (através de seus discursos autorizados), mas como um sujeito “afetado” em relações de alteridade, que se desenha enquanto estabelece relações de interação com outros sujeitos.

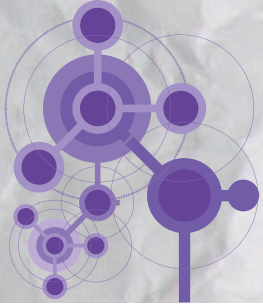
Dessa perspectiva é que se abre espaço para pensar a comunicação organizacional como campo de relações com outros atores que tecem o ser organizacional, de forma complexa e dinâmica. Interessa-nos salientar que isso se estabelece como um *agenciamento* entre três dimensões comunicacionais da organização, que serão conceituados assim por Baldissera (2011): organização comunicada, organização comunicante e organização falada. Mais do que aprofundar esses conceitos, neste artigo interessa-nos destacar que eles parecem sinalizar para a ideia de que a comunicação organizacional transcende os processos de comunicação “autorizados” pela organização e, mais ainda, que outros sujeitos são chamados à cena para, em processos de disputa de sentidos, *agir sobre* as organizações. Os sujeitos não são apenas “públicos de interesse” para uma organização: eles são atores, que agem sobre as organizações tanto quanto “*são agidos*” por ela, em uma interação que parece tornar evidente uma aproximação com a perspectiva da teoria ator-rede.

Segundo se pretende mostrar, com a contribuição da perspectiva da teoria ator-rede, tomando por base as formulações de Bruno Latour (2012) e o impacto delas sobre uma visão complexa de dinâmicas sociais enquanto processos de associação de atores-em-rede, é possível olhar para a comunicação de organizações de diferentes naturezas – sejam elas ONGs, grupos comunitários ou ativistas, ou empresas – e para suas associações, a partir da compreensão da rede de fluxos e relações das quais fazem parte e que as engendram e conformam, para além do enfoque estrito nos interesses de uma organização com seus diversos *stakeholders*.

No cenário da midiatização, o controle e a vigilância dos públicos pela ação de “radar” da comunicação organizacional parece cada vez mais incabível, em especial porque o universo não é o “da” organização fechada em si mesma, mas o de uma multiplicidade de elos configurados a partir do olhar sobre a organização, ou mesmo através dela, como apontado por Antônio Fausto Neto (2008, p. 55):

Afinal de contas, uma determinada organização não é, hoje, um universo fechado e monotemático, na medida em que está atravessada por fragmentos e injunções de multitemas e de problemas e diferentes campos sociais, e, a seu turno, sempre em processos de disputas de pontos de vista. (...) Projetando estas questões sobre a vida das organizações, pode-se dizer que estas se constituem, em meio à multiplicidade de agendas, objeto de transações relacionais e múltiplas, umas com as outras, pondo em jogo suas diferenças e multiplicidades.

Tal perspectiva do pesquisador sobre a indeterminação de sentido nos processos comunicacionais e o descontrole de uma organização sobre eles, em grande parte deriva da sua compreensão do cenário de midiatização. Como vista por Fausto Neto, a midiatização enquanto ambiência (com semelhanças ao conceito de bios midiático de Muniz Sodré) torna-se mais do que “entorno” para as ações das organizações e dos sujeitos. Ela gera “uma nova forma de vida, e a própria noção contemporânea de esfera pública afeta(m) o modo de ser das instituições, na medida em que suas “leis” se inscrevem nos diferentes campos sociais ou são tomadas como referências por suas estratégias” (Fausto Neto, 2008, p. 57). Mais do que apenas a profusão



generalizada de meios para organizar a interação dos campos diversos do social, a midiaticização corresponde a uma nova configuração do social que se constitui em operações múltiplas de campos sociais que tem nas mídias “uma das condições de produção dos discursos que promoverão sua visibilidade e, conseqüentemente, sua legitimidade” (Fausto Neto, 2008, p. 57). Apontando nessa direção é que Fausto Neto parece sinalizar para outro lugar da comunicação organizacional que possa ser visto como uma “pragmática comunicacional”, para além da metáfora de um “radar” normalmente associada ao campo, mas que contemple a escuta dos sujeitos em comunicação feita de um modo diferente, a partir “das indeterminações dos atores em situações de interação” (Fausto Neto, 2008, p. 60).

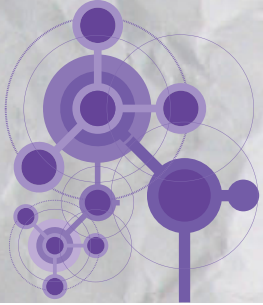
Vista desse modo, pela perspectiva da impossibilidade do controle do agenciamento de sentidos no ambiente de fluxos, parece-nos possível, ou mesmo desejável, relacionar o conceito de midiaticização e uma nova concepção da dinâmica mídia/sociedade (com impactos sobre o campo de estudos da comunicação organizacional), à perspectiva da TAR sobre uma sociologia das associações de Bruno Latour (2012). De partida, é importante contextualizar o pensamento do sociólogo, tratado em profundidade em *Reagregando o social*: Latour renova o modo de ver a sociologia, sugerindo passar de uma abordagem do “social” enquanto dimensão (uma entre outras, como a cultural, a política, a legal) para outra em que o social é tomado como a própria dinâmica de organização, resultante da associação entre atores.

Neste trabalho, a contribuição da teoria ator-rede será inspiradora de um gesto epistemológico e metodológico: a concepção das organizações vistas sob o prisma de ator-rede. O termo, na TAR, é importante para compreensão do modo de ver da sociologia das associações. Entendendo a relação entre atores (ou actantes¹, tal como o termo usado na teoria para abarcar uma visão complexa de rede que ultrapasse a noção de que apenas atores humanos façam parte ou possam agir na rede) e rede de modo imbricado, a TAR difere do pensamento de rede enquanto um sistema maior que engloba atores, vistos como nós ou partes *menores* de uma rede. Na verdade, o que o hífen entre ator-rede sinaliza é exatamente uma junção tal entre atores e rede de modo que um actante (humano ou não humano) possa ser tomado como ponto de leitura da rede, que deixa de ser mais do que a soma de vários atores em pontos interconectados a serem *explicados*, ou compreendidos e analisados em um todo coeso. De fato, na perspectiva da TAR, rede é um conceito que está diretamente ligado às associações ocorridas na dinâmica social, como afirma André Lemos (2013, p. 53):

Rede, para a TAR, não é infraestrutura, mas o que é produzido na relação entre humanos e não-humanos. Não estamos falando de redes de computadores, de redes sociais, de redes de esgoto... Rede é aqui um conceito dinâmico. Não é o que conecta, mas o que é gerado pelas associações. Não é algo pronto, por onde coisas passam, mas o que é produzido pela associação ou composição de atores humanos e não-humanos. Rede não é estrutura, mas o que é tecido em dada associação. Quando falamos de rede, estamos falando de mobilidade. Ao olharmos o mundo, vemos redes se fazendo e se desfazendo a todo momento. O conceito de rede visa apreender algo pulsante, o que se forma e se deforma aqui e acolá pela dinâmica das relações.

Daí a importância da cartografia como método para compreender o social: se um ator é parte que age, e também é *agido* em rede, a melhor forma de compreender a interação em rede não poderia focar apenas um ator e seu poder de agência, mas antes poderia ser vista a partir do mapeamento de fluxos de associação de atores em torno de uma determinada dinâmica social. Essa concepção parece ser particularmente rica e produtiva para se pensar o modo como as organizações têm formado/feito parte de associações dentro da rede – ou redes interorganizacionais, como iremos propor neste trabalho –, de forma a ganharem alcance e visibilidade, aproveitando o modo como os algoritmos das mídias sociais na internet (actante

¹ O termo “actante” tem particular importância nos estudos da teoria ator-rede (TAR), por ser usado no lugar de “ator”, de modo a colocar em destaque uma visão dos processos de conformação social em que não apenas o humano tem a capacidade de ação, mas também o não-humano (objetos, animais, tecnologias). Nesse sentido, articulam-se humanos e não-humanos em uma rede de associações que compõem o social. Tanto a agência humana, por parte da sociedade, das organizações e seus públicos, quanto a não-humana, por parte dos mecanismos de mediação tecnológica digital, como algoritmos, e da exibição de conteúdos por recomendação, pode passar a ser considerada no escopo da análise de interações em rede, dentro do princípio de simetria dos actantes, um dos fundadores da concepção da TAR.



tecnológico) tendem a tornar ainda mais visível uma organização para uma pessoa a partir da oferta de conteúdos similares ao que a pessoa já consome – elemento de particular importância na atração de um número crescente de empresas que têm se associado à pauta do gênero como modo de serem “carregadas” nos fluxos de interação social na web.

Com frequência, entretanto, o engajamento em redes formadas no ambiente digital tem acontecido com as temáticas de interesse público, com desdobramentos políticos e de ativismo social. Debates sobre questões culturais relevantes, como a equidade social e o empoderamento feminino, reverberam com a formação de comunidades politicamente engajadas, criando circuitos em que processos de mediação sociocultural ganham ampla visibilidade em processos de midiatização em rede.

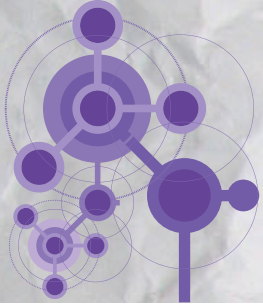
A proposta da TAR, então, pode trazer um olhar produtivo sobre a leitura da atuação discursiva de organizações. Ela enseja um movimento de observação que nos parece mais coerente com o estudo de fluxos comunicacionais em rede. Afinal, ao procurar monitorar tendências de fluxos discursivos em rede para se colocar como parte dessa temática midiatizada pela sociedade, a organização já demonstra compreender que faz parte de um processo de interações de sentido que a transcende, e dentro do qual pretende se inserir, por associação. Portanto, mais do que analisar, com categorias levantadas *a priori*, uma organização como um objeto de estudo na rede partindo de sua centralidade do processo comunicacional, pode-se ampliar o escopo dos estudos ao se focar na análise das interações entre diferentes organizações enquanto atores de uma rede, tomando uma dessas organizações apenas como impulso inicial de observação de uma dinâmica social mais ampla.

O material empírico escolhido para ensaio torna-se emblemático, nesse sentido, porque congrega organizações de natureza diversa: organização intergovernamental, empresas, organizações não-governamentais e grupos ativistas. A partir da agenda da igualdade de gênero, esses atores se articulam em rede, dando a ver um complexo atravessamento discursivo em que o empoderamento feminino se transforma no elo mediador de fluxo midiatizado entre mídias digitais, carregando dimensões distintas (e por vezes conflitantes) como as políticas, educativas, institucionais e mercadológicas.

TAR: UMA TEORIA E UM MÉTODO

O trabalho analítico a seguir parte da concepção da sociologia das associações da teoria ator-rede (TAR) para reconhecer uma rede de associações que se desvelou, como objeto de análise, a partir da atuação em redes sociais da ONU Mulheres – Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres, criada em 2010 para congregar todas as ações desenvolvidas pela ONU para a transformação social da situação de desigualdade de direitos entre mulheres e homens – uma questão de dimensão global.

Embora a observação do levantamento empírico tenha partido, inicialmente, de discursos produzidos e compartilhados pela organização em sua página brasileira no Facebook, a ONU Mulheres Brasil, no gesto de pesquisa aqui empenhado, as postagens oficiais de ONU Mulheres são tomadas como vestígio material de um agenciamento maior em rede de associação de diferentes atores. Com base nele, torna-se necessário mapear e *seguir os actantes*, de modo a compreender a realidade de diferentes atores-organizações que se associam em torno da temática de igualdade de gênero, durante um período temporal marcado pelo acontecimento midiatizado “Dia Internacional da Mulher”, em março de 2017. Assim, coloca-se como proposição central da pesquisa o ato de mapear e observar as interações em rede, tendo como gesto metodológico o olhar que, a partir de uma organização e de seus discursos na internet, busca revelar uma rede maior de atores associados, desencadeando um fluxo de interações com outras ONGs, empresas e mesmo ativistas do feminismo.



A pesquisa se inicia de um lugar, que é uma organização intergovernamental e do discurso de igualdade de gênero e empoderamento feminino por ela proposto, mas a ONU Mulheres não deve ser vista como o centro dessa análise: será apenas o ponto de partida para a observação de uma rede de outros atores que entram em cena e desempenham ações em torno da mediação de sentidos estabelecida no processo de midiatização a ser estudado.

DISCUSSÃO: ASSOCIAÇÕES ENTRE ONU, ONG'S, EMPRESAS E ATIVISMO

Após a contextualização teórico-metodológica dos fundamentos da TAR e sua possível associação ao campo da comunicação organizacional, apresenta-se o corpus de análise que foi mapeado. O mapeamento da cartografia de associações foi feito na primeira quinzena do mês de março de 2017, intervalo temporal marcado pela temática do feminismo pelo contexto do Dia Internacional da Mulher (08 de março). Esse período configura-se, assim, estratégico enquanto oportunidade de observar fenômenos de interação midiática entre diferentes organizações no ambiente digital, apropriando-se da temática para promover o engajamento com a causa da equidade de gênero em mensagens compartilhadas nos fluxos intermediáticos.

Dada a natureza breve desse ensaio cartográfico, além do recorte temporal, escolheu-se focar o olhar sobre a associação entre organizações e atores, observada através do Facebook. Esse recorte se justifica, pois, além da sua intensa presença no cotidiano das pessoas, essa plataforma facilita para o pesquisador localizar associações entre atores diferentes pela sua forma de agenciamento sociotécnico: como a estrutura em *feed*, os perfis pessoais e *fanpages* e, de modo ainda mais importante, as possibilidades de marcações entre esses perfis e páginas tanto pelas organizações como pelo próprio público – o que cria uma rede de associações visíveis entre atores de múltipla natureza: empresas, ONGs, ativistas, celebridades, produtores de conteúdo e influenciadores digitais, trabalhadores de organizações, voluntários, políticos em seus perfis pessoais (às vezes geridos por assessoria de comunicação). Todo esse contexto favorece a observação de interações entre atores organizacionais e não-organizacionais em rede, justificando a escolha do Facebook como lugar prioritário de observação para se realizar uma cartografia das associações em fluxo, como vemos na montagem a seguir.

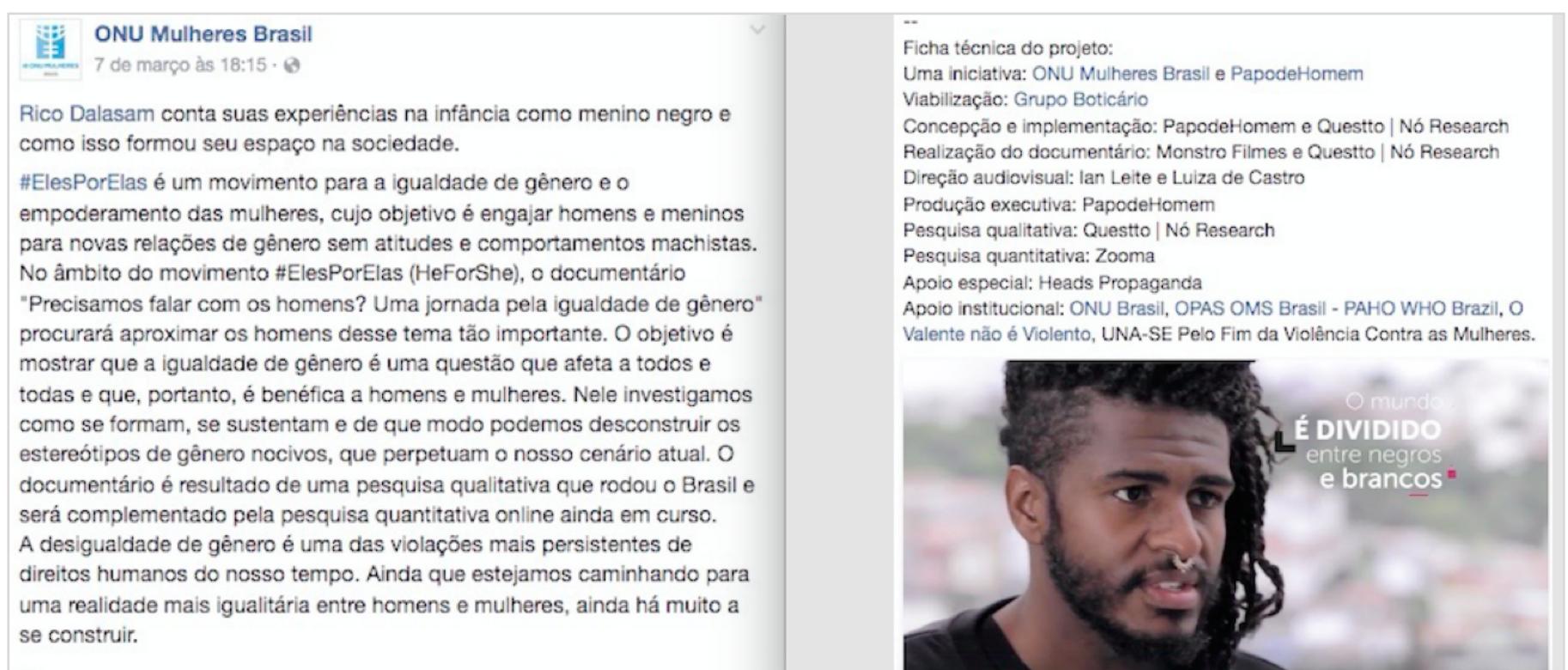
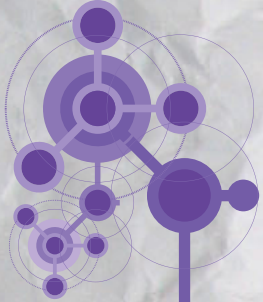


Imagem 1: Montagem feita de impressões de tela de postagem da página ONU Mulheres Brasil, na véspera do Dia Internacional da Mulher, mostrando a configuração de associação entre atores múltiplos, como organizações, movimentos coletivos, empresas, produtores de conteúdo e perfis de ativistas

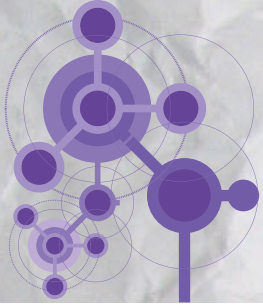


Do que se torna visível na avaliação dessa imagem, podemos notar que uma ação – o documentário disponível no canal da ONU Mulheres no Youtube “Precisamos falar com os homens? Uma jornada pela igualdade de gênero” – torna-se o elo que revela a associação forte entre atores diversos, como o *rapper* Rico Dalasam (conhecido como um dos poucos *queer rappers* brasileiros, ativista da causa LGBT), o *site/blog* Papo de Homem, o Grupo Boticário (que reúne as marcas O Boticário, Eudora, Quem disse Berenice e The Beauty Box), OPAS/OMS Brasil (Organização Pan-americana de Saúde) e ainda a iniciativa “O valente não é violento”, todos atores que aparecem assinalados pela ferramenta de marcação do Facebook, possibilitando uma rede de interações ainda maior de cada um desses atores com outros atores em suas páginas/perfis. Durante o período observado, séries de postagens com a marcação de outros atores se desenrolaram, de forma similar a essa apresentada.

Seguindo esse movimento, a cartografia das associações feita a partir do caso da ONU Mulheres consistiu no acompanhamento de uma rede híbrida e complexa de cruzamento de atores, em séries de postagens na página do Facebook. É curioso observar que, na maioria das postagens feitas durante o período observado aparecem associações entre diversos atores, e em todas elas há um cruzamento híbrido e complexo entre ONU Mulheres Brasil, ONU Brasil, atores-ONGs, atores-empresas e atores-pessoas (sejam elas colaboradores das ONGs, celebridades ou ativistas e influenciadores digitais).

A seguir, apresenta-se um quadro que sintetiza, no período de um mês (março de 2017), a totalidade de atores chamados à associação pela ONU Mulheres em suas postagens no Facebook, tomando conjuntos de postagens repetidas algumas vezes durante o período, articulando uma ação de agenciamento ator-rede.

Ator	Ator	Ator	Ator	Ator	Ator
	ONGs	Ativista (pessoas/ personalidades/ políticos)	Canal de mídia/ Blogueiro/ Influenciador/ Produtor	Empresas	Iniciativas sociais/causas
Postagens: Projeto Donas da Rua			Maurício de Sousa Produções	Avianca (aviação civil)	ElesPorElas HeForShe Brasil
Postagens: Campanha de Doação de Pontos Smiles		Kenia Dias (atriz e ativista negra) Érico Brás (ator e ativista)	Casal criador do canal do Youtube “Tá bom pra você?”, que recria peças publicitárias com protagonismo de negros	Smiles (programa de milhagem Gol Aviação) Livelo (programa de fidelização Banco do Brasil e Bradesco)	
Postagens: documentário “Precisamos falar com os homens?”	OPAS / OMS (Organização Pan-americana de Saúde)	Rico Dalasam (rapper LGBT)	Papo de Homem (blogueiro)	Papo de Homem (blogueiro) Grupo Boticário	O valente não é violento



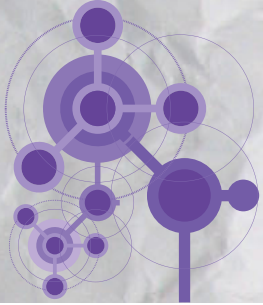
Ator	Ator	Ator	Ator	Ator	Ator
Postagem: vídeo Planeta 5050	ELAS (fundo de investimento social)		Rede Globo		
Postagens: Década Afro Mulheres Negras		Kenia Dias Carol Lima Xan Ravelli Winnie Bueno Patrícia Rammos	Youtubers negras Canal "Já tinha Carol", "Soul Vaidosa", "Preta Expressa" e "Um abadá pra cada dia"		

Quadro 1: Associações entre organizações e atores, feito a partir do mapeamento das postagens da página ONU Brasil durante o mês de março de 2017.

Nesse ponto, cabe retomar a argumentação de Kunsch (2003) para o conceito da comunicação organizacional, como campo que comporta o estudo do fenômeno comunicacional em organizações de qualquer natureza: pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações, podendo contemplar estudos de todos tipos de organização.

Para além dessa dimensão, pretende-se, pela cartografia de associações apresentada neste artigo, apontar que o alargamento do conceito de comunicação organizacional passa pela dimensão de contemplar as relações públicas na própria riqueza da diversidade das organizações. Mas mais do que isso, como se propôs através da sociologia das associações entre organizações e outros atores, é interessante adotar o ponto de vista que se empenha em retirar as organizações do centro da rede de relações com públicos. Do ponto de vista das associações entre atores, todos envolvidos em torno da temática da igualdade de gênero, o que se consegue é enxergar uma relação, mediada pela comunicação, em que a organização é mais um entre outros atores, articulados em um fluxo de sentidos estabelecidos em rede. Assim, coloca-se um outro sentido de "público" para a dimensão do estudo organizacional: para além da dimensão dos públicos da organização numa perspectiva institucionalista, desenha-se uma esfera em que diversas associações convocam a ação coletiva, onde interesses são compartilhados e mesmo colocados em disputa, todo esse processo derivado da associação entre atores, preservados em sua diversidade.

Cabe ressaltar que durante esse período existiu a produção de postagens da ONU Mulheres enfocando a divulgação de conteúdos institucionais produzidos e colocados no *site* – canal institucional por natureza. O esforço analítico não se concentrou nesse tipo de postagem ou mesmo no conteúdo das postagens, já que a abordagem metodológica da cartografia não visa a um discurso da organização (e às relações dela com diversos *stakeholders*). De fato, o que pretendemos com o uso teórico-metodológico da TAR é exatamente propor outro modo de nos aproximar do estudo da comunicação no contexto da midiatização: entendendo a comunicação organizacional aqui em uma visada socioconstrutivista (tal como os estudiosos do campo se empenham em fazer através dos estudos da visão da organização a partir da teoria da complexidade), talvez a teoria ator-rede possa trazer uma nova ontologia do campo organizacional ao propor outro entendimento do que significa estudar a dimensão social, percebendo-a como conjunto de associações estabelecidas entre atores em rede.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para concluir, é importante destacar o modo como, ao cartografar associações entre esses atores, o quadro do mapeamento permite observar a formação de um atravessamento entre organizações de primeiro, segundo e terceiro setor, e ainda entre atores não-organizacionais. O modo como pessoas físicas – sejam elas celebridades e influenciadores, sejam elas porta-vozes da ONU, ou colaboradores, ou ainda ativistas e influenciadores – se articulam em uma rede discursiva no fluxo das marcações do Facebook aponta para o imbricamento de dimensões várias como a política, a empresarial, a institucional, a do ativismo e engajamento cívico, todas convocadas em um contexto de difícil separação dessas fronteiras.

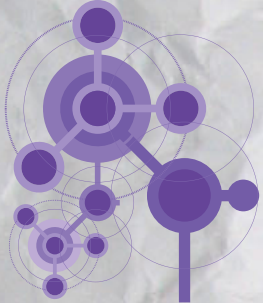
De fato, compreender a comunicação organizacional pela perspectiva da TAR talvez implique aceitar esse caráter híbrido, em que a dimensão política aparece atravessada pelo caráter midiático (da visibilidade construída em processos de midiatização) e institucional, com implicações de dimensões que parecem conflitantes, por vezes inconciliáveis, como a mercadológica e a ativista. Com aproximação de diferentes atores em interação, confundem-se ainda as dinâmicas de público e privado, o que pode ser visto pelo modo como tanto celebridades como ativistas são chamados a se associar a organizações, validando-se enquanto atores comunicacionais mais pelas suas trajetórias de vida do que por suas facetas midiáticas – o que pode ser visto pelas marcações públicas de seus perfis pessoais no Facebook.

A temática da igualdade de gênero, portanto, deixa de ser vista apenas sob o prisma do discurso institucional de uma organização intergovernamental e desliza para a dimensão da ação política de ONGs e ativistas, e ainda da organização intergovernamental de maior relevância global, com centenas de projetos na área em todo o mundo. Contempladas as diferentes dimensões de cada ator, podemos também falar do sentido outro que emerge a partir da interação entre eles, enquanto rede. Nas trocas, uma dimensão política que vem da atuação da ONU parece demonstrar que essa organização, empenhada em alcançar a meta da desigualdade de gênero, entende a visibilidade midiática e o engajamento da sociedade em processos de comunicação em rede como meios – função mediadora – para se facilitar a transformação da dinâmica social.

Ao mesmo tempo, o poder mercadológico de investimento de organizações com objetivos mercadológicos, como Smiles, Livelio e Grupo Boticário, parece catalizar a visibilidade para a temática, beneficiando a ONU e outras organizações, comunidades e/ou ativistas associados em rede, no sentido da dispersão e circulação da mensagem de interesse e impacto social.

Talvez seja esse o sentido de complexificação que se deseja apontar no artigo: o campo da comunicação organizacional, ao congregar estudos de organizações de interesse público, privado, comunitário, e ainda o ativismo em atores não-organizacionais em associação, pode-se cartografar não apenas seus interesses compartilhados, mas ainda as disputas de sentido: um movimento que parece apontar para o deslocamento do próprio campo de estudos da comunicação organizacional, através do estudo de discursos midiatizados na web.

Tal como apresentado nesse artigo, há um vasto campo para a investigação sobre a formação de redes de associações entre organizações de interesse público e privado, que têm sido formadas com cada vez mais frequência, na dinâmica de fluxos intermediários da comunicação digital. O que aqui se apresentou, de forma exploratória, pode ser aprimorado por análises mais aprofundadas para cartografar associações entre organizações em rede, com o objetivo de lançar um olhar mais amplo do que o institucionalista, buscando entender processos de midiatização em que atravessamentos discursivos trazem ao mesmo fluxo um jogo de intenções diversas – política, institucional e mesmo mercadológica.



Assim, compreendendo uma possível sociologia das associações entre organizações a partir do olhar da teoria ator-rede, poderíamos empreender estudos sobre os discursos das organizações enquanto atravessados de questões políticas e socioculturais relevantes, com base em uma lógica que busca superar binarismos e conciliar a tradição de estudos de mediação com uma abordagem mais integrada à dinâmica social. A abordagem da TAR mostra-se, então, rica para a concepção epistemológica de processos de mediação híbridos, tais como o que se articulou no caso trazido da atuação da rede de organizações formada a partir do olhar sobre a ONU Mulheres, percorrendo fluxos institucionais e políticos que se cruzaram através da temática da igualdade de gênero.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana T. Nogueira (Orgs.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. P. 149-177.

_____. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, ECA-USP, v. 6, n. 10/11, p. 115-120, 2011.

FAUSTO NETO, Antonio. Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana T. Nogueira. *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP, Difusão, 2008. p. 39-63.

FRANÇA, Vera R. Veiga. Sujeitos da comunicação, sujeitos em comunicação. In: FRANÇA, Vera; GUIMARÃES, César (Orgs.). *Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano*. Belo Horizonte: Autêntica, 2006. p. 61-88.

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

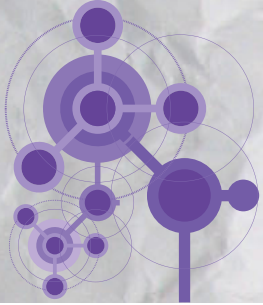
LATOUR, Bruno. *Reagregando o social: uma introdução à teoria do ator-rede*. Salvador: Edufba, 2012.

LEMOS, André. Espaço, mídia locativa e teoria ator-rede. *Galáxia – revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Semiótica*, PUC-SP, n. 25, 2013.

LIMA, Fabia Pereira. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana T. Nogueira (Orgs.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p. 109-127.

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

Texto recebido em 10.04.2017 e aprovado em 05.06.2017.



Comunicação e movimentos sociais: a atuação do Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação na internet

Communication and social movements: the activities of the
National Forum for Communication Democracy on the internet

Comunicación y movimientos sociales: la actuación del Foro Nacional
para la Democratización de la Comunicación en internet



Caroline Kraus Luvizotto

- Doutora, mestre e bacharel em Ciências Sociais pela Universidade Estadual Paulista (Unesp)
- Docente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Unesp – Bauru
- Líder do grupo de pesquisa Comunicação Midiática e Movimentos Sociais (ComMov)
- Foi coordenadora do Mestrado em Educação da Universidade do Oeste Paulista (Unoeste)
- E-mail: caroline@faac.unesp.br



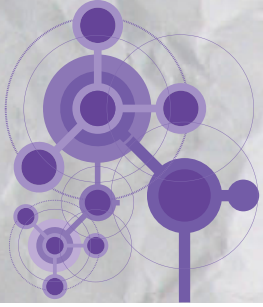
Natália dos Santos Gonzales

- Mestranda em Comunicação na Universidade Estadual Paulista (Unesp) – Bauru
- Especialista em Comunicação Organizacional pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp)
- Graduada em Relações Públicas pela Unesp – Bauru
- E-mail: nataliagonzales.rp@gmail.com



Renata Calonego

- Mestranda em Comunicação na Universidade Estadual Paulista (Unesp) – Bauru
- Graduada em Relações Públicas pela Unesp – Bauru
- Membro do grupo de pesquisa Relações Públicas e Comunicação: Opinião Pública, Educação e Interculturalidade
- E-mail: rcalonego@gmail.com



Resumo

A partir do exemplo do Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação (FNDC) e de sua ação nas redes sociais *online*, este artigo tem como objetivo refletir sobre a importância da internet e das redes sociais para a mobilização social, para a organização, a disseminação e o fortalecimento dos movimentos sociais e dos ativistas. Apesar de o FNDC não utilizar toda a potencialidade das redes sociais *online*, conclui-se que estas têm papel fundamental para o fortalecimento dos mais diferentes movimentos sociais.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO • MOVIMENTOS SOCIAIS • REDES SOCIAIS ONLINE • FNDC.

Abstract

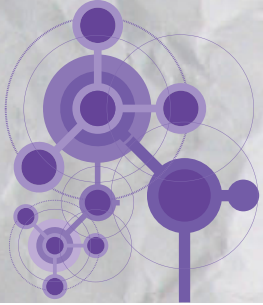
Based on the example of the National Forum for Communication Democracy (FNDC) and its action on online social networks, this article aims to consider the importance of the internet and social networks for social mobilization, organization, dissemination and strengthening of the social movements and activists. Although the FNDC does not use the whole potential of online social networks, it is verified that they have a crucial role in strengthening diversified social movements.

KEYWORDS: COMMUNICATION • SOCIAL MOVEMENTS • ONLINE SOCIAL NETWORKS • FNDC.

Resumen

A partir del ejemplo de FNDC - Foro Nacional por la Democratización de la Comunicación (FNDC) y su acción en las redes sociales *online*, este artículo tiene como objetivo reflexionar sobre la importancia de internet y las redes sociales para la movilización social para la organización, la difusión y el fortalecimiento de los movimientos y activistas sociales. A pesar de que el FNDC no utiliza todo el potencial de las redes sociales *online*, se llegó a la conclusión de que tienen un papel fundamental para el fortalecimiento de los diferentes movimientos sociales.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN • MOVIMIENTOS SOCIALES • REDES SOCIALES EN LÍNEA • FNDC.



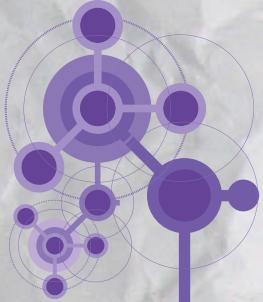
Os recursos e as tecnologias foram aprimorados rapidamente, democratizando de maneira inédita o acesso à informação. Com o advento da internet e das ferramentas da web 2.0, a informação deixa de se concentrar na mídia de massa e nos grandes conglomerados midiáticos e se oferece a possibilidade de produção, seleção e interação aos seus usuários, gerando novos conteúdos e fontes de informação. Hoje, ONGs, movimentos sociais e ativistas podem propagar suas ideias para todo o mundo, oferecendo a informação à sua maneira. Agências de notícias alternativas e independentes surgem para contestar as versões da imprensa tradicional, como é o caso da mídia Ninja, Jack Mídia Independente e diversos blogs e *websites* contra-hegemônicos (Luvizotto, 2016).

Presenciamos o fenômeno da multiplicação de manifestações quase virais de comunicação, que se expandem continuamente, com o processo de informatização e digitalização dos canais e das ferramentas de comunicação, e acabam desencadeando o rápido aumento do número de internautas e de comunidades virtuais desterritorializadas e até multiculturais. A profusão na internet de novos nichos de público alimenta a progressão global dos volumes e da diversidade de conteúdos informativos, de interação social e de entretenimento. Muitas mensagens e produtos multimidiáticos são produzidos de forma colaborativa pelas redes de ativistas, ou até mesmo pela ação coletiva de diletantes, que vão compartilhando continuamente tudo o que produzem, reinterpretem ou de que se apropriam, sem se preocupar com a propriedade ou a origem de cada informação.

As ferramentas web 2.0 estão organizando e fomentando o desenvolvimento de novas mídias digitais e redes sociais virtuais, à medida que são reduzidos os custos da mobilização de atores sociais. A ação política através das tecnologias “torna-se mais barata, rápida e por consequência mais acessível a grupos que não fazem parte do sistema político institucionalizado”, segundo Pereira (2011, p. 14). As redes que integram essa lógica possuem potencial articulador e mobilizador e, segundo Scherer-Warren (2006, p. 115), “por serem multiformes, aproximam atores sociais diversificados – dos níveis locais aos mais globais, de diferentes tipos de organizações – e possibilitam o diálogo da diversidade de interesses e valores”.

Os recursos da web 2.0 facilitaram a criação e a circulação de conteúdos aos usuários da internet, que podem atuar como leitores, autores, produtores e editores de conteúdo informacional multimidiático. O usuário não é mais pensado como agente passivo, mas como desenvolvedor de conteúdo. A web 2.0 é considerada a segunda geração de ferramentas *online*, caracterizada pelas mídias digitais que potencializam as formas de publicação, compartilhamento e organização de informações, além de expandir os espaços para a colaboração entre os participantes. Essa tecnologia reforça a promessa de criação de inteligência coletiva (Lévy, 1994) ou construção coletiva do conhecimento. Por meio da interação, comunidades formadas em torno de interesses específicos poderão apoiar uma causa, discutir temas individuais ou de relevância coletiva, levar a opinião pública à reflexão e disseminar informações políticas e sociais (Valente; Mattar, 2007). Com as tecnologias de informação e comunicação (TIC) espera-se, de acordo com o seu potencial, disseminar os conteúdos informacionais com o máximo de intercâmbios, buscando a interação, o apoio, as críticas, as sugestões que, no caso do ativismo social, se traduzem em expressar por meio de seus atores, da forma mais diversa e abrangente possível, a luta pela concretização da cidadania (Moraes, 2000).

O ativismo na internet é um fenômeno constatado por diversos pesquisadores (Peruzzo, 2013; Gohn, 2007; Castells, 2013), que descrevem as ações desenvolvidas por vários movimentos sociais, sendo que estas acabam unindo, de modo simultâneo, ações de rua, passeatas, atos e protestos, com recursos de comunicação instantânea que difundem as reivindicações perante a população e também atuam como canais públicos para cobrar e pressionar diversas instâncias de governo. Nesse sentido, a partir do exemplo do FNDC – Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação e sua ação nas redes sociais *online*, este artigo tem como objetivo refletir sobre a importância da internet e das redes sociais para a mobilização social, para a organização, disseminação e potencialização das ações dos movimentos sociais e dos ativistas.



Para iniciar a reflexão, discorre-se acerca da importância da comunicação como agente de transformação social, destacando a importância da internet e das suas tecnologias web 2.0 para a participação política e social. Depois, descreve-se o FNDC, sua estrutura e suas características. Na sequência, apresenta-se um monitoramento das redes sociais *online* do FNDC, realizado no mês de maio de 2016, procurando identificar limites e potencialidades do seu ativismo *online*. Com a análise que se faz em seguida, pretende-se ampliar-se a compreensão dos mecanismos de difusão de informações e debate, fornecidos pelas redes sociais, a serviço dos movimentos sociais.

A COMUNICAÇÃO COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

A sociedade contemporânea presencia uma fase de muitas transformações diante da globalização, da desterritorialização da informação, do conhecimento com as novas tecnologias das quais emergem novos paradigmas sociais, culturais, econômicos que, porém, acarretam problemas em todas as instâncias sociais. Como reflexo desse cenário, movimentos sociais, instituições privadas e organizações não-governamentais se movimentam em busca de minimizar mazelas dessa conjuntura da sociedade.

Diante desse contexto, a comunicação constitui-se como área essencial na promoção e consolidação da cidadania, por impulsionar as pessoas a se sentirem sujeitos dos seus direitos e, ainda mais, serem capazes de protagonizar mudanças em prol dos direitos da coletividade. "Assim, a relação entre comunicação e cidadania perpassa a disputa pela liberdade civil ou política e com os desdobramentos dos direitos inerentes a essas acepções" (Vicente, 2009, p. 86).

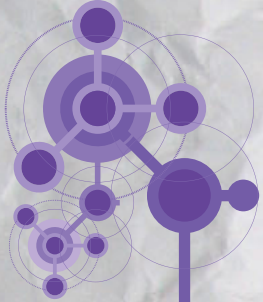
Exercer a cidadania remete a participar ativamente e com consciência do que acontece ao redor. A cidadania traduz o sentimento de pertencer a uma nação e à posse de direitos e deveres civis, políticos e sociais, e é por meio da comunicação que a população tem a possibilidade de ter mais consciência da importância da participação e de sua capacidade de exercê-la.

A participação é uma ação social coletiva que possui em sua gênese uma série de características, dentre as quais podemos destacar suas estratégias de ação, sua organização, a historicidade, os laços e as identidades compartilhadas. Essas características somadas a um projeto de sociedade é que levam os atores sociais a se aproximarem dessas ações coletivas e atuarem ativamente ou ocasionalmente junto aos movimentos sociais, aos espaços de deliberação política e aos mais diversos contextos onde se faz necessária uma ação democrática e cidadã (Luvizotto; Seridório, 2016).

A participação está intimamente ligada à cidadania e vai mudar de acordo com a possibilidade de atingir diferentes sujeitos sociais que se identificam com determinada causa, ou simplesmente têm consciência de seu papel como cidadãos e sentem a necessidade de participar. Segundo Bordenave (1983, p. 23), "participação é fazer parte, tomar parte ou ter parte". Para ele, de nada adianta "fazer parte" sem "tomar parte", como alguém que faz parte de um grupo mas não toma parte das decisões do grupo. A participação está ligada à atividade e ao engajamento. A participação seria inata ao ser humano devido às suas necessidades criativa e racional e a democracia seria um estado da participação (Bordenave, 1983).

Nesse sentido, Bandeira (2011) defende que é por meio da difusão de informação que temas às vezes restritos à esfera privada ganham destaque na esfera pública. A publicização torna-se então fundamental para o desencadeamento do debate público possível na comunicação compartilhada, que resultará em novas demandas sociais ao Estado.

A comunicação permeia essa conjuntura de diversas formas, entre as quais a que diz respeito à divulgação das ações das organizações que buscam melhorias para, na maioria das vezes, as comunidades mais vulneráveis. Uma das formas de as



organizações realizarem melhorias diante dos problemas atuais é promover mobilizações sociais em busca de um objetivo comum. Para buscar a efetividade na comunicação de mobilizações sociais, o objetivo da mensagem precisa estar focado no impacto da comunicação e não somente em seu alcance quantitativo. Henriques e Mafra (2001) salientam que a mobilização, como um processo amplo, não depende, para ser bem-sucedida, apenas de simples difusão de informações, como muitos são levados a acreditar, muito embora a visibilidade, a divulgação e a presença na mídia sejam elementos importantes.

É necessário, em atividades que objetivam a mobilização de determinado público, que haja a interação com este público, por meio de uma comunicação dialógica, para que este se sinta corresponsável pelos próximos passos do projeto e, por fim, se engaje ainda mais por determinada causa. De acordo com Henriques (2013), a comunicação no processo de mobilização é dialógica, pois não é somente uma transferência do saber e sim um encontro de sujeitos interlocutores. A coparticipação nessa comunicação é que torna o homem capaz de transformar a realidade que o cerca, sem invasão e a imposição unidirecional.

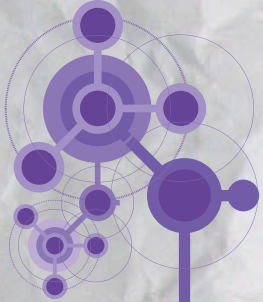
Na atualidade, as principais ações e movimentos sociais atuam por meio de redes sociais, locais, regionais e utilizam-se muito dos novos meios de comunicação, como a internet (Gohn, 2007). A possibilidade de comunicação rápida, de baixo custo e de grande alcance faz da Internet o principal instrumento de articulação e comunicação das organizações da sociedade civil, movimentos sociais e grupos de cidadãos.

Com a internet e as mídias digitais, as formas de comunicação e consumo de informação se modificaram, deixando de ser unilaterais – marca dos meios de comunicação de massa – e passam a ser mais participativas e democráticas. Mesmo que de maneira limitada, considerando os problemas de acesso a rede, acessibilidade, usabilidade e conhecimento do usuário, a internet possibilita participação e interação entre os indivíduos, sendo uma forma de comunicação rápida, prática e sem barreiras geográficas. Esse ambiente *online* modificou a maneira como sujeitos e grupos sociais manifestam as suas demandas políticas e sociais. Nesse contexto, surge o ativismo, que ganha espaço privilegiado na internet e a atuação dos movimentos sociais passa a ser mais abrangente ocupando os espaços *online* (na internet) e *off-line* (nas ruas) (Luvizotto et. al., 2016). Para ilustrar como ativistas e movimentos sociais se apropriam da internet e das redes sociais para tornar públicas as suas demandas, organizar ações e disseminar informação, apresenta-se a seguir o caso do FNDC.

O FNDC – FÓRUM NACIONAL PELA DEMOCRATIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO E AS REDES SOCIAIS *ONLINE*

O FNDC foi criado em julho de 1991 como movimento social, tornando-se uma entidade em 1995. Carrega em sua gênese a ideia de que a democracia no Brasil não pode existir sem a efetiva democratização dos meios de comunicação. Entre suas ações destaca-se a defesa da radiodifusão comunitária, da regulamentação da cabodifusão, da reforma da lei de imprensa e da criação de conselho de comunicação social do Congresso Nacional. O movimento também se dedica a denunciar a concentração midiática e a defesa de uma nova lei para regular a concessão de radiodifusão pública, estando presente nos principais eventos que trazem como pauta a discussão sobre políticas públicas para o setor, o direito e a democratização da comunicação. Atualmente, o FNDC conta com 69 organizações nacionais filiadas e está organizado em comitês regionais em dezenove estados brasileiros. ¹

¹ Informação disponível em < <http://fndc.org.br/forum/entidades-associadas/>>. Acesso em: 28 jun. 2016.



Para atingir o objetivo proposto neste estudo, qual seja, refletir sobre a importância da internet e das redes sociais para a mobilização social, para a organização, disseminação e potencialização das ações dos movimentos sociais e dos ativistas, a partir do exemplo do FNDC, é importante considerar a conjuntura do país no momento das análises realizadas no presente estudo. Durante a primeira quinzena de maio de 2016, mês utilizado no monitoramento das redes sociais do FNDC, o vice-presidente Michel Temer havia assumido a presidência do país, devido ao afastamento da então presidenta Dilma Rousseff. Ao assumir a presidência, Michel Temer iniciou uma série de mudanças ministeriais, inclusive alterações no funcionamento da EBC - Empresa Brasileira de Comunicação, o que acarretou uma atuação bastante significativa do FNDC em suas mídias diante das notícias que envolviam tal temática.

O início do governo Temer, em meados de 2016, foi mais um período turbulento na história da democracia brasileira, tendo sido possível acompanhar as respostas dos movimentos sociais frente ao retrocesso que viria com o desmonte da Empresa Brasil de Comunicação (EBC), proposta de Michel Temer na época. A atuação do FNDC na internet foi visivelmente alterada nos dias que se seguiam não só às decisões tomadas referentes ao campo da comunicação no Brasil, mas também ao próprio funcionamento do poder executivo. Pode-se perceber então, uma onda crescente de postagens e também compartilhamentos de eventos que aconteceriam em protesto contra essas medidas, que por vezes bateu a marca de mais de vinte posts em um único dia na página do FNDC no Facebook e no Twitter.

METODOLOGIA DE PESQUISA

A análise da atuação do FNDC na internet, em suas redes sociais, ocorreu durante o mês de maio de 2016. Para a realização do monitoramento foram criadas algumas categorias que pudessem colaborar para o desenvolvimento das análises, demonstradas a seguir. A coleta de material foi feita manualmente, por meio da observação, sem auxílio de *software*.

Como forma de acompanhamento das postagens nas mídias Facebook e Twitter, foi utilizado o recurso *print screen* para copiar as telas dos *posts* no final de cada semana do período da análise. Foram coletados 132 *prints* das postagens do Facebook e 159 do Twitter. A partir desses dados coletados, foi criada uma planilha com as seguintes informações de cada *post*: data, *link* de acesso, teor, assunto, *link* associado, formato, quantidade de curtidas, quantidade de compartilhamentos, quantidade de comentários, interação/resposta e uso de *hashtags*.

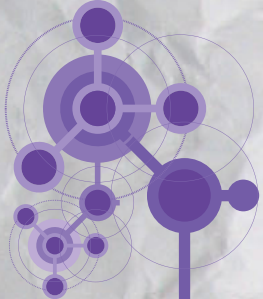
Na coluna "teor", as categorias criadas foram: notícia, divulgação, informativo e ativista. Tratando-se do formato, foram delimitadas as seguintes opções: *link*, texto, imagem, vídeo e *gif*. Para analisar o *site* foi necessário navegar pelo link "Notícias" presente na home do portal. Já no Youtube, foi feita a visita no canal do FNDC e verificaram-se as últimas postagens.

Feito o levantamento dessas informações, a análise a seguir relaciona os dados encontrados com a teoria apresentada neste artigo.

Facebook

Ao final do mês de maio a *fanpage* do FNDC² possuía 16.289 curtidas. No Facebook, o fórum se define como uma organização que "luta por um país democrático onde todos tenham acesso à informação e à comunicação". No decorrer do mês de maio foram coletados 132 *posts*, somando mais de 4 mil curtidas e mais de 3 mil compartilhamentos. Durante a análise, percebeu-se

2 Portal <<https://www.facebook.com/fndc.br>>.



que não houve uma padronização na distribuição de *posts* durante a semana, alguns dias tiveram uma quantidade elevada de *posts*, enquanto em outros dias não havia a atualização da página. Adotou-se como padrão coletar os dados e realizar os *prints* das telas sempre no fim de cada semana. Na tabela a seguir destacam-se os *posts* que obtiveram mais curtidas durante o mês.

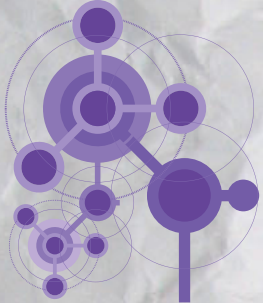
Tabela 1: FNDC – *Posts* mais curtidos no Facebook

Data	Teor	Assunto	Formato	Curtidas	#
02/05	Divulgação; Ativista	FNDC e Frente Brasil popular convocam e organizam ato contra o golpismo midiático.	Texto; Imagem; Link	89	#golpismodamída
05/05	Ativista	O monopólio das comunicações é o verdadeiro golpe na democracia!	Texto; Imagem	81	#golpismodamída
12/05	Informativo; Ativista	Dilma assina decreto que regulamenta o Marco Civil da internet.	Link	209	-
17/05	Informativo	Estadão recusa texto Wagner Moura sobre o MinC.	Texto; Link	92	-
23/05	Informativo	Censura na EBC: Agência Brasil não divulga escândalo de Jucá.	Texto; Link	93	-
25/05	Informativo; Ativista	EBC suspende contrato de Paulo Moreira Leite e desconvida senadora para entrevista.	Texto; Link	90	-
25/05	Informativo; Ativista	Tereza Cruvinel, Paulo Moreira Leite e Sidney Rezende deixam EBC após quebra de contrato.	Texto; Link	104	-

Fonte: Os autores.

A análise sugere que a página fez pouco uso do recurso *hashtag*, que pode ser utilizado tanto para monitorar os seguidores que estão utilizando a *hashtag* em outras publicações, com tema similar, quanto para desenvolver ações/campanhas que busquem gerar uma alta disseminação por meio de determinada *hashtag*. Os *posts* com mais curtidas transitaram entre textos informativos e/ou conteúdos ativistas, porém verificou-se que os que obtiveram mais curtidas foram os que possuíam relação com polêmicas que envolviam a situação política do país naquele momento.

Na maioria das vezes o conteúdo foi postado com um texto de apoio sobre a notícia e, para se aprofundar no assunto, havia um *link* para uma notícia que poderia estar no *site* do FNDC ou, na maioria das vezes, em portais de notícias. Após o fim do monitoramento, percebeu-se que dois *posts* foram deletados, os realizados no dia 25/05. Os dois *posts* tinham assuntos



semelhantes, dizendo respeito à suspensão do contrato de alguns diretores da EBC. Os *posts* tiveram grande repercussão até o momento em que foram monitorados.

A Tabela 2 ilustra os *posts* que obtiveram maior número de compartilhamentos durante o mês monitorado. Além das curtidas e compartilhamentos, percebeu-se uma baixa presença de comentários e quase nula interação da página com os comentários. Com isso, pode-se sugerir que, caso houvesse uma maior interação da página com os fãs, poderia haver um crescimento na utilização do espaço de comentários por partes dos que seguem a página.

Tabela 2: FNDC – *Posts* mais compartilhados no Facebook.

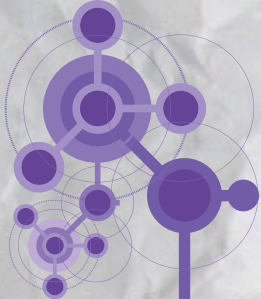
Data	Teor	Assunto	Formato	Compartilhamentos	#
02/05	Informativo; Ativista	Mídia tem o papel de domesticar população em nova fase do neoliberalismo	Link	138	-
03/05	Informativo; Divulgação; Ativista	Leia o manifesto "Monopólio é Golpe" na íntegra: http://tinyurl.com/h9euxxn	Texto; Imagem; Link	66	#MonopólioÉGolpe
05/05	Ativista	Monopólio das comunicações é um golpe na democracia.	Texto; Imagem	67	#GolpismoDaMídia
05/05	Informativo; Ativista	Manifestante invade link do SBT.	Link	66	#GolpismoDaMídia
13/05	Ativista	Sete dos 23 ministros de Temer possuem ou controlam rádio e TV.	Link	114	-
18/05	Ativista	EBC conquista do povo: pluralidade.	Texto; Imagem; Link	78	#EBCFforteAutônomaEDemocrática #EBC #ComunicaçãoPública
18/05	Ativista	EBC conquista do povo: diversidade.	Texto; Imagem; Link	86	#EBCFforteAutônomaEDemocrática #EBC #ComunicaçãoPública

Fonte: Os autores.

Twitter

O FNDC está presente na rede social do Twitter ³desde maio de 2010, acumulando até maio de 2016 um total de 10,4 mil *tweets*, 4.004 seguidores e seguindo 409 perfis dessa rede. Na página principal, não há nenhuma descrição sobre o que é o

³ Cf. @fndc_br



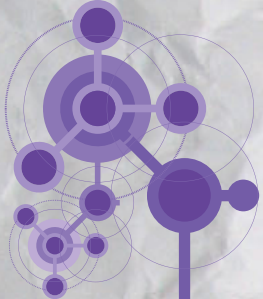
fórum, existindo somente a definição da sigla FNDC. Além disso, encontra-se apenas o *link* de redirecionamento para o *site* do FNDC, sem fazer menção a qualquer outra mídia ou rede social, como o Facebook.

Durante o mês de análise foram coletados 159 *tweets*, somando 559 *retweets* (replicações do que foi escrito no perfil do fórum) e 437 curtidas. Assim como no Facebook, adotou-se como padrão coletar os dados e realizar os *prints* das telas sempre no fim de cada semana e, a partir disso, foi observada a mesma ausência de periodicidade no Twitter, uma vez que não houve uniformização na distribuição de *posts* durante a semana, sendo que em determinados dias chegaram em mais de 20 postagens e, em outros, zero.

De forma geral, constatou-se que o fórum não explorou os recursos que essa rede social possui para seu benefício, ou seja, para aumentar sua divulgação e interagir com a população, entre outros. Além disso, o perfil criado no Twitter aparentou existir apenas para acompanhar um padrão de outros órgãos e instituições. Isto é, o Twitter se tornou um espaço de publicações com ausência de gerenciamento de conteúdo e sem uso estratégico para motivar o ativismo, interagir com internautas, divulgar o FNDC etc. Ainda nesse quesito, percebeu-se que a maioria dos conteúdos expostos nessa rede social eram repostagens das publicações feitas no Facebook, ou seja, os conteúdos divulgados no Twitter não possuíam originalidade, tendo sido, em sua maioria, repostagens de outros veículos. Para aprofundar a discussão, apresenta-se um recorte das postagens que mais obtiveram *retweets* e curtidas ao longo de maio, conforme exibido na Tabela 3, a seguir.

Tabela 3: FNDC – Postagens com mais *retweets* e curtidas no Twitter.

Data	Fonte	Teor	Assunto	<i>Retweets</i>	Curtidas
04/05	Site FNDC	Divulgação e ativista	FNDC e Frente Brasil popular convocam e organizam ato contra o golpismo midiático.	21	14
1) 05/05	Site FNDC	Informativo e ativista.	Porque o monopólio é golpe (manifesto).	44	29
2) 05/05	Próprio Twitter FNDC	Ativista	Sem mídia democrática!	98	89
3) 05/05	Retweet Marcha das Mulheres	Ativista	#GolpismoDaMídia	26	20
4) 05/05	Próprio Twitter FNDC	Ativista	#GolpismoDaMídia acaba de entrar nos TTs.	33	17
5) 05/05	Próprio Twitter FNDC	Ativista	Os Marinheiros são a cara do #GolpismoDaMídia.	19	17



Data	Fonte	Teor	Assunto	Retweets	Curtidas
6) 05/05	Retweet Coletivo FMD	Ativista	Vasco e Botafogo: rivais na final do carioca, unidos contra o #GolpismoDaMídia.	18	13

Fonte: Os autores.

Curiosamente, as sete postagens que receberam maior número de *retweets* e curtidas não estavam vinculadas a publicações feitas no Facebook, como a maioria das outras publicações, muitas das quais não tiveram nenhum *retweet* ou qualquer curtida. Duas delas redirecionavam o internauta para o site do FNDC, três eram mensagens adaptadas à própria linguagem do Twitter e duas eram *retweets* de outros perfis. Isso indica que a estratégia de utilizar o Twitter como uma forma de divulgação do que já foi exposto no Facebook não é eficiente; no entanto, quando as mensagens foram autênticas ao perfil do Twitter, a repercussão foi muito maior.

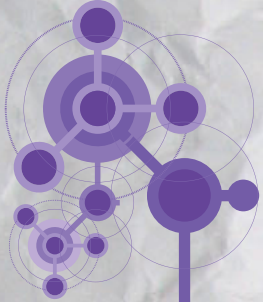
Ao considerar que um dos grandes destaques do Twitter é o uso das *hashtags*, ou seja, palavras-chave precedidas do símbolo do jogo da velha (#), que, se muito utilizadas pelos internautas, aparecem nos *trending topics (TTs)* – um espaço reservado nessa rede social para destacar os assuntos mais comentados naquele momento por seus usuários –, pode-se indicar que o FNDC fez pouco uso estratégico desse recurso. Durante o período de análise, ele apenas fez uso de *hashtags* já existentes, como a que aparece na Tabela 3 (#GolpismoDaMídia), a qual conseguiu entrar nos TTs, conforme indica a publicação do dia 05/05. Portanto, assim como se constatou no Facebook, as *hashtags* poderiam ser utilizadas no desenvolvimento de campanhas e para incentivar o ativismo, uma vez que geram uma alta disseminação, principalmente no Twitter, por possuir um espaço específico para a divulgação das *hashtags* mais mencionadas. As publicações de destaque em maio eram de textos com teor ativista, com críticas sobre a ausência de democracia na mídia e com o uso da *hashtag* “Golpismo da mídia”, que, apesar de estar vinculada à causa do FNDC, não foi uma *hashtag* de sua iniciativa. Acredita-se que essas postagens receberam ênfase em função do momento político em que o país se encontrava naquele período.

De maneira geral, assim como aconteceu no Facebook, percebeu-se uma baixa presença de comentários e quase nula interação da página com os seus seguidores. Com isso, pode-se sugerir que, caso tivesse havido uma maior interação do FNDC com os usuários do Twitter, poderia ter ocorrido um crescimento na utilização do espaço de *reply* (respostas), curtidas e *retweets* por partes dos que seguem o perfil do fórum.

Site e Youtube

Como o presente trabalho se comprometeu em analisar as mídias e redes sociais do FNDC, esta parte da análise pôs o foco na aba do *site* que remetia ao e-fórum/notícias⁴. Na página de entrada foi possível encontrar uma parte reservada somente para os textos do e-fórum/notícias, onde as quatro últimas postagens repassam em sequência e permitem o acesso ao internauta. Aliás, este é o espaço de maior destaque do *site*, podendo-se sugerir que, na verdade, a aba nomeada de e-fórum/notícias se assemelha às características de um blogueu.

⁴ Site <<http://www.fndc.org.br/noticias/>>.



Ressalte-se também que na coluna direita do *site* existe um espaço reservado para indicar uma nuvem de *tags*, mostrar as atualizações do FNDC no Twitter e, abaixo, a opção de curtir a página deles no Facebook. Na cabeceira do *site* existem ícones que remetem ao Facebook, Twitter, Youtube e Flickr, ainda que, respectivamente, um não seja atualizado há mais de dois anos (em maio de 2016) e o outro não exista menção em mais nenhum outro ambiente virtual do fórum. Na parte de cima do portal, à direita, há um caixa para que o internauta se cadastre no *site* e receba notícias do FNDC no *site*.

Durante o período de análise, foram publicadas doze reportagens no e-fórum/notícias e, como ocorreu no Facebook e no Twitter, observou-se que não houve uma periodicidade nas publicações, assim como não existiu uma padronização na distribuição de postagens durante a semana, sendo que em determinados dias chegaram em três reportagens divulgadas, em outros, uma e na maioria, nenhuma.

A maioria das publicações possuía um caráter informativo sobre temáticas que envolvem a luta do FNDC, mas identificou-se que, em duas das doze reportagens, o fórum se posicionou sobre determinado assunto e, em outras duas, fez a divulgação de eventos e atos de defesa. É importante ressaltar que não há espaço para comentários abaixo dos textos divulgados no *site* e que nem sempre as matérias são divulgadas em suas redes sociais. A partir disso, identifica-se uma interação nula nessa mídia e pode-se sugerir, assim como nas outras redes sociais, que, caso houvesse maior interação do FNDC com os interessados em acompanhar o fórum, poderia haver um crescimento de acesso ao *site* e de divulgação do FNDC em geral.

Em relação ao YouTube, ainda que existissem oito vídeos publicados e 21 inscritos no canal, em maio de 2016, o FNDC não atualizava essa mídia havia dois anos e, portanto, ela não foi analisada durante o período para a realização deste estudo.

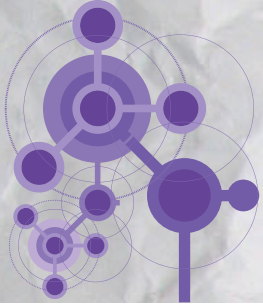
CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho de monitoramento das atividades do Fórum Nacional Pela Democratização da Comunicação (FNDC) nas mídias sociais do Facebook e do Twitter, bem como em seu próprio endereço eletrônico, possibilitou analisar a comunicação feita pelos próprios comunicadores e apresentou o movimento social como uma entidade que engloba muitos outros movimentos e grupos, e indicou que, muitas vezes, o FNDC acabou se voltando para as atividades de militância *online*.

As postagens do fórum na página do Facebook, assim como no Twitter, não pareciam seguir um padrão de atividades previstas para a gestão das mídias sociais. Por vezes, contabilizaram-se mais de duas dezenas de publicações por dia e em outros dias não houve qualquer atividade do FNDC na rede. É claro que um movimento social pode não ter a necessidade de atualizar suas mídias na internet diariamente, ou não ver como prioridade esse tópico na agenda organizativa, mas, não se pode negar que a falta de um comportamento unificado traz confusão àqueles que tentam acompanhar ou entender uma organização coletiva.

A ausência aparente de planejamento das ações do FNDC se destacou à medida que teve como consequência pouca repercussão das pautas do movimento dentro e fora das redes sociais. As ações, em sua maioria concentradas no Facebook e no Twitter, não tiveram engajamento expressivo dos usuários com os conteúdos publicados.

Também é significativo ressaltar o papel que as noções de “interação” e “compartilhamento” têm no contexto das mídias digitais. As redes sociais possuem um caráter bastante inovador de interação com o público de uma dada mensagem. Assim, deve-se aproveitar ao máximo as ferramentas disponibilizadas nas diferentes redes, de forma a de fato haver uma comunicação entre os movimentos e a população que tem acesso aos conteúdos compartilhados. No caso do FNDC, observou-se, por exemplo, pouca



interação entre o movimento social e os usuários (estes raramente se engajavam com um conteúdo), seja compartilhando o que foi publicado ou mesmo comentando-o. Esses momentos de engajamento devem ser reforçados e não podem ser desperdiçados. É essencial que os movimentos sociais se organizem para responder a perguntas e comentários, incentivar o debate, o compartilhamento e a interação em torno dos temas propostos, de forma a disseminar suas pautas e demandas.

Além disso, cabe apontar a relevância de se considerarem as redes sociais utilizadas como locus de atuação dos diferentes movimentos em seu contexto histórico, social e econômico. Isso significa que, para planejar ações com maiores chances de sucesso, é preciso considerar que os espaços digitais de atuação são regidos, assim como os espaços não digitais, por contingências econômicas e políticas, o que se manifesta nas ferramentas de interação disponibilizadas pelas redes sociais e no próprio funcionamento das mesmas. A questão do algoritmo, por exemplo, tem cada vez mais aparecido como pauta de debate em diferentes setores da sociedade, sendo, inclusive, fundamental para as pautas do FNDC, já que a discussão perpassa pela questão da democratização da comunicação, de ideias e vozes.

De forma geral, conclui-se que é fundamental o papel das redes sociais para o fortalecimento dos mais diferentes movimentos sociais. Além de contribuir para a união e o empoderamento dos sujeitos envolvidos, o ativismo *online* tem se destacado como importante representante na luta por transformações sociais. Em conjunto com ações devidamente planejadas em diferentes meios de comunicação e espaços, se torna um forte aliado dos movimentos, possibilitando uma forma de contracontrole inovadora, que, na medida do possível, se apresenta como uma alternativa diante do controle exercido pelos oligopólios midiáticos, pelo governo e por outras instituições.

Em relação às análises realizadas nas mídias e redes sociais do Fórum Nacional Pela Democratização da Comunicação, sugere-se que este não se mostra adequadamente inserido no ambiente virtual, uma vez que poucas das suas publicações obtiveram um grande retorno do público. Essa realidade indica um caminho a ser trilhado na mobilização e na conscientização dos cidadãos e das cidadãs para o fortalecimento do debate no Brasil.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA, Denize Daudt. Os processos de comunicação e cidadania. *Estudos*, Goiânia, v. 38, n. 4, 2011. Disponível em: <<http://seer.ucg.br/index.php/estudos/article/viewFile/2327/1424>>. Acesso em: 16/09/2016.

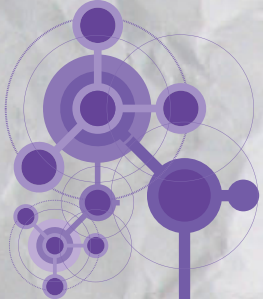
BORDENAVE, Juan E. Díaz. *O que é participação*. São Paulo: Brasiliense, 1983.

CASTELLS, Manuel. *Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet*. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2013.

FNDC – Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação. Quem somos. Disponível em: <<http://www.fndc.org.br/forum/quem-somos/>>.

GOHN, Maria da Glória. Movimentos sociais na atualidade: manifestações e categorias analíticas. In: GOHN, Maria da Glória (Org.). *Movimentos sociais no início do século XXI: antigos e novos atores sociais*. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

HENRIQUES, Márcio Simeone. A dinâmica da comunicação para a mobilização social nas práticas da extensão universitária. *Interfaces - Revista de Extensão*, v. 1, n. 1, p. 24-34, jul./nov. 2013.



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

LÉVY, Pierre. *A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

LUVIZOTTO, Caroline Kraus. Cidadania, ativismo e participação na internet: experiências brasileiras. *Comunicação & Sociedade*, Universidade do Minho, v. 30, p. 297-312, 2016.

LUVIZOTTO, Caroline Kraus; SERIDORIO, Daniele Ferreira. Movimentos sociais, ativismo e participação na sociedade da informação. In: LUVIZOTTO, Caroline Kraus; LOSNAK, Célio José; ROTHBERG, Danilo. *Mídia e sociedade em transformação*. São Paulo: Cultura Acadêmica; Editora Unesp, 2016.

LUVIZOTTO, Caroline Kraus et al. Ativismo socioambiental on-line: uma análise do movimento "Uma gota no oceano". *GEMInS*, v.7, p.75-100, 2016.

MORAES, Dênis de. Comunicação virtual e cidadania: movimentos sociais e políticos na internet. *Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, v. XXIII, n. 2, jul./dez. p. 142-155, 2000.

PEREIRA, Marcus A. Internet e mobilização política: os movimentos sociais na era digital. In: ENCONTRO DA COMPOLÍTICA, IV, abril de 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, UERJ, 2011.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling Movimentos sociais, redes virtuais e mídia alternativa no junho em que "o gigante acordou"? *MATRIZES*, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 73-93, 2013.

SCHERER-WARREN, Ilse. Das mobilizações às redes de movimentos sociais. *Sociedade e Estado*, v. 21, n. 1, p. 109-130, 2006.

VALENTE, Carlos; MATTAR, João. *Second life e web 2.0 na educação: o potencial revolucionário das novas tecnologias*. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

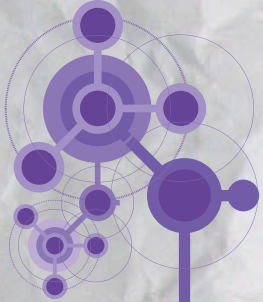
VICENTE, Maximiliano Martin. Comunicação e cidadania: tensões e complementaridades. In: VICENTE, Maximiliano Martin. (Org.). *Mídia e sociedade*. Bauru: Edusc, 2009.

GLOSSÁRIO

FANPAGE - Página de fãs é uma página específica dentro do Facebook direcionada para empresas, marcas ou produtos, associações, sindicatos, autônomos, ou seja, qualquer organização com ou sem fins lucrativos que desejem interagir com os seus clientes no Facebook. (Disponível em: <<https://aldabra.com.br/artigo/o-que-e-uma-fanpage>>).

GIF - *Graphics interchange format* ou formato de intercâmbio de gráficos é um formato de imagem muito usado na internet, lançado em 1987 pela CompuServe, para disponibilizar um formato de imagem com cores em substituição do formato RLE, que era apenas preto e branco. (Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/artigos/noticia/2012/04/o-que-e-gif.html>>).

HASHTAG - É uma expressão comum entre os usuários das redes sociais na internet. Consiste de uma palavra-chave antecedida pelo símbolo "#", conhecido popularmente no Brasil por "jogo da velha" ou "quadrado". Geralmente essas *hashtags* tornam-se *links* indexáveis pelos mecanismos de busca. Isso permite que os demais usuários possam clicar nelas ou procurá-las e



visualizar todas as informações, imagens, vídeos etc. relacionados a elas. (Disponível em: <<https://canaltech.com.br/o-que-e/o-que-e/O-que-e-hashtag/>> e <<https://www.significados.com.br/hashtag/>>).

HOME DO PORTAL – Segundo definição do Google, é a página principal, de abertura de um *site* (ou rede social), através da qual o programa navegador, uma vez indicado o seu endereço (URL), tem acesso ao referido *site*.

PRINT / PRINT SCREEN - É uma tecla comum nos teclados de computador. No Windows, quando a tecla é pressionada, ela captura em forma de imagem tudo o que está presente na tela (exceto o ponteiro do *mouse* e vídeos) e o copia para a área de transferência. (Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Print_screen>).

POST - É o mesmo que postagem - o ato de postar, de enviar ou colocar algo no correio para que seja expedido para determinado destino. No âmbito dos meios de comunicação *online*, o termo postagem é utilizado como sinônimo de publicação, ou seja, quando algum conteúdo é compartilhado nas redes sociais ou em outra plataforma digital com acesso à internet, por exemplo. (Disponível em: <<https://www.significados.com.br/postagem/>>).

NUVEM DE TAGS - Nuvem de *tags*, nuvem de palavras ou nuvem de etiquetas é uma lista hierarquizada visualmente, uma forma de apresentar os itens de conteúdo de um *website*. (Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Nuvem_de_tags>).

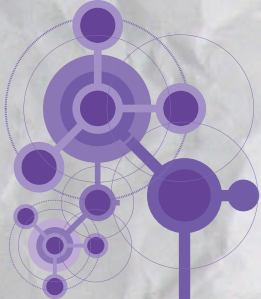
REPLY - Forma de interagir na rede social online Twitter. O reply é uma resposta pública de um usuário para outro, a partir de um *tweet*.

RETWEET(S) (Abrev. "RT") - Forma de interagir na rede social *online* Twitter. O *retweet* é o compartilhamento público realizado por um usuário em seu perfil em relação ao *tweet* de outro usuário.

TRENDING TOPICS (Abrev. "TTS") - É um recurso que mede a popularidade de assuntos no Twitter. A tradução ao pé da letra de *trending topic* (TT) é "tópico em tendência". Mas o termo usado na versão em português, "assuntos do momento", explica melhor o conceito. (Disponível em: <<http://tecnologia.ig.com.br/o-que-sao-e-como-funcionam-os-trending-topics/n1597175643026.html>>).

TWEET(S) - É o termo utilizado para designar as publicações com no máximo 140 caracteres, feitas na rede social do Twitter. (Disponível em: <<https://www.significados.com.br/tweet/>>).

Texto recebido em 30.03.2017 e aprovado em 30.05.2017.



A influência do terceiro setor no Estado

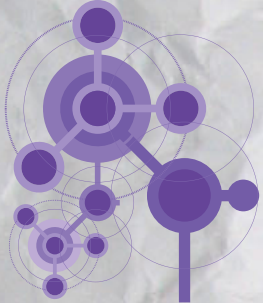
The third sector's influence on the State

La influencia del tercer sector en el Estado



Vivian de Almeida Gregori Torres

- Doutora em Direito do Estado pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (FD-USP)
- Mestre em Direito Político e Econômico pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)
- Especialista em Direito Empresarial pela UPM
- Graduada pela Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo (FDSBC)
- Professora na Universidade Nove de Julho (Uninove)
- Coordenadora de Cursos de Extensão na Universidade Mogi das Cruzes (UMC)
- Presidente da Comissão de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito da OAB/SP
- Fundadora e Diretora Financeira do Instituto Gregori Caggian
- E-mail: viviangregori13@gmail.com



Resumo

Este trabalho estuda o papel e a atuação do terceiro setor em ambiente democrático, dando-se ênfase à ampliação da cidadania promovida pelo terceiro setor e o papel desempenhado no cenário político no sentido de instrumento de aprimoramento democrático. Demonstrar-se-á que a atuação do terceiro setor tem viabilizado uma participação política de melhor qualidade e com real possibilidade de ingerência no Estado, em atendimento aos anseios do cidadão que vive numa sociedade complexa, onde a democracia representativa não mais o atende.

PALAVRAS-CHAVE: DEMOCRACIA • TERCEIRO SETOR • REPRESENTAÇÃO POLÍTICA.

Abstract

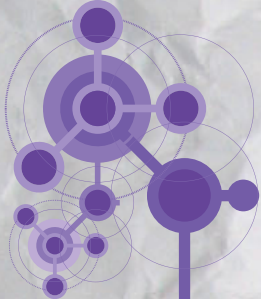
This paper studies the role and performance of the third sector in a democratic environment, emphasizing the expansion of citizenship fostered by the third sector and the role played in the political scenario as an instrument for the improvement of democracy. This document will demonstrate that the activities of the third sector have enabled political participation with improved quality and with real possibility of intervention in the State, in response to the wishes of the citizens living in a complex society, which are no longer fulfilled by the representative democracy.

KEYWORDS: DEMOCRACY • THIRD SECTOR • POLITICAL REPRESENTATION.

Resumen

En este trabajo se estudia el papel y la actuación del tercer sector en un entorno democrático, dando énfasis a la expansión de la ciudadanía promovida por el tercer sector y el papel que desempeña en la arena política con el fin de mejorar el instrumento democrático. Se demostrará que la actuación del tercer sector ha permitido una participación política de mejor calidad y con una posibilidad real de interferencia en el Estado, de acuerdo con los deseos de los ciudadanos que viven en una sociedad compleja donde la democracia representativa ya no los atiende más.

PALABRAS CLAVES: DEMOCRACIA • TERCER SECTOR • REPRESENTACIÓN POLÍTICA.



O homem é um ser sociável que não se adapta bem ao isolamento. Por isso tende a viver em grupo pelos mais variados motivos, que permeiam desde a questão psicológica até a questão da sobrevivência. No entanto, a vida em comum exige organização e certo regramento para se tornar possível, fazendo surgir a sociedade civil, que na concepção de vários filósofos tem por evolução natural a instituição do Estado.

O Estado, nesse contexto, tem por funções primordiais regular a convivência social e garantir direitos. Surge, assim, a necessidade de se organizarem as relações entre governantes e governados por meio de um regime político. Esse regime se constitui, em grande parte das nações, na democracia.

O mundo moderno adotou a democracia representativa, na qual o povo elege os representantes que, ao final, serão a "personificação" do Estado. Contudo, a participação do povo no Estado não mais é atendida pelo mero depósito do voto nas urnas, visto que a sociedade quer uma atuação cidadã mais contundente.

A cidadania dos tempos atuais denota que, além de uma representação que entenda condigna, quer uma ampliação do espaço participativo. As lutas pelo direito ao voto, pelo sufrágio universal e pela legalização dos partidos são direitos conquistados que já fazem parte da essência do povo, considerados, portanto, "normais" e mínimos.

A sociedade clama agora por mais participação, não se contentando em simplesmente passar seu poder e esperar que seus representantes tudo façam; essa entrega plena da ação política e a submissão com relação às consequências da representação não mais atendem aos anseios políticos do povo, especialmente ante a crise da representatividade pela qual passa o Brasil.

A história é feita de ciclos e, nesse aspecto, a sociedade do século XXI quer reviver, em certa medida, a democracia direta dos atenienses. É claro que tal fato, ante as dimensões dos estados, a quantidade populacional e a complexidade da vida social moderna, é inviável. Contudo, o ser humano é criativo e adaptável, buscando sempre formas de atender seus anseios, e nesse cenário encontrou no terceiro setor um meio pacífico de ampliar sua participação de uma forma mais direta e incisiva.

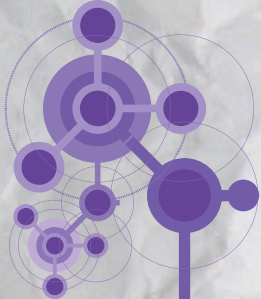
O terceiro setor tem o condão de servir de ferramenta para a sociedade civil organizar-se e mobilizar-se de tal forma a influir no Estado e, por consequência, nas políticas públicas adotadas. É a moderna participação política do cidadão.

Feitas essas considerações, o presente trabalho pretende analisar o papel e a atuação do terceiro setor em ambiente democrático. De igual modo, objetiva-se analisar a capacidade desse ator de influenciar no Estado.

Assim, num primeiro momento será estudada a democracia enquanto meio de exercício da cidadania e sua ampliação por intermédio do terceiro setor. Em seguida, será abordado o quanto o alargamento da cidadania fomentada pelo terceiro setor tem de poder para influenciar no Estado. O estudo será desenvolvido a partir, primordialmente, da revisão de literatura sobre o assunto e da situação política pela qual passa o Brasil. Deste modo, pretende-se apresentar elementos que demonstram que a nova democracia participativa é operada pelo terceiro setor, através de sua influência no Estado.

DEMOCRACIA E TERCEIRO SETOR

Como definição mínima de democracia, esta é entendida como um sistema político que assegura à população adulta (cidadãos) a oportunidade de participar das decisões políticas que dizem respeito ao polo dos *decision makers*.



O significado clássico de cidadania está associado à participação política. É notoriamente um termo relacionado com a vida em sociedade. Sua origem está ligada ao desenvolvimento da *pólis* grega, entre os séculos VIII e VII a.C. A partir de então, esse desenvolvimento tornou-se referência para os estudos que enfocam a política e as próprias condições de seu exercício, tanto nas sociedades antigas quanto nas modernas. Por outro lado, as mudanças nas estruturas socioeconômicas incidiram, igualmente, na evolução do conceito e da prática da cidadania, moldando-a de acordo com as necessidades de cada época.

A democracia é uma forma de governo que apresenta solo fecundo para o exercício da cidadania; ela é desejável porque concede espaço para o homem ser e existir, comandando as ações responsáveis por seu próprio futuro.

O modelo de democracia vivido atualmente é a indireta, cuja pedra fundamental é a representação. O voto é a legítima expressão da vontade do povo, meio pelo qual este exerce a cidadania escolhendo quem melhor representa seus interesses; é uma forma de participação na decisão política¹ e condução da coisa pública².

O representante será definido com o auxílio dos partidos políticos e pelo voto. A questão reside no fato de que o voto sem consciência e impensado, feito de forma irresponsável, conduz à desorganização política, que é agravada pelos partidos no caso brasileiro, em razão de estarem enfraquecidos, homogeneizados, sem direcionamento e descomprometidos com um programa de governo. Os dois fatos somados resultam em um cenário no qual o cidadão acaba elegendo um representante que nada representa.

No caso brasileiro, com a deterioração da qualidade do político, que busca a eleição apenas para conjugar seus interesses ao interesse do Estado e, com isso, se locupletar o máximo possível, não se pode afirmar com exatidão que o atual modelo de democracia representativa garante a participação do povo na decisão política. Os brasileiros estão indo para as ruas, fazendo protestos, tentando tomar para si, de volta, a decisão política. É uma releitura moderna da democracia ateniense feita na praça pública.

Nesse sentido, os movimentos sociais e o terceiro setor têm o condão de servir de ferramenta para a sociedade civil organizar-se e mobilizar-se de tal forma a influir no Estado e, por consequência, nas políticas públicas adotadas. É a moderna participação política do cidadão.³

TERCEIRO SETOR E CIDADANIA

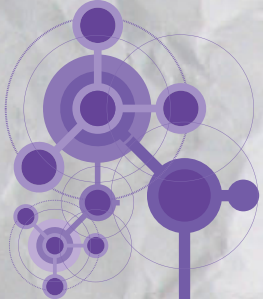
Para tratar do tema da cidadania, é importante discutir a participação dos cidadãos na *res publica*. Sob este aspecto traz-se à luz o pensamento de Benjamin Constant sobre a “liberdade dos antigos” e a “liberdade dos modernos” – a primeira traduzia a exigência e garantia de participação nas decisões políticas e a outra correspondia à distinção perante o poder, sendo vedada a ingerência deste sobre o indivíduo. A “liberdade dos modernos” reclama um Estado de direito, enquanto que a “liberdade dos antigos” postula um Estado democrático⁴.

1 “O voto em sua simplicidade, exprime com segurança uma escolha política concreta e não mera opinião abstrata” (Lembo, 1991, p. 53).

2 “Demais disso, atuam como instrumento para promover o controle governamental e, por outro lado, expressar a confiança nos candidatos eleitos. E mais que isso, na condição de *locus* de participação política, as eleições autorizam a mobilização das massas, todo um processo de conscientização política e de canalização dos conflitos mediante procedimentos pacíficos. Contribuem, ainda, para a formação da vontade comum” (Caggiano, 2004, p. 74).

3 “Quando o poder central se revela inacessível aos interesses da população, e a política deixa de ser o caminho para o exercício dos direitos, a tendência é surgirem novas formas de organização, que vão constituir o que se entende por ‘sociedade civil’. Neste sentido, integra o terceiro setor parte das entidades nas quais se organizam os membros da sociedade civil” (Naves, 2013, p. 546/547).

4 “No Estado de direito concebe-se a liberdade como *liberdade negativa*, ou seja, uma ‘liberdade de defesa’ ou de ‘distanciamento’ perante o Estado. É uma liberdade *liberal* que ‘curva’ o poder. Ao Estado democrático estaria inerente a *liberdade positiva*, isto é, a liberdade assente no exercício democrático do poder. É a *liberdade democrática* que legitima o poder” (Canotilho, 2003, p. 99).



O Estado que a sociedade moderna almeja não pode limitar-se ao Estado de direito, devendo estruturar-se também como Estado de direito democrático⁵. Em termos de democracia, a experiência mais célebre foi a vivida pelos “antigos”, que era direta, onde os próprios cidadãos exerciam o poder político. Nos estados modernos, tal forma democrática não se faz mais possível⁶, tratando-se de uma democracia representativa e indireta na qual a participação do cidadão se faz mais relevante no momento em que eleger seus representantes, exerce seu direito ao voto e participa das eleições⁷.

Todavia, a democracia representativa passa a corresponder ao processo de eleição dos representantes pelos representados, sendo a forma de participação política restringida ao âmbito da consulta eleitoral, restando ao representado, caso não se sinta devidamente atendido quanto às suas expectativas, tão somente não reeleger seu representante⁸. Nessa perspectiva, a participação política é, em certa medida, “mediocrizada” e reduzida ao pleito eleitoral.

Sob esse prisma, acertadamente a professora Monica Herman Salem Caggiano assevera que o eleitor “pretende mais do que depositar o seu voto na urna” (Caggiano, 2013, p. 267), ele participa ativamente antes, durante e posteriormente ao pleito eleitoral, exigindo integridade e honradez nas eleições, utilizando os meios modernos de comunicação para debater os candidatos e as propostas veiculadas e, “consciente de sua relevância na produção da decisão política, o eleitor exerce a cidadania por intermédio de todos os instrumentos que o novo constitucionalismo e a sofisticada tecnologia colocou à sua disposição” (Caggiano, 2013, p. 268); emprega o uso de mecanismos legais, tais como: a ação popular; o mandado de injunção; o mandado de segurança coletivo; a ação direta de inconstitucionalidade e a iniciativa popular. E, mais, o cidadão passou a reconhecer, na busca do alargamento participativo, além dos instrumentos jurídicos, o terceiro setor como meio eficaz de influir no *locus* governamental. Isso porque o terceiro setor traz a nuance de participação política de forma mais “direta” e concreta, não só influenciando nas decisões políticas como também auxiliando na implantação e identificação dessas políticas, figurando como canal de comunicação entre governantes e governados, contribuindo na formação da opinião pública, fiscalizando o governo e exigindo a implantação de políticas públicas.

O terceiro setor oferece uma forma de a sociedade se organizar para exercitar a cidadania. Segundo Bernardo Toro, “o Estado não é o salvador da pátria e que, quando a população se organiza, o país se torna mais livre, desenvolvido e inovador” (Toro, 2015, p.13). As ações constantes no tempo são as que surtem efeito e são fruto de sociedades verdadeiramente organizadas. A sociedade deve tomar a responsabilidade e articular-se de forma a mudar a ordem das coisas, deve agir mais do que reivindicar ou esperar que o Estado traga as soluções – um Estado superprotetor é terreno perfeito para o populismo autoritário e o clientelismo institucional, muito comum na América Latina.

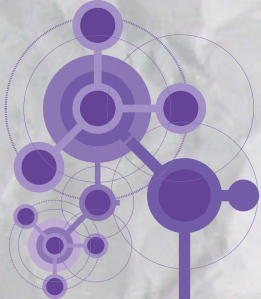
Para Toro, as sociedades pouco organizadas e muito dependentes do Estado são as menos desenvolvidas, livres, democráticas, educadas e inovadoras. Nestes casos, a razão pelo fracasso é sempre exterior. Estes países tendem a ser corruptos pois dispõem de menos mecanismos de vigilância e cobrança sobre a classe política e o próprio Estado. A desorganização da sociedade, ao final, é seu grande indicador de pobreza. O autor afirma ainda que as sociedades organizadas, especialmente as constituídas por várias formas de organizações (terceiro setor), são mais exigentes e vigilantes, e é isto que faz com que as engrenagens de um país funcionem melhor, tornando-o mais produtivo e próspero (Toro, 2015, p. 13-17).

5 “A articulação do ‘direito’ e do ‘poder’ no Estado constitucional significa, assim, que o poder do Estado deve organizar-se e exercer-se em termos democráticos” (Canotilho, 2003, p. 98).

6 “Antes de mais nada, então, as antigas democracias não nos podem ensinar tudo acerca de como construir um ‘Estado democrático’, e como orientar um sistema democrático que abrange não apenas uma cidade, mas uma grande extensão territorial habitada por uma vasta coletividade. Isso porque a *polis* é tão diferente de um estado territorial como um rio de um oceano” (Sartori, 1965, p. 267).

7 “O *direito de sufrágio* é erigido, hoje, a um dos mais eminentes direitos, *diretamente relacionado ao homem político*, exatamente por lhe propiciar, quer ativa, quer passivamente, *a participar no polo epicêntrico das decisões políticas*” (Caggiano; Lembo, 2009, p. 299 – Grifos do original).

8 “Pero el voto representa solamente el momento final de cierto tipo de participación, el voto es, sustancialmente, un potente medio de participación, pero un medio que transmite poca información” (Pasquino, 1974, p. 67).



O PAPEL DO TERCEIRO SETOR NA FORMAÇÃO DA CIDADANIA POLÍTICA

A cidadania política do século XXI vai além do exercício do sufrágio. A participação inclui “os processos por meio dos quais os cidadãos influem ou controlam aqueles que tomam as decisões mais importantes que os afetam” (Pasquino, 1974, p. 67). É uma atividade complexa que suplanta a mera participação eleitoral, requer qualidades culturais e intelectuais⁹, constituindo a educação¹⁰, por consequência, uma das variáveis mais importantes para a efetivação da cidadania política¹¹. No que diz respeito à educação, Bernardo Toro assegura que ela é uma questão estratégica para o desenvolvimento de um país – a sociedade deve ser ancorada no conhecimento, pois quem possui instrução tem maiores aspirações na vida (Toro, 2015, p. 11).

Com relação ao assunto, Manoel G. Ferreira Filho afirma que o êxito de uma forma de governo depende muito mais da formação política e dos valores infundidos pela educação recebidas pelo povo do que das instituições jurídicas definidas constitucionalmente. O povo deve ser formado para a democracia, nele devem ser disseminados os valores democráticos de apego à liberdade e à igualdade, a dedicação ao interesse geral e o espírito cívico que a democracia reclama (Ferreira Filho, 1977, p.73).

Sob o aspecto educacional o Brasil figura entre os piores do mundo. O ensino proporcionado pelo Estado é de baixa qualidade e insuficiente em termos quantitativos e de distribuição no território nacional. Essa lacuna educacional atinge diretamente a qualidade participativa do cidadão, gera desmotivação e apatia política, uma vez que sem instrução específica não se compreendem as questões relacionadas aos negócios públicos e os interesses envolvidos no jogo político.

Apesar de a educação no Brasil ser um direito constitucionalmente garantido e um dever do Estado, ela é ineficiente e insuficiente. Nesse ponto o terceiro setor em muito pode e tem contribuído para preencher o hiato deixado pelo Estado¹². Existem inúmeras entidades voltadas à educação e à informação, não só em termos do ensino formal (escolar), mas também em termos do ensino informal (reciclagem do trabalhador, formação política), com vistas a contribuir com a educação, aprimorar e incentivar a participação política e a cidadania¹³.

Aliado à questão educacional, outro aspecto com que o terceiro setor vem a contribuir com a cidadania política diz respeito à crise de representatividade, especialmente atribuída aos partidos políticos de cujos quadros saem os governantes e parlamentares. Existe uma crise de confiança da população em relação àqueles que conduzem o Estado, muito pelo fato de a “coisa pública” ser tratada como “coisa particular” por parte dos grupos que detêm o poder – em detrimento da população, os interesses particulares são sobrepostos aos interesses coletivos.

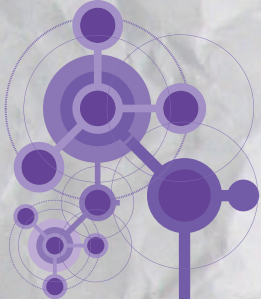
9 “Para além da participação direta em instâncias formais do Estado, um crescente número de autores vem ressaltando a importância da educação cívica e política dos cidadãos, o cultivo do senso de comunidade, bem como as dinâmicas de conversação e de deliberação, a fim de assegurar que as preferências acerca de representantes ou de políticas públicas sejam bem informadas, e que ações diversas, por parte dos cidadãos, possam subsidiar e controlar democraticamente a agenda e a produção da decisão política” (Maia, 2008, p. 327-328).

10 “Os grandes mestres do pensamento político como Aristóteles e Montesquieu ressaltaram uma ideia muito importante que não tem sido ponderada hodiernamente. Tal ideia pode ser resumida na afirmação de que toda forma de governo presume uma determinada educação do povo” (Ferreira Filho, 1977, p. 73).

11 “Muchos otros autores han indicado que la educación es uno de los factores más importantes no sólo para influenciar en sentido positivo la participación (los educados participan más que los no educados), sino también para alejar las posturas extremistas” (Pasquino, 1974, p. 68).

12 “Tratando-se da educação não escolar, é possível dizer que as ações sociais do chamado terceiro setor privilegiam esse campo educativo não formal. Na multiplicidade de suas práticas, o ‘terceiro setor’ tem investido na intervenção social via ação educativa” (Martins, 2010, p. 129).

13 “Uma das marcas mais importantes do final da ditadura militar no Brasil foi o fortalecimento de instituições da sociedade civil, nascidas fora do guarda-chuva do Estado. Nos anos que nos separam da filosofia de quartel, indivíduos se organizaram em grupos, comunidades e associações das mais distintas naturezas para mudar e tentar melhorar o entorno por conta própria, sem esperar pela onipresença benevolente do Estado. Assim, proliferaram e popularizaram-se as organizações não-governamentais (ONGs), que deixaram de lado o caráter puramente assistencialista das ações de suas predecessoras para assumir posturas mais ativas na elaboração de projetos de intervenção social e na pressão por definições de políticas públicas junto às esferas governamentais. Um dos setores que mais absorveram as ONGs foi o de educação. A evidente e ampla carência estrutural (física e humana) que caracteriza a educação brasileira, aliada à cada vez mais arraigada visão de que se trata de setor estratégico tanto para a melhoria de vida dos cidadãos como para o crescimento do país, acabou fazendo com que esse fosse um dos principais focos de atuação do terceiro setor, para o qual se volta com arco bastante amplo e heterogêneo de trabalhos em escolas e comunidades” (Curi, 2011).



A organização da sociedade civil em instituições fora do aparelho estatal resulta numa forma participativa da cidadania. Por meio do terceiro setor, a sociedade passa a fiscalizar as atividades dos governantes e parlamentares, exige transparência e responsabilidade na condução da coisa pública, bem como encontra um meio de interface entre governantes e governados de forma que as suas reivindicações sejam ouvidas e atendidas.

Ainda sob o tema da crise de representatividade, o modelo democrático adotado pelo Brasil é o da representação articulada pelos partidos políticos, no qual estes realizam a interface entre o Estado e a sociedade, bem como definem os que poderão concorrer a um cargo representativo. Assim, a percepção de “sentir-se representado” está atrelada à proximidade dos cidadãos com os partidos e à funcionalidade destes. Contudo, o que se verifica é o distanciamento entre os cidadãos e os partidos. A insatisfação com a política partidária, e a precariedade no desempenho da função mediadora que os partidos deveriam executar, faz com que a sociedade não se sinta mais representada pelos partidos.

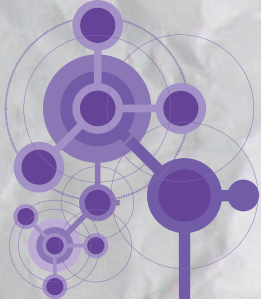
Os cidadãos passam a buscar, então, as entidades do terceiro setor para preencher a lacuna representativa deixada pelas agremiações partidárias, tendo em vista que o terceiro setor é composto de várias entidades com conhecimento e vínculo específico com determinados setores sociais, tais como: jovens, negros, mulheres ou a temas como as questões ambientais, o que o torna uma forma de representação desses grupos, expressando interesses difusos da sociedade junto ao Estado. Aliado a este fato, observa-se que o terceiro setor ainda está apto a defender causas impopulares ou enfrentar questões mal compreendidas, papel que, no geral, os partidos não querem desempenhar, com o claro intuito de não desagradar e sempre agregar simpatizantes.

O terceiro setor também contribui com a formação da cidadania política, pois conscientiza as pessoas de que não basta protestar ou exigir atendimento aos interesses sociais, mas que é preciso colaborar e participar das políticas públicas a serem implementadas. Nessa dimensão têm-se as entidades voltadas para as questões de interesse público, capazes de formular projetos, monitorar sua execução e prestar contas não só financeiramente, mas também com relação às metas propostas. O terceiro setor tem o papel de ator complementar ao Estado na execução das políticas públicas e no engajamento da sociedade na concretização dessas políticas.

Esse comprometimento da sociedade com a cidadania participativa fez despertar também no meio empresarial o interesse em contribuir. Ao perceber que a responsabilidade social valorizava a suas marcas, as organizações passaram então a desenvolver projetos juntamente com entidades do terceiro setor que buscassem minimizar danos às comunidades do entorno de suas sedes e ao meio ambiente, surgindo um novo modo de fazer negócios menos agressivo do que o proposto pelo modelo liberal, tal como o das empresas que estimulam a produção artesanal e o desenvolvimento sustentável¹⁴, sendo a empresa Natura um exemplo a ser citado, que por meio de seu instituto cultural apoia e promove ações no âmbito educacional e ambiental.

Retornando à questão da formação política, destaca-se a democracia como uma forma de governo que deve ser cultivada. Como anteriormente mencionado no ensinamento de Manoel G. Ferreira Filho, a construção democrática não é dada ou imposta, mas é feita de conflitos e tensões permanentes, sendo que a atual democracia representativa padece de excesso de demandas das quais não tem dado conta ante uma sociedade complexa, heterogênea, repleta de direitos e interesses difusos e coletivos, não só nacionais como internacionais.

14 "O desenvolvimento sustentável tem seis aspectos prioritários que devem ser entendidos como metas: 1- A satisfação das necessidades básicas da população (educação, alimentação, saúde, lazer etc.); 2 - A solidariedade para com as gerações futuras (preservar o ambiente de modo que elas tenham chance de viver); 3 - A participação da população envolvida (todos devem se conscientizar da necessidade de conservar o ambiente e fazer cada um a parte que lhe cabe para tal); 4 - A preservação dos recursos naturais (água, oxigênio etc.); 5 - A elaboração de um sistema social garantindo emprego, segurança social e respeito a outras culturas (erradicação da miséria, do preconceito e do massacre de populações oprimidas, como por exemplo os índios); e 6 - A efetivação dos programas educativos" (Mendes, 2015).



Diante desse cenário de ineficiência da democracia representativa, novas formas de participação, que não seja pela mera participação eleitoral, tornaram-se necessárias. Sob este prisma, o terceiro setor pode ampliar o espaço de atuação democrática¹⁵, funcionando como agente da democracia participativa, atuando, por um lado, na contensão de conflitos e tensões¹⁶ e, por outro, agindo diretamente no atendimento das demandas sociais¹⁷, além de funcionar no auxílio do Estado na definição e planificação das políticas públicas¹⁸ normalmente em razão das competências que possuem em sua área de atuação¹⁹.

Assim, à medida que o terceiro setor fomenta intervenções sociais democráticas, cria cidadania e autonomia (Toro, 2005, p. 116). Ainda sob o tema democracia, um mal que pode vir a solapar seus alicerces é a questão da corrupção, que nos últimos anos se alastrou na política de forma endêmica. O efetivo exercício da cidadania política não se resume à escolha dos governantes pelo voto, levando-se em conta as qualidades do candidato e seu programa de atuação; deve ir além, ser praticada antes, durante e depois das eleições. A cidadania inclui fiscalização do processo eleitoral e dos eleitos com o intuito de dificultar a prática da corrupção.

Nesse ponto, iniciativas do terceiro setor vieram a colaborar com o incremento da cidadania política na busca de tolher a corrupção, tal como a instituída pela entidade Transparência Brasil, que trabalha dados e os sistematiza em programas de fácil acesso e linguagem clara, promovendo estudos e informações públicas com o intuito de combater a corrupção.

Assim, fica evidente o papel do terceiro setor na formação da cidadania política. Por intermédio de suas entidades, ele organiza a sociedade civil e fornece ferramentas para que os indivíduos exerçam a cidadania na sua plenitude. Isso porque: incrementam a educação, incentivando, com isso, a participação política; informam o eleitor com o intento de auxiliar em melhores escolhas eleitorais; promovem a representação dos interesses dos vários grupos sociais junto ao Estado; favorecem a interface entre governantes e governados, fazendo com que o cidadão ganhe voz; cooperam com a definição e implantação de políticas públicas, abrindo espaço para que o cidadão não só influa diretamente no *locus* governamental, mas também tenha a oportunidade de participar diretamente na execução de tais políticas; auxiliam na fiscalização das atividades do Estado fornecendo meios para que o cidadão exija transparência e responsabilidade na condução da coisa pública e, com isso, promovem também o combate à corrupção.

Todo esse complexo aparato de ações promovidas pelo terceiro setor no sentido de incrementar a cidadania política acaba, por consequência, levando-o, ao final, a influenciar no Estado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas democracias da atualidade, a relação entre a sociedade e o governo se consubstancia com a eleição de representantes, ou seja, a forma de o cidadão influenciar/participar no Estado é por meio de seus representantes, por intermédio dos quais a sociedade sinaliza as políticas desejadas e responsabiliza os governantes pelas ações praticadas e pelos resultados obtidos e/ou percebidos.

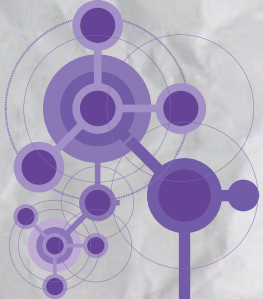
15 "Pelo menos desde a época de Tocqueville, no começo do século XIX, sabemos quão importante é confiar na democracia e até que ponto as associações voluntárias contribuem decisivamente para preservá-la" (Salamon, 2005, p. 98).

16 Atuação da OAB em defesa dos direitos da população e dos perseguidos politicamente no período da ditadura militar no Brasil.

17 Serviços prestados por instituições como Apae, Fundação Itaú, Fundação Bradesco, Unicef, Rotary Club etc.

18 Participação em audiências públicas e conselhos gestores.

19 "No caso das ONGs, por exemplo, essa representatividade parece se deslocar para o tipo de competência que possuem: o Estado as vê como interlocutoras representativas na medida em que detêm um conhecimento específico que provém do seu vínculo (passado ou presente) com determinados setores sociais" (Dagnino, 2002, p. 156).



Contudo, a sociedade moderna clama por mais participação, surgindo, assim, diuturnamente, novas formas participativas que buscam ampliar o espaço democrático da vida política a partir de uma visão crítica do sistema representativo e da procura de uma maior eficiência econômica e social do uso dos recursos públicos. Essas novas faces participativas proporcionam o alargamento da educação política e do exercício da cidadania, além de auxiliar no controle do cumprimento dos compromissos feitos pelos governantes e de identificar e captar a necessidade de novas políticas públicas.

Nessa busca de novas formas participativas, a sociedade identificou o terceiro setor como instrumento capaz de oportunizá-las, e ele passou a influenciar no Estado por “delegação” da sociedade, além de o terceiro setor ter tomado contornos de apoio institucional, auxiliando na interface entre a sociedade e o *lócus* governamental, atuando como intermediário entre estes.

Sob essa perspectiva, a sociedade passou a se organizar e representar por meio do terceiro setor, para exigir do Estado seus deveres e se responsabilizar e promover soluções para seus próprios problemas, restringindo a atuação do Estado apenas à equalização das situações.

O terceiro setor atua tanto na organização da sociedade quanto na promoção das soluções de seus problemas e, sob o prisma de um Estado social, adotado pelo Brasil nos últimos anos, o terceiro setor também desempenha um importante papel à medida que o Estado agigantado não se vê capaz de cumprir todos os seus deveres. Neste cenário, as entidades do terceiro setor preenchem as lacunas de atendimento deixadas pelo Estado, minimizando assim o impacto das massas descontentes e ampliando o atendimento das necessidades da população em um trabalho complementar ao Estado. Enfim, o terceiro setor passa a constituir um moderno instrumento da democracia que faz com que a cidadania tenha a possibilidade de ser exercida na sua plenitude.

O poder do terceiro setor de influenciar no Estado é um fato que, no Brasil, decorre até mesmo por determinação constitucional, diante da criação de conselhos gestores no âmbito governamental, nos quais o terceiro setor tem ampla participação. Esta participação e influência possui grande importância para o processo de formulação de políticas públicas, ao passo que confere controle social ao poder e legitima as decisões governamentais. Essa participação social é desejável tanto para o aperfeiçoamento da democracia quanto para qualificar as políticas públicas.

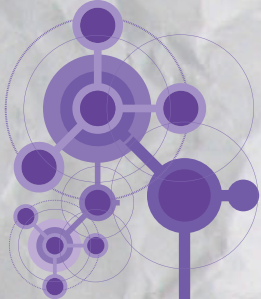
O terceiro setor se apresenta como verdadeiro instrumento democrático, tendo sua atuação especial lugar no controle do poder político e na implementação de políticas públicas. Ele tem o condão de servir de ferramenta para a sociedade civil organizar-se e mobilizar-se de tal forma a influir no Estado e, por consequência, nas políticas públicas adotadas, transmutando-se na moderna participação política do cidadão nas democracias atuais.

REFERÊNCIAS

CAGGIANO, Monica Herman Salem. *O cidadão-eleitor, jogador com veto no processo eleitoral* democrático. In: INSTITUTO VICTOR NUNES LEAL (Org.). *A contemporaneidade do pensamento de Victor Nunes Leal*. Instituto Victor Nunes Leal, organização. São Paulo: Saraiva, 2013.

_____. *Direito parlamentar e direito eleitoral*. Barueri, SP: Manole, 2004.

_____; LEMBO, Cláudio Salvador. Dos direitos políticos. In: TANAKA, Sônia Yuriko Kanashiro (Coord.). *Direito constitucional*. São Paulo: Malheiros Editores, 2009.



CANOTILHO, José Joaquim Gomes. *Direito constitucional e teoria da constituição*. Coimbra: Almedina, 2003.

CURI, Fabiano. A sociedade vai a escola. *Revista Educação*, Uol, ago. 2011. Disponível em: <<http://revistaeducacao.uol.com.br/textos/154/artigo234713-1.asp>>. Acesso em: 7 jan. 2016.

DAGNINO, Evelina. *Democracia: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Relume Dumará; Curitiba: Fundação Araucária, 2002.

FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. *Sete vezes democracia*. São Paulo: Convívio, 1977.

LEMBO, Claudio. *Participação política e assistência simples no direito eleitoral*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1991.

MAIA, Rousiley C. M. Redes cívicas e internet: efeitos democráticos do associativismo. In: GOMES, Wilson; MAIA, Rousiley C.M. *Comunicação e democracia: problemas & perspectivas*. São Paulo: Paulus, 2008.

MARTINS, Marcos Francisco; GROPPPO, Luís Antonio. *Sociedade civil e educação: fundamentos e tramas*. Campinas, SP: Autores Associados; Americana, SP: Unisal, 2010.

MENDES, Marina Ceccato. Desenvolvimento sustentável. [Material de apoio – textos]. 2008. Disponível em: <http://educar.sc.usp.br/biologia/textos/m_a_txt2.html>. Acesso em: 7 jan. 2016.

NAVES, Rubens. Novas possibilidades para o exercício da cidadania. In: PINSKY, Jaime; PINSKY, Carla Bessanezi (Orgs.). *História da cidadania*. 6. ed. São Paulo: Contexto, 2013.

PASQUINO, Gianfranco. *Modernización y desarrollo político*. Barcelona: Nova Terra, 1974.

SALAMON, Lester. *Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor*. In: IOSCHPE. Evelyn Berg (Org.). 3º setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

SARTORI, Giovanni. *Teoria democrática*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1965.

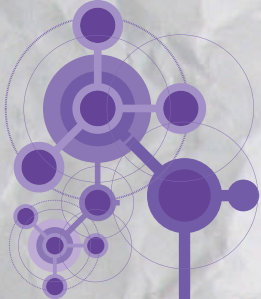
TORO, José Bernardo. *O papel do terceiro setor em sociedades de baixa participação (quatro teses para discussão)*. In: IOSCHPE. Evelyn Berg (Org.). 3º setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

_____. A sociedade precisa exigir. *Veja*, ed. 2.452, a. 48, n. 46, São Paulo, Editora Abril, 2015.

_____.
 Texto recebido em 01.05.2017 e aprovado em 10.05.2017.

ENTREVISTA





Oded Grajew

- Cofundador do Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE)
- Criador da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente
- Cofundador e presidente emérito do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
- Idealizador do Fórum Social Mundial e da Rede Nossa São Paulo
- E-mail: ograjew@isps.org.br

A responsabilidade social na construção
de um país justo e sustentável

Social responsibility in building a fair and sustainable country

La responsabilidad social en la construcción
de un país justo y sustentable

Entrevistador

Pedro Ulsen

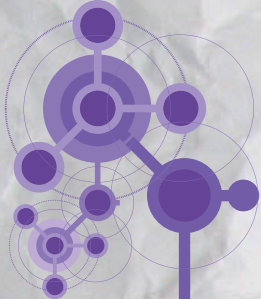
- Doutorando e mestre em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Especialista em Jornalismo Literário e graduado em Jornalismo pela Universidade Estadual Paulista (Unesp)
- E-mail: pedroulsen@usp.br

Fonte da foto

Divulgação

Entrevista

Oded Grajew



Nascido em Tel Aviv, Israel, Oded Grajew mudou-se para o Brasil com a família quando tinha doze anos de idade. Formou-se em Engenharia Elétrica pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (Poli-USP) e é pós-graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Empresário, fundou em 1972 a Grow, dedicada a desenvolver jogos inteligentes para adultos e adolescentes, onde permaneceu até 1993. Nesse período já estava se dedicando ao terceiro setor e aos movimentos sociais, contribuindo com uma leitura de comando que a maioria dos militantes não conhecia por dentro. Oded atuou na idealização, liderança e gestão de organizações criadas para o desenvolvimento da sociedade.

Como empreendedor social, Oded Grajew tem revolucionado e aproximado a classe empresarial dos trabalhadores e engajando-a no desenvolvimento social. Foi um dos fundadores e o primeiro coordenador-geral do Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), em 1989. Criou a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente, organização que presidiu até 1998.

Idealizou o Fórum Social Mundial e é membro do seu Conselho Internacional. Em 1998, fundou o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa.

Foi assessor especial do Presidente da República, quando articulou, junto com José Graziano e Frei Betto, o Programa Fome Zero. É membro do Conselho Deliberativo do Instituto Akatu pelo Consumo Consciente e integra o Conselho do Global Compact, das Nações Unidas.

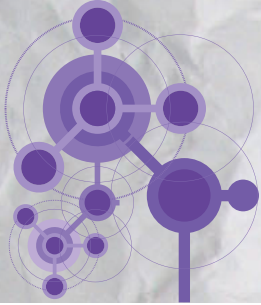
Em 2007 idealizou a Rede Nossa São Paulo com a missão de mobilizar diversos segmentos da sociedade para, em parceria com instituições públicas e privadas, construir e se comprometer com uma agenda e um conjunto de metas, articular e promover ações, visando a uma cidade de São Paulo justa e sustentável.



ORGANICOM – *No atual cenário econômico brasileiro, como convencer as empresas a investirem em ações direcionadas para o desenvolvimento social e a preservação ambiental?*

Oded Grajew – De várias maneiras. Uma é fazendo pressão sobre o poder público para que se aprovem políticas públicas que façam com que as regras do mercado preservem o meio ambiente. Regras que promovam a sustentabilidade e a responsabilidade social empresarial, já que qualquer mercado opera com regras determinadas por políticas públicas. Então, primeiro agir sobre as políticas públicas para que haja regras nesse sentido, mas também que as leis sejam cumpridas. Além disso, agir sobre a imagem das empresas. As empresas se movem muito por imagem. Se uma empresa for realmente exemplar, socialmente responsável, que essa imagem seja comunicada, que seja valorizada. Isso ajuda as empresas a agir dessa forma diante do consumidor, diante da sociedade.

ORGANICOM – *Como as organizações do terceiro setor têm se preparado para engajar as pessoas e ampliar o impacto de suas ações na sociedade?*



Oded Grajew – Na realidade, elas usam bastante a comunicação para isso. E a mobilização, hoje em dia, com a internet e as redes sociais, é mais democrática. Antes, você tinha que inserir ou cavar anúncios nos meios de comunicação. Hoje, você tem condições de agir nas redes sociais pela internet, mas aí você tem que fazer uma boa comunicação e ter conteúdo na comunicação. Porque assim você indica o que as pessoas podem fazer, o que devem apoiar, onde devem participar. Então, é o caso de juntar a excelência na comunicação, com conteúdo, para que as pessoas saibam exatamente com que se comprometeram e se mobilizem.

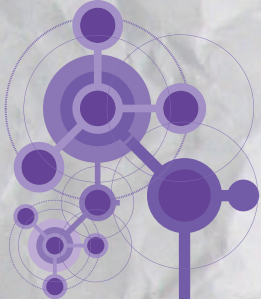
ORGANICOM – *No artigo “Plano de metas contra a desigualdade”, publicado no dia 17/1/2017 no jornal Folha de S.Paulo, você destacou a importância do plano de metas para a administração pública. De que forma você avalia que este plano pode reduzir a desigualdade social nas grandes cidades?*

Oded Grajew – Neste exato momento em que nós estamos falando, elas enfrentam algumas dificuldades, até por causa da situação econômica, da crise econômica do país. Uma boa parte das organizações do terceiro setor vive de doações e contribuições financeiras do público em geral. E o momento econômico é bastante difícil. Algumas organizações têm apoio de empresas e estão fragilizadas pela situação econômica do país. Ao mesmo tempo, elas podem ganhar relevância por causa do momento político que o país atravessa. Como há muito descrédito nas instituições políticas, nos partidos políticos e nos políticos em geral, as pessoas que querem se engajar acham espaço nas organizações do terceiro setor.

ORGANICOM – *Do ponto de vista global, de que forma você avalia a atual situação de desenvolvimento das organizações do terceiro setor no Brasil?*

Oded Grajew – Eu acho que tem a ver com muita coisa. São vários fatores. Primeiro, uma questão da democracia. O país tem uma democracia bastante recente e bastante frágil, com falta de engajamento da sociedade. Nas democracias mais avançadas, as pessoas se preocupam mais com o coletivo, com a sociedade, e há um amadurecimento democrático em que diversos setores da sociedade se sentem mais responsáveis por seu país. E também o meio empresarial é menos concentrado, com mais diversidade, menor concentração e menos dependente do Estado. Para você mudar a situação da desigualdade em qualquer país, não basta ter ações empresariais. E não basta ter ações no terceiro setor, embora sejam importantes. O

As empresas se movem muito por imagem.
Se uma empresa for realmente exemplar,
socialmente responsável, que essa imagem
seja comunicada, que seja valorizada.



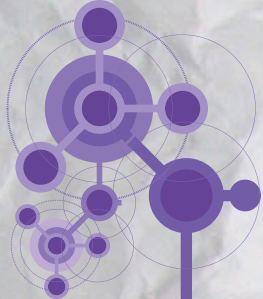
que faz os países serem mais ou menos iguais são as políticas públicas, a começar pela educação pública de qualidade para todos, o direito de igualdade e um sistema fiscal e tributário que faz com que quem tem mais pague mais, e quem tem menos pague menos. Há uma cultura que se desenvolveu no meio empresarial, de que é importante usufruir o máximo do Estado em benefício próprio. A gente está vendo a Lava-Jato, um monstruoso esquema de apropriação do dinheiro público por um grupo de empresas, que ocorria há tanto tempo sem que houvesse uma voz no setor empresarial que se levantasse e contasse o que estava acontecendo e denunciasse. E também organizações empresariais bastante arcaicas que são os sindicatos, as federações, que vivem do Estado, vivem do imposto sindical, vivem de favores do Estado e não têm condições de confrontar o Estado, demandar políticas públicas para diminuir a desigualdade. E até uma baixa inteligência empresarial, porque uma sociedade menos desigual, de melhor qualidade de vida, seria melhor para os negócios, teria mais gente com recursos e mais consumidores. Existe uma visão muito estreita de boa parte das elites empresariais do País.

ORGANICOM – *Por que, apesar de todos os esforços de movimentos sociais e organizações do terceiro setor, os empresários preocupados com desigualdade social ainda são minoria no Brasil?*

Oded Grajew – Geralmente, tem muita gente que quer participar, quer contribuir, quer se sentir engajada, quer fazer alguma coisa. Isso é da natureza humana. Mas muitas vezes as pessoas não sabem como. Existe um grande número de pessoas interessadas, mas não sabem como participar. A comunicação para isso é fundamental, porque fornece uma orientação para as pessoas poderem participar, contribuir e sensibilizar as pessoas. Várias grandes campanhas de mobilização e sensibilização às vezes acontecem com grandes desastres, que são muito visíveis na mídia, e as pessoas colaboram, contribuem. Existe um desejo genuíno de as pessoas ajudarem e contribuírem. E a comunicação ajuda, porque você dá uma orientação de como elas podem ajudar. Você falou da comunicação comunitária. Muitas vezes as pessoas querem contribuir e ajudar na sua comunidade, na sua cidade, porque podem ver o resultado disso. Então, a comunicação comunitária também é muito importante.

ORGANICOM – *Como a comunicação e as relações públicas comunitárias podem contribuir estrategicamente para ampliar o engajamento da sociedade civil nas causas defendidas por aqueles que acreditam em um modelo de desenvolvimento mais justo e equilibrado?*

Oded Grajew – O plano de metas de que estou falando foi o resultado de uma ação da sociedade civil, com propostas da Rede Nossa São Paulo e que depois se espalhou pelo país. Tratava-se de uma mudança na lei orgânica dos municípios, que obriga o prefeito a apresentar o plano de metas. O plano de metas hoje é obrigatório para as prefeituras de cinquenta cidades brasileiras, entre elas São Paulo, onde tudo começou. O plano de metas pode ter os objetivos mais diversos possíveis. O que foi colocado é que o maior objetivo teria que ser a redução da desigualdade, porque a desigualdade está na origem de todos os grandes problemas da sociedade, da humanidade e de qualquer cidade. Se você pegar o discurso de todos os grandes filósofos, lideranças religiosas, profetas de qualquer matiz, você vai ver que sua principal bandeira é a justiça social, a redução da desigualdade. Se você pegar hoje qualquer *ranking* no mundo, *ranking* social, ambiental, ético, econômico, em qualquer *ranking* mundial você sempre vê os países escandinavos lá em cima, alternando entre os primeiros lugares. Em qualquer *ranking* que você quiser. Por que isso? São os países considerados melhores, porque eles tomaram a decisão estratégica de que queriam ter uma sociedade menos desigual possível. E esse é o caminho que vai levá-los ao bem-estar. Tudo o que é montado lá – o sistema fiscal tributário, as políticas públicas – sempre privilegia a redução da desigualdade de uma sociedade razoavelmente menos desigual possível. E deu no que deu. Então, a desigualdade está na origem de todos os grandes problemas. Vou dar o exemplo de São Paulo. Um grande problema é a mobilidade. As pessoas moram em um lugar

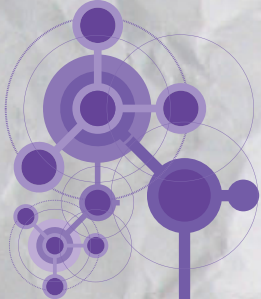


onde não têm trabalho e são obrigadas a pegar transporte coletivo para ir aos lugares mais ricos onde encontram trabalho. Não têm posto de saúde perto de casa ou não têm o equipamento público perto de casa. Isso é mal distribuído. Na região em que eles atuam não têm o que precisam. Além da questão da violência. Tanto é que em São Paulo, como eu coloquei no artigo, você tem na mesma cidade, dependendo do distrito em que você vive, uma diferença de expectativa de vida de 25 anos. Então o plano de metas pergunta: meta para quê? Sempre temos que nos perguntar qual é o sentido de tudo o que fazemos. E nesse artigo eu coloquei que o objetivo tem que ser um plano de metas que reduza a desigualdade na cidade de São Paulo. Se nós temos ótimos indicadores e presença de equipamentos públicos em algumas regiões, por que não se consegue fazer isso em outras regiões? Então, sempre, no sentido pessoal ou coletivo, a pergunta principal deveria ser: para quê? Primeiro você deve perguntar para que e ficar sempre atento ao que deseja alcançar em qualquer aspecto da vida pessoal, coletiva, organizacional. Essa pergunta deve preceder todas as outras.

ORGANICOM – *No seu artigo “Universidade para quê?”, publicado na Folha de S.Paulo no dia 7/1/2016, você defendeu que as universidades deveriam se tornar parceiras dos governantes eleitos para implementar novas ideias. Na sua avaliação, como essa interface com a academia pode ser aperfeiçoada na prática?*

Oded Grajew – A academia tem uma responsabilidade grande. Ela forma as pessoas. Eu tenho falado que uma academia de excelência que não esteja baseada em valores é extremamente perigosa para a sociedade. Pessoas que cursaram grandes universidades, consideradas de qualidade no mundo, já fizeram barbaridades. Quanto mais você é preparado em um aspecto, mas despreparado na questão dos valores, você representa um perigo para a sociedade. Você tem essa competência para fazer as coisas boas e ruins. As grandes catástrofes na humanidade e as grandes barbaridades. Você pode ver a Lava-Jato no Brasil e todos os políticos corruptos. A grande maioria dessas pessoas fez universidade. As universidades que formaram essas pessoas deveriam se perguntar o que estão fazendo de errado. Eu não sei qual é a formação dele, mas acredito que o Marcelo Odebrecht deve ter feito universidade. O Antonio Palocci, o José Dirceu, o Eduardo Cunha, o José Sarney. Então, quando se fala que a educação de qualidade ou a educação para todos será o resgate para o Brasil, depende do tipo de educação. Se você continuar dando essa educação que foi dada para essas pessoas, isso vai ser um desastre, um perigo. As universidades devem se perguntar para que estão formando gente. De novo essa pergunta: para quê? Para que sejam bons

As coisas acontecem quando a sociedade se junta.
Ela ganha força política por juntar as pessoas.
Nas organizações, muitas vezes, prevalece
mais a competição do que a colaboração.



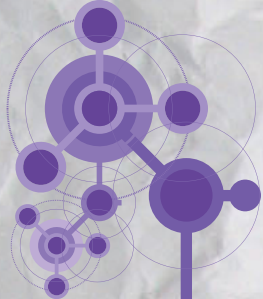
engenheiros, bons administradores? Ou formar para que sejam bons cidadãos e, sendo bons cidadãos, exerçam determinadas atividades? Essa pergunta a universidade deve fazer. Estou falando das minhas frustrações com a academia. Isso é uma. A outra é que várias vezes eu tenho feito isso com diversas universidades. Eu costumo perguntar: considerando que vocês têm muito conhecimento acumulado em várias áreas, por que a academia não coloca isso à disposição da sociedade? Vou dar um exemplo. Em São Paulo temos muitas universidades consideradas de qualidade: a USP, a Unifesp, o Mackenzie. Na época da pré-eleição na cidade de São Paulo, falando com professores e reitores, perguntei por que eles não preparavam propostas para São Paulo que fossem colocadas a serviço dos candidatos. Não tive nenhum retorno. Diziam que... muito bem, que queriam fazer. Mas, nenhum retorno. Na época da crise da água, foi pedido e várias universidades estaduais se reuniram para preparar um plano para a manutenção de recursos hídricos para a cidade de São Paulo. De nada adiantou. Então, essa é a segunda frustração. A terceira é que a universidade é uma organização, e, quando falamos de responsabilidade social, que devem pautar as relações da empresa com todos os seus públicos internos e externos, com indicadores e processos, vários estímulos foram feitos em algumas universidades para que fossem socialmente responsáveis. Inclusive indicadores de como tratam seus funcionários e os professores, como tratam o meio ambiente, como tratam o lixo, como tratam os recursos naturais, como tratam a questão da transparência. Enfim, existem vários indicadores. E não conheço nenhuma universidade que tenha assumido de verdade uma gestão socialmente responsável. Elas podem citar algumas ações, que estão fazendo isso ou aquilo, mas não assumem uma gestão extremamente responsável, pautada por balanços e relatórios sociais, com acompanhamento dos indicadores, aplicação de propostas de melhorias e de pautas nas relações múltiplas das organizações. Isso não aconteceu até agora em nenhuma universidade que eu conheça, de assumir integralmente, de fato, uma gestão socialmente responsável. Você pode perguntar a qualquer um. Eles dizem que têm um projeto aqui, outro projeto lá. Mas não se sabe como é a diversidade no quadro de trabalho, a relação com os deficientes, a questão da diversidade de gênero e raça, quais são os benefícios, a assistência a seus funcionários, o que fazem com o lixo, como tratam a água, a luz natural, as emissões, o uso dos veículos, como tratam o espaço da universidade, a construção, a reforma.

ORGANICOM – *De que forma você avalia que as pesquisas científicas podem contribuir para ampliar a consciência das pessoas sobre os impactos ambientais causados pelo homem?*

Oded Grajew – Podiam levantar e mostrar os resultados, se inserir mais na sociedade. Fazer pesquisas, mobilização, debates, levantar a consciência, mostrar resultados.

ORGANICOM – *Durante os anos 2000, o Fórum Social Mundial registrou ampla participação de movimentos sociais e personalidades brasileiras que acreditavam que outro mundo era possível. Por que, nos últimos anos, esse movimento vem perdendo força?*

Oded Grajew – Na realidade, o Fórum Social Mundial se multiplicou em vários fóruns, espaços, fóruns locais, fóruns regionais, fóruns temáticos. Além de um evento anual, ele se multiplicou em vários tipos de eventos. Na questão da mídia, esta em geral sempre deu mais destaque ao Fórum Econômico, de Davos, do que ao Fórum Social Mundial. Mesmo na cobertura do Fórum Social em Porto Alegre, a mídia geralmente focava as questões folclóricas. Um rapaz que veio de Manaus e ficou tocando violão na beira do rio... Tínhamos vários eventos, debates com gente de qualidade, mas o foco da mídia era esse rapaz que tocou violão na beira do rio Guaíba. Nenhum jornalista foi realmente para assistir os debates. Tínhamos muito conteúdo, mas isso não aparecia na mídia, que encarava o evento do ponto de vista folclórico. Mas eu também acho que houve uma falha da nossa parte, de precisar trabalhar melhor a comunicação. Então, hoje, com muito mais redes sociais, a comunicação muito



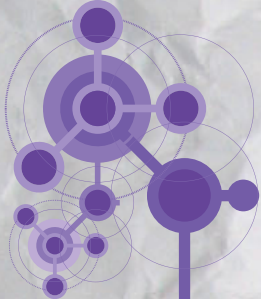
mais pulverizada, as pessoas acabam se comunicando e se mobilizando de outra forma. Tivemos vários fóruns. O último, em Montréal, no Canadá, em setembro do ano passado, teve cerca de quarenta mil pessoas. E tivemos fóruns a cada ano em Porto Alegre, fóruns menores, mais temáticos. Então, eu acho que também existe uma falha de comunicar melhor as coisas. E existe também um problema de parte das organizações da sociedade civil, que o fórum tentou corrigir, de trabalhar mais em conjunto, mais coletivamente. Muitas vezes essas organizações competem mais do que colaboram. E a ideia do fórum era juntar para que, de forma colaborativa, ganhando força política, possam agir. A força da sociedade civil é uma força que ocorre quando se junta. As coisas acontecem quando a sociedade se junta. A sociedade ganha força política por colaborar, juntar as pessoas, mas nas organizações, muitas vezes, prevalece mais a competição do que a colaboração.

ORGANICOM – *Por que a sociedade brasileira tem tanta dificuldade em integrar os ensinamentos da Carta da Terra em ações práticas do cotidiano?*

Oded Grajew – É uma sociedade que tem muita pobreza, muita gente vivendo para sobreviver, com demandas imediatas de sobrevivência, de pagar as contas, de comer, de ter uma casa, de ter o mínimo de condições materiais para viver dignamente. É a pobreza. Mesmo que nos últimos anos algumas camadas da população tenham ficado menos pobres, elas já voltaram, com a crise econômica, à condição inicial da pobreza, que faz com que as pessoas tenham que lutar para sobreviver. O segundo problema é o da educação, de informação, de conhecimento, de capacidade de absorver a comunicação. De elaborar as informações, de refletir, de pensar. E mesmo de entendimento das coisas. É um país com baixíssimo nível de educação e quem tem um pouco mais de dinheiro vai para a educação privada. E mesmo a educação privada, hoje, virou um grande negócio. Um país onde a educação e a saúde particular viraram grandes negócios tem algo de errado. São grandes negócios e muito lucrativos. Muitos milionários brasileiros estão lucrando com a saúde e a educação. Então, essa educação de baixa qualidade, baixíssima, com pouco acesso... Mesmo as universidades privadas viraram máquinas para preparar as pessoas para se darem melhor na vida, de qualquer maneira, a curto prazo, e isso dificulta bastante esse entendimento.

ORGANICOM – *Qual é o balanço que você faz sobre as atividades desenvolvidas pelo Instituto Ethos, que está prestes a completar vinte anos? Quais foram as principais conquistas?*

Você pode gerar exemplaridades pelas suas ações,
mas o impacto mesmo vem com as políticas públicas.
O Ethos sempre trabalhou com a
questão das políticas públicas.

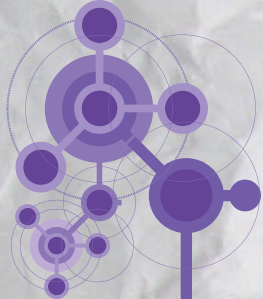


Oded Grajew – Eu conheço várias organizações empresariais que tentam promover a responsabilidade social empresarial em todo o mundo. Nenhuma delas se parece com o Ethos. Porque todas elas procuram promover a responsabilidade social nas empresas, fazer com que as empresas adotem critérios de gestão de responsabilidade social, mas nenhuma delas se preocupa e age para influenciar no sentido de que se tenha políticas públicas que favoreçam a responsabilidade social empresarial. O que ganha escala e tem impacto mesmo são as políticas públicas. O papel da sociedade civil, em geral, no terceiro setor, pode remediar situações de emergência, pode quebrar o galho no curto prazo de determinadas questões. Você pode, pelas suas ações, gerar exemplaridades, mas o impacto mesmo vem com as políticas públicas. Isso no Brasil, na China, nos Estados Unidos, na Europa, em qualquer lugar. O Ethos sempre trabalhou com a questão das políticas públicas. Vou lhe dar dois exemplos. Para diminuir o trabalho escravo no Brasil, o Ethos participou ativamente na criminalização do trabalho escravo e no processo que levou à elaboração da lista suja do trabalho escravo, que tem penalidades e consequências grandes para as empresas, e isso deu muito impacto. E dou mais um exemplo. Hoje você vê várias empresas envolvidas na Lava-Jato e vários empresários presos. Por que isso? Porque até três anos atrás, por incrível que pareça, não era crime no Brasil o empresário corromper agente público. O Ethos trabalhou bastante para que isso fosse caracterizado como crime. Há três ou quatro anos, você não podia prender ou processar o empresário que corrompia agentes públicos, por incrível que pareça. E o Ethos trabalhou bastante na mobilização para que isso se transformasse em crime, o que hoje faz com que você tenha muitos empresários e vários poderosos na cadeia. Uma coisa absolutamente inimaginável há alguns anos. Com medo dessa ação, várias empresas estão mudando. Mudando de postura, mudando de políticas. Além de tentar influenciar da melhor forma possível a legislação ambiental, participar ativamente como única entidade empresarial na aprovação da Lei da Ficha Limpa, que também foi um grande avanço e cassou muitos políticos com processos na Justiça. Isso nunca aconteceu antes. Então, na realidade, quando a gente começou o Ethos, nem se falava em responsabilidade social empresarial. A primeira atividade que fizemos foi um almoço com a imprensa para explicar do que a gente estava falando, que não era filantropia. Estávamos falando de responsabilidade social que pauta todas as atividades da empresa. Só para exemplificar a diferença entre filantropia e responsabilidade social empresarial: a empresa mais generosa do Brasil não investe em ações filantrópicas 1% do seu faturamento. Quando falamos em responsabilidade social empresarial, trata-se de 100% das atividades da empresa. É pular de 1% para 100%. Isso foi o que o Ethos implementou. Então, a cultura existe. Várias empresas avançaram. Falta muito, mas muitas políticas públicas foram elaboradas e implementadas graças à atuação do Ethos.

ORGANICOM – *Ainda sobre o Ethos, quais são os próximos desafios para o instituto continuar com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável?*

Oded Grajew – A missão do instituto foi bastante discutida entre nós que criamos o Ethos. E a missão do Ethos é tentar sensibilizar, mobilizar as empresas para que adotem uma gestão socialmente responsável e para que sejam parceiras na construção de um Brasil justo e sustentável. O maior desafio é essa segunda parte. Fazer com que as empresas sejam parte da mobilização, da sensibilização, para melhorar o país. Isso significa muita coisa, inclusive aperfeiçoar o nosso sistema democrático, fazer do Brasil uma democracia de verdade, não uma democracia de fachada, que atua em benefício de poucos. Uma democracia que faça com que o país seja mais justo, com menos desigualdade, mais sustentável e que tenha um modelo sustentável e mais democrático.

ORGANICOM – *Como as organizações do terceiro setor podem contribuir para reduzir os problemas sociais e diminuir os problemas de preservação do planeta?*



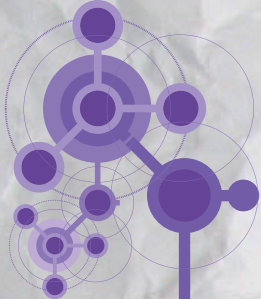
Oded Grajew – Divulgando e gerando consciência, divulgando os riscos da situação como está, porque a situação é preocupante. Muita gente não tem consciência disso, acha que o planeta é infinito, que a água é infinita, que a poluição não faz mal, que as florestas são infinitas, que a alimentação é infinita. Então, é preciso fazer alertas, levantar a consciência das pessoas para que, como cidadãos e como organizações, tentem mudar as coisas. Que isso se transforme em uma mobilização que mude as políticas públicas. Agora estão querendo avançar sobre as reservas indígenas, áreas de preservação ambiental. É necessário criar movimentos de rebeldia, de mobilização e de alerta. Com a comunicação, você pode promover o holocausto. Adolf Hitler já sabia da importância da comunicação. Você promove o holocausto, você promove matanças, você promove massacres, você promove ódio na torcida adversária. Mas você pode mobilizar amor e solidariedade. Então, a comunicação é fundamental. Ela pode promover grandes mobilizações. Apoderar-se dessa ferramenta é fundamental.

ORGANICOM – *Em sua opinião, as ações de comunicação e relações públicas comunitárias praticadas por organizações do terceiro setor têm incentivado o debate sobre a importância de uma sociedade mais equilibrada?*

Oded Grajew – Até agora, não. Em alguns momentos, sim. Eu acho que com a eleição do Collor, que veio depois do Sarney, com discurso de caça aos marajás, a sociedade se levantou, achando a importância da ética na política, de melhorar o país. E ele também fez um discurso populista de melhorar a vida dos pobres e se elegeu com pouca consistência. Outro momento foi a eleição do Lula. A sociedade se mobilizou, o elegeu porque achou que era o momento. As organizações sociais ajudaram bastante, porque era importante combater a pobreza, reduzir a desigualdade, acabar com a corrupção. A sociedade civil, as organizações, o Fórum Social Mundial, com o lema de que um outro mundo é possível, outro mundo é necessário, a sociedade civil teve um papel importante nisso. Mas eles foram eleitos com base no que a sociedade colocou. Também se conseguiu colocar na agenda mais ambiental com a votação que teve a Marina, também foi um momento em que a sociedade deu votação para determinados partidos. Mas é importante que a sociedade volte a acreditar que as mudanças vêm através das políticas públicas. Não é porque estão decepcionadas que devem desistir da política. Porque são as políticas públicas que mudam a sociedade e o país.

ORGANICOM – *Qual é a importância do terceiro setor para organizar movimentos que promovam a cidadania em termos locais, regionais, nacionais e globais?*

A missão do Ethos é tentar mobilizar as empresas para que adotem uma gestão socialmente responsável e para que sejam parceiras na construção de um Brasil justo e sustentável.



Oded Grajew – Fundamental, porque você mobiliza pessoas, você forma conceitos, forma as ideias, forma a cabeça das pessoas. Tudo o que fazemos na vida vem de um comando da nossa cabeça, do nosso coração, da nossa mente. A comunicação forma esses conceitos que levam à ação. É fundamental. Em todas as organizações com que temos falado, a comunicação está no eixo central. Então, ela é fundamental.

ORGANICOM – *Na sua avaliação, que nível de integração deve haver entre sustentabilidade e comunicação?*

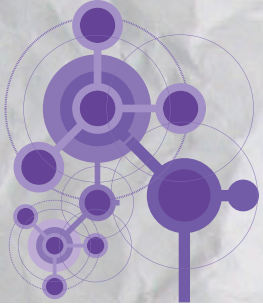
Oded Grajew – Geralmente, se você quer fazer algum tipo de transformação, de mudança, você tem que pensar onde está o poder. Porque, inserindo ou mobilizando o poder para o seu lado, você consegue fazer as coisas. Ou, no máximo, neutralizar o poder que vem em sentido contrário. Então, mapear o poder é fundamental. O poder está na grande mídia, está nos jornalistas, está no meio econômico, está no setor cultural, nos ídolos esportivos. A mudança da Lei Orgânica dos Municípios foi uma grande mobilização que fizemos com atletas de renomes, que, como artistas, têm um grande poder de convencimento e mobilização. Então, mapear o poder para aquilo que você quer fazer e tentar fazer com que esse poder venha para o teu lado. Se é um poder que está de acordo com os seus pensamentos, seus valores, ele vem junto. Para aquele que é contrário, precisa montar uma estratégia para, no mínimo, neutralizar. Mas o mapeamento do poder é fundamental.

ORGANICOM – *A comunicação é estratégica para o desenvolvimento da sustentabilidade no terceiro setor?*

Oded Grajew – Todo mundo quer influenciar o poder público, inclusive as empresas. Então, é um embate para ver quem influencia mais, quem influencia menos. As políticas públicas, as pessoas precisam tomar consciência disso, são fruto pressão da sociedade. Na sociedade estou incluindo as empresas. Os políticos não tomam decisões sozinhos. Estão submetidos a pressões dos eleitores, pressão da mídia, pressão dos *lobbies* das empresas, pressão da mobilização da sociedade. Então, não sai da cabeça simplesmente dos políticos, porque os resultados finais são fruto de pressão. Nos países mais desenvolvidos, a mobilização da sociedade é geralmente mais profissionalizada, mais efetiva. Aqui, muitas vezes é mais amadora. Nós temos um problema no Brasil por a capital ficar em Brasília. No meu ponto de vista isso é muito ruim, porque dificulta o acesso, é caro ir até lá. Então, coloque o congresso, o poder executivo, a serviço de quem tem mais dinheiro, do poder econômico. Em outros países em que a capital é mais populosa, esta fica à mercê da população, da sociedade, é mais democrática, você não precisa de tanto dinheiro para chegar até ela. Nas democracias mais antigas, os sindicatos e outras organizações tiveram mais força. As regras lá são muito mais elaboradas. As regras do mercado no exterior constroem muito mais para ter ética nos negócios do que aqui no Brasil. E, além disso, as consequências de não agir de acordo com essas regras são muito mais drásticas. Em empresas como a Volkswagen e outras, que se livraram da questão do controle da poluição, isso têm enormes consequências nos países com tradição democrática mais antiga. As regras são melhores, mais aperfeiçoadas, e as consequências são mais drásticas.

ORGANICOM – *Além dos recursos de comunicação e relações públicas, que outras áreas dentro de uma empresa podem contribuir para a ampliação do debate sobre sustentabilidade e colaborar para uma nova consciência social?*

Oded Grajew – A área de recursos humanos, junto com a comunidade interna e suas famílias, poderia ajudar bastante nisso. Mas isso depende muito da decisão da governança da empresa, da presidência da empresa. Primeiro, precisamos da decisão da empresa para mobilizar todas as suas relações. A área comercial tem muito a ver com isso, com fornecedores, com clientes. A área de recursos humanos também, pois trabalha com as pessoas e suas famílias. Mas isso tem que ser uma decisão estratégica da direção da empresa.



ORGANICOM – *Quais são os atuais desafios para as organizações do terceiro setor que atuam com a mobilização de empresas para a gestão socialmente responsável dos seus negócios?*

Oded Grajew – Atuar mais conjuntamente para ganhar força de pressão e de convencimento. A força do terceiro setor é a força da união, da coletividade. É preciso colaborar mais, montar estratégias comuns, mais ainda nesse momento de fragilidade e de crise econômica, que coloca muitas organizações na fragilidade. Você não precisa fazer tudo, mas você pode ter alguém junto com você que faça aquilo que você não consegue fazer. É importante atuar mais coletivamente.

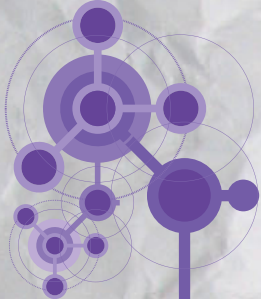
ORGANICOM – *Como é possível avaliar o impacto das ações de engajamento e transformação social lideradas por empresários e movimentos sociais que têm atuado em benefício da sociedade?*

Oded Grajew – Com indicadores. Não pode ser uma avaliação subjetiva. No ano passado, a ONU e todos os países assinaram compromissos com os “Objetivos do Desenvolvimento Sustentável”. São dezessete objetivos bastante elaborados, bastante detalhados, onde cada um dos itens está relacionado com um indicador. O indicador é a hora da verdade. É como na saúde. O médico quer tratar um paciente e tem que olhar seus indicadores. Ele escolhe os indicadores que considera importantes para a sua saúde. Depois, ele faz o tratamento e mede o resultado do tratamento fazendo novos exames, vendo se os indicadores melhoraram ou pioraram, se aquele tratamento deu resultado. Então, ter indicador é fundamental. Se eu quero melhorar a educação na minha cidade, quais são os indicadores? Como está a evasão escolar? Na saúde, qual é a mortalidade infantil, qual é a mortalidade materna? Enfim, indicadores. Na Rede Nossa São Paulo, olhamos a cidade sempre com indicadores. Inclusive, indicadores da desigualdade. Primeiro precisamos definir o que nós queremos atingir, qual é o objetivo. E ter indicadores para saber se atingimos ou não atingimos.

Tudo o que fazemos na vida vem de um comando da nossa cabeça, do nosso coração, da nossa mente. A comunicação forma esses conceitos que levam à ação. Ela é fundamental.

PRESQUIS





Prácticas comunicativas y perspectivas para el cambio social en las organizaciones no gubernamentales (ONGs), en España y Brasil

Communication practices and perspectives for the social change in non-governmental organizations (NGOs), in Spain and Brazil

Práticas comunicativas e perspectivas para a mudança social nas organizações não-governamentais (ONGs), na Espanha e no Brasil

Antonio Castillo Esparcia

- Doctor en Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB)
- Profesor de Relaciones Públicas en la Universidad de Málaga (UMA)
- Director de la Maestría en Dirección Estratégica e Innovación en Comunicación y del Doctorado en Gestión Estratégica en Comunicación, de la UMA
- E-mail: acastilloe@uma.es



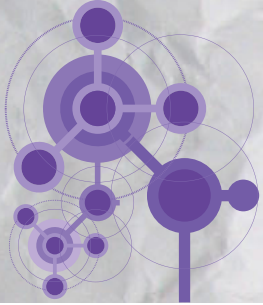
Margarida Maria Krohling Kunsch

- Profesora titular de la Escola de Comunicações e Artes de la Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Profesora asociada en Teoría de la Comunicación Institucional: Políticas y Procesos por la ECA-USP
- Doctora y máster en Ciencias de la Comunicación por la ECA-USP
- E-mail: mkkunsch@usp.br



Mariângela Furlan Haswani

- Doctora por el Programa de Postgrado en Integración de la América Latina, de la Universidade de São Paulo (Prolam-USP)
- Máster en Ciencias de la Comunicación por la Escola de Comunicações e Artes de la Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- E-mail: mari.haswani@gmail.com



Resumen

Este trabajo examina el papel que la comunicación en las redes sociales digitales desempeña en la consecución de los objetivos de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) – u organizaciones del tercer sector –, en Brasil y en España, como estrategia para llegar a ser conocidas, sensibilizar, educar y alcanzar legitimación social y política en el seno de la sociedad. El artículo presenta, inicialmente, un perfil del tercer sector en Brasil y España – similitudes, diferencias y operación de funciones originalmente estatales –, seguido de una explicación general sobre el desarrollo del tercer sector. A continuación, una investigación comparativa entre 24 entidades españolas y 23 brasileras, levanta, a través de cuestionarios dirigidos a los directores de las ONGs, cuánto, cómo y para qué son utilizados los medios digitales. Entre las conclusiones, la investigación constató que la comunicación de la mayoría de las entidades se centra en la difusión de informaciones y de las actividades y en apenas una pequeña parcela se dirige a la construcción de un diálogo digital, sin aprovechar las posibilidades de comprometimiento con los públicos.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN DIGITAL • ESTRUCTURA COMUNICATIVA • TERCERO SECTOR • BRASIL • ESPAÑA.

Abstract

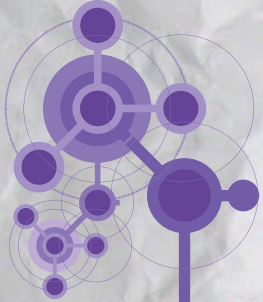
This paper examines the role played by the digital social networks communication in achieving the goals of the non-governmental organizations (NGOs) – or third-sector organizations –, in Brazil and in Spain as a strategy to become known, to raise awareness, to educate and to accomplish social and political legitimacy within society. The article starts by presenting a profile of the NGOs in Brazil and Spain – similarities, differences and operation of originally State functions –, followed by an overview about the development of the third sector. Subsequently, a comparative investigation across 24 Spanish and 23 Brazilian entities determines, through questionnaires addressed to the directors of the NGOs, how much, how and what for the digital media are used. Among the conclusions reached, the research has found that the communication of most entities is focused on the diffusion of information and activities and only a small part is addressed to the development of a digital dialogue, not taking advantage of the possibilities of engagement with the audiences.

KEYWORDS: DIGITAL COMMUNICATION • COMMUNICATIVE STRUCTURE • THIRD SECTOR • NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS • SPAIN • BRAZIL.

Resumo

Este trabalho examina o papel que a comunicação nas redes sociais digitais desempenha na consecução dos objetivos das organizações não-governamentais (ONGs) – ou organizações do terceiro setor –, no Brasil e na Espanha, como estratégia para se tornarem conhecidas, sensibilizar, educar e alcançar legitimização social e política no seio da sociedade. O artigo apresenta, inicialmente, um perfil das ONGs no Brasil e na Espanha – semelhanças, diferenças e operação de funções originalmente estatais –, seguido de uma explanação geral sobre o desenvolvimento do terceiro setor. Em seguida, uma investigação comparativa entre 24 entidades espanholas e 23 brasileiras apura, por meio de questionários direcionados aos diretores das ONGs, quanto, como e para que são utilizados os meios digitais. Entre as conclusões, a pesquisa constatou que a comunicação da maioria das entidades está centrada na difusão de informações e das atividades e apenas uma pequena parcela é direcionada à construção de um diálogo digital, não aproveitando as possibilidades de engajamento com os públicos.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO DIGITAL • ESTRUCTURA COMUNICATIVA • TERCEIRO SECTOR • ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS • ESPANHA • BRASIL.



Las organizaciones no gubernamentales (ONGs) surgieron de la sociedad civil para intentar paliar situaciones no afrontadas por los poderes públicos. Desde hace algunas décadas, dentro del campo económico, político y social, ofrecen a las poblaciones una posibilidad de desarrollo que estas muy difícilmente conseguirían alcanzar de otra forma. Para lograr su intento, las ONGs necesitan realizar estrategias de comunicación que les permiten darse a conocer, sensibilizar, educar y legitimarse social y políticamente. La presente investigación tuvo como objetivo exactamente conocer qué papel desempeña la comunicación en el contexto del tercer sector, más concretamente en las organizaciones no gubernamentales.

El binomio sociedad y Estado ha sido estudiado desde múltiples relaciones a partir de la creación del Estado moderno en el siglo XVIII. Las diferentes ideologías han puesto el énfasis en alguno de los dos polos y de ahí que en esta investigación se expliquen las funciones y los quehaceres de las organizaciones no gubernamentales. Asimismo, la complejidad social con numerosas demandas sociales ha hecho que las necesidades de la sociedad hacia el Estado se incrementen de manera exponencial, por lo que ha sido necesario que también problemas sociales sean discutidos y tratados desde la propia sociedad al no poder asumir desde el Estado todas las peticiones sociales. Y los órganos que las han presentado en el centro de sus actividades son las organizaciones no gubernamentales, que ayudan a solucionar los problemas sociales.

Con este planteamiento nuestro estudio incide en estas organizaciones y en los flujos comunicativos que generan y proyectan hacia la sociedad y hacia el Estado.

LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN ESPAÑA Y BRASIL

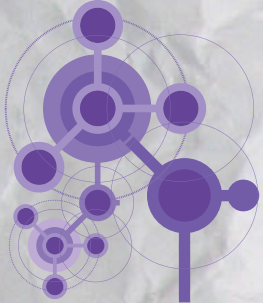
Las organizaciones no gubernamentales (ONGs) han sufrido profundas transformaciones en España, debido a la crisis económica, que ha influido en su estructura financiera y, por extensión, en sus estrategias de comunicación. Los valores asociados a las ONGs como elementos dinámicos de participación política (Offe, 1996), con objetivos heterogéneos (Goldstein, 1979) y con ciclos de surgimiento y consolidación (Avina, 1993), las convierten en auténticos actores sociales y políticos que desempeñan funciones que llegan a aquellos ámbitos en los que los poderes públicos se muestran ineficaces.

Las diferentes definiciones de ONGs ponen énfasis en determinadas características como:

- Organizaciones surgidas de la iniciativa civil (González, 2006; Sampedro, Jerez Novara y López Rey, 2002);
- Independencia del poder gubernamental (Marcuello, 2007; Granda y Lama, 1987);
- Que se forman a través de redes sociales de confianza que facilitan la cooperación.

La verdadera explosión de las ONGs en España se produce en los años 1980, como consecuencia de la consolidación de la democracia y de una creciente estructura de la sociedad civil española (Gómez Gil, 2005; González, 2006). Esos primeros pasos también suponen una creciente profesionalización de sus estructuras como consecuencia de la consolidación de los balances económicos.

Hasta mediados de los años 1980 no se produce la generalización de una estructura comunicativa de las ONGs (Gómez Gil, 2005; Sampedro, Jerez Novara y López Rey, 2002; Almansa, 2011). Sin embargo, estas estructuras comunicativas son muy básicas y se centran en las relaciones informativas con los medios de comunicación a través de comunicados y ruedas de prensa. El



papel de los medios de comunicación es el de ser difusor de algunas de sus actividades, pero la acción no es sistemática ni planificada con una estrategia de comunicación (Castillo, 2007; Almansa, 2011; González, 2006; García Orosa, 2006).

El papel de la comunicación en las ONGs debe encuadrarse en una estrategia de comunicación en la que puedan establecerse relaciones de confianza y diálogo con los diferentes públicos a través de diversas técnicas de comunicación (Almansa, 2011). Todo ello para conseguir una serie de objetivos como son:

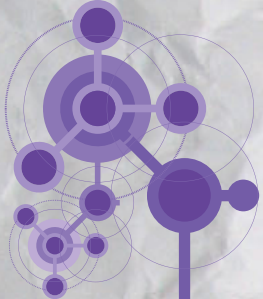
- Focalización de las temáticas que defiende la organización;
- Educación sobre la población y los líderes políticos y sociales (Psacharopoulos; Woodhall, 1987);
- Sensibilización social (Ortega, 2007);
- Legitimidad para defender demandas sociales (Sikirit, 2003; Castillo, 2007);
- Transparencia sobre la actuación y la asignación de recursos;
- Reclutamiento de miembros, asociados, simpatizantes y colaboradores (Sikirit, 2003; Seo, Kim y Yang, 2009);
- Fomento de la participación a través de los actores que se convocan o mediante el activismo social o digital.

Los estudios sobre la relación entre ONGs e internet se han centrado en el análisis del *engagement* entre organización y públicos (Kang y Norton, 2004; Ingehoff y Koelling, 2007; Yang y Taylor, 2010); y en aspectos específicos de la comunicación como organizaciones solidarias. En este sentido, Kang y Norton (2004, p. 279-280) apuntan a la escasa interacción de sus espacios web: "La mayoría de las organizaciones usaba en sus *web sites* un *design* simple, con un mínimo de animación (...). Sin embargo, las organizaciones no está utilizando los beneficios de la *web* para atraer más visitantes".

En Brasil, la nueva Constitución en vigor desde 1988, conocida como "Constitución ciudadana", asegura a los residentes del país derechos fundamentales que están recogidos en los artículos 5 y 6, pero también hay otros apartados que inciden sobre esos derechos a lo largo del documento. Referente a los derechos sociales, la *norma normarum* indica educación, salud, alimentación, trabajo, vivienda, transporte y, por extensión, asistencia social, protección de la maternidad y la infancia y asistencia a los desamparados como obligaciones del Estado, por lo que deben estar regulados y se deben realizar acciones que puedan garantizar el acceso universal de los ciudadanos a los derechos citados.

Con el advenimiento de la globalización, la presencia creciente de los gobiernos en los negocios internacionales produjo un redimensionamiento de las operaciones estatales en el ámbito nacional y la consecuente delegación de sus obligaciones sociales al sector privado, de manera específica en las organizaciones del tercer sector, principalmente en la concesión de gestiones. De esta forma, las organizaciones sociales pasan a gestionar grandes áreas de asistencia propias de la responsabilidad social.

En el panorama actual, conforme a una investigación de la Abong - Asociación Brasileira de Organizaciones no Gubernamentales (Abong, 2010) sobre las Fundaciones Privadas y Asociaciones sin Ánimo de Lucro (Fasfil), señalaba las



áreas de actuación de estas últimas instituciones. Del total, 82,9 mil (28,5%) administraban directamente servicios o ritos religiosos; 44,9 mil (15,5%) trabajaban en el área de asociaciones patronales y profesionales; y 42,5 mil (14,6%), en la defensa de los derechos. Existían, además, 54,1 mil entidades (18,6%) dedicadas a implementar políticas gubernamentales (salud, educación, asistencia social). En este segmento, los grupos más vulnerables de la población – pobres, niños, adolescentes conflictivos y con necesidades especiales – eran asistidos por 30,4 mil entidades de asistencia social (10,5%). En educación y salud eran 23,7 mil entidades. Destacaban las entidades de asistencia primaria (4,5 mil) y otros servicios de salud (3,9 mil). Las entidades centradas en el medio ambiente y en la protección de los animales representaban un 0,8% del total de Fasfil.

EL CONTEXTO CONCEPTUAL DEL TERCERO SECTOR

Rubem César Fernandes (1995, p. 27) entiende que, debido a la distinción entre mercado (segundo sector) y Estado (primer sector),

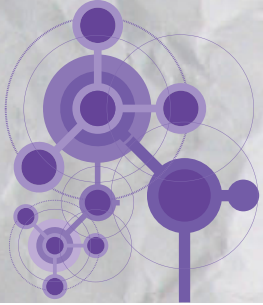
puede decirse que el tercer sector está compuesto por organizaciones sin fines de lucro, creadas y mantenidas por el entusiasmo de la participación voluntaria, en el ámbito no gubernamental, en continuidad con las tradicionales prácticas de caridad, filantropía, patrocinios y extendiendo su sentido para otros dominios gracias, principalmente, a la inclusión del concepto de ciudadanía de sus manifestaciones variadas en la sociedad civil.

Mucho más complejo es el abordaje de Lester Salomon (2005, p. 93-99), que describe el concepto del tercer sector en tres perspectivas: como idea, como realidad y como ideología. Como *idea*, se centra en el campo de los valores, que pueden ser espirituales, religiosos, morales o políticos. Como *realidad*, aborda el potencial económico del tercer sector, en el contexto de la invisibilidad: “la diversidad del sector es tan asombroso, que nos induce a pasar por alto las considerables similitudes que también existen en él. Las personas ocupadas con el desarrollo no quieren ser confundidas con las que se devotan a la mera asistencia” (Salomon, 2005, p. 93). Como *ideología*, el autor apunta esta perspectiva como el oportunismo resultante de las indefiniciones de las otras dos perspectivas, mostrando que, “por el acaso o a propósito, el tercer sector pasó a ser usado como una cortina de humo para una serie de preocupaciones políticas e ideológicas conflictivas, que poco tienen a ver con la realidad o la idea del tercer sector” (Salomon, 2005, p. 96).

Con esta visión, Pontes y Bava (1996, p. 134-135) definen al tercer sector a partir de la idea del empoderamiento de la sociedad civil por medio de articulaciones y movilizaciones en el campo de las reivindicaciones de los derechos, pero también de la fiscalización del Estado:

En el lenguaje actual de la ciencia política las ONGs tienen como principal motivo para existir el *empowerment* de los sectores sociales excluidos o discriminados, privados de sus derechos. Fortalecer actores sociales emergentes significaba hace algunos años ayudar en su organización, sistematizar sus reivindicaciones, establecer los contratos que permitían a los movimientos conquistar el apoyo de otros sectores de la sociedad y el espacio público para sus demandas. Un trabajo que se hacía a partir del enfrentamiento con el Estado autoritario y que generó una cultura entre las ONGs y los movimientos sociales, una comprensión del Estado como un enemigo para desafiar permanentemente.

El tridente Estado, mercado e tercer sector está llamado a trabajar unido, para el beneficio social. Marcos Kisil (2005, p. 137) demuestra, en la Tabla 1, que los tres sectores pueden contribuir, “de acuerdo con algunas variables esenciales”, para ese objetivo:



Cuadro 1: Abordajes combinados para el desarrollo de la comunidad

Variables	Gobierno	Mercado	Tercero sector
Mecanismo principal	Estructuras democráticas	Interacciones de mercado	Asociaciones voluntarias
Toma de decisiones	Funcionarios elegidos, administradores	Productores individuales, consumidores,	Líderes y miembros
Guías de comportamiento	Regulaciones	Precios	Acuerdos
Criterios para toma de decisiones	Política	Eficiencia	Interés de los miembros
Modo de operación	De la cima para abajo	Individualista	De abajo para cima

Fuente: Marcos Kisil (2005).

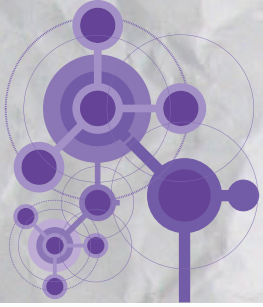
Aunque contenga conceptos aparentemente dispares, algunos todavía en fase de consolidación, la síntesis de Scherer-Warren (1999, p. 31) parece representar bien los aspectos más comunes entre investigadores:

Desde el punto de vista formal, ONGs son agrupaciones colectivas con alguna institucionalidad, que se definen como entidades privadas con finalidades públicas y sin fin de lucros, contando con alguna participación voluntaria. (...) En ese universo se incluyen tanto las organizaciones meramente recreativas o de participantes como las actantes en las políticas públicas y en la politización social.

Cualquier que sea el punto de vista empleado para conceptualizar el tercer sector, constatamos una confluencia de los públicos que precisan interrelacionar el modo de concienciación y de movilización, implícito en su ontología. Y en la complejidad de ese contexto que envuelve a Estado, sociedad y tercer sector, la comunicación aparece como protagonista en el proceso, activando canales indispensables en la movilización y en la ejecución de los proyectos de transparencia de los procedimientos y resultados:

Es una comunicación vinculada a la práctica de movimientos colectivos. Retrata momentos de proceso de "contra"-comunicación en la sociedad civil, en sus formas democratizadas de producir comunicación, sus vehículos, contenidos etc., diferentes o alternativos, de la comunicación limitada al ámbito de la estructura dominante de comunicación, o sea, de los grandes medios de comunicación de masas. En este marco, la "nueva" comunicación es un grito antes sofocado de denuncia y reivindicación por transformaciones (Peruzzo, 1995, p. 29).

El "grito sofocado" al que se refiere la autora remite a lo ocurrido en el período de la dictadura militar brasileña de 1964, hasta la apertura política, con la comunicación popular producida principalmente por "activistas, intelectuales e investigadores de izquierda. Estas producciones constituyeron especialmente la prensa alternativa – o "nanica" [enana] – dejando como herederas las prensas popular y partidaria" (Wendhausen, 2003, p. 39). Sin embargo, extrañamente las organizaciones del tercer sector y la prensa alternativa no prosperaron. La supervivencia de las ideas, en el periodo de la dictadura, fue acción



de las Comunidades Eclesiales de Base (CEBs), de la Iglesia Católica, tanto en los grupos segmentados de los miembros como en la Juventud Estudiantil Católica (Juca). En cada grupo, entre grupos diferentes y entre todos ellos en la sociedad, se desarrolló una comunicación comunitaria de gran eficiencia. Bajo el pretexto de los estudios del Evangelio, miembros de los movimientos sociales se reunían para discutir, de hecho, las propuestas de la teología de la liberación, basadas en Leonardo Boff y con las enseñanzas de Paulo Freire en la educación libertaria y crítica.

En este sentido, debemos observar que

las investigaciones sobre comunicación popular necesitan que la teoría abarque los procesos en su contexto más amplio en el que se realiza, o sea, deben ir más allá del estudio del medio comunicativo en sí mismo, de un periódico, por ejemplo, ya que la dinámica social en el que este se halla insertado es lo que le dará significado (Peruzzo, 1998, p. 114).

Históricamente, los medios de comunicación de masas de Brasil restringen su ámbito de a los intereses de sectores económicos y políticos dominantes, soslayando en sus agendas a casi totalidad de los movimientos populares. Así, la dinámica social de los medios, a los cuales se refiere Peruzzo, no abordan la naturaleza de las finalidades del tercer sector, salvo algunas iniciativas aisladas de campañas anuales de televisión, como "Teleton" (SBT - Sistema Brasileiro de Televisión) y "Criança esperança" (TV Globo), y algunos programas periodísticos semanales especializados en ONGs.

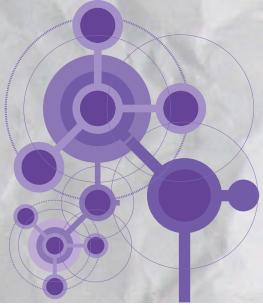
Participación consciente implica, de acuerdo con Haswani (2013), un proceso que se inicia con la información y se desarrolla en etapas sucesivas, en donde cada una de ellas depende de las anteriores para su aplicación: comunicación (que presupone la existencia de información y una respuesta del receptor), relación (constituida por la comunicación combinada con una mayor permanencia), diálogo o debate (que, además del relacionamiento, permite sintonizar y armonizar puntos de vista conflictivos), participación (en la que todos los actores tienen voz en las discusiones de temas de interés público, aunque sin deliberación).

Ese pensamiento converge con los criterios básicos de movilización social para la comunicación propuestos por Toro (2005, p. 91). El autor entiende que volver colectiva una propuesta de cambio es uno de los grandes desafíos que políticos, gestores públicos y líderes democráticos enfrentan, una vez que las transformaciones sólo son posibles con la participación: "Una convocación de voluntades de los actores implicados, es decir, de las personas que pueden convertir en acciones y decisiones cotidianas los procesos y las conquistas de las que una reforma necesita". Él evoca, aún, la necesaria convergencia de "intereses (política), la convocación de voluntades (erótica, deseo) y nuevas formas de comprender y organizar la realidad (teoría)". Y sentencia que no basta que un programa o un proyecto esté bien planeado y financiado, siendo necesario que sea bien comunicado para movilizar "voluntades y deseos".

También es de Toro la elaboración de trece tesis que abordan el papel de la comunicación de masas en la sociedad, todas indicando la dirección de los cánones de la ciudadanía para el uso de ese medio. La primera tesis – la comunicación es un fundamento de la cultura democrática – se describe de la siguiente manera:

Si definimos la democracia como la auto-creación de un sistema en el cual los diferentes personajes e instituciones pueden hacer competir sus intereses en igualdad de condiciones, el enfoque general de la comunicación para la participación democrática debe orientarse para que los diferentes sectores hagan competir sus intereses, sus mensajes y sus símbolos con oportunidades iguales dentro del universo de intereses, mensajes y símbolos que tramita en la sociedad (Toro, 2005, p. 84).

Con recursos financieros escasos para adquirir espacios mediáticos y la necesidad de establecer canales de información que permitan un proceso de participación más amplio de los programas desarrollados por los movimientos sociales



organizados, los medios digitales aparecen como una salida posible. Son tecnologías de bajo costo de implantación y mantenimiento y de operaciones simples y accesibles. Por lo tanto, son medios aplicables a la realidad brasileña de las organizaciones no gubernamentales.

En esa perspectiva, De Felice (2012, p.147) analiza las transformaciones socioculturales resultantes de las tecnologías interactivas de información, principalmente la pérdida de “la centralidad del papel del informante”. El autor insiste en sus estudios que, “a medida que las tecnologías de la comunicación fueron surgiendo, el mensaje pasó a ser transferido por diferentes soportes cada vez más rápidos y cada vez más autónomos, esto es, menos dependientes de la acción y la actividad humana” (De Felice, 2012, p. 149). Además de eso, las narrativas dominantes, que el autor llama de “centrales”, ganan seguidores poderosos en el tejido social: ahora son millones de puntos de vista de los emisores en las redes digitales, capaces de desbancar la hegemonía de los medios de masa dando voz y espacio a los movimientos sociales.

Esta característica de inclusión y participación generalizada debe ser entendida como uno de los espíritus fundadores de la acción comunicativa, cuyos rastros podemos encontrar desde las primeras prácticas. Hoy, las arquitecturas digitales de comunicación en red prometen realizarlas tecnológicamente, mediante el acceso universal a todas las informaciones y la implementación del derecho de todos (individuos, empresas e instituciones) al mismo poder comunicativo, independientemente de la posición geográfica o social (De Felice, 2012, p. 152).

Esteves (2012, p. 219) avanza el pensamiento de De Felice y desafía a las instituciones:

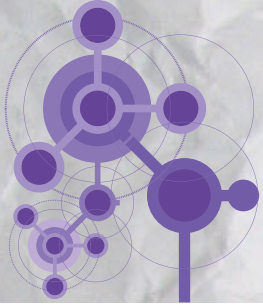
En el contexto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC), cabe a las organizaciones sociales en general reajustar profundamente las cuestiones de ciudadanía en el ámbito de su funcionamiento – y, mui especialmente, en el contexto de sus prácticas y procesos comunicacionales. El desafío planteado pasa por asumir una posición ofensiva frente a los cambios: la movilización y la participación en términos deliberativos de las organizaciones en los procesos sociales globales (en oposición a su alineamiento con las lógicas de la colonización corporativa y del control administrativo).

Se trata de hecho de la democratización del acceso, de la voz y quizás de las decisiones, ya que de acuerdo a Joshua Cohen (1997, p. 12), “la concepción de democracia deliberativa está organizada en torno a un ideal de justificación política, según el cual justificar el ejercicio del poder político colectivo es proceder basado en la argumentación pública libre entre iguales; una democracia deliberativa institucionaliza este ideal”.

¿Cuál debe ser el papel de la comunicación para desarrollar y fortalecer una mejor ciudadanía y una democracia participativa? ¿Qué medios e instrumentos de comunicación se deben utilizar? ¿Qué medios e instrumentos de comunicación son más utilizados? ¿Cómo las tecnologías interactivas de información y los medios digitales sirven de soporte y contribuyen a que las organizaciones no gubernamentales (ONGs) puedan contribuir a sus fines de actuación y se produzcan relaciones con sus públicos? Para tener una percepción del grado de participación y de los instrumentos más utilizados en las prácticas comunicativas más corrientes en las ONGs de España y Brasil, fue realizada una investigación empírica en una muestra representativa de estas organizaciones en los dos países.

MATERIAL Y MÉTODOS

La investigación tuvo como objetivo principal investigar y analizar las prácticas comunicativas de las ONGs y verificar cómo la comunicación puede contribuir a su misión y los medios más utilizados de acuerdo con sus objetivos organizativos.



El método adoptado para la investigación empírica ha sido el método cuantitativo. La investigación cuantitativa tiene como objetivo medir, contar y establecer relaciones. En este estudio se adoptó para la investigación un banco de datos que pudiera extraer una muestra de ONGs que sean las más representativas del sector.

Universo y muestra

El universo se ha compuesto de una base de datos, por medio de la investigación de las principales ONGs España y de Brasil. Para ello se recurrió a la Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais – Abong) y a otros posibles registros institucionales. Por el lado de España, se han analizado las principales ONGs integradas en la Coordinadora de ONG para el Desarrollo (Congde).

En este sentido, el criterio adoptado ha sido consultar los espacios webs oficiales de la Abong y la Congde, para localizar un conjunto de organizaciones que de alguna manera se integrasen en los objetivos del artículo y, por lo tanto, fuera posible analizar como estas entidades han contribuido en las transformaciones sociales y cómo está estructurada su comunicación. Así, fueron seleccionadas las ONGs filiadas a Abong a partir de los siguientes temas: agricultura; medio ambiente; cuestión indígena; cuestión agraria; cuestión urbana; comunicación; organización popular; fortalecimiento de otras ONGs y movimientos sociales; e educación. Con estos temas se han seleccionado un total de 218 ONGs de Brasil. En el caso de España, se han seleccionado las 24 ONGs que disponen de mayor presupuesto en la Congde.

De estas 218 organizaciones de Brasil y las 24 de España se realizó una búsqueda en sus *sites*, para reunir datos sobre identificación, dirección, organización, pero también para verificar su estructura de comunicación, los medios utilizados, la presencia en redes sociales. Otros ítems se han extraído de los datos suministrados en los cuestionarios remitidos. En el caso de las ONGs españolas el instrumento han sido cuestionarios y análisis de sus espacios web.

Técnicas de recolección de datos

La principal técnica para la aplicación ha sido establecer un contacto directo con las 218 ONGs de Brasil, por medio del correo electrónico, mediante el envío de una carta explicando el objeto de estudio, conjuntamente con el cuestionario. Se ha obtenido un retorno de 23 respuestas, después de tres tentativas, ya que no existe una cultura por parte de las organizaciones para facilitar y atender demandas de investigaciones académicas. En el caso de España, todas las 24 ONGs han respondido al cuestionario.

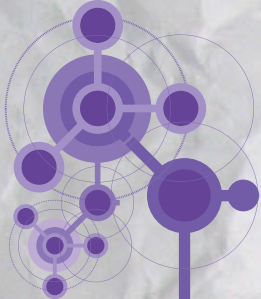
ANÁLISIS Y RESULTADOS

De las respuestas obtenidas se describen a seguir los resultados en relación a las temáticas que integraban el cuestionario.

Datos generales

Fecha de creación

En el caso de la fecha de creación de las ONGs analizadas, el resultado es consecuencia de la propia evolución social en la que desarrollan su actividad. Así, las ONGs son entidades que surgen de la iniciativa social y su génesis está



imbricada con el grado de estructuración social, por lo que podemos decir que la complejidad social implica un mayor número de asociaciones no gubernamentales.

En los dos países analizados los años 1980 se configuran como la década en la que mayor creación de ONGs se ha producido, suponiendo el 34,7% en Brasil y el 45,8% en España. En segundo lugar, los años 1990 son los de mayor surgimiento de ONGs, con el 30,4% en Brasil y el 20,8% en España. Por lo tanto podemos señalar que son asociaciones que han surgido cuando la sociedad civil ha ido adquiriendo su propia personalidad. En el caso de España es fruto del asentamiento asociativo tras la instauración de la democracia.

Tabla 1: Año de creación por décadas.

Año	Cantidad (Brasil)	%	Cantidade (España)	%
1960	1	4,3	4	16,6
1970	3	13,0	3	12,5
1980	8	34,7	11	45,8
1990	7	30,4	5	20,8
2000	4	17,3	1	4,1
Total	23	---	24	---

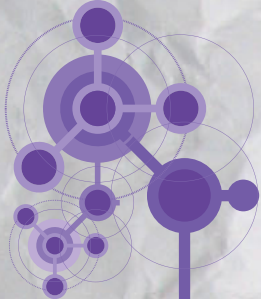
Fuente: elaboración propia.

Ramo de temática de actuación

Las temáticas y los intereses defendidos son consecuencia de la propia gestación de una ONG, puesto que surgen a partir de necesidades sociales que no están satisfechas, en parte o en su totalidad, por los poderes públicos. En el caso de Brasil, derechos humanos y medio ambiente han sido las principales actividades a las que se dedican las ONGs, mientras que en España derechos humanos y ciudadanía han sido los temas preponderantes. En el caso español el primero de los temas (derechos humanos) es una actividad realizada en la esfera internacional y la segunda temática (ciudadanía) está relacionada con la defensa de colectivos de género y de orientación sexual desde una perspectiva de demanda de legislación.

Tabla 2: Ramo de temática de actuación.

Temática	Cantidad (Brasil)	%	Cantidade (España)	%
Medio ambiente y educación socioambiental	4	17,3	4	16,6
Educación	2	8,6	3	12,5



Temática	Cantidad (Brasil)	%	Cantidade (España)	%
Ciudadanía – Derechos civiles – sociedad civil	6	26,0	6	25,0
Derechos humanos	4	17,3	11	45,8
Derecho de las mujeres – feminismo	3	13,0	---	---
Agroecología y educación popular – sectores y organizaciones populares públicos	3	13,0	---	---
Población indígena – preservación y conservación	1	4,3	---	---
Total	23	---	24	---

Fuente: elaboración propia.

Financiación

El elemento económico ha sido uno de los grandes motivos de discusión de las ONGs, puesto que la independencia económica permite una mayor libertad en las actividades y las acciones que se puedan desarrollar. Desde la perspectiva teórica, una ONG posee un marcado carácter de iniciativa privada que cuenta con la participación de socios en la financiación. Sin embargo, de manera progresiva el Estado ha ido generando ámbitos presupuestarios que han ido integrándose en el balance económico de las ONGs. Esa actividad genera discusión sobre el grado de independencia de las ONGs a partir del grado de distribución pública/privada de cada organización. La financiación pública puede ser finalista cuando condiciona la asignación de recursos económicos a la realización de determinadas actividades en determinados espacios prioritarios para el país. Por otro lado, también la financiación puede ser genérica en el momento en el que se hace una asignación de recursos sin ningún tipo de condicionamiento. Es el caso, por ejemplo, de la posibilidad que tienen las personas de, en su declaración de ajuste anual, destinar una parte del impuesto debido a la financiación de entidades sociales.

Las condiciones económicas generales condicionan sobremanera la capacidad estatal de destinar recursos a las asociaciones sociales. Así la crisis económica ha motivado una disminución de los presupuestos públicos, con la consiguiente pérdida de recursos económicos en un momento en el que las necesidades de ayuda y asistencia se hacen más necesarias. Es la situación en la que se encuentran las ONGs cuando deben mantener sus programas de actuación en unas circunstancias de reducción de recursos económicos. A su vez la crisis hace que el número de socios disminuya, así como la cantidad dedicada por las personas.

Todo este panorama ha hecho que las ONGs deben potenciar sus acciones de captación de recursos económicos (*fundraising*), ya sea de personas individuales como de personas jurídicas. Y en esa nueva estrategia la comunicación desempeña un rol esencial, puesto que conecta las necesidades, las actividades y los ámbitos con los posibles donantes. Consecuencia de ello es que las ONGs han visto como el binomio financiación pública/privada se focalizaba hacia lo privado.

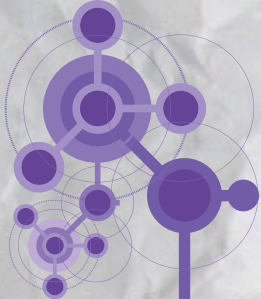


Tabla 3: Financiación pública/privada

Financiación	Pública				Privada			
	Brasil		España		Brasil		España	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Entre 9 e 20%	3	13,0	3	12,5	---	---	---	---
De 21 a 30%	5	21,7	2	8,3	4	17,3	12	50,0
De 31 a 60%	5	21,7	8	33,3	5	21,7	6	25,0
De 70 a 90%	5	21,7	11	45,8	8	34,7	6	25,0
100%	1	4,3	---	---	4	17,3	---	---
Ninguna	3	13,0	---	---	1	4,3	---	---
No responde	1	4,3	---	---	1	4,3	---	---
Total	23	---	24	---	23	---	24	---

Fuente: elaboración propia.

Así, tal como se observa, las diferencias entre las ONGs españolas y brasileñas han sido relevantes. En los dos países el peso de la financiación pública ha sido superior a la financiación privada. En el caso español, lo que predominó fue una financiación de tipo público que es superior al 70% en el 45% de las ONGs analizadas, mientras que en caso de Brasil ese porcentaje de 70% público sólo se produjo en el 21,7% de las ONGs. Consecuentemente el peso de la financiación privada ha sido reducido, siendo en un 50% de las ONGs españolas inferior al 30% de su presupuesto total.

Con este panorama general de las ONGs españolas y brasileñas se constatan algunas semejanzas en la década de creación, pero diferencias en el sistema de distribución de la financiación.

Estructura de comunicación

El papel de la comunicación en la consecución de los objetivos organizativos de las ONGs es relevante, puesto que permite difundir las actividades de la entidad, permite sensibilizar y educar sobre determinadas temáticas y les aporta visibilidad social, que les permite incrementar sus ámbitos de legitimidad social y política para defender sus objetivos organizativos. Es necesario que los responsables de estas organizaciones interioricen las ventajas que aporta la comunicación a la consecución de los objetivos.

Existencia de una estructura

Por lo que respecta al papel que la comunicación desempeña en las ONGs analizadas, la primera diferencia sustancial fue que en el caso español es una decisión estratégica, puesto que el 100% de las ONGs poseen una estructura comunicativa, mientras que sólo el 65,2% de las ONGs brasileñas poseen una estructura comunicativa.

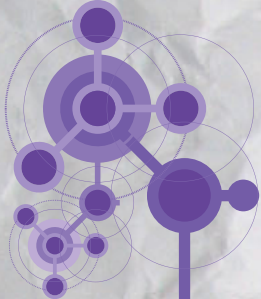


Tabla 5: Las ONGs tienen una estructura de comunicación?

Tiene?	Brasil	España
Sí	15	23
No	6	---
No responde	2	1
Total	23	24

Fuente: elaboración propia.

Tamaño de la estructura

Si se analiza el tamaño de la estructura comunicativa a partir del número de personas que en ella trabajan, encontramos bastantes similitudes entre los dos países, puesto que la mayor parte de las ONGs poseía entre 1 y 5 trabajadores en su estructura comunicativa. Sí que es cierto que si comparamos esa cifra con la categoría superior (más de 5 trabajadores), las ONGs brasileñas obtuvieron una mayor frecuencia, por lo que podemos inferir que existen ONGs brasileñas que le otorgan una gran importancia a la comunicación al destinar un número considerable de personas.

Tabla 6: Número de personas que trabajan en la estructura de comunicación, en las ONGs que tienen una.

Trabajadores	Cantidad (Brasil)		Cantidad (España)	
	N.	%	N.	%
De 1 a 5	11	64,7	18	81
De 6 a 12	4	23,5	4	17,3
No responde	2	---	1	---
Total	17	---	23	---

Fuente: elaboración propia.

Con relación al tipo de trabajador existen también en la estructura comunicativa colaboradores del departamento de comunicación que no se integran como trabajadores con remuneración, pero que también realizan labores de acción comunicativa. Y en estos tipos de figura se están potenciando mucho las colaboraciones en campañas en redes sociales y en entornos digitales con la figura de los ciberactivistas o cibervoluntarios como personas que dedican parte de su tiempo de ocio a coadyuvar a la difusión de las campañas comunicativas de las ONGs en las redes sociales.

Fecha de creación de la estructura

Respecto de la fecha de creación de esa estructura comunicativa, hemos encontrado que las frecuencias serán diferentes en las ONGs españolas y brasileñas. En el caso de las españolas, se encuentran mayoritariamente en la década de los años 1990, mientras que en caso de las brasileñas se han creado esencialmente a partir del año 2000. Sin embargo, esas diferencias no tienen por que ser relevantes, puesto que la creación de las ONGs condiciona la fecha de creación de la estructura comunicativa. Por eso es relevante cruzar los datos de fecha de nacimiento de las ONGs con la fecha de creación de la estructura comunicativa.

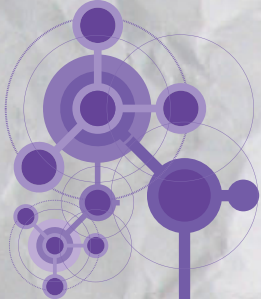


Tabla 7: Año de creación de la estructura de comunicación.

Período	Cantidad (Brasil)		Cantidad (España)	
	N.	%	N.	%
Década de 1990	3	---	15	62,5
De 2000 a 2013	11	47,8	8	---
No informa	3	---	1	---
Responde que no posee estructura de comunicación	6	---	---	---
Total	23	---	24	---

Fuente: elaboración propia.

En los dos países las franjas cronológicas de mayor creación de ONGs son las mismas, esto es, los años 1980, mientras que las franjas cronológicas de creación de la estructura comunicativa son diferentes, siendo a partir del año 2000 en el caso de Brasil y a partir de 1980 en el caso español. La consecuencia es clara: las ONGs brasileñas nacen sin estructura comunicativa, puesto que no se crean hasta pasados unos veinte años, mientras que en el caso de España la inserción es inmediata y nacen con la estructura de comunicación.

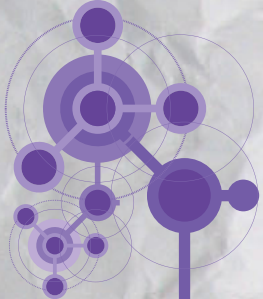
Tabla 7.1: Creación de las ONGs y de la estructura de comunicación.

Fechas	Brasil		España	
	Año	%	%	%
Creación de la mayoría de las ONGs	1980	34,7	1980	45,8
Fechas de creación de la estructura de comunicación	2000-2013	47,8	1980-1990	62,5

Fuente: elaboración propia.

Principales medios e instrumentos de comunicación

Por lo que respecta a los principales instrumentos de comunicación, en los dos países las ONGs poseen espacios web como consecuencia del tipo de sociedad digital en el que convivimos. Sin embargo, observamos en el caso español una mayor actividad dirigida a los medios de comunicación, ya que la totalidad de las ONGs analizadas posee acciones dirigidas a los medios de comunicación, mientras que esas acciones periodísticas solo se producen en el 50% de las ONGs brasileñas. Las razones pueden ser diversas, ya sea por la estructura de sistemas de medios de comunicación, por la preparación del personal que trabaja en la estructura comunicativa, o por diferencia en la creación de esa estructura y el tipo de panorama comunicativo. En este sentido, cuando se creó la estructura comunicativa de las ONGs españolas (años 1980), el casi exclusivo de comunicación eran los medios de comunicación, mientras en el caso de las ONGs brasileñas que crearon su estructura a partir del año 2000 el panorama comunicativo con internet era más diverso.



Por lo que respecta a otras estrategias de comunicación, como pueden ser campañas de educación o de sensibilización, la dedicación es semejante en el caso de las ONGs españolas y brasileñas.

Tabla 8: Medios e instrumentos de comunicación

Medios	Cantidad (Brasil)	Cantidad (España)
Site o portal institucional	20	24
Boletines de noticias	10	18
Press releases para prensa	11	23
Entrevistas colectivas	3	4
Actividades de sensibilización	8	16
Campañas educativas	9	10
Otros	12	5
No responde	2	0

Fuente: elaboración propia.

Presencia en redes sociales

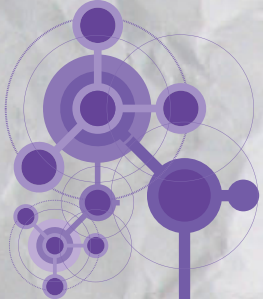
Si están presentes en las redes

La adaptación a la sociedad digital de las ONGs analizadas ha sido total, puesto que prácticamente todas poseían presencia en las redes sociales. La principal red utilizada es Facebook, ya que prácticamente el 100% poseen perfiles. Twitter se configura como la segunda opción, aunque ahora ya con diferencias entre Brasil y España. Así, mientras que las ONGs españolas todas poseían presencia en Twitter, solo el 50% de las ONGs brasileñas tenían actividad. Por el contrario, las ONGs brasileñas se decantaron más que las españolas por Instagram. Sin duda, que la opción de poseer perfiles en unas u otras redes sociales está muy condicionada por la propia estructura de audiencias de redes sociales en cada uno de los países.

Tabla 9: Presencia en redes sociales.

Presencia en	Cantidad (Brasil)	Cantidad (España)
Facebook	20	24
Twitter	12	24
Instagram	6	1
No responde	1	0

Fuente: elaboración propia.



Persona especializada para la gestión

Preguntadas las ONGs por la necesidad de disponer de persona especializada y específica para la gestión de las redes sociales, hemos visto que la adaptación de las ONGs españolas es mayor que en las brasileñas. Así, el 90% de las ONGs españolas tienen un responsable de gestionar las comunidades virtuales (*community manager*), mientras que poco más del 50% de las ONGs brasileñas tienen esa figura.

Tabla 10: ¿Cuentan con un responsable específico para gestión de la comunicación 2.0?

¿Cuentan?	Cantidad (Brasil)	Cantidad (España)
Sí	13	21
No	9	1
No responde	1	2
Total	23	24

Fuente: elaboración propia.

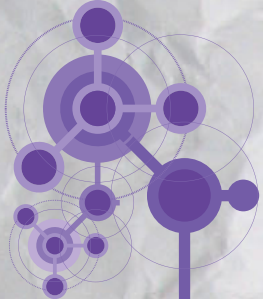
Preparación del personal

El grado de preparación del personal del departamento de comunicación muestra que la educación universitaria en comunicación es mayoritaria. Y, dentro de los estudios de comunicación, la mayor frecuencia se produce en el ámbito del periodismo, ya que suponen prácticamente lo mismo en los dos países (42%), seguidos de los estudios de publicidad y relaciones públicas.

Tabla 11: Formación académica de los que responden que sí.

Área	Cantidad (Brasil)		Cantidad (España)	
	N.	%	N.	%
Periodismo	7	41,1	10	43,4
Relaciones públicas	2	---	8	---
Publicidad y Propaganda	2	---		---
Ciencias sociales	1	---	2	---
Letras	1	---	1	---
Sin respuesta	4	---	2	---

Fuente: elaboración propia.



Actualización de los contenidos

El hecho de disponer de personal que se dedique a la gestión de las redes sociales implica que la actividad es permanente. Así, las ONGs analizadas mantienen una actualización casi constante de su presencia en redes sociales, ya sea diariamente o semanalmente. Sin duda que son datos generales a las diferentes redes sociales, ya que algunas demandan una presencia diaria (Twitter) por el tipo de características en el modo de comunicación. Eso supone que la adaptación al nuevo entorno digital se ha producido de manera correcta, al menos desde la perspectiva de la producción de mensajes.

Tabla 12: Frecuencia de actualización de los contenidos de las redes sociales.

Frecuencia	Cantidad (Brasil)	Cantidad (España)
Diariamente	10	18
Semanalmente	5	---
Mensualmente	1	1
Cuando es necesario	5	5
Otra	3	---
No responde	4	---

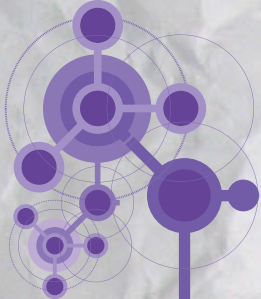
Fuente: elaboración propia.

Objetivos de la comunicación 2.0

Ahora bien, se analizamos qué están diciendo las ONGs en su presencia en las redes sociales, los resultados nos muestran un marcado carácter unidireccional frente al bidireccional. Para las ONGs españolas y brasileñas, las redes sociales son expositores, difusores de las actividades realizadas, ya que la mayoría de ellas se dedica a dar información general, a difundir sus actividades o a la visibilidad institucional, que son acciones propias de una comunicación unidireccional. Por el contrario, las acciones bidireccionales encaminadas a la construcción de diálogos (*engagement*) con los públicos implicados con las ONGs poseen un marcado carácter marginal, ya que menos del 10% de la actividades en las ONGs están enfocadas a la construcción de ese diálogo digital. Eso supone que la adaptación de las estrategias de comunicación no contempla todavía el espacio digital y a las mejores que eso supone para las organizaciones en términos de cercanía, relación, diálogo, empatía e interacción.

Tabla 12: Objetivos de la comunicación 2.0.

Objetivos	Cantidad (Brasil)	Cantidad (España)
Prestar informaciones en general	14	23
Establecer una información directa con los públicos de interés	17	18



Objetivos	Cantidad (Brasil)	Cantidad (España)
Dar visibilidad institucional	16	10
Establecer relaciones con los públicos	1	3
Otros	1	3
No responde	1	1

Fuente: elaboración propia.

CONSIDERACIONES FINALES

Las ONGs surgen cuando existen ámbitos sociales a los que los poderes públicos no pueden llegar o por razones de eficiencia y eficacia en la gestión de situaciones sociales. Con la extensión del denominado Estado social y democrático de derecho, las instituciones públicas han adquirido la obligación de paliar desajustes sociales, económicos o políticos hacia los más desfavorecidos. En este contexto, tanto las ONGs de Brasil como de España surgen en la década de los años 1980 y se concretan cuando la propia sociedad civil se desarrolla y fortalece en organizaciones que defienden intereses sociales y colectivos, así como por la necesidad de que los más desfavorecidos puedan disponer de un mínimo de asistencia. Así, surgen de la iniciativa privada amparados por normas legales que regulan el derecho de asociación en las propias constituciones y en sus normas de desarrollo normativo.

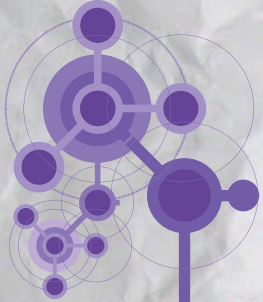
Tras el análisis de las ONGs encontramos que las estructuras comunicativas de estas organizaciones se encuentran en el 55% de las brasileñas y en el 100% de las españolas. Son estructuras comunicativas muy limitadas en equipamiento y personal, por lo que las disponibilidades presupuestarias son escasas. En este sentido, las principales funciones son las relaciones con los medios de comunicación, con el objetivo de poder difundir sus demandas a la colectividad y a los poderes públicos. Asimismo, su actividad supone la elaboración de material periodístico como son comunicados de prensa y la organización de ruedas de prensa.

A pesar de esas limitaciones personales, materiales y presupuestarias, su presencia en las principales redes sociales es incuestionable, ya que el 100% de las ONGs de los dos países tienen presencia en Facebook, mientras que los encontramos en un 90% (España) y un 60% (Brasil) en Twitter. Eso supone una muy adecuada adaptación a los entornos digitales y a las nuevas técnicas digitales de comunicación. Como consecuencia de esa presencia digital, el 90% de las ONGs españolas disponen de un *community manager*, frente al 50% de las ONGs brasileñas.

Por último, señalamos que los principales objetivos comunicativos en internet son la difusión de la información y de sus actividades, por lo que mantienen un marcado carácter unidireccional, soslayando así la capacidad interactiva de las redes sociales.

REFERÊNCIAS

ABONG. Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais. *Pesquisa Fasfil 2010*. Disponible en: <<http://www.abong.org.br/ongs.php?id=18>>. Acceso: 15 oct. 2015.



ALMANSA MARTÍNEZ, Ana. *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: la dirección de comunicación en la actualidad*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2011.

AVINA, Jeffrey. The evolutionary life cycles of non-governmental development organizations. *Public Administration and Development: an International Journal of Training, Research and Practice*, v. 13, n. 5, p. 453-474, dic. 1993.

CASTILLO ESPARCIA, Antonio. Relaciones públicas en las organizaciones no gubernamentales. *Sphera Pública*, Universidad Católica San Antonio de Murcia, n. 7, 2007.

COHEN, Joshua. Procedure and substance in deliberative democracy. In: BOHMAN, James; REGH, William (Orgs.). *Deliberative democracy: essays on reason and politics*. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1997.

CONSTITUIÇÃO Federal do Brasil. Disponible en: <http://www.senado.gov.br/atividade/const/con1988/CON1988_15.09.2015/ind.asp>. Acceso: 10 sept. 2015.

DE FELICE, Massimo. Auréola digital: a crise dos pontos de vista centrais e o fim do direito exclusivo da edição das informações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Orgs.). *Redes sociais, comunicação, organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2012. Editora. (Série pensamento e prática; v. 5)

ESTEVES, João Pissarra. Opinião pública e mídias sociais: deliberação nas novas redes de comunicação e interação. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Orgs.) *Redes sociais, comunicação, organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2012.

FERNANDES, Rubem César. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). *Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

GARCÍA OROSA, Berta. Theoretical approach to communication in the third sector. The necessary reclassification of organizational communication. *Telos: Communication and innovation Notebooks*, n. 69, Madrid, Fundación Telefónica, 2006.

GOLDSTEIN, Jonah. Public interest group and public policy: the case of the Consumers Association of Canada. *Canadian Journal of Political Science*, v. 12, p. 138-155, 1979.

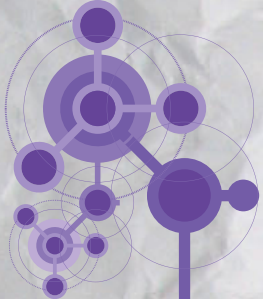
GÓMEZ GIL, Carlos. *Las ONG en España: de la apariencia a la realidad*. Barcelona: Los Libros de la Catarata, 2005.

GONZÁLEZ Luis, H. Evolution theme of NGDOs as sources of media. In: VARA MIGUEL, Alfonso (Coord.). *Communication in crisis: the 11-to 14-M M*. Proceedings of XIX International Congress of Communication. Navarra: Navarra School of Communication University of Navarra, 2006, p. 411-428.

GRANDA, Germán; GUZMÁN, Gabriel; RAMA, Ruth. *Nuevas formas de cooperación para España: el potencial de las organizaciones no gubernamentales y de las empresas*. Madrid: Cideal, 1987.

HASWANI, Mariângela F. *Comunicação pública: bases e abrangência*. São Paulo: Saraiva, 2013.

INGENHOFF, Diana; KOELLING, Martina A. The potencial of web sites as a relationship building tool for charitable fundraising NPOs. *Public Relations Review*, Amsterdam, Elsevier, n. 35, p. 66-73, 2009.



KANG, Seok; NORTON, Hanna E. Nonprofit organizations's use of the world wide web: are they sufficiently fulfilling organizational goals? *Public Relations Review*, Amsterdam, Elsevier, n. 30, p. 279-284, 2004.

KISIL, Marcos. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). *Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

MARCUELLO, Carmen. *Capital social y organizaciones no lucrativas en España*. Madrid: Fundación BBVA, 2007.

OFFE, Claus. *Partidos políticos y nuevos movimientos sociales*. Madrid: Ed. Sistema, 1996.

ORTEGA, Marí Luz. *Estrategia de educación para el desarrollo de la cooperación española*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, 2007.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. *Comunicação e culturas populares*. São Paulo: Interco/CNPq/Finep, 1995.

_____. *Comunicação nos movimentos populares: a participação na construção da cidadania*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

PONTES, Lúcia; BAVA, Silvio Caccia. As ONGs e as políticas públicas na construção do estado democrático. *Serviço Social & Sociedade*, São Paulo, Cortez, a. XVII, n. 50, abr. 1996.

PSACHAROPOULOS, George; WOODHALL, Maureen. *Educación para el desarrollo: un análisis de opciones de inversión*. Tecnos, Madrid: Tenos, 1987.

SAMPEDRO, Victor; JEREZ NOVARA, Ariel; LÓPEZ-REY, José. Public image and communication strategies. En: REVILLA BLANCO, Marisa (Ed.). *NGOs and politics*. Madrid: Istmo Editions, 2002. p. 251-281.

SALOMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

SCHERER-WARREN, Ilse. *Cidadania sem fronteiras: ações coletivas na era da globalização*. São Paulo: Hucitec, 1999.

SEO, Hyunjin; KIM, Ji Young; YANG, Sung-Un. Global activism and new media: a study of transnational NGOs' online public relations. *Public Relations Review*, Amsterdam, Elsevier, n. 35, p. 123-126, 2009.

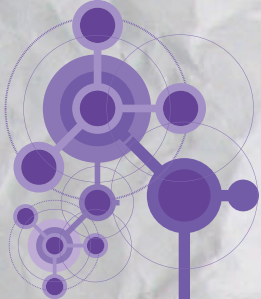
SIKIRIT CERDÁ, Soraya. *Las Ongs como agentes de la cooperación y la ayuda humanitaria*. UAB, Barcelona: UAB, 2003.

TORO, José Bernardo. *A construção do público: cidadania, democracia e participação*. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2005.

WENDHAUSEN, Henrique. *Comunicação e mediação das ONGs: uma leitura a partir do canal comunitário de Porto Alegre*. Porto Alegre: Edipucrs, 2003.

YANG, Amei; TAYLOR, Maureen. Relationship-building by Chinese NGOs' websites: education, not activation. *Public Relation Review*, Amsterdam, Elsevier, n. 36, p. 342-351, 2010.

Texto recebido em 28.04.2017 e aprovado em 16.06.2017.



Comunicação pública e qualidade da informação sobre políticas públicas para mulheres nos portais web governamentais

Public communication and quality of information on public policies for women on government web portals

Comunicación pública e calidad de la información sobre políticas públicas para mujeres en portales web gubernamentales



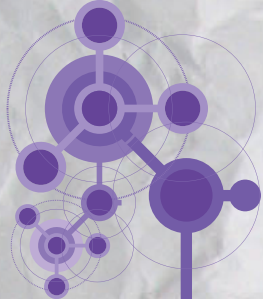
Danilo Rothberg

- Livre-docente em Sociologia da Comunicação pela Universidade Estadual Paulista (Unesp)
- Doutor em Sociologia pela Unesp
- Mestre e Bacharel em Comunicação pela Unesp
- Professor do Departamento de Ciências Humanas da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (Faac) da Unesp
- Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faac-Unesp.
- Pesquisador visitante no King's College London e na Open University – Reino Unido
- E-mail: danroth@uol.com.br



Bruna Silvestre Innocenti Giorgi

- Mestre em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista (Unesp)
- Bacharel em Jornalismo pela Unesp
- Docente da Faculdade Eduvale (Avaré, SP)
- Assessora de Comunicação da Prefeitura Municipal de São Manuel (SP)
- E-mail: bruna_sig@hotmail.com



Resumo

O acesso à informação pública é direito fundamental nas democracias contemporâneas. Esta pesquisa verificou o potencial da comunicação pública digital para o atendimento do direito à informação sobre políticas públicas para as mulheres no Brasil, por meio de análise de conteúdo de portais *web* de governo baseada em onze categorias de avaliação. A amostra analisada possui cerca de 25% da informação considerada necessária para a caracterização abrangente de uma política pública conforme o contexto teórico-metodológico da pesquisa, o que indica oportunidades de aperfeiçoamento.

PALAVRAS CHAVE: COMUNICAÇÃO PÚBLICA • DEMOCRACIA DIGITAL • DIREITO À INFORMAÇÃO • POLÍTICAS PÚBLICAS • DIREITOS DAS MULHERES.

Abstract

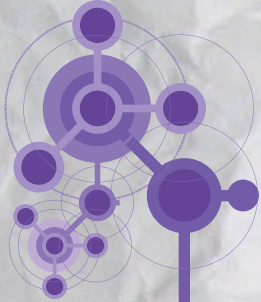
Access to public information is a fundamental right in contemporary democracies. This research verified the potential of digital public communication to meet the right to access information on public policies for women in Brazil; the work was developed through content analysis of government web portals based on eleven categories of evaluation. The analyzed sample includes about 25% of the information considered necessary for the comprehensive characterization of a public policy, according to the theoretical-methodological context of the research, which indicates opportunities for improvement.

KEYWORDS: PUBLIC COMMUNICATION • DIGITAL DEMOCRACY • RIGHT TO ACCESS INFORMATION • PUBLIC POLICIES • WOMEN'S RIGHTS.

Resumen

El acceso a la información pública es un derecho fundamental en las democracias contemporáneas. Este estudio evaluó el potencial de la comunicación pública digital para atender el derecho de la información sobre políticas públicas para las mujeres en Brasil, a través del análisis de contenido de los portales web de gobierno basado en once categorías de evaluación. La muestra analizada tiene aproximadamente 25% de información considerada necesaria para la caracterización amplia de una política pública, de acuerdo con los resultados y como el marco teórico y metodológico de la investigación, lo que indica oportunidades de perfeccionamiento.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN PÚBLICA • DEMOCRACIA DIGITAL • DERECHO A LA INFORMACIÓN • POLÍTICAS PÚBLICAS • DERECHOS DE LA MUJER.



O acesso à informação pública é caracterizado como direito fundamental pela Constituição brasileira e regulamentado pela lei federal 12.527/2011 e pelo decreto 7.724/2012. A este contexto legal subjaz a crença democrática de que decisões de voto e escolha de prioridades de políticas públicas devem ser baseadas em informações públicas seguras, facilmente acessadas e compreensíveis. A disponibilidade de dados confiáveis sobre o avanço das ações do poder público pode contribuir para gerar transparência, responsividade (*accountability*) e comprometimento com os resultados das políticas públicas.

A oferta de informação e a gestão transparente são ampliadas pelos esforços da comunicação pública, que ainda pode ser fortalecida com a exploração adequada de tecnologias de informação e comunicação, de modo a contribuir para o aperfeiçoamento de políticas públicas ancoradas em novas leis e estruturas de governo que significam mudanças institucionais importantes.

No âmbito dos direitos das mulheres, em particular, a Lei Maria da Penha (Lei federal 11340/2006), que aumenta o rigor das punições de crimes domésticos, e o estabelecimento de órgãos específicos, como delegacias da mulher e secretarias de governo para a área, nota-se o crescimento de demandas à comunicação pública, que deve lidar com as exigências de disseminação de informação e a criação de diálogos em torno de direitos articulados em uma nova configuração política.

A pesquisa que tem seus resultados descritos neste artigo verificou se a comunicação pública digital oferece contribuição potencial para o atendimento do direito à informação sobre políticas públicas para as mulheres. O objeto de investigação é composto pelos 22 portais web de governo municipal, estadual e federal existentes no período de coleta de dados (janeiro a dezembro de 2015) de setores especializados na implementação de políticas públicas para as mulheres.

A amostra analisada possui cerca de 25% da informação considerada necessária para a caracterização abrangente de uma política pública conforme o contexto teórico-metodológico da pesquisa, o que indica oportunidades de aperfeiçoamento.

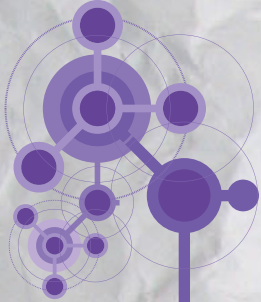
O artigo se divide em três partes. Na primeira, são revisadas breves teorizações sobre comunicação pública, direito à informação e democracia digital no Brasil. A segunda parte descreve a metodologia de pesquisa, e a terceira apresenta seus resultados.

TEORIZAÇÕES

Comunicação pública é distinta de propaganda de governo. Matos (2009, p. 6) assinala que comunicação pública é “um processo de comunicação instaurado na esfera pública que engloba Estado, governo e sociedade; um espaço de debate, negociação e tomada de decisões relativas à vida pública”. Trata-se de um espaço em que convergem vozes distintas da sociedade (López et al., 2004; Gomes, 2008), efetivado quando ocorre o distanciamento da “comunicação de governo que instrumentaliza o poder, pois demanda a inclusão do cidadão no processo comunicativo – não mais como espectador da política, mas como agente participante para propor e deliberar” (Matos; Gil, 2013, p. 99).

A disseminação da informação, aqui, é tida como ponto de partida do processo de produção de comunicação pública. “Informação é apenas a nascente do processo que vai desaguar na comunicação viabilizada pelo acesso, participação, cidadania ativa, diálogo” (Duarte, 2012, p. 46).

O direito à informação é um direito individual e um pressuposto para que outros direitos possam ser exercidos. Segundo Gentilli (2002, p. 22), “para se ter acesso ao poder público – e, por consequência, à posse de direitos –, o cidadão precisa ter assegurado o acesso à informação pública”.



Em 2011, foi promulgada no Brasil a Lei federal 12.527, que regulamenta o direito do cidadão de ser informado de forma ativa e passiva. A transparência ativa, objeto desta pesquisa, refere-se à disponibilização de conteúdo de interesse público, atualizado e claro por parte dos organismos públicos, de forma proativa e sistematizada, preferencialmente pela internet. Já a transparência passiva associa-se ao atendimento de solicitações sobre informações mais específicas dos cidadãos por órgãos públicos.

Relatório do Banco Mundial (Darbishire, 2010) enfatiza que a cidadania informada depende inclusive da divulgação proativa de conteúdos pelo poder público, que assume a responsabilidade, nas democracias contemporâneas, de assegurar “que o público tenha as informações necessárias para participar na formulação de políticas e tomada de decisões” (Darbishire, 2010, p. 3). Entretanto, o estudo reconhece que, mesmo com o desenvolvimento de dispositivos tecnológicos que facilitam a divulgação *online* de informações proativas, ainda são necessários esforços internacionais que promovam a adoção de padrões e referências para a produção de conteúdos. A questão central que emerge desse contexto para os gestores de comunicação em portais *web* de governo é simples: o que divulgar?

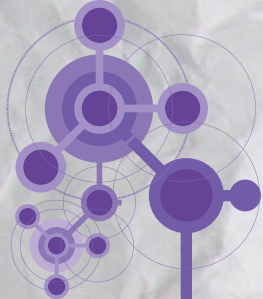
A lei 12.527 é sintética a esse respeito. Além de divulgarem informações sobre execução orçamentária, competências e estrutura organizacional, repasses e transferências financeiras, os governos devem disseminar “dados gerais para o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de órgãos e entidades; e respostas a perguntas mais frequentes da sociedade”; além disso, “órgãos e entidades públicas deverão utilizar todos os meios e instrumentos legítimos de que dispuserem, sendo obrigatória a divulgação em sítios oficiais da rede mundial de computadores” (art. 8).

O decreto 7.724/2012 regulamenta a lei 12.527 e especifica que a transparência ativa exige disseminar dados sobre “programas, projetos, ações, obras e atividades, com indicação da unidade responsável, principais metas e resultados e, quando existentes, indicadores de resultado e impacto” (art. 7).

Diante do vácuo de legislações nacionais como a brasileira na definição de diretrizes de comunicação pública e transparência proativa, o relatório do Banco Mundial delinea catorze classes de informações que podem ser consideradas como padrões ideais, cobrindo: 1. informação institucional; 2. informação organizacional; 3. informação operacional; 4. decisões e atos; 5. serviços públicos de informação; 6. informação sobre orçamento; 7. reuniões abertas; 8. tomada de decisão e participação do público; 9. informação sobre subsídios financeiros; 10. informação sobre contratos públicos; 11. listas, registros, bancos de dados; 12. informação sobre dados armazenadas; 13. publicações; 14. informações sobre o direito à informação.

O modelo recomendado pela Assembleia Geral da Organização dos Estados Americanos percorre um caminho similar, com uma lista de dezessete classes de informações de relevância permanente (OAS, 2012, p. 16), como “informação e acompanhamento, mecanismos relevantes à autoridade pública, incluindo seus planos estratégicos, códigos de governança corporativa e indicadores chave de desempenho, e eventuais relatórios de auditoria”. O documento salienta que, “mesmo na ausência de um pedido específico, os órgãos públicos devem divulgar informações sobre as suas funções de forma rotineira e proativa e de forma que assegure informação acessível e compreensível” (OAS, 2012, p. 12).

Um dos objetivos da transparência proativa assim considerada é fornecer *accountability*, entendida como responsividade da administração pública às demandas da cidadania e prestação de contas, característica singular das democracias contemporâneas que pode ser visível em uma dimensão vertical, quando se realiza por meio de eleições, formação de opinião e mídia livres, e horizontal, realizada por meio do controle exercido mutuamente por agências estatais (O’Donnell, 1997). Trata-se de uma dimensão de governo que assume novos contornos no âmbito da democracia digital, entendida como



promoção de ações em meios digitais, como dispositivos, programas, canais e ferramentas, que fortalecem a democracia em seu sentido participativo e de ligação entre Estado e sociedade (Gomes, 2011). O centro das ações é o cidadão, que deve ter sua participação acentuada. Os governos devem se comunicar de forma a gerar transparência e participação social, buscar a garantia de direitos e sustentar a pluralidade de debates e agendas de políticas públicas (Silva, 2011).

As políticas públicas se originam como estratégias para atender demandas específicas e, no ciclo de sua formulação, execução e avaliação, podem abranger áreas sociais diversas, como trabalho, emprego e saúde, convergentes em direção à centralização em novos desenhos institucionais, a exemplo daqueles dados por secretarias especializadas, conforme é o caso dos direitos das mulheres. Nesse sentido, nota-se o crescimento das ações especializadas para o empoderamento das mulheres em uma perspectiva de transversalidade das questões de gênero nas políticas públicas entre os diversos setores da gestão pública.

O estudo sobre o campo do gênero foi fortalecido no Brasil no final dos anos 1970, período no qual ocorreram transformações nas relações entre Estado e sociedade, principalmente por dois fatores: a redemocratização e a crise fiscal. As mudanças do Estado conceberam como referência uma agenda de reforma elaborada com a participação de vários atores e atrizes sociais. A organização de mulheres motivada pela política incluiu a busca por melhores salários e a mobilização contra desigualdades e em favor de bandeiras específicas, "como direito a creche, saúde da mulher, sexualidade e contracepção e violência contra a mulher" (Farah, 2004, p. 51).

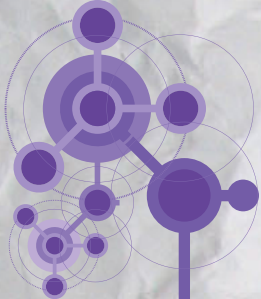
Costa e Castanhar (2003, p. 280) assinalam que a avaliação sistemática de políticas públicas possibilita "medir a cobertura do programa social; estabelecer o grau em que está alcançando a população beneficiária; e, principalmente, acompanhar seus processos internos". Nesse contexto, a informação deve ser situada como propulsora da detecção de possíveis falhas, do diagnóstico de obstáculos à implantação e da geração de dados importantes para eventuais reformulações.

METODOLOGIA

O *corpus* de análise se caracteriza por todas as informações disponíveis entre dezembro de 2014 e novembro de 2015 nas páginas dos portais *web* de governos selecionados, em seções de caráter permanente, que apresentam ações e políticas públicas, e em seções noticiosas, que possuem o caráter de atualidade jornalística. Foram inseridos na amostra de análise todos os 22 portais de secretarias municipais, estaduais e federais de governo existentes no período de coleta de dados, especializadas na defesa dos direitos das mulheres. A amostra assim constituída foi formada por dez portais de nível municipal (Campo Grande, Curitiba, Florianópolis, João Pessoa, Natal, Parauapebas, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo); dez portais de nível estadual (Alagoas, Amazonas, Bahia, Goiás, Maranhão, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí e Santa Catarina), um portal do Distrito Federal; e um portal de nível federal (Secretaria de Políticas para as Mulheres). O *corpus* assim delimitado foi composto por 409 páginas *web*.

Baseando-se na metodologia utilizada por Rothberg (2014), composta por variáveis de avaliação das informações a respeito de políticas públicas, foram formuladas onze categorias para investigar a abrangência das informações sobre políticas existentes nos portais, a saber:

- Antecedentes: são informações referentes a premissas que apresentam o contexto anterior ou causas que motivaram a criação de determinada política.



- **Diagnósticos:** nesta variável, será observada a presença de descrições, justificativas e/ou considerações gerais referentes à implantação da política pública.
- **Objetivos:** compreende as finalidades que se estima desenvolver por meio da criação e execução de uma política pública.
- **Metas:** inclui as finalidades da política de forma mais específica, com números, porcentagens e estatísticas.
- **Recursos e ações atuais:** baseia-se no funcionamento de uma política, apresentando os recursos e ações possíveis para que uma dada política seja implantada.
- **Recursos e ações planejadas:** refere-se a projeção das ações futuras de uma política pública.
- **Eficiência:** abrange o funcionamento interno de uma política pública, em relação ao seu rendimento. Ou seja, a ligação entre os esforços despendidos com recursos materiais, humanos e financeiros e os resultados obtidos.
- **Eficácia:** é a avaliação do êxito da implantação de uma política, em relação aos objetivos e recursos propostos.
- **Impacto:** por meio dos resultados apresentados são ponderadas as consequências positivas ou negativas; previstas ou não previstas, que determinada política obteve.
- **Custo-efetividade:** compara as ações selecionadas para compor uma política com os resultados efetivamente obtidos, organizando informações sobre as atividades que receberam os objetivos propostos com o menor custo.
- **Satisfação da usuária:** compreende informações, sugestões e opiniões das usuárias sobre determinada política pública.

Planilhas eletrônicas foram empregadas para a tabulação de dados, que gerou números representativos a respeito da abrangência e da profundidade atingidos pela comunicação pública digital das diversas políticas públicas abordadas nos portais estudados. As informações disponíveis em cada uma das 409 páginas analisadas foram classificadas por meio de um simples indicador para cada categoria, com "0" indicando ausência de informação relacionada e "1" para presença de informação relacionada. Desta forma, uma política pública apresentada com todas as informações no âmbito das onze categorias de análise obteria onze pontos. O número efetivamente obtido pelas páginas de um portal analisado, quando comparado ao total possível de pontos, gerou número percentual que corresponde ao nível de abrangência e profundidade de informação. Esse número foi denominado índice de qualidade da informação (IQI).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Gráfico 1 apresenta o índice de qualidade da informação (IQI) obtido pelos portais de governo estudados. A média do IQI verificada na amostra de análise foi de 24,13%, o que indica que os portais analisados obtiveram menos de um quarto das informações consideradas necessárias, segundo o contexto teórico-metodológico da pesquisa, para a caracterização abrangente de uma política pública destinada às mulheres.

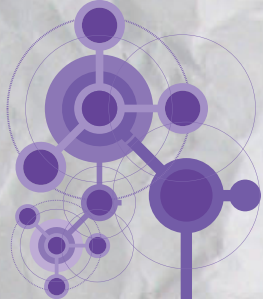
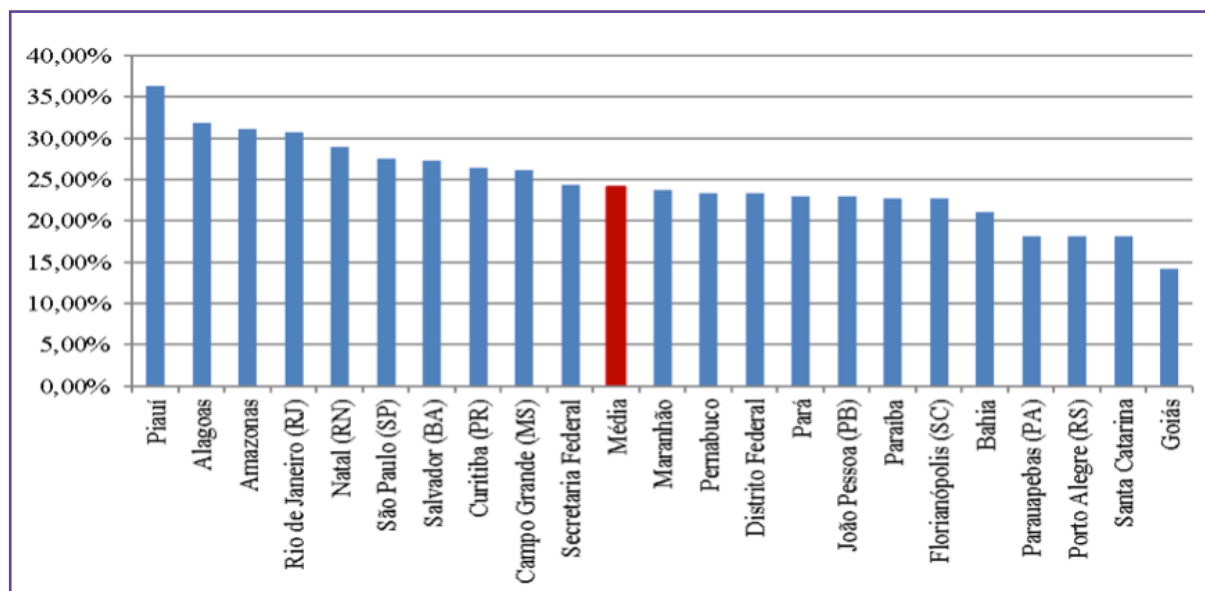


Gráfico 1: Índice de qualidade da informação sobre políticas públicas de direitos das mulheres em portais web de governo selecionados.



Fonte: elaboração própria.

Entre os portais analisados, o do Conselho Estadual de Defesa dos Direitos das Mulheres do Piauí¹ obteve o maior IQI (36,36%), seguido da Secretaria Estadual da Mulher e dos Direitos Humanos de Alagoas² (31,82%), da Secretaria Executiva de Políticas para Mulheres do Amazonas³ (31,06%) e da Secretaria Municipal Especial de Políticas para as Mulheres do Rio de Janeiro⁴ (30,77%).

Os portais da Secretaria Municipal de Políticas para as Mulheres de Natal⁵, da Secretaria Municipal de Políticas para as Mulheres de São Paulo⁶, da Superintendência Municipal de Políticas para as Mulheres de Salvador,⁷ da Secretaria Municipal Extraordinária da Mulher de Curitiba⁸, da Secretaria Municipal da Mulher de Campo Grande⁹ e da Secretaria Federal de Políticas para as Mulheres¹⁰ também apresentaram IQI acima da média detectada entre a amostra de análise, de 28,9% a 24,3%.

As informações presentes nos portais da Secretaria Estadual da Mulher do Maranhão¹¹, da Secretaria Estadual da Mulher de Pernambuco¹², da Secretaria Adjunta das Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos do Distrito Federal¹³, da Coordenadoria Estadual de Integração de Política para as Mulheres do Pará¹⁴, da Secretaria Extraordinária de Políticas para as Mulheres de João Pessoa¹⁵, da Secretaria Estadual da Mulher e da Diversidade da Paraíba¹⁶, da Coordenadoria Municipal da Mulher de Florianópolis¹⁷ e da Secretaria Estadual de Políticas para as Mulheres da Bahia¹⁸ obtiveram IQI entre 23,75% e 21%.

1 www.conselhodamulher.pi.gov.br

2 www.mulhercidadania.al.gov.br

3 portaldamulher.am.gov.br

4 www.rio.rj.gov.br/web/spm-rio

5 natal.rn.gov.br/semul/

6 www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/politicas_para_as_mulheres/

7 www.spm.salvador.ba.gov.br/

8 www.curitiba.pr.gov.br/conteudo/secretaria-secretaria-da-mulher

9 www.pmcg.ms.gov.br/SEMMU

10 www.spm.gov.br/

11 www.semu.ma.gov.br

12 www.pe.gov.br/secretarias/secretaria-da-mulher

13 www.mulher.df.gov.br

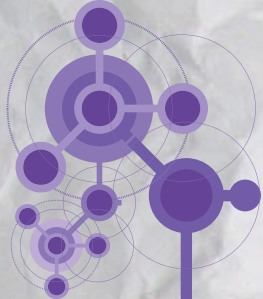
14 www.paraopebas.pa.gov.br/index.php/2015-10-20-12-59-32/semmu-secretaria-municipal-da-mulher

15 www.joaopessoa.pb.gov.br/secretarias/seppm

16 www.paraiba.pb.gov.br/mulher-e-da-diversidade-humana

17 www.pmf.sc.gov.br/entidades/mulher

18 www.mulheres.ba.gov.br



Os portais da Secretaria Municipal da Mulher de Parauapebas¹⁹, da Secretaria Municipal Adjunta da Mulher de Porto Alegre²⁰ e da Coordenadoria Estadual da Mulher de Santa Catarina²¹ alcançaram índices de 18,18%. Já o portal da Secretaria Estadual da Mulher, do Desenvolvimento Social, da Igualdade Racial, dos Direitos Humanos e do Trabalho de Goiás²² obteve IQI de 14,4%.

A insuficiência de informação observada nas páginas dos portais da amostra sugere a dificuldade dos gestores de comunicação pública digital em tornar transparentes as políticas públicas referentes aos direitos das mulheres pela via digital.

O acesso à informação pública é considerado um direito humano e contribui para que outros direitos sejam alcançados. A informação pública abrangente e aprofundada sobre as políticas para as mulheres pode contribuir para ampliar e consolidar seus direitos. A informação de qualidade está relacionada à publicidade enquanto meio de tornar questões visíveis da esfera privada em potenciais assuntos do diálogo público (Silva, 2011), o que possibilitaria o embasamento para uma discussão ampla sobre igualdade de gênero.

A média de IQI entre os portais estudados é de 24,13%, o que indica a necessidade do aprimoramento da abordagem dada às políticas públicas especializadas para as mulheres, a fim de incrementar a disseminação de subsídios que poderiam contribuir para o fortalecimento da diversidade de perspectivas no campo da conversação civil.

A média de IQI inferior a um quarto do considerado ideal, conforme o contexto teórico-metodológico, sugere o subaproveitamento das tecnologias de informação no desenvolvimento da democracia digital.

O Gráfico 1 indica uma disparidade significativa entre os portais de maior e menor IQI, o que ainda sugere o desafio de estabelecer e disseminar referências de qualidade da informação. A existência de diretrizes de classes de informação na legislação pertinente poderia contribuir para a determinação de referências adequadas.

Abordagens mais superficiais de informação podem servir à construção de uma imagem genérica e simplificada de que os governos estão trabalhando em prol do público. Isto sugere que a associação entre comunicação pública e propaganda política pode não ter sido superada, o que implicaria a instrumentalização do poder e a redução das plataformas digitais a um canal de informação sobre ações de governo entendidas como favores políticos (Matos; Gil, 2013).

O Gráfico 2 apresenta os percentuais de informação observados segundo categorias de análise de conteúdo nas páginas dos portais analisados. Para facilitar a compreensão dos dados, os resultados podem ser agrupados em quatro faixas, a saber: a primeira refere-se às categorias que foram encontradas entre 82,2% e 69,2% das páginas da amostra selecionada; a segunda, entre 26,7% e 17,8%; a terceira, entre 8,6% e 5,4%; e a quarta, em 1,7%.

19 www.parauapebas.pa.gov.br/index.php/2015-10-20-12-59-32/semmu-secretaria-municipal-da-mulher

20 www.portoalegre.rs.gov.br/cmm

21 www.cem.sc.gov.br

22 www.semira.go.gov.br

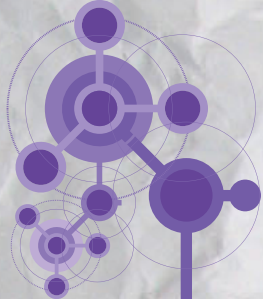
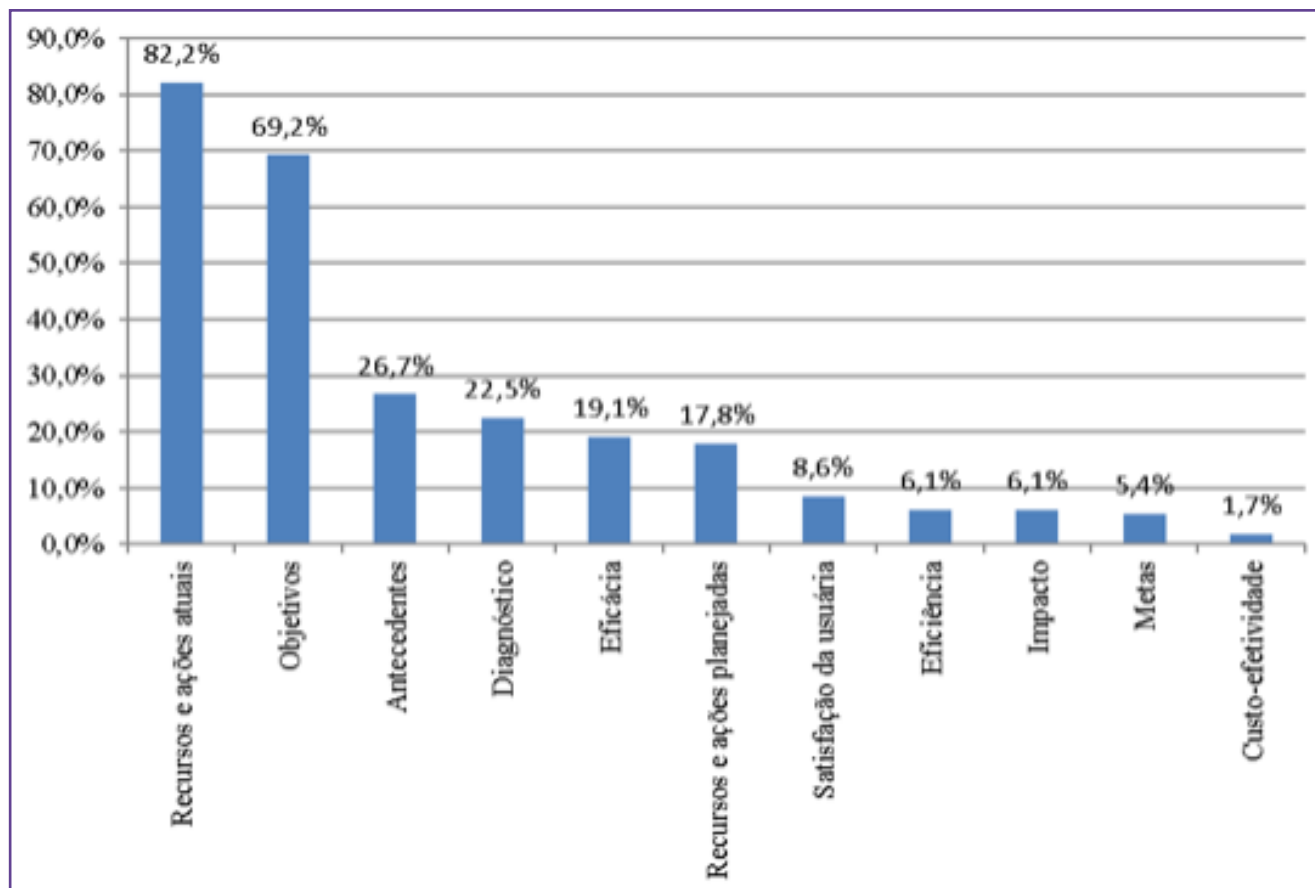


Gráfico 2: Percentuais de informação segundo categorias de análise de conteúdo sobre políticas públicas de direitos das mulheres em portais web de governo selecionados.



Fonte: Elaboração própria.

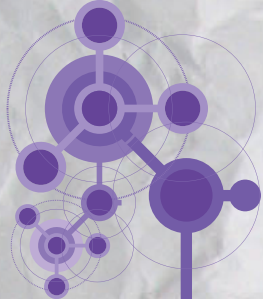
Observa-se no Gráfico 2 que informações classificadas nas categorias “recursos e ações atuais” e “objetivos” foram identificadas em 82% e 69% das páginas analisadas, respectivamente. Esse resultado sugere que os gestores de comunicação pública digital dos portais delimitados pela amostra priorizam a disponibilização de informações operacionais e sobre o funcionamento de uma dada política pública, com conteúdo sobre os recursos disponíveis à aplicação e o propósito genérico das ações.

A representação simbólica formulada com a presença comparativamente mais elevada dessas categorias de informações nas páginas analisadas indica as limitações dos governos na divulgação das políticas públicas, que acabam adotando abordagens restritas.

Informações classificadas nas categorias “antecedentes”, “diagnóstico”, “eficácia” e “recursos e ações planejadas” foram identificadas em uma gama de 26,7% a 17,8% das páginas analisadas.

Em particular, informações relativas à categoria “antecedentes”, que indicam a base para o planejamento das políticas públicas a serem executadas, foram percebidas em 26,7% das páginas analisadas. Já a informação classificada na categoria “diagnóstico” foi verificada em 22,5% das páginas da amostra.

O resultado indica a escassez de dados precedentes à formulação de políticas públicas. De acordo com Souza (2003), o diagnóstico de um problema ou fato levado ao sistema político e à sociedade é que caracteriza o fluxo de uma política pública. Nesse sentido, a categoria “diagnóstico” é fundamental para a compreensão da origem de um dado programa e pode legitimar as ações criadas para transformar os cenários político e social da mulher.



A concepção de que políticas públicas são dinâmicas e podem evoluir auxilia o reconhecimento dos direitos das mulheres pela sociedade. Disseminar informações sobre “antecedentes” e “diagnóstico” de uma política pública pode contribuir para o reconhecimento dos direitos consolidados das mulheres, contribuindo para uma mudança cultural da sociedade.

Nota-se, segundo o Gráfico 2, que 19,1% das páginas analisadas apresentaram informações classificadas em “eficácia”. A categoria de informação “eficácia” aponta para o comprometimento em informar como certa política foi desenvolvida de acordo com o objetivo especificado e as ferramentas disponíveis, comumente divulgando dados sobre as beneficiadas. O desempenho nesta categoria indica menor transparência das ações do poder público, contrariando o contexto de exigência de *accountability*.

Informações sobre “recursos e ações planejadas” assinalam organização e planejamento do governo em gerenciar as ações públicas. No entanto, verifica-se que apenas 17,8% das páginas analisadas apresentam essa categoria de informação.

Informações classificadas nas categorias “satisfação da usuária”, “eficiência”, “impacto” e “metas” foram identificadas em uma gama de 8,6% a 5,4% das páginas analisadas.

Conteúdo classificado como “satisfação da usuária”, identificado em 8,6% das páginas analisadas, corresponde à preocupação em dialogar com a usuária para buscar conhecer sua avaliação e obter subsídios para o aperfeiçoamento das ações.

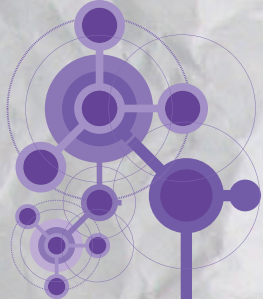
A democracia digital deve gerar publicização, responsividade e porosidade (Silva, 2011). Publicização se refere à disponibilização de conteúdos que viabilizem a transparência; responsividade implica responsabilização de gestores pelas políticas que executam; e porosidade ocorre por meio do diálogo entre governo e opinião pública. Para Silva (2011), a porosidade pode facilitar a participação da sociedade na produção da decisão política pelas instituições formais de governo.

A porosidade pode estar ligada à categoria de *satisfação da usuária*. Se a comunicação pública é pensada como aquela que ocorre na esfera pública, é por meio dela que as mulheres podem expor a opinião sobre as políticas e sugerir problemas inerentes a um grupo para que se tornem pauta da administração pública. Publicizar essas opiniões é uma forma de incentivar a participação, proporcionando confiança das usuárias de que elas serão ouvidas. Nesse sentido, o desempenho insuficiente dos portais nessa categoria sugere que sua contribuição à sustentação da esfera pública é limitada.

Informações classificadas na categoria “eficiência” estiveram presentes em 6,1% das páginas analisadas e sugerem a falta de transparência na divulgação do funcionamento interno das políticas. As informações de como os recursos públicos são manejados, gastos e auditados são essenciais para que as cidadãs compreendam a burocracia do Estado, possibilitando ações mais engajadas.

Informações classificadas na categoria “impacto” estiveram presentes em 6,1% das páginas analisadas. Essa categoria – como “satisfação da usuária”, que é capaz de embasar a análise de “impacto” –, tem o potencial de desenvolver positivamente a transparência das políticas e compartilhar exemplos entre os órgãos governamentais.

A baixa presença de informações classificadas na categoria “metas” nas páginas (5,4%) sugere a existência de abordagens superficiais. A escassez de informações sobre “metas” dificulta o acompanhamento da política pública pela sociedade e prejudica a *accountability*.



Por fim, a escassez de informações classificadas na categoria “custo-efetividade” (presentes em 1,7% das páginas analisadas) indica falta de transparência sobre custos da implantação de políticas e possíveis alternativas.

Diante do contexto do direito ao acesso à informação, como modo de aperfeiçoamento da comunicação pública, que preza pelo interesse público e utilidade pública (Matos, 2009), sugerimos a produção de conteúdo pautada nas onze categorias de informações analisadas nesta pesquisa. A informação pública sobre políticas públicas direcionadas às mulheres considerada de qualidade deveria contar com dados sobre “antecedentes”, como contexto e circunstâncias que motivaram a elaboração e aplicação de uma determinada ação, de modo a explicar a sua criação. O “diagnóstico” sobre o motivo da elaboração dessa política possibilitaria a análise dos critérios que guiam as ações. Informações sobre os “objetivos” da política pública deveriam ser disponibilizadas de forma geral e também de maneira especificada (“metas”).

Do mesmo modo, profissionais de comunicação deveriam disponibilizar conteúdo sobre “recursos e as ações atuais” da política, bem como os “recursos e as ações planejadas”, proporcionando confiabilidade e clareza sobre planejamento de gestão. Essas duas categorias de informações devem estar associadas ao “diagnóstico”, principalmente quando a política pública trata de ações e programas voltados ao combate à violência. Essa relação emerge do fato de que diagnosticar uma situação sem disponibilizar informações sobre a proposição de objetivos sobre como buscar o fim da violência, pode afastar mais as mulheres da esfera pública.

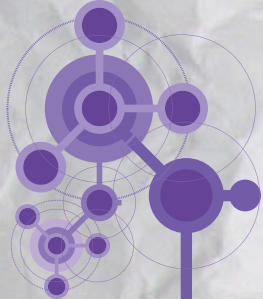
Informação sobre a “eficiência” da política pública deve ser divulgada para possibilitar a comparação existente entre os esforços empregados e os resultados alcançados, tornando mais transparente a forma como o trabalho foi dirigido nos bastidores das ações (“eficácia”). A oferta de conteúdos sobre o “impacto” proporcionado pelo resultado das ações, bem como a opinião da usuária da política pública (“satisfação da usuária”) e quais recursos foram necessários empregar, tomando como base o efeito obtido diante de alternativas possíveis (“custo-efetividade”), ampliariam a transparência de governo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os resultados obtidos, cabem considerações em ao menos três direções.

A primeira se relaciona à qualidade da informação disponível nos portais governamentais da amostra. O índice de qualidade da informação de 24,13% indica que menos de um quarto das informações consideradas relevantes no contexto teórico-metodológico da pesquisa está disponível, em média, nas páginas analisadas. Isto sugere a existência de uma oportunidade de aprimoramento da comunicação pública digital para a disseminação de informações e potencial meio de criação de diálogo a respeito do atendimento dos direitos das mulheres, que devem ser vistos pelos gestores públicos como estratégia articuladora no processo de transformação cultural, reconhecimento de direitos e de aproximação entre as cidadãs e mandatários.

A segunda consideração se refere à disparidade do IQI entre os 22 portais da amostra, que variou entre 36% e 14%. Uma solução poderia vir da formulação de diretrizes oficiais para a produção de informações públicas digitais pautadas em classes de informações. A existência de guias oficiais facilitaria o trabalho dos gestores de comunicação, ao possibilitar que eles identificassem o conteúdo de política pública indispensável para ser publicizado. Já na perspectiva dos cidadãos, as diretrizes com as classes de informações expressas possibilitam a fiscalização das ações do poder público. À medida



que faltam esforços de organismos internacionais para promover a normatização dos conteúdos indispensáveis para os cidadãos e diante do vácuo a esse respeito na legislação brasileira de direito à informação, setores profissionais de comunicação pública instalados nos governos estaduais e federal poderiam contribuir com a produção de guias adequadas.

A especificação de classes de informações é uma forma de desenvolver *accountability* através da comunicação pública digital, e interromper a instrumentalização dos portais governamentais como meios de propaganda de governo.

A terceira consideração refere-se à limitação dos gestores de comunicação pública ao construírem abordagens superficiais. As informações classificadas nas categorias "recursos e ações atuais" e "objetivos" estiveram presentes na maior parte das páginas analisadas. Apesar de constituir categorias importantes para informar a usuária de que a política pública se trata, esse tipo de conteúdo não é suficiente para o aprofundamento da caracterização das ações públicas. Informações classificadas nas categorias relacionadas à transparência dos gastos públicos, da gestão e dos resultados de uma política pública, que podem ser consideradas tratamentos mais abrangentes, aparecem restritas na comunicação pública digital. O provável receio dos governos em serem pressionados pela sociedade civil pode gerar limitação das abordagens de informação nos portais de políticas públicas para as mulheres.

Mas cabe salientar a potencial contribuição da comunicação pública digital em disseminar informações e problematizar questões de igualdade de gênero e direitos das mulheres. A participação das mulheres na esfera pública possibilita a elas um meio para contribuírem ao aprimoramento de suas próprias políticas públicas.

Recomendações para estudos futuros incluem a busca por comparações que situem o déficit de informação identificado nesta pesquisa diante de outras realizações de portais de governo em países de outros continentes ou no contexto latino-americano. Também seriam apropriadas comparações com portais de governo no âmbito de políticas públicas de outras áreas, a fim de verificar se a comunicação pública sobre equidade de gênero apresenta maior ou menor desempenho em relação a outras temáticas.

REFERÊNCIAS

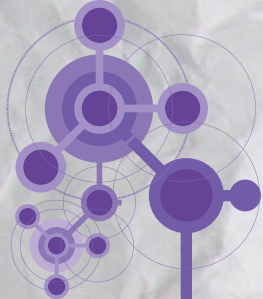
COSTA, Frederico Lustosa da; CASTANHAR, José Cezar. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. *Revista de Administração Pública*, São Paulo, FGV, v. 37, n. 5, p. 962-969, 2003.

DARBISHIRE, Helen. Proactive transparency: the future of the right to information? Washington, DC: World Bank Institute, 2010. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/100521468339595607/pdf/565980WP0Box351roactiveTransparency.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

DUARTE, Jorge. Instrumentos da comunicação pública. In: DUARTE, Jorge. (Org.). *Comunicação pública*. estado, mercado, sociedade e interesse público. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 59-71.

FARAH, Marta F. Gênero e políticas públicas. *Estudos Feministas*, Florianópolis, v. 12, p. 47-71, 2004.

GENTILLI, Victor. O conceito de cidadania, origens históricas e bases conceituais: os vínculos com a comunicação. *Famecos*, Porto Alegre, n. 19, p. 36-48, 2002.



GOMES, Wilson. Capital social, democracia e televisão em Robert Putnam. In: GOMES, Wilson; MAIA, Rousiley Celi Moreira (Orgs.). *Comunicação e democracia: problemas e perspectivas*. São Paulo: Paulus, 2008. p. 221-274.

_____. Participação política *online*: questões e hipóteses de trabalho. In: MAIA, Rousiley Celi Moreira; GOMES, Wilson; MARQUES, Francisco P. J. Almeida (Orgs.). *Internet e participação política no Brasil*. Porto Alegre: Sulina, 2011, p. 19-46.

LÓPEZ, Juan C. et al. *Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del estado*. Bogotá: Usaid, Casals&Associates Inc., 2004.

MATOS, Heloiza. A comunicação política no Brasil e na França: desafios conceituais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXII, Curitiba, 4 a 7.09.2009. *Anais...* São Paulo: Intercom, 2009.

MATOS, Heloiza; GIL, Patricia. Alternativas ao conceito e à prática da comunicação pública. *Eptic Online*, Sergipe, v. 15, n. 2, p.12-27, 2013.

OAS. Organization of American States. *Model inter-American law on access to public information and its implementation guidelines*. Washington, DC: Department of International Law, Secretariat for Legal Affairs, Organization of American States, 2012.

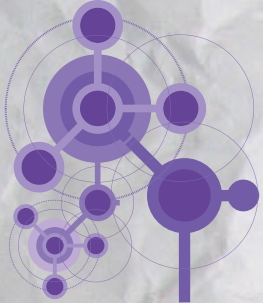
O'DONNELL, Guillermo. *Accountability horizontal e novas poliarquias*. *Lua Nova – Revista de Cultura e Política*, São Paulo, n. 44, p. 27-54, 1997.

ROTHBERG, Danilo. Democracia digital e redes sociais: Twitter como filtro de informação política. *E-Compós*, Brasília, v. 17, n. 1, p. 1-16, 2014.

SILVA, Sivaldo Pereira da. Exigências democráticas e dimensões analíticas para a interface digital do estado. In: MAIA, Rousiley Celi Moreira; GOMES, Wilson; MARQUES, Francisco P. J. Almeida (Orgs.). *Internet e participação política no Brasil*. Porto Alegre: Sulina, 2011. p. 123-146.

SOUZA, Celina. "Estado do campo" da pesquisa em políticas públicas no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, Anpoc, v. 18, n. 51, p. 15-20, 2003.

Texto recebido em 06.03.2017 e aprovado em 25.05.2017.



O não-lugar da comunicação comunitária: relações públicas e construção dialógica no programa “Minha casa, minha vida”

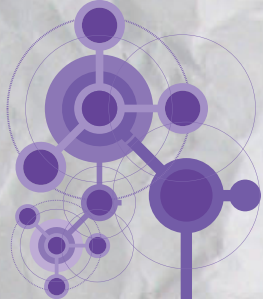
The non-place of community communication: public relations and
dialogue construction in the “Minha casa, minha vida” program

El no-lugar de la comunicación comunitaria: relaciones públicas y
construcción dialógica en el programa “Minha casa, minha vida”



Rodrigo Maurício Freire Soares

- Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
- Especialista em Gestão da Comunicação Organizacional Integrada pela UFBA
- Graduado em Relações Públicas pela Universidade do Estado da Bahia (Uneb)
- Professor substituto na Uneb
- Coordenador de projetos de extensão no Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS/UFBA)
- E-mail: rmsoares@uneb.br



Resumo

Como fazer comunicação comunitária em “não-lugares” compostos por “não-comunidades”? Essa é a pergunta que norteia a pesquisa realizada em um conjunto residencial do programa “Minha casa, minha vida”, em Salvador (BA). O sentido de pertencimento nulo dos indivíduos a esse território resulta em um espaço de conflitos em que a comunicação comunitária encontra frágil ancoragem. Este artigo busca contribuir para a área de relações públicas ao tratar de uma construção dialógica em comunidade a partir de um modelo de gestão relacional.

PALAVRAS CHAVE: COMUNICAÇÃO COMUNITÁRIA • IDENTIDADES • ESTRATÉGIAS.

Abstract

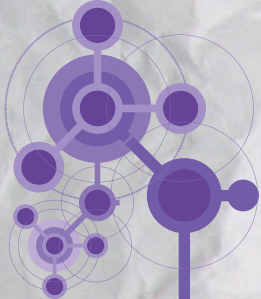
How to establish community communication in “non-places” composed of “non-communities”? This is the question driving the research developed residential project of the “Minha casa, minha vida” (My house, my life) program in the city of Salvador, State of Bahia. The inexistent individuals' sense of belonging to this territory results in an environment of conflicts where community communication finds weak support. This article aims to contribute to the area of public relations by dealing with dialogue construction in a community, based on a relational management model.

KEYWORDS: COMMUNITY COMMUNICATION • IDENTITIES • STRATEGIES.

Resumen

¿Cómo lograr comunicación comunitaria en ‘no-lugares’ compuestos por ‘no-comunidades’? Esa es la pregunta que conduce la investigación realizada en un conjunto residencial del programa habitacional “Minha casa, minha vida” (Mi casa, mi vida) en Salvador (BA). El sentido de pertenencia nulo de las personas respecto a ese territorio resulta en un espacio de conflictos donde la base de comunicación comunitaria es frágil. Ese artículo busca contribuir para el área de las relaciones públicas por medio del tratamiento de una construcción dialógica en comunidad desde un modelo de gestión relacional.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN COMUNITARIA • IDENTIDADES • ESTRATEGIAS.



Empreendimentos habitacionais do programa Minha Casa, Minha Vida são territórios que enunciam uma urbanidade futura. São partes integrantes de uma política habitacional responsável pelo adensamento populacional de novas áreas da cidade que se estruturam como vetores de expansão e desenvolvimento. São urbanidades futuras que se apresentam a partir da aglomeração de moradores que compartilharão espaços heterogêneos compostos por múltiplas identidades. Como todo novo território, são espaços de conflitos, disputas e tensões de poderes em diversas escalas, aos quais logo é atribuído o signo da “comunidade”.

A utilização do termo “comunidade” evoca o resgate de uma sociabilidade positiva e idealizada, um estado de partilha de valores, proteção e costumes a que Bauman (2003) qualificou como indicativos de uma “comunidade imaginada”. Estar em “comunidade” é, antes de tudo, uma definição simbólica por distanciar-se da dimensão reducionista da espacialidade, e por dialogar diretamente com as noções de pertencimento. Por outro lado, é recorrente a referência a “comunidades” como grupos em situação de vulnerabilidade social. Os bairros nobres são compostos por “moradores”, enquanto os bairros da periferia, por “comunidades”. São estas as terminologias forjadas despretensiosamente e calcadas nos significantes e significados que atribuem sentido aos territórios.

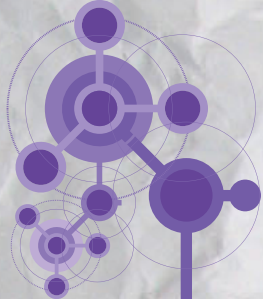
O programa Minha Casa, Minha Vida estrutura-se a partir da criação de conjuntos habitacionais cuja “aura comunitária” repousa unicamente na espacialidade, uma vez que as unidades habitacionais são sorteadas entre famílias que vêm de distintas realidades e culturas. O pertencimento nulo somado a um mosaico fractal de culturas resulta em um espaço de tensões e conflitos onde a comunicação comunitária se virtualiza como intenção inicial, cuja ancoragem se dá em um campo que lhe confere pouca aderência.

O presente texto traz consigo a pergunta: Como fazer comunicação comunitária em “não-lugares” compostos por “não-comunidades”? Considerando que a espacialidade não determina um *status* de comunidade e que tais empreendimentos integram múltiplas identidades reunidas compulsória e aleatoriamente, resta apenas o senso comum que atribui ao território o caráter de comunitário tão somente pela condição social dos seus moradores. Está-se aqui distante dessa abordagem simplista pautada apenas na condição social, entendendo o público como uma “não-comunidade” desde o início das ações do projeto. Nesse contexto, as ações de comunicação e relações públicas comunitárias enfrentaram um desafio adicional, o de implementar técnicas e de efetuar uma abordagem junto aos referidos públicos de forma quase laboratorial, em que se testem metodologias, práticas e percursos formativos.

Para que o desenvolvimento desses novos recortes urbanos se dê de maneira integrada e sustentável, é necessário pensar projetos de futuro que questionem a lógica desigual vigente. Trata-se de um olhar da comunicação para esses redutos habitacionais “desmediatizados”, cujas lógicas tradicionais de ação comunitária se mostram superficiais, frágeis e inconsistentes.

COMUNIDADE, COMUNICAÇÃO COMUNITÁRIA E NÃO-LUGAR: REVISITANDO CONCEITOS

A discussão sobre o tema da comunicação comunitária está presente amplamente em obras como as de Ferreira (1995), Peruzzo (2004), Kunsch & Kunsch (2007) e Miani (2007), sendo apresentado um conjunto de características que atribuem a essa tipologia de comunicação a sua insígnia comunitária, tais como os vínculos construídos, a noção de pertencimento e a partilha de objetivos e interesses. Algumas realidades conferem complexidade a essa categorização e dessubstancializam o termo “comunidade” sob o ponto de vista ontológico.



Esposito (2007) nos apresenta uma definição de comunidade como um espaço de clausura, em que cada indivíduo tem em si uma obrigação de dar algo em prol de um coletivo, perfazendo um estado de cumplicidade pela ausência e pela dívida. Esse percurso implica uma condição contínua de déficit entre os seus membros, o que resulta em uma dificuldade da afirmação do indivíduo como sujeito. As características aqui apresentadas desse público (moradores do empreendimento) advêm de uma origem compulsória, fruto de uma política habitacional que cria novas urbanidades e, neste caso, é responsável pela criação do que chamo aqui de “não-comunidades”.

Ser uma “não-comunidade” não é, no contexto desta análise, fruto da quebra gradual dos vínculos sociais que tipificam a pós-modernidade e a sua fragmentação relacional. Entende-se essa condição de “não-comunidade” como o estado de uma coletividade criada superficialmente, neste caso por um programa habitacional federal que reúne milhares de pessoas em espaços urbanos densamente povoados. E como um fenômeno etéreo e artificial, essas relações entre os indivíduos podem ser consideradas como frágeis e inconsistentes em um primeiro momento. Como afirma Sodré (2002, p. 223),

a sociologia pode tentar abordar, mas a comunidade não é simplesmente agregação, a junção de pessoas. É o laço atrativo. E esse laço é atrativo, é a obrigação simbólica originária, que faz nascer uma dívida simbólica com o grupo social. (...) São compromissos sociais de vida e morte. Isso eu chamo de vínculo social.

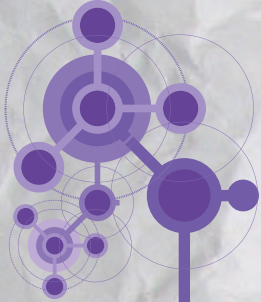
No referido território, observa-se a existência da “comunidade dos sem-comunidade” ou uma comunidade daqueles renegados socialmente, desmotivados a fazer a “obra da comunidade” e se reconhecerem enquanto tais (enquanto comunitários). O Residencial Bosque das Bromélias como um “não-lugar” (Augé, 2011), justifica-se por ser um espaço não-identitário, não-histórico e não-relacional. A condição espacial, de desconexão com a cidade e com os serviços públicos essenciais, é também responsável por provocar uma perda do sentido de grupo e sociedade, prevalecendo apenas o indivíduo solitário.

DELIMITANDO O ESPAÇO: CONTEXTUALIZAÇÃO DO NÃO-LUGAR¹ E DA AUSÊNCIA DOS VÍNCULOS DE COMUNIDADE

Em 2013, a Universidade Federal da Bahia (UFBA) apresentou uma proposta para uma chamada pública lançada pela Caixa Econômica Federal, que tinha como objeto a elaboração de um modelo de desenvolvimento territorial em um empreendimento do programa Minha Casa, Minha Vida. O projeto submetido e aprovado, intitulado “Minha Casa, Nossas Vidas”, foi uma iniciativa do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia (CIAGS/UFBA), tendo como objetivo a construção e testagem de tecnologias sociais no âmbito da estratégia de Desenvolvimento Integrado e Sustentável de Territórios. O projeto teve início em janeiro de 2014 e encerrou as suas atividades em fevereiro de 2017, tendo tido como abrangência geográfica o empreendimento Bosque das Bromélias.

O Empreendimento Residencial Bosque das Bromélias compreende seis conjuntos habitacionais e está localizado no município de Salvador, nos limites deste com o município vizinho, Lauro de Freitas. A área onde o residencial está situado fica fora do perímetro urbano do município de Salvador, o que dificulta o acesso da população a serviços básicos. O bairro mais próximo, São Cristóvão, fica a cinco quilômetros e a oferta de serviços públicos é escassa. Não existem equipamentos de saúde, educação e segurança pública no entorno do empreendimento. O Residencial Bosque das Bromélias é composto por 120 edifícios, com um total de 2.400 apartamentos. Considerando o número de famílias residentes e o número médio de quatro moradores por unidade familiar presente no diagnóstico realizado, está-se falando de aproximadamente 9.600 pessoas, o que corresponde

¹ O termo “não-lugares” foi utilizado pela primeira vez por Marc Augé, em 1992.



ao quantitativo populacional de pequenos municípios brasileiros. A ausência desses elementos de inclusão distancia essas pessoas da moradia no seu conceito pleno de dignidade e cidadania, não despertando nelas o sentimento de pertencimento e identidade com o lugar, pressuposto básico para o vínculo e afeto com o espaço da vida e das relações sociais.

Figura 1: Empreendimento Minha Casa, Minha Vida – Bosque das Bromélias.



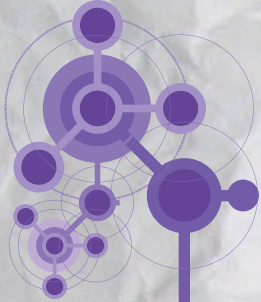
Imagem: Acervo do Projeto, 2014.

Concebe-se um território como um espaço geograficamente definido, caracterizado por aspectos multidimensionais (ambiente, economia, cultura, entre outros) onde se podem distinguir elementos que indicam identidade e coesão. Territórios podem ser dinamizados por projetos de desenvolvimento, que se iniciam por concepções e desenhos do imaginário e devem se traduzir em planos e ações efetivas. Territórios têm os mesmos traços distintos de complexidade, diversidade, singularidade, contradição e ambiguidade. No território do Bosque das Bromélias estão reunidos grupos advindos de diferentes movimentos sociais, de diferentes acampamentos do movimento dos sem-teto e também do movimento sem-terra.

O título do Projeto “Minha Casa, Nossas Vidas” foi escolhido após algumas visitas prévias ao empreendimento e a percepção da equipe sobre a ausência de um sentimento de pertencimento. A dimensão da posse da unidade familiar (“minha casa”) depende diretamente de um modelo coletivo de sociabilidade (“nossas vidas”), pois o público beneficiário desses imóveis é constituído por indivíduos que vêm de comunidades reais do ponto de vista conceitual, em que a existência de uma rede de proteção social é característica sempre presente.

O objetivo do projeto da UFBA foi a elaboração de um plano de desenvolvimento territorial que contemplasse as áreas de cultura, meio ambiente, formação profissional, saúde e lazer e governança. Para chegar a esse resultado, o projeto demandou um conjunto de ações de comunicação como eixo transversal, valendo-se diretamente da estratégia de mobilização de relacionamento com os distintos públicos presentes na literatura de relações públicas.

Há uma prerrogativa na abordagem aqui utilizada que se refere às relações de significação a partir dos lugares de fala dos indivíduos. Nesse sentido, buscou-se evitar a transposição de abordagens de relações públicas consolidadas em outros contextos, sobretudo o norte-americano, em que prevalecem os objetivos dos interesses organizacionais e certos pressupostos de uniformidade de poder entre os públicos.



Tornam-se especialmente relevantes as manifestações discursivas que conformam as identidades dos diferentes atores sociais. Tal perspectiva encontra abrigo teórico em uma visão de sentido-identidade que prioriza “as relações públicas e a sociedade e para as consequências desejadas e não desejadas das ações de relações públicas nesse contexto” (Pereira, 2017, p. 107).

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO IMPLEMENTADAS NO BOSQUE DAS BROMÉLIAS

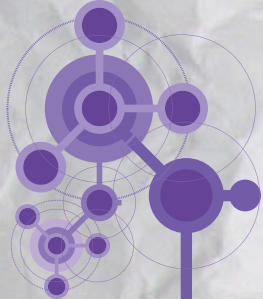
Como primeira ação do projeto, foi realizado um diagnóstico censitário junto a 2.400 famílias residentes no empreendimento, visando delinear o perfil socioeconômico desse público. O diagnóstico contou com sessenta questões divididas em cinco blocos: 1) perfil dos membros das famílias (gênero, faixa etária, escolaridade e renda); 2) interesses e vocações locais; 3) demandas por formação e capacitação; 4) relacionamento entre os moradores; e 5) expectativas sobre o futuro. Os resultados desse diagnóstico subsidiaram um momento posterior de planejamento, em que se buscou fortalecer o que estamos chamando aqui de uma “gestão relacional”, como um modelo de construção dialógica com ampla participação da comunidade.

Logo nas primeiras interações do projeto ficou evidente a não-partilha de vínculos identitários e de comunidade, expressos nas vozes do território: “(...) misturou gente de bairro pobre com morador de rua que não foi educado para viver em condomínio” (Morador 1); “(...) ficarem juntos, no mesmo bloco, gente que veio dos bairros com o pessoal das ocupações dos sem-teto não vai dar certo” (Morador 2); “(...) as pessoas saíram da favela mas a favela permanece dentro das pessoas” (Morador 3); ou ainda: “(...) colocaram a gente pra morrer aqui, o SAMU² não entra aqui, aqui é lugar nenhum” (Morador 4).

Nesse sentido, o desafio que se apresentava à equipe de comunicação foi: “como potencializar a comunicação e interação entre os diferentes perfis de indivíduos e grupos presentes no empreendimento?” A realização de ações de comunicação se deu prioritariamente pela busca de uma identidade territorial, conjugando atividades voltadas à cultura e à necessidade de se viabilizarem instrumentos alternativos que promovessem o diálogo local. Estabeleceu-se uma estratégia de comunicação pautada na participação popular, aproximando a comunicação às culturas e dinâmicas políticas, econômicas e sociais do território.

Como premissa, buscou-se o distanciamento das “receitas” prontas de comunicação comunitária, que invariavelmente versam sobre a criação de jornais comunitários, murais e material informativo impresso como solução técnica desvinculada de uma demanda real. A diretriz que norteou os trabalhos foi o entendimento da comunicação como um ato de gestão relacional, como um resultado de um amplo processo de escuta, em que produtos como uma rádio ou eventos culturais são entendidos como consequência de uma construção coletiva. Essa visão aproxima-se das definições de relações públicas que lhes atribuem uma função mediadora, política e de negociação de sentidos junto aos diversos públicos. Nesse sentido, este texto alinha-se às definições de Grunig e Hunt (1984), que apresentam a função de gestão como procura dialógica do entendimento mútuo entre os diversos públicos, ainda que as simetrias propostas pelo modelo não sejam integralmente aplicáveis ao contexto. Sob uma perspectiva de maior coesão, essa abordagem dialoga diretamente com a escola crítica de relações públicas (Edwards, 2011), por considerar de forma mais contundente as relações de poder locais, a natureza socialmente construída da prática de relações públicas e a “força discursiva” da sociedade (Duhring, 2015).

2 O morador relata que o Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (Samu) não acessa o referido território, evidenciando a carência local dos serviços públicos, neste caso, de saúde. Atualmente, o Samu 192 atende 75% da população brasileira em 2921 municípios.

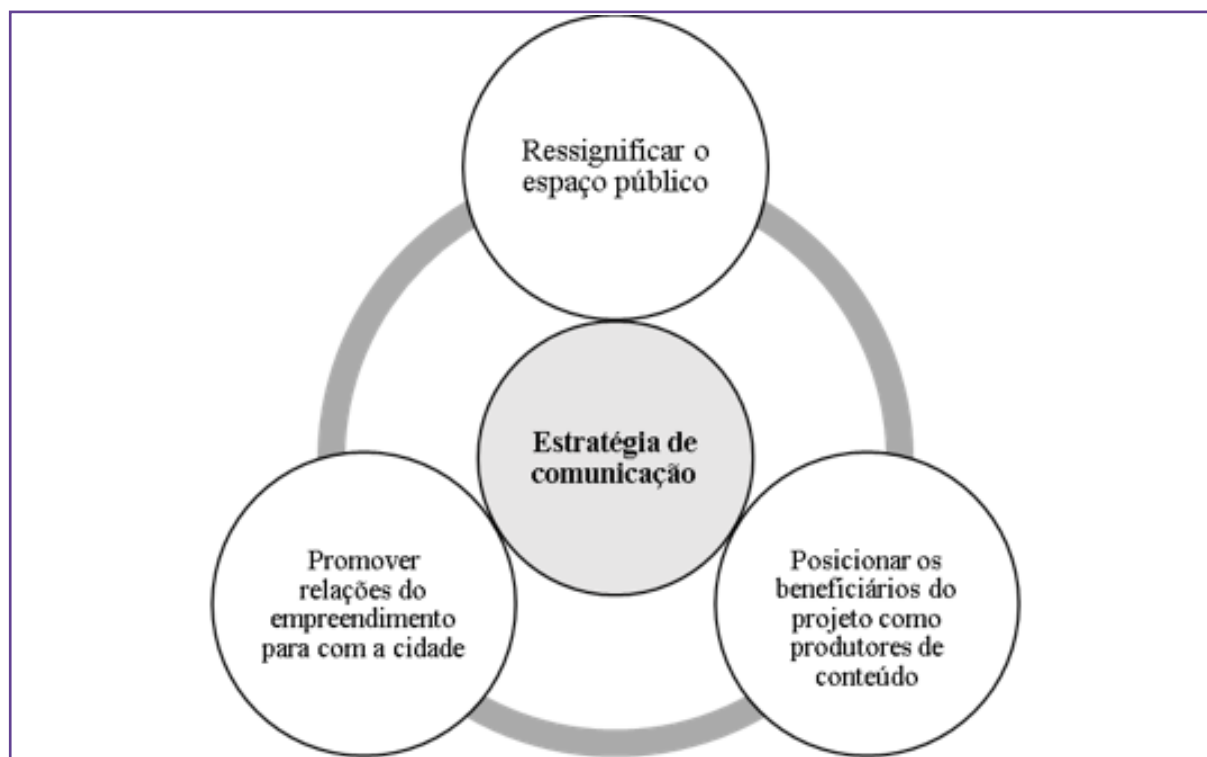


O percurso metodológico combinou um conjunto de passos interdependentes, tais como a identificação e formação de lideranças locais, a realização das oficinas de governança e organização comunitária e a constituição de estruturas colegiadas de planejamento e gestão do território (fórum e grupos de trabalho). Se estamos falando de uma gestão relacional, ela necessariamente contemplou o fortalecimento das instâncias locais. A dimensão relacional é norteadora das ações, expressa, sobretudo, na criação de ambientes de convivência, interação e desenvolvimento de capacidades, contribuindo para que as pessoas se conhecessem melhor e construíssem vínculos. Esse elemento guardou forte relação com o aumento do capital social local, aspecto fundamental do processo de desenvolvimento e governança do território.

Do ponto de vista da macroestratégia, o projeto entendeu como diretrizes de comunicação o tripé composto pelos seguintes eixos estruturantes do que estamos chamando aqui de *gestão relacional*:

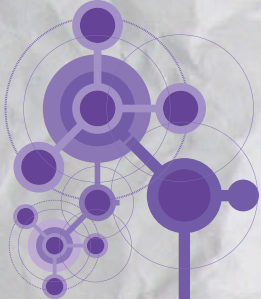
- 1) Criação de espaços de interação e construção coletiva, pelo entendimento de que esses espaços são reveladores dos saberes locais (histórias que precedem a ida ao empreendimento, problemas e expectativas atuais, potencialidades e limitações);
- 2) Posicionamento do empreendimento como um “produtor de conteúdos” e não apenas como o espaço para circulação de informações;
- 3) Relacionamento do empreendimento com a cidade: a cidade como “público” do empreendimento.

Figura 2: Estratégia de comunicação.



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Sobre os espaços de interação, a lógica da *ressignificação do espaço público* pauta-se na ocupação do espaço físico/ruas com atividades de lazer, esportivas, intervenções físicas relacionadas a paisagismo e culturais, como fator de visibilidade do projeto e de promoção do diálogo com diferentes moradores. O reconhecimento e a ocupação das áreas comuns e ruas públicas é uma estratégia de fortalecimento do sentimento de comunidade. Comumente ouve-se um discurso de



que a população deve “tirar os jovens das ruas”, porém a lógica adotada para essa dimensão da estratégia foi inversa. Considerou-se que era necessário ocupar as ruas com atividades que propiciassem o diálogo, a experiência coletiva e o lazer. As ruas devem ser vivas e distantes do discurso de marginalização do espaço comum.

No que tange à vertente de *produção de conteúdos*, entendemos que era necessário reposicionar o lugar do discurso sobre o Bosque das Bromélias, comumente associado pela mídia soteropolitana a pobreza e marginalização, a um território capaz de produzir conteúdos de relevância cultural e de outras pautas que o distanciassem do discurso policialesco. A comunicação feita “com” e “para a comunidade” alinha-se a uma estratégia de emancipação crítica e a autonomia dos indivíduos. Nesse contexto, a informação ou o conteúdo produzido tiveram essencialmente um caráter “hiperlocal”, aquele conteúdo produzido a partir do que acontece na rua do bairro, na praça, na vizinhança.

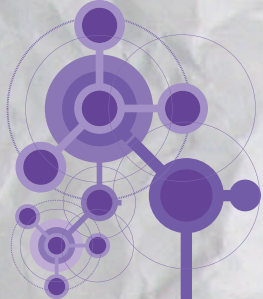
Um ensinamento relevante, presente na trajetória dessa experiência, diz respeito à importância da aproximação entre os moradores e a cidade como fator de valorização, autoestima e integração cidadã. Como se sabe, os locais onde passaram a residir são, por via de regra, isolados fisicamente e estigmatizados socialmente. Sendo os empreendimentos residenciais do Minha Casa, Minha Vida considerados como territórios de chegada (Fischer; Silva; Soares, 2015) cujas características marcantes são o baixo nível de pertencimento e coesão social e a inserção urbana precária, faz-se mister pensar *alternativas para a efetiva inserção desses empreendimentos na dinâmica da cidade*. Nesse sentido, a integração com a cidade apresentou-se como um caminho para o fortalecimento de uma identidade territorial. Tal integração se deu a partir de um conjunto articulado de ações com múltiplos fluxos (empreendimentos-território; território-empreendimentos; empreendimento-empreendimento; território-território; e assim por diante).

AS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO POR EIXOS ESTRATÉGICOS: DESCRIÇÃO E RESULTADOS ALCANÇADOS

Há um fator transversal determinante para a estratégia de comunicação adotada, que é o objetivo do fortalecimento do capital social local. As ações de comunicação estabeleceram uma ambiência para a comunicação comunitária, com a criação de um cenário local em que se observou: 1) subordinação de interesses individuais aos de grupos maiores; 2) trabalho em conjunto, visando a objetivos comuns ou ao benefício mútuo; 3) compartilhamento de valores e normas tanto para a formação de grupos e organizações estáveis, quanto para constituir, compartilhar a gestão; 4) valorização da comunidade de modo a criar e manter contextos, onde se manifestou um *ethos* de comunidade. As ações apresentadas a seguir constituem-se na operacionalização e execução de atividades que espelham as três macrodimensões anteriormente apresentadas. Para cada ação foi estabelecido um plano de trabalho específico, compatível com o escopo e os recursos humanos necessários:

01. Agência de Notícias: estruturação de coletivo de comunicadores para produção de conteúdos e também para mobilização local. O grupo formado recebeu capacitação nas áreas de produção de texto, blogues e fotografia;

02. Curso de extensão em comunicação comunitária: oferta de curso realizado presencialmente no empreendimento, ministrado pelo corpo docente da universidade;



03. Rádio comunitária: criação de rádio local com gestão horizontal e participativa, como um espaço de trocas/divulgação de informações, discussões políticas, empoderamento tecnológico e formação técnica;

04. Cineclube: exibição de filmes ao ar livre, tendo os moradores sido os responsáveis pela escolha dos filmes, pela mobilização e pela mediação dos debates que ocorreram após cada sessão, tratando de temas como gênero, violência doméstica, participação, cultura, identidades etc.;

05. Grupo E.I.T.A. Bromélias (Educação, Integração, Teatro e Artes): oficinas de teatro e artesanato com materiais reciclados, envolvendo crianças e adolescentes de 12 a 17 anos de idade, culminando com apresentações públicas do grupo;

06. Plataforma digital #Co-Labore.vc (<<http://colabore.vc>>): ambiente virtual de aprendizagem, comunicação e interação comunitária. O #Co-Labore foi o ambiente virtual de aprendizagem do projeto Minha Casa, Nossas Vidas realizado pela UFBA, tendo-se constituído em uma rede social de ensino;

07. Diagnóstico: levantamento censitário na comunidade, que resultou no mapeamento do perfil dos moradores do Bosque das Bromélias. No total, 2400 unidades familiares foram visitadas, tendo ao final uma amostra válida de 1.152 respondentes;

08. Governança territorial: criação de instância colegiada formada por lideranças locais e por representantes dos diversos grupos de trabalho e de outras instâncias comunitárias (associação, centro comunitários, etc.), com a participação da universidade. O fórum se reuniu mensalmente (geralmente no primeiro sábado do mês) para discutir questões relacionadas ao desenvolvimento do território. Esse espaço tem se consolidado com o canal de diálogo das lideranças;

09. Festival de economia criativa: evento com a apresentação dos grupos locais fomentados pelo projeto, nas áreas de teatro, música, gastronomia e dança;

10. Música no Bosque: apresentação do Núcleo Estadual de Orquestras Juvenis e Infantis da Bahia – Neojiba. A apresentação musical do quinteto de sopro do Neojiba teve como objetivo aproximar o empreendimento de um grupo cultural representativo;

11. Clube de trocas: evento no qual interessados em participar levaram objetos até os postos de coleta visando trocá-los pela moeda social. Com a moeda social, cada participante poderia adquirir qualquer um dos objetos levados pelos demais moradores no dia do evento. Iniciativa circunscrita à lógica da economia solidária;

12. Biblioteca itinerante: “caminhão-biblioteca” com regularidade quinzenal no território, com 1.611 títulos emprestados/consultados durante o ano 2016.

Ao agruparmos a estratégia de comunicação adotada, da comunicação como gestão relacional, nas dimensões *da ressignificação do espaço público, produção de conteúdo e promoção de relacionamento* com a cidade, tem-se a seguinte configuração:

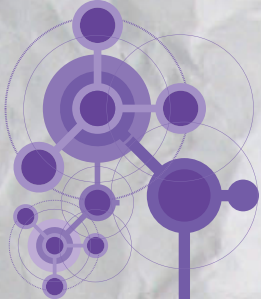
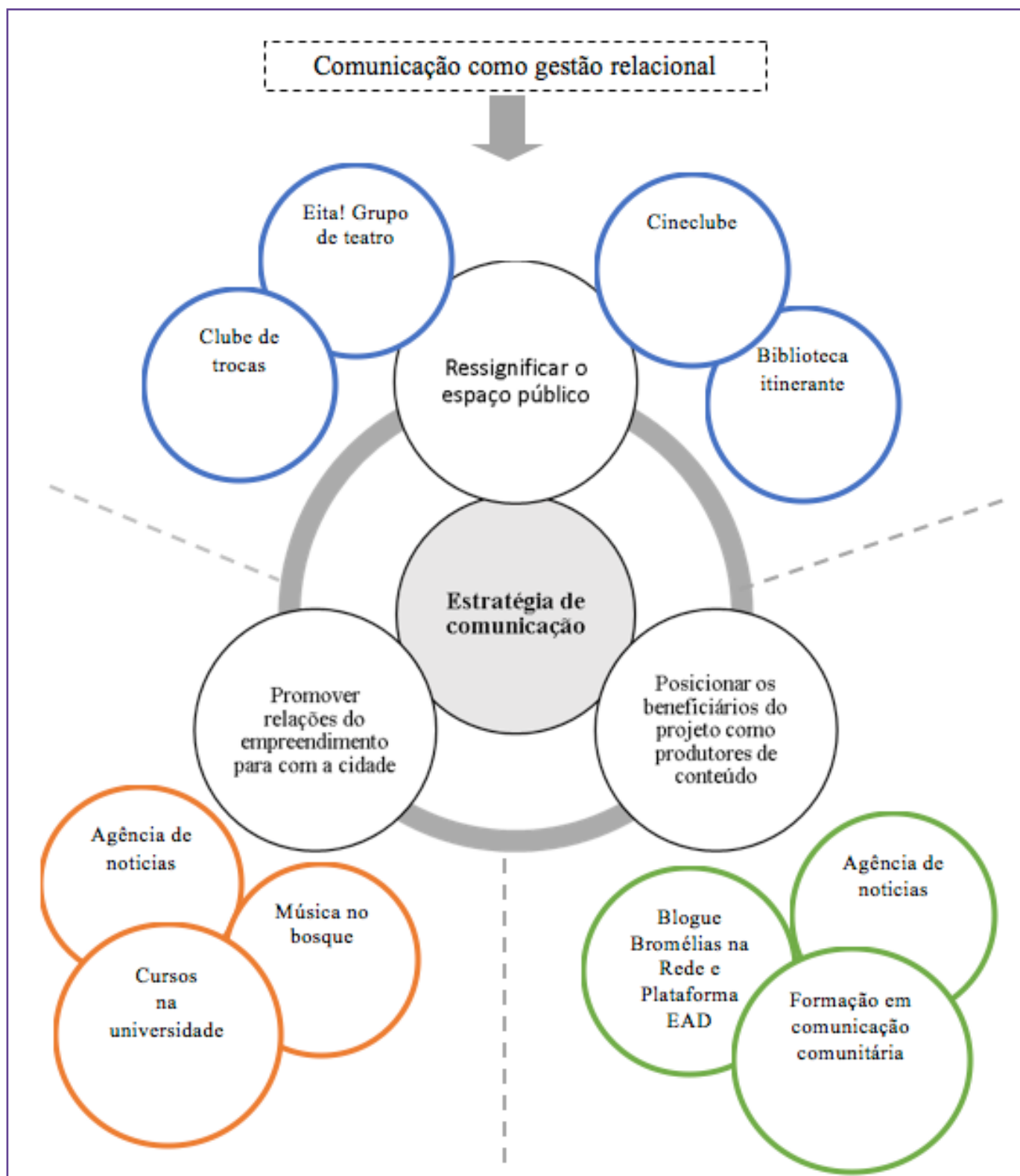


Figura 3: Resultados da estratégia de comunicação.

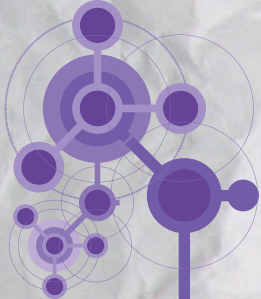


Fonte: Elaboração do autor, 2017.

O conjunto de atividades implementadas teve um viés endógeno, com enfoque no desenvolvimento das potencialidades dos moradores, bem como um viés exógeno, pautado sobretudo na relação do empreendimento com a cidade e em ações que resgatassem os valores de cidadania, práticas de cooperação, participação e co-criação de soluções.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante muitos anos, as estratégias de desenvolvimento apresentaram invariavelmente um leque de soluções pré-determinadas e verticais, geralmente adaptáveis de forma mínima às realidades locais. Com o passar dos anos, a



conscientização dos agentes executores e a observância da ineficácia das soluções prontas levou a uma mudança desse cenário, com a predominância de abordagens horizontais construídas com o público-alvo beneficiário da ação. Essa experiência reafirmou a importância da comunicação sob a perspectiva das relações públicas comunitárias, sobretudo ao colocarmos como prerrogativa principal o entendimento do perfil do público e a formatação de ações que contribuíssem para a construção gradativa de uma identidade local.

A simples proximidade geográfica ou residencial (morar no mesmo bairro ou no mesmo condomínio), o fato de pertencer a uma mesma etnia, e assim por diante, não necessariamente garantem a existência de uma “comunidade”. As relações afetivas dos indivíduos com seu território e o reconhecimento do outro como parte de um coletivo são premissas para essa ideia de “comunidade”, que buscamos fomentar ou fortalecer, entendendo que, nesse contexto, a comunicação assume um papel preponderante e central. A noção de comunidade requer um ambiente de fruição da comunicação, caracterizado pela troca de ideias, pela clareza das demandas locais e pela proposição de ações coletivas.

Ao assumir a “não-comunidade” e entender o empreendimento como um “não-lugar” de uma política habitacional, o foco do trabalho se deu no fomento à criação dessa noção de pertencimento que passou pelo reconhecimento de iniciativas locais já existentes, seu fortalecimento e sua difusão. Essa experiência evidencia um processo de criação de sentidos para uma abordagem de comunicação comunitária, compreendendo-se que é por ela que são fornecidos os subsídios para promoção da participação e da dialogia no processo comunicativo.

Contudo, sob uma perspectiva crítica, ainda que os resultados indiquem o fortalecimento do capital social, faz-se necessário observar que tais intervenções podem significar também fluxos que representam uma forma de “cidadania tutelada”. Nesse sentido, é indispensável o entendimento da ação de relações públicas como parte de um processo que deve ter como um dos seus objetivos a apropriação do público beneficiário ao que se produziu em termos de metodologias e tecnologias sociais.

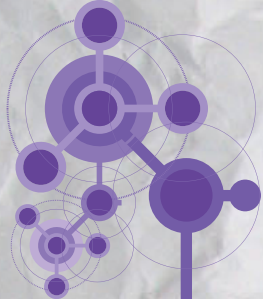
Essa dimensão da interação humana é o que qualifica o “relacional”, parte integrante do fazer inerente às relações públicas. Pensar as relações públicas para além das organizações, atuando pelo bem de indivíduos e grupos (formais e informais) por meio de suas contínuas transações e trocas é a contribuição que se busca aqui. O campo das relações públicas é um espaço contínuo de transformações que deve refutar perspectivas reducionistas de informação e persuasão, ou aquelas que posicionam a área de forma unicamente tecnicista. O reconhecimento da complexidade social das comunidades e a valorização da cidadania aproxima as relações públicas de um papel central para efetivas mudanças sociais (Kunsch, M.; Kunsch, W., 2007), distanciando o profissional de uma atuação meramente técnica.

Tratar o tema da comunicação comunitária sob o viés aqui proposto exige, portanto, entender o “comum” a que se refere a comunidade, que passa pelo acolhimento e reconhecimento do outro. Compreende-se, portanto, as relações públicas não como uma atividade de gestão de “grupos”, mas como um modelo possível de gestão que “(re)conecte” os indivíduos por meio de atividades que têm o elemento relacional como o seu principal atributo.

REFERÊNCIAS

AUGÉ, Marc. *Não-lugares*: introdução a uma antropologia da sobremodernidade. 1ª edição francesa. Lisboa: 90 Graus, 1992.

BAUMAN, Zygmunt. *Comunidade*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.



DUHRING, Lisa. Lost in translation? On the disciplinary status of public relations. *Public Relations Inquiry*, Sage Publications, v. 4, n.1, p. 5-23, 2015.

EDWARDS, Lee. Defining the object of public relations research: a new starting point. *Public Relations Inquiry*, v. 1, n.1, p.7-30, 2011.

ESPOSITO, Roberto. *Communitas: origen y destino de la comunidad*. Buenos Aires: Amorrortu, 2007.

FERREIRA, Maria Nazareth. *A comunicação (des) integradora na América Latina: os contrastes do neoliberalismo*. São Paulo: Edicon/Cebela, 1995.

FISCHER, Tânia ; SILVA, Francisco R. Moreira da ; SOARES, Rodrigo Maurício Freire. Bosque das Bromélias: mobilizações do presente, virtualidades do futuro - uma construção parentética. In: FERNANDES, Ana Cristina; LACERDA, Norma; PONTUAL, Virgínia (Orgs.). *Desenvolvimento, planejamento e governança: expressões do debate contemporâneo*. Rio de Janeiro: Letra Capital; Anpur, 2015. p. 201-222.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1984.

KUNSCH, Margarida M. Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (Orgs.). *Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora*. São Paulo: Summus Editorial, 2007.

MIANI, Rozinaldo. Comunicação popular. In: GADINI, Sérgio Luiz; WOITOWICZ, Karina Janz. *Noções básicas de folkcomunicação*. Ponta Grossa, PR: Editora UEPG, 2007.

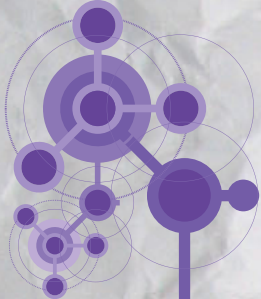
PELBART, Peter P. A comunidade dos sem comunidade. In: PACHECO, Anelise; COCCO, Giuseppe; VAZ, Paulo (Orgs.). *O trabalho da multidão*. Rio de Janeiro: Gryphus, 2002. p. 93-108.

PEREIRA, Else Lemos Inácio. *A era pós-disciplinar e o ambiente contemporâneo de relações públicas: cosmovisão ampliada da disciplina*. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2017.

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

SODRÉ, Muniz. *Antropológica do espelho*. Petrópolis: Vozes, 2002.

Texto recebido em 29.03.2017 e aprovado em 25.06.2017.



Representação política discursiva e movimento social dos surdos: coletivização de questões como fonte de autoridade¹

Discursive political representation and social movement of the deaf: turning issues collective as a source of authority

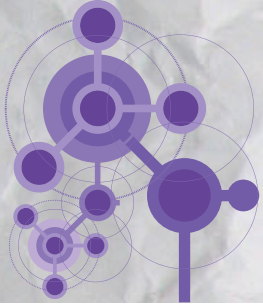
Representación política discursiva y movimiento social de los sordos: colectivización de cuestiones como fuente de autoridad



Regiane Lucas de Oliveira Garcêz

- Pós-doutora e doutora em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Mestre em Comunicação Social e graduada em Jornalismo pela UFMG
- Professora adjunta do Departamento de Comunicação Social da UFMG
- E-mail: regianelucasgarcez@gmail.com

¹ O artigo apresenta parte dos resultados da tese de doutorado defendida no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UFMG, em 2015, com financiamento da Capes. Agradeço aos bolsistas de iniciação científica Pedro Paixão e Tayrine Vaz pelas contribuições no aprimoramento das discussões.



Resumo

Discute-se a noção de representação política discursiva (Saward, 2010) e o uso de fontes de autoridade por lideranças do movimento social dos surdos para buscar legitimidade nos discursos sobre modelos educacionais. Realizou-se um mapeamento de *claims* em um grupo de lideranças no Facebook, em uma audiência pública e na Conferência Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência. Conclui-se que a principal fonte de autoridade está relacionada à coletivização de questões, seja na defesa do amplo interesse ou nas histórias narradas comuns aos surdos.

PALAVRAS CHAVE: MOVIMENTOS SOCIAIS • REPRESENTAÇÃO POLÍTICA DISCURSIVA • EDUCAÇÃO DE SURDOS • FONTES DE AUTORIDADE.

Abstract

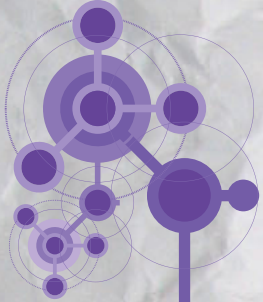
The notion of discursive political representation is discussed (Saward, 2010) as well as the use of sources of authority by leaders of the social movement of the Deaf to pursue legitimacy in the speeches regarding educational models. A mapping of claims was drawn with a group of leaders on Facebook, in a public hearing session and in the Brazilian National Conference on the Rights of Persons with Disabilities. A conclusion reached is that the main source of authority derives from turning the issues collective, either for the defense of the broad interest or in the narrated histories, shared by the deaf individuals.

KEYWORDS: SOCIAL MOVEMENTS • DISCURSIVE POLITICAL REPRESENTATION • DEAF PEOPLE EDUCATION • SOURCES OF AUTHORITY.

Resumen

Se argumenta la noción de representación política discursiva (Saward, 2010) y el uso de fuentes de autoridad por los líderes del movimiento social de los sordos a buscar legitimidad en discursos sobre modelos educativos. Se realizó un mapeo de las reclamaciones en un grupo de líderes en Facebook, una audiencia pública y la Conferencia Nacional de los Derechos de las Personas con Discapacidad. Se concluye que la principal fuente de autoridad es la colectivización de las cuestiones, es la idea de amplio interés o historias comunes a los sordos.

PALABRAS CLAVES: MOVIMIENTOS SOCIALES • REPRESENTACIÓN POLÍTICA DISCURSIVA • EDUCACIÓN DE SORDOS • FUENTES DE AUTORIDAD.



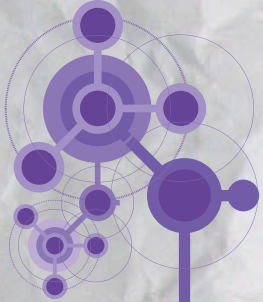
Uma grande questão que se coloca contemporaneamente à comunicação pública das organizações sociais é *quem fala em nome de quem*. Quem são os agentes de *advocacy*? Quem são os representantes das organizações? Eles falam em nome de quem: das organizações ou dos públicos por elas representados? As organizações são, elas mesmas, representantes? Essa representação é legítima? E no caso de movimentos sociais ou organizações conformadas por sujeitos em situação de extrema vulnerabilidade, como identificar e atribuir legitimidade?

Essas são questões cada vez mais recorrentes na cena pública e que não possuem uma pronta resposta. Não pretendemos responder tais indagações neste artigo, mas, com base nelas, lançar luz sobre os processos de representação política que acontecem nas organizações e que resultam nos atos de *falar e agir em nome de alguém ou de alguma organização*. Buscamos compreender essas dinâmicas a partir da noção de representação discursiva, também chamada de representação não eleitoral, cuja comunicação se revela central principalmente na obra de Michael Saward (2009, 2010). Desse modo, a questão central deste estudo é, analisando a atuação do movimento social das pessoas surdas, investigar como esse movimento e organizações que o compõem são representados, como suas demandas são traduzidas para um vocabulário público e quais as fontes de autoridade as lideranças utilizam para buscar legitimidade.

Acredita-se que a noção de representação discursiva ou não eleitoral (Garcêz, 2013; Garcêz e Maia, 2017; Saward, 2010; Dryzek e Niemayer, 2008) pode trazer contribuições aos estudos da comunicação organizacional, especialmente no caso de organizações da sociedade civil e movimentos sociais. Destacamos aqui quatro contribuições. Em primeiro lugar, uma noção alargada dos processos de representação ajuda a explicar por que surgem lideranças que não necessariamente obedecem à regra dos escolhidos. Nem sempre os líderes são os presidentes das associações comunitárias ou os escolhidos em assembleias. O mesmo acontece com a escolha dos porta-vozes ao falar com a imprensa. Em segundo lugar, o artigo auxilia na compreensão dos processos de configuração da legitimidade dos porta-vozes. Ela varia de acordo com a demanda representada e com a audiência ou o público para quem se fala, num amplo movimento, difuso e multidirecional. Em terceiro, lança luz sobre as ambiguidades internas próprias dos movimentos sociais, dos processos de configuração de um nós (Melucci, 1996) e de delegação de poder e de responsabilidades. Por fim, a existência de grupos de *advocacy* locais ou transnacionais aciona um processo de representação que vai além da localidade e que pode ser mais bem compreendido por meio de uma abordagem processual e discursiva. São organizações como Unesco ou Greenpeace, assim como os agentes autoautorizados, artistas que dizem representar um grupo de pessoas ou organizações da sociedade civil como coletivos juvenis, associações de bairro ou do terceiro setor.

No caso do movimento social das pessoas surdas, a questão da representação se revela central visto que historicamente pais, professores e autoridades negaram seu protagonismo em nome da tutela creditada à falsa ideia de incapacidade (Lanna Júnior, 2010). As associações de surdos permaneceram no anonimato por anos devido à proibição do uso da língua de sinais (Lane; Pillard; Hedberg, 2011); o movimento social sofre constantemente a deslegitimação por parte de autoridades (Campello; Rezende, 2014); e a representação nos espaços institucionais é frequentemente questionada.

No caso analisado, o movimento surdo passou por uma retomada em 2011, motivada pela ameaça de fechamento de uma escola federal centenária, o Instituto Nacional de Educação dos Surdos (INES), localizado no Rio de Janeiro (Faria-Nascimento; Costa, 2014). O fechamento foi determinado por conta da Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008), do Ministério da Educação, que proibia matrículas em escolas exclusivamente de surdos ou de outras deficiências. Assim, haveria o progressivo fechamento dessas instituições e os alunos seriam encaminhados para escolas comuns. A principal luta do movimento era a defesa da escola bilíngue, onde a língua de instrução seria a Língua



Brasileira de Sinais (Libras) e onde o português seria ensinado como segunda língua. O movimento surdo atuou em várias frentes, como legislativo, executivo, judiciário e esferas de participação. Desenvolveram-se estratégias de comunicação, mobilização e *lobbies* diversos. Para este artigo, escolhemos analisar a representação do movimento nos âmbitos do judiciário, da conferência de direitos e de um grupo de lideranças no Facebook.

Na primeira seção discutimos as contribuições da noção de representação política não eleitoral para a compreensão da comunicação nos movimentos sociais. Em seguida, apresentamos a noção de fontes de autoridade, o *corpus*, a metodologia de mapeamento dos *claims* e a análise baseada nas fontes de autoridade acionadas. Na terceira seção apresentaremos os resultados. Concluiremos que a principal fonte de autoridade acionada diz respeito à coletivização das questões, seja por meio da ideia de amplo interesse ou por meio das histórias comuns aos surdos.

REPRESENTAÇÃO NÃO ELEITORAL E MOVIMENTOS SOCIAIS

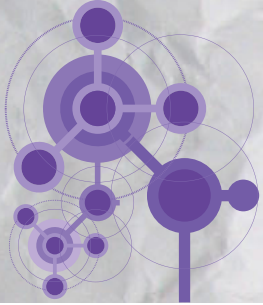
Os estudos sobre representação não eleitoral (Urbinatti, 2006; Urbinati e Warren, 2008), também chamada de representação discursiva (Dryzek; Niemeyer, 2008), emergem do campo da ciência política a partir do questionamento da teoria clássica sobre representação política. Os autores discutem que o entendimento da representação conforme os critérios numéricos do voto e de territorialidade já não dão conta de explicar fenômenos contemporâneos como as inovações institucionais participativas e a crise da representação eleitoral.

Autores contemporâneos têm conferido centralidade aos processos de representação em vez de focar apenas em resultados ou eleições. Iris Young (2000) aponta para uma representação de perspectivas ou pontos de vista, ao invés de representação por território ou por eleitores. Dryzek e Niemeyer (2008) destacam a discursividade dos processos de *falar e/ou agir em nome de*. Leonardo Avritzer (2008) denomina de representação por afinidade as articulações que ONGs e sujeitos estabelecem entre si. Saward (2009; 2010) nomeia as demandas de representação (*representative claim*) como “um contínuo processo de fazer e receber, de aceitar e rejeitar demandas – entre e fora dos períodos eleitorais” (Saward, 2010, p. 36). O que há de comum nessas abordagens é o fato de a representação se dar fora dos momentos eleitorais; de englobar a política formal e informal; de referir-se não apenas a pessoas, mas a perspectivas, valores ou discursos; e de frisar a ausência de procedimentos formais de eleição e de prestação de contas.

A representação como *atividade* (Pitkin, 1967)² é um processo difuso, criativo, incompleto e aberto a revisões. A comunicação é, assim, dimensão constitutiva da representação (Mansbridge, 2003). Ao compreender a atividade de *falar em nome de*, lançamos um olhar capaz de revelar a complexidade da representação, considerando as múltiplas dimensões compostas por fatores sociais, culturais e aspectos não apenas substantivos, mas também simbólicos (Saward, 2010).

Entretanto, o fato de ser aberta, difusa e incompleta não faz da representação um “vale tudo”, onde todos podem falar em nome de todos. “A representação deve ser altamente produtiva, perseguida como estável e legítima, e deve alimentar a política democrática, sem ser de alguma forma ideal ou completa em alguma instância” (Saward, 2010, p. 23). É natural da atividade de representar que proferimentos acionem fontes de autoridade para se mostrarem legítimos (Saward, 2009). E a legitimidade, em contrapartida, advém do processo discursivo e dialógico que se dá entre audiência, representante, objeto representado. Em suma, a legitimidade é uma conjugação de elementos extraídos de *quem, o quê e como* se representa (Saward, 2010).

² Hannah Pitkin (1967) é considerada a precursora dessa guinada discursiva dos estudos de representação (Disch, 2011) ao questionar a representação baseada no modelo eleitoral.



Sob uma perspectiva discursiva da representação e das lutas sociais, argumentamos que os movimentos sociais, ainda que não eleitos formalmente, se organizam a partir de uma dinâmica representativa. Essa abordagem supera as dimensões dos movimentos sociais exclusivamente conflitiva (Tilly, 2003; Tarrow, 1998) ou estratégica (McCarthy; Zald, 2009). Busca-se aproximar das correntes interacionistas, cujas preocupações estão voltadas para os componentes cognitivos, simbólicos e ideológicos dos fenômenos coletivos. Essa perspectiva vê “os movimentos sociais como agentes de significação engajados na produção e manutenção de sentidos que envolvem protagonistas, antagonistas e expectadores” (Snow, 2004, p. 384). Engajados em uma *política de significação*, tais atores lutariam por redefinições simbólicas e pelo estabelecimento e circulação de novos enquadramentos da ação coletiva.

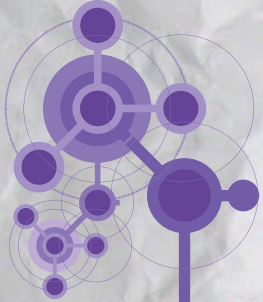
Compreender os movimentos sociais a partir da representação discursiva é uma forma de dialogar com esse conjunto de estudos que confere destaque às interações sociais e à produção simbólica. Os pontos de vista internos a um grupo podem ser distintos, mas, para que sujeitos exerçam pertença e conformem uma coletividade, devem partilhar sentidos que promovam uma identificação mútua. A representação política discursiva é um meio de conduzir aos processos de pertença e identificação, de forma muitas vezes conflitiva e estratégica, mas sempre interacional e dialógica, como meio de organizar internamente esse grupo, mesmo que provisoriamente.

Assim, a representação exercida pelos movimentos sociais, ao mesmo tempo em que organiza e delimita o grupo, constrói um discurso para fora dele no sentido de pluralizar a representação nas diversas instâncias. Os movimentos sociais e as associações cívicas têm desempenhado importante papel nessa pluralização da representação (Weldon, 2011; Maia, 2012; Warren, 2001). Na maioria das vezes, por estarem mais próximos do cotidiano dos sujeitos, são capazes de identificar situações de opressão e de torná-las públicas por meio de um vocabulário comum. Demandas que emergem de elementos biográficos e individuais são reelaboradas de modo a organizar o discurso de um grupo inteiro e lidar com a heterogeneidade interna a ele (Melucci, 1996; Garcêz e Maia, 2009). O potencial democrático das associações e dos movimentos sociais, não dado *a priori*, se constitui na abertura à pluralidade dos pontos de vista internos e à capacidade de inserir novos temas na arena pública.

FONTES DE AUTORIDADE, MAPEAMENTO DE CLAIMSE ANÁLISE SISTÊMICA

Conforme mencionou Saward (2009, 2010), as demandas de representação podem ou não ser aceitas ou aceitáveis tanto pelas audiências ou pelos destinatários da representação quanto pelo grupo de representados. Movimentos sociais apresentam suas demandas de representação, mas quais critérios utilizar para aceitar essas demandas? Quais são mais ou menos legítimas? Nesse sentido, Saward (2009) elencou um conjunto de fontes de autoridade que são a base da justificação de uma demanda de representação, ou seja, o porquê da sua possível legitimidade. Para os propósitos da nossa pesquisa dividimos nossa análise em duas etapas. Primeiro identificamos *quem e o que se representa*, nomeando lideranças, gestores do Ministério da Educação (MEC), representantes políticos, bem como os cargos ocupados e os seus posicionamentos: se defendem a escola bilíngue, a escola regular inclusiva ou ambas. Em seguida, na tentativa de mostrar o *como se representa*, mapeamos as fontes de autoridade acionadas, numa adaptação da proposta de Saward (2009), conforme segue: a) *história pessoal* (experiências vivenciadas ou presenciadas); b) *história do povo surdo* (experiências comuns a surdos de todo o mundo, como exclusão, proibição do uso das línguas de sinais, criação de instituições escolares históricas, marcos e eventos importantes); c) *identidade adscritiva*³ (características comuns a pessoas de um grupo, expressa nos corpos ou no modo

³ Fonte de autoridade baseada nos estudos de Amy Gutmann (2003).



de comunicar); d) *autoadscrição* (reforço da identidade adscritiva); e) *credencial* (menção ao próprio cargo); f) *“expertise” científica* (conhecimentos científicos sobre o tema); g) *expertise profissional* (experiência e conhecimentos práticos, adquiridos por meio da profissão); h) *expertise legal* (conhecimentos da legislação e de políticas públicas); i) *amplo interesse* (interesse da maioria); j) *ações desenvolvidas* (ações políticas e resultados dessas ações).

Analisamos os proferimentos conforme essas fontes de autoridade. As unidades de análise são o que Saward (2010, p. 42) chama de *claim*: “uma demanda de representar, ou uma demanda de quem sabe que representa o interesse de alguém ou de alguma coisa”. Coletamos 128 demandas de representação em três arenas de atuação do movimento, sendo 47 delas expressas por surdos e 26, por pessoas com outra deficiência⁴:

- *Audiência pública da Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão*: realizada no dia 01 de dezembro de 2011, na Procuradoria-Geral da República, em Brasília, com o tema “Educação inclusiva: plano nacional de educação e escolas especiais”. Contou com cerca de cem pessoas, entre promotores e procuradores de várias estados e ativistas do movimento surdo e do movimento inclusivista. Teve como objetivo a obtenção de conhecimentos multidisciplinares e dados sobre a educação das pessoas com deficiência para aprimorar a atuação do Ministério Público Federal. Foi desencadeada por uma carta-denúncia do movimento surdo sobre o desrespeito linguístico promovido pelas políticas de inclusão do governo. Foram extraídos 36 proferimentos, a maior parte de vinte a trinta minutos.

- *Conferência Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência*: realizada entre os dias 3 e 6 de dezembro de 2012, em Brasília, teve o objetivo de produzir propostas que pudessem embasar as políticas públicas para pessoas com deficiência nos níveis municipal, estadual e nacional⁵. O evento foi organizado pelo Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência (Conade)⁶. Participaram cerca de 2 mil pessoas, entre as quais 886 eram delegados, 49 deles surdos. O *corpus* consistiu nos proferimentos expressos na abertura, no GT de Educação, na plenária final e no encerramento, em temas que tratavam exclusivamente da educação de surdos. Foram extraídos 62 proferimentos com tempo de um a seis minutos.

- *Facebook*: o grupo foi criado em abril de 2011, com o objetivo de organizar a manifestação que ocorreu em Brasília em maio daquele ano. É composto pelas lideranças do movimento surdo e conta com 184 membros⁷. Depois da manifestação continuou funcionando como fórum de articulação em ações de mobilização. Analisamos 28 vídeos, exclusivamente em língua de sinais (libras), publicados em 2011, com tempo de um a quatro minutos.

Após a identificação dos *claims* nas arenas, realizamos a codificação no *software* NVivo, com finalidade exclusiva de comparação entre arenas e entre códigos. Analisamos a representação política discursiva numa perspectiva processual e móvel, a partir de uma abordagem sistêmica, que leva em conta o fluxo das demandas de representação em diferentes arenas⁸. A característica difusa dos discursos não nos permite analisar os direcionamentos dos *claims*, mas padrões, recorrências e desconexões entre arenas.

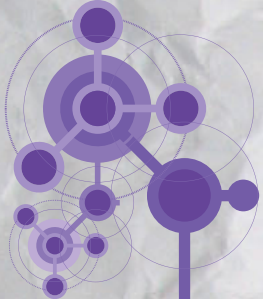
4 A audiência durou sete horas e gerou uma transcrição de 124 páginas. A conferência usou a tecnologia da estenotipia (legendas em tempo real, projetadas em um telão), que gerou arquivos digitais de texto, cedido pelo Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência (Conade). A seleção do *corpus* foi realizada a partir da leitura das transcrições num total de 631 páginas. Já no Facebook foram encontradas 2.052 postagens em 2011, desconsiderando comentários, sendo elas em língua de sinais (libras) e/ou em língua portuguesa. Mantivemos apenas os vídeos, chegando a 589 postagens. Em seguida excluímos postagens sobre questões operacionais de mobilização e as não ligadas à temática do movimento. Elegemos cinco lideranças nacionais principais e quatro estaduais e selecionamos as suas postagens com engajamento (curtidas e comentários) acima de 50, chegando a 28 postagens. Pusemos o foco nos conteúdos que expressavam o posicionamento político do movimento. Optou-se por assistir os vídeos na própria língua de sinais, sem transcrição.

5 As propostas aprovadas foram incluídas em um documento encaminhado para vários ministérios, na perspectiva de estabelecerem políticas transversais relacionadas à pessoa com deficiência.

6 Órgão da Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência (SNPD), vinculada à Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República.

7 Acesso em 21/09/2014.

8 A abordagem sistêmica foi inspirada nos autores deliberacionistas que, numa terceira fase, optaram por considerar diversos momentos, arenas e temporalidades da deliberação (Mansbridge et al., 2012).



A LEGITIMIDADE DA REPRESENTAÇÃO: FONTES DE AUTORIDADE E COLETIVIZAÇÃO DE DEMANDAS

Nos 128 *claims* foram acionadas, ao todo, 383 fontes de autoridade, uma média de três por proferimento. As fontes de autoridade foram distribuídas conforme o Gráfico 1, abaixo:

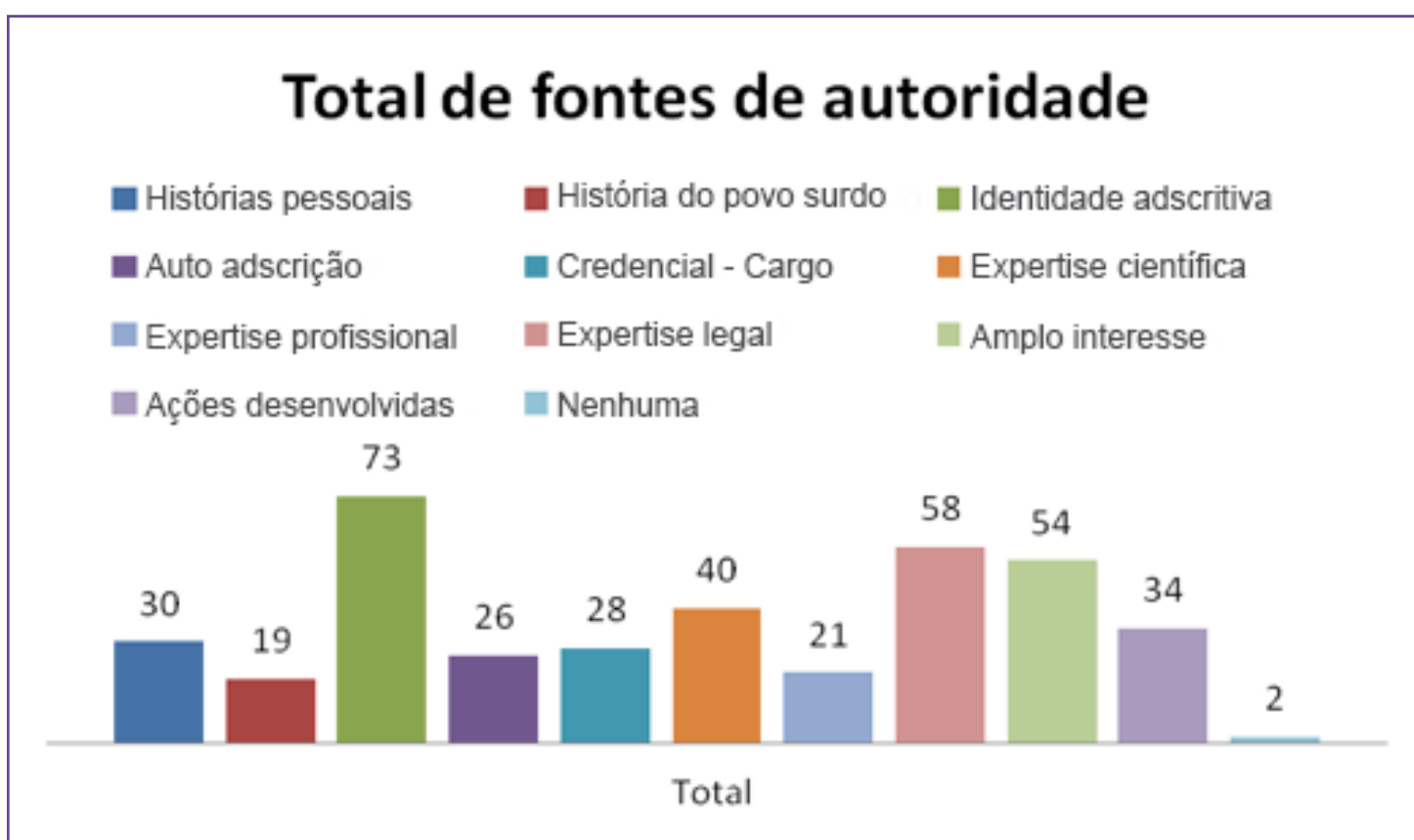


Gráfico 1: Total de fontes de autoridade.

Há que se destacar que 73 dessas fontes dizem respeito à condição física da pessoa surda ou com deficiência. Nem sempre as fontes de autoridade são acionadas por mecanismos verbais, mas fisicamente, pela própria presença, o que denominamos de identidade adscritiva (representada pela barra verde). No geral, os conhecimentos legais sobre a educação de surdos foram bastante acionados, num total de 58 fontes. Em seguida, *claims* baseados no amplo interesse foram convocados 54 vezes, seguidos dos conhecimentos científicos, 40 vezes. Na sequência, 34 ações desenvolvidas mencionadas, 30 histórias pessoais, 28 credenciais, 26 autoadscrições, 21 experiências profissionais e 19 histórias do povo surdo.

Para além de uma quantificação da frequência e dos tipos de fonte de autoridade acionadas, interessa-nos compreender, a partir de uma perspectiva discursiva, como elas mudam de arena para arena. Evidenciam-se tanto ações estratégicas, que levam em conta diferentes públicos – ou audiências, conforme os denomina Saward (2009) –, como também a imprevisibilidade própria do discurso que circunda os processos de representação (Garcêz; Maia, 2016). Desse modo, observa-se que a frequência e a natureza das fontes de autoridade mudam quando são acionadas por pessoas surdas, conforme o Gráfico 2, abaixo. Algumas fontes de autoridade foram acionadas de forma semelhante ao geral, como os conhecimentos legais em 17 *claims* e os conhecimentos científicos em 16 deles. Entretanto, o amplo interesse, comparativamente, foi mencionado menos vezes. As histórias do povo surdo, ao contrário, foram mencionadas mais vezes pelos surdos do que pelos outros atores.

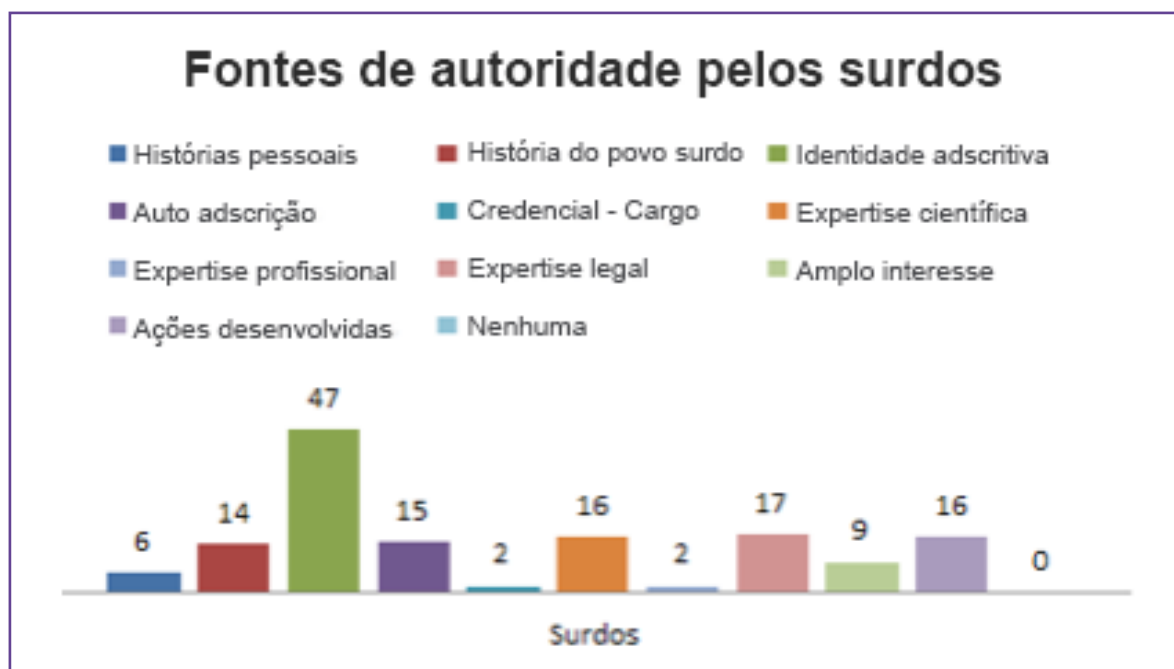
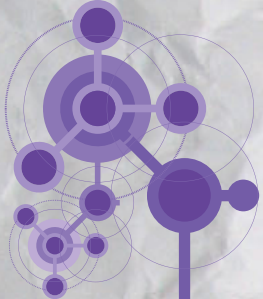


Gráfico 2: Total de fontes de autoridade acionadas pelos surdos.

As fontes de autoridade mudam também se analisarmos arena por arena, conforme o Gráfico 3:

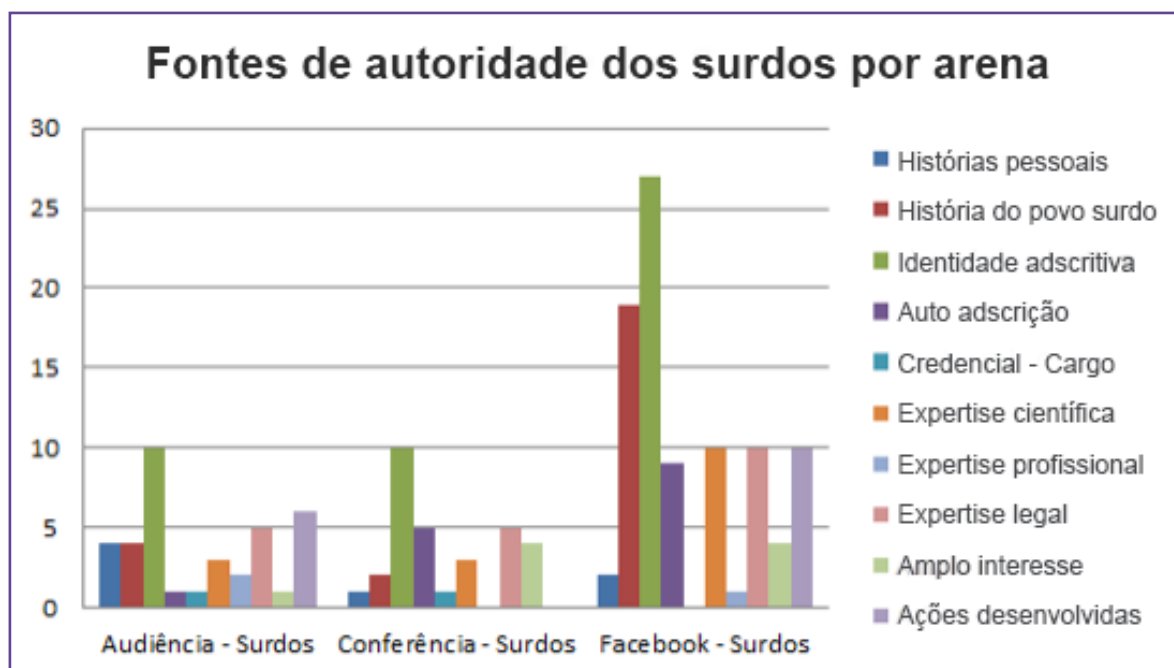
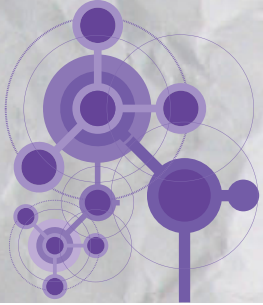


Gráfico 3: Fontes de autoridade acionadas por arena.

Conforme o gráfico acima, com exceção da identidade adscritiva, as outras fontes de autoridade são acionadas pelos surdos de formas distintas, a depender da arena, evidenciando mais uma vez essa fluidez do processo discursivo da representação. Nossa análise revela também uma diferença importante: as histórias pessoais são mais acionadas pelos não-surdos (24 vezes) do que pelos surdos (6 vezes), ao passo que a história do povo surdo é acionada 14 vezes por eles e apenas 5 por outras pessoas, com destaque para o Facebook⁹.

Por fim, a análise aponta que as principais desconexões e distinções entre arenas são relacionadas às fontes de autoridade *História do povo surdo* e *Amplo interesse*. Entendemos que são formas distintas, fluidas e móveis de

⁹ Em pesquisa anterior (Garcêz; Maia, 2009), as histórias de vida dos surdos, narradas em primeira pessoa no Orkut e no *site* de uma organização, funcionavam como um meio de compartilhamento de vivências comuns com vistas à constituição de uma coletividade. À medida que uma história era identificada com outra se conformava uma semântica coletiva das lutas por reconhecimento dos surdos.



coletivizar questões no ato de representar, seja por meio das histórias comuns a vários surdos do mundo ou por meio do acionamento da justificativa da ampla maioria.

No grupo do Facebook nota-se um movimento de coletivização mais intenso que nas outras arenas, mas com um ponto de partida diferente. Se antes a história de vida individual era o ponto de partida, agora a história do povo surdo se revela um meio para a constituição dessa coletividade mostrando-se uma fonte de autoridade frequentemente acionada. A proibição da língua de sinais no mundo no Congresso de Milão, em 1880, e a resistência da língua na clandestinidade fazem parte da história do movimento surdo, narrada há várias gerações. O valor político das histórias narradas advém da capacidade de coletivização da questão (Dryzek, 2008; Garcêz e Maia, 2009). Assim, a pertença se constitui a partir de uma construção simbólica de sentidos já coletivizados, consolidando elos que conformam essa coletividade como um exercício constante. A ideia é criar discursivamente os vínculos dessa pertença de algo que é um povo, a partir de algo que já aconteceu e que diz respeito a cada uma das lideranças e a todas elas juntas ao mesmo tempo. Por isso são acionadas predominantemente no grupo do Facebook.

Muitas vezes a história do povo surdo era associada a alguns episódios vivenciados durante a militância. Seis delegados surdos participaram em 2010 da Conferência Nacional de Educação, onde todas as propostas das escolas bilíngues foram rejeitadas. Eles se sentiram bastante discriminados na condução da votação, sendo que a moção com assinaturas necessárias sequer apareceu no documento final. Não raro essa experiência era associada ao Congresso de Milão, em que os professores surdos foram impedidos de participar das discussões e das votações sobre o uso da língua de sinais no mundo.

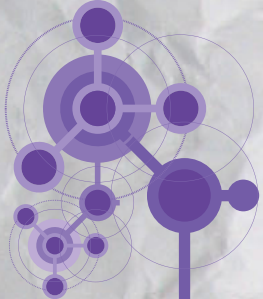
Vocês viram o que aconteceu na Conae? O mesmo que aconteceu no Congresso de Milão. Eram apenas seis surdos e mais os apoiadores ouvintes, numa plenária de quatro mil pessoas votando contra os surdos, gritando que a escola bilíngue era segregadora. (Patrícia Rezende, liderança surda – Facebook).

Experiências pessoais, ao dar ressonância a uma experiência coletiva que faz parte da *ancestralidade* do povo surdo (Lane; Pillard; Hedberg, 2011) – como é o caso do Congresso de Milão – conferem à representação não apenas a autoridade da pertença, mas da vivência. A demanda de representação aciona no discurso sentidos de legitimidade via experiência e pertença a uma historicidade dessa coletividade que também é apresentada nas outras arenas.

Vivenciamos uma exclusão profunda. Nós tínhamos antes as proibições do Congresso de Milão em 1880, a proibição inclusive do uso da língua de sinais, e por cem anos a língua de sinais foi subalternizada, e o resultado da educação dos surdos qual foi? Da falta do desenvolvimento das pessoas surdas, e agora, com reconhecimento da lei da Libras, nós temos que lembrar o artigo 24 da convenção que nós somos minoria linguística, e que nós temos o direito, sim, de ter uma educação na nossa língua. (Caca, liderança surda – Conferência).

O INES é histórico pra gente, tem 154 anos de existência, é a base de toda a educação, de toda a atenção às pessoas surdas deste país, um dos promotores e divulgadores da língua de sinais, e um dos marcos da cultura surda dentro da identidade surda, e passa isso pras crianças surdas que são atendidas ali ano a ano, isso de muitos anos já. (Valdo Ribeiro, surdo e representante do INES – Audiência PFDC).

Compreendemos que a coletivização das questões se dá por meio da história do povo surdo e da defesa da existência desse povo e do seu modo próprio de ver o mundo. Essa fonte de autoridade, presente nas três arenas, ganhou destaque no grupo do Facebook, no sentido de criar os nós dessa coletividade e conformar aquele grupo virtual como grupo de fato, para além da rede social, com metas de militância bem definidas.



Já a categoria *Ampla interesse* acionada como fonte de autoridade revela também a coletivização de interesses, mas desta vez o coletivo é considerado de formas diferentes. O *nós* são todos os brasileiros ou toda a população. Foram identificadas demandas de representação que a) expressavam um amplo apoio popular, conduzido pela regra da maioria, b) convocavam princípios abstratos e valores universais como o direito à educação de qualidade, de liberdade de escolha e de inclusão, e c) generalizavam ou coletivizavam questões para uma maioria de pessoas surdas ou não.

Encontramos expressões do tipo "*todas as pessoas têm direito à educação*", "*defendemos a aprendizagem e participação sem nenhum tipo de discriminação, segregação com base na deficiência física, ou sensorial, ou intelectual*", "*lutamos por uma educação para todos*". Havia uma grande defesa pela "*inclusão plena*", tida como sinônimo da inclusão escolar. De forma geral, o amplo interesse era acionado mais vezes por pessoas não surdas nas três arenas.

Identificamos que a inclusão, tida como princípio abstrato, é de interesse de todos, surdos e ouvintes, defensores da escola bilíngue, especial ou inclusiva. Ao serem todos a favor da inclusão, coletivizavam valores universais mencionados acima como importantes para todos. O que estava em jogo era o modo como a inclusão deveria ser promovida. Os surdos rejeitavam o rótulo de segregacionistas e defendiam a inclusão.

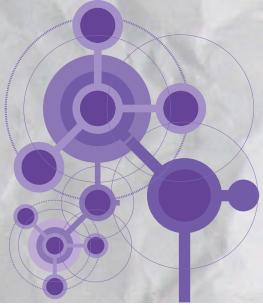
A nossa proposta da escola bilíngue não fala de segregação. Não significa segregação. Elas são também escolas inclusivas, porque nessas escolas as outras crianças ouvintes podem estudar, desde que a língua de instrução seja a língua de sinais. Elas podem, sim, estudar com as crianças surdas. (José Carlos, delegado surdo – Conferência).

Existe um discurso de que a escola bilíngue é excludente. A escola bilíngue pode receber surdos, pessoas surdas com outras deficiências, pessoas ouvintes que queiram ser educadas na língua de sinais. Se o meu filho for ouvinte, inclusive, eu tenho a escolha de colocá-lo numa escola bilíngue, porque ele também vai saber a língua de sinais, ou em outra escola, eu quero ter o direito de escolher. As pessoas falam que nós surdos queremos segregação. Isso não é verdade. O surdo quer direito à educação em língua de sinais. No modelo atual, inclusive, as aulas não são nem em língua de sinais. São em português, e os surdos sempre vão ficar no nível abaixo das outras pessoas porque não foram escolarizados corretamente. (Mariana Hora, delegada surda – Conferência).

A inclusão é compreendida como princípio abstrato desejado por todos. A escola bilíngue não seria segregadora, mas promoveria inclusão visto que promoveria educação de qualidade. Aqui, outro princípio abstrato é acionado. A qualidade da educação é frequentemente convocada como de interesse amplo e inquestionável. Princípios e valores, ao serem traduzidos em medidas práticas por meio de políticas educacionais, ganham conotações distintas. Para os surdos, não se trata de ser contra a inclusão, mas contra o modelo de inclusão atual, chamado pelo presidente do Conade, Moisés Bauer, na audiência da PFDC, de *inclusão samambaia*, ou meramente decorativa.

O amplo interesse é acionado nos discursos que defendem a liberdade de escolha, como no proferimento do surdo José Carlos na Conferência: "*As pessoas são livres, têm o direito de escolher o melhor caminho para suas vidas! Onde é que está, aqui, a liberdade e a igualdade?*" Ou, ainda, na fala da liderança surda Patrícia Rezende: "*Nós temos esse direito de escolha de como gostaríamos de ser escolarizados*".

Por fim, o amplo interesse foi identificado em discursos de generalização e apagamento das diferenças, particularmente por parte dos gestores do MEC. Com o argumento de que a educação é para todos, muitas vezes as especificidades das deficiências eram desconsideradas. Na conferência, isso foi identificado por meio de tentativas de suprimir dos textos a expressão *educação de surdo* e outras particularidades das deficiências, substituindo-as pelo termo *público alvo da educação especial*. A justificativa era de que a educação tem que ser para todos. Ainda que fossem políticas para as pessoas com deficiência, elas eram mencionadas no sentido de apagarem as diferenças internas ao grupo.

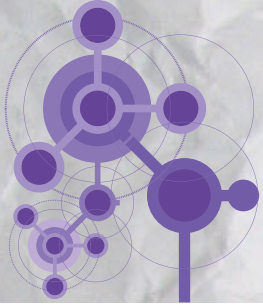


CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou mostrar como a noção de representação política não eleitoral pode auxiliar na compreensão da comunicação estratégica exercida pelos movimentos sociais, considerando sua característica móvel e discursiva. Buscou-se evidenciar os meios pelos quais representantes e porta-vozes procuram alcançar legitimidade por meio das fontes de autoridade, acionadas de formas diferentes, a depender da audiência/público, tanto em função das estratégias adotadas quanto da imprevisibilidade própria dos discursos de representação. Concluímos que a coletivização de interesses, seja em um grupo identitário ou em toda a sociedade, é uma importante fonte de autoridade. Por outro lado, destaca-se que essa coletivização apresenta nuances distintas, estabelecendo diferentes nós ou coletividades, conforme observamos tanto no acionamento de histórias do povo surdo, que considerava como coletividade os surdos, quanto na defesa do amplo interesse, na qual o coletivo era composto pelo todo da sociedade.

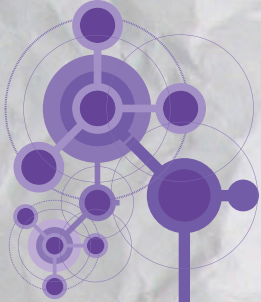
REFERÊNCIAS

- AVRITZER, Leonardo. Sociedade civil, instituições participativas e representação: da autorização à legitimidade da ação. *Dados* [online], v. 50, n. 3, p. 443-464, 2008.
- CAMPELLO, Ana Regina S.; REZENDE, Patrícia L. Em defesa da escola bilíngue para surdos: a história de lutas do movimento surdo brasileiro. *Educar em Revista*, Curitiba, Editora da UFPR, edição especial n. 2, p. 71-92, 2014.
- DRYZEK, John S.; NIEMEYER, Simon. Discursive representation. *American Political Science Review*, p. 481-493, 2008.
- FARIA-NASCIMENTO, Sandra Patrícia; COSTA, Messias Ramos. Movimentos surdos e os fundamentos e metas da escola bilíngue de surdos: contribuições ao debate institucional. *Educar em Revista*, v. 1, p. 159-18, 2014.
- GARCÊZ, Regiane L. de Oliveira. A representação política dos oprimidos nas redes sociais online: Quem fala em nome de quem e com qual legitimidade?. *Contemporânea* (Online), UFBA, v. 11, p. 304-321, 2013.
- GARCÊZ, Regiane L. de Oliveira; MAIA, Rousiley C.M. Representação política não-eleitoral na perspectiva processual: discursividade e estratégia no debate sobre a educação de surdos. *Compólitica*, v. 6, p. 7-34, 2016.
- GUTMANN, Amy. *Identity in democracy*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003.
- LANNA JÚNIOR, Mário Cléber Martins (Comp.). *História do Movimento Político das Pessoas com Deficiência no Brasil*. Brasília: Secretaria de Direitos Humanos – Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência, 2010.
- LANE, Harlan; PILLARD, Richard C.; HEDBERG, Ulf. *The people of the eye: deaf ethnicity and ancestry*. New York: Oxford University Press, 2011.
- MAIA, Rousiley C. M. Non-electoral political representation: expanding discursive domains. *Journal Representation*, v. 48, p. 429-443, 2012.
- MANSBRIDGE, Jane. Rethinking representation. *American Political Science Review*, n. 97, p. 515-528, 2003.



- MANSBRIDGE, Jane et al. A systemic approach to deliberative democracy. In: PARKINSON, John; MANSBRIDGE, Jane J. *Deliberative systems: deliberative democracy at the large scale*. New York: Cambridge University Press, 2012. p.1-26.
- McCARTHY, John D.; ZALD, Mayer N. Social movement organizations. In: GOODWIN, Jeff; JASPER, James M. (Eds.). *The social movements reader: cases and concepts*. 2nd ed. Wiley-Blackwell Malden: Massachusetts [Reader]. 2009. p. 193-210.
- MELUCCI, Alberto. *Challenging codes: collective action in the information age*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.
- PITKIN, Hanna F. *The concept of representation*. Berkeley, CA: University of California Press, 1967.
- SAWARD, Michael. Authorization and authenticity: representation and the unelected. *The Journal of Political Philosophy*, v. 17, n. 1, p. 1-22, 2009.
- _____. *The representative claim*. Nova York: Oxford University Press, 2010.
- SNOW, David A. Framing processes, ideology, and discursive fields. In: SNOW, David A.; SOULE, Sarah A.; KRIESI, Hanspeter. *The Blackwell companion to social movement*. Oxford: Blackwell Publishing, 2004. p. 380-412.
- TARROW, Sidney G. *Power in movement: social movements and contentious politics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1998.
- TILLY, Charles. *The politics of collective violence*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003.
- URBINATI, Nadia. *Representative democracy*. Chicago, IL: The University of Chicago Press, 2006.
- URBINATI, Nadia; WARREN, Mark E. The concept representation in contemporary democratic theory. *The Annual Review Political Science*, v. 11, p. 387-412, 2008.
- YOUNG, Iris Marion. *Inclusion and democracy*. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- WARREN, Mark E. *Democracy and association*. Princeton: Princeton University Press, 2001.
- WELDON, S. Laurel. *When protest makes policy: how social movements represent disadvantaged groups*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 2011.

Texto recebido em 10.04.2017 e aprovado em 30.06.2017.



Prevenção e erradicação do trabalho infantil: mediações e comunicação pública

Prevention and eradication of child labor:
mediation and public communication

Prevención y erradicación del trabajo infantil:
mediaciones y comunicación pública



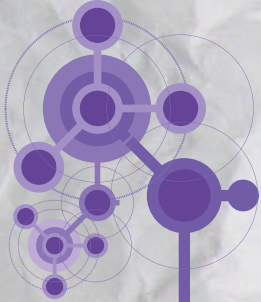
Luíza Mônica Assis Silva

- Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília (UnB)
- Mestre e graduada em Ciência Política pela UnB
- Graduada em Jornalismo pelo Centro de Ensino Unificado de Brasília (Ceub)
- Professora do Mestrado em Comunicação da Universidade Católica de Brasília (UCB), linha de pesquisa Processos Comunicacionais nas Organizações
- Professora da graduação nos cursos de Jornalismo e Publicidade da UCB.
- E-mail: luiza@ucb.br



Daniella Rocha Magalhães

- Mestre em Comunicação pela Universidade Católica de Brasília (UCB)
- Graduada em Jornalismo pela Universidade Federal de Goiás (UFG)
- Especialista em Democracia, Participação e Movimentos Sociais pela Universidade Federal de Minas Gerais UFMG
- Consultora na área de direitos humanos
- E-mail: rochamdani@gmail.com



Resumo

Tivemos como objetivo compreender a natureza da comunicação realizada pelo Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil (FNPETI) como instância de mediação. Buscamos articular os saberes do campo organizacional, das instituições da sociedade civil, com as abordagens dos estudos de recepção (Martín-Barbero, 1995, 2008, 2009) e da comunicação pública (Mainiere, 2016; López, 2011; Matos, 2011; Duarte, 2009). A metodologia foi qualitativa, realizando-se análise documental de texto institucional, entrevista semiestruturada e observação não-participante. As categorias analíticas foram a institucionalidade e a relação comunicação/cultura/política. Avaliamos que o FNPETI, por ter como função articular atores em torno do interesse público, configura-se como ator de mediação da área infantojuvenil, tendo na comunicação pública sua principal referência.

PALAVRAS CHAVE: COMUNICAÇÃO • COMUNICAÇÃO PÚBLICA • ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL • ESTUDOS DE RECEPÇÃO.

Abstract

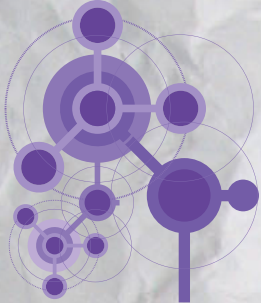
The purpose of our work was to understand the nature of the communication established by the National Forum for the Prevention and Eradication of Child Labor (*Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil - FNPETI*) as a mediation panel. We sought to consider the knowledge of the organizational field, of the civil society institutions, with the approaches of reception studies (Martín-Barbero, 1995, 2008, 2009) and of public communication (Mainiere, 2016; López, 2011; Matos, 2011; Duarte, 2009). The qualitative methodology was applied, carrying out documentary analysis of institutional text, semi-structured interview and non-participant observation. The analytical categories were institutionality and the communication/culture/politics relation. Our consideration was that the FNPETI, which function is to develop players towards the public interest, is a mediating factor in the child and youth area, having public communication as its main reference.

KEYWORDS: COMMUNICATION • PUBLIC COMMUNICATION • CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS • RECEPTION STUDIES.

Resumen

Tuvimos como objetivo comprender la naturaleza de la comunicación realizada por el Foro Nacional de Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil (*Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil - FNPETI*) como instancia de mediación, en la categoría institucionalizada. Buscamos articular los saberes en el campo organizacional de las instituciones de la sociedad civil con los enfoques de los estudios de recepción (Martín-Barbero, 1995, 2008, 2009) y de la comunicación pública (Mainiere, 2016; López, 2011; Matos, 2011; Duarte, 2009). La metodología fue cualitativa, realizándose análisis documental de texto institucional, entrevista semi estructurada y observación no participante. Estimamos que el FNPETI, por tener como función articular actores en torno al interés público, se configura como factor de mediación del área infantojuvenil, teniendo en la comunicación pública su principal referencia.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN • COMUNICACIÓN PÚBLICA • ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL • ESTUDIOS DE RECEPCIÓN.



As organizações da sociedade civil da área da infância e adolescência que atuam com o tema do enfrentamento ao trabalho infantil¹ exercem importante papel no monitoramento e na qualificação das políticas públicas relativas ao tema. Além disso, buscam cumprir o desafio de desnaturalizar o trabalho infantil como algo aceitável e de desconstruir seu sentido positivo como, geralmente, o fenômeno é percebido no senso comum.

Uma dessas organizações é o Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil (FNPETI), uma articulação nacional que reúne atores estratégicos ligados à sociedade civil, empregadores e trabalhadores, além do governo federal, organismos internacionais e sistema de Justiça. Apesar do seu caráter híbrido, congregando atores dos campos social e público, o FNPETI é uma organização da sociedade civil, sem qualquer vinculação governamental, seja em nível institucional ou financeiro.

Entre as ações prioritárias do fórum, uma é sensibilizar e mobilizar a sociedade, por meio de campanhas anuais de mobilização social sobre o tema. Isso porque, mesmo com a redução no percentual de meninas e meninos trabalhadores no Brasil ao longo de vinte anos (Pnad, 2014), o fenômeno ainda persiste como algo natural ou necessário, sobretudo para crianças e adolescentes de baixa renda, e não como violação de direitos, como determinam as normativas nacionais e internacionais.

Ao realizar pesquisa sobre o tema, entre 2015 e 2016, buscamos compreender a construção de sentidos sobre trabalho infantil a partir das campanhas veiculadas, investigando o polo de produção, representado pelo fórum, e o polo de recepção, representado por um grupo de adolescentes beneficiários das políticas públicas de enfrentamento ao trabalho infantil no Distrito Federal.

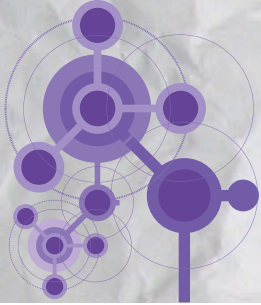
No polo de produção optamos por trabalhar com o campo teórico-metodológico dos estudos de recepção, tendo como referência Jesús Martín-Barbero (1995, 2008, 2009), utilizando como categorias de análise a *institucionalidade*, presente no mapa das mediações elaborado pelo autor e a *relação comunicação/cultura/política*. Além disso, apresentamos alguns aportes sobre comunicação pública (Mainiere, 2016; López, 2011; Matos, 2011; Duarte, 2009), partindo do entendimento de que o FNPETI é uma organização social de interesse público, que atua com um tema também de interesse público.

Partimos do entendimento de que, para avaliar a função de mobilização social do FNPETI, antes é preciso compreender como essa organização atua comunicacionalmente. Nosso pressuposto é de que o conceito que confere à comunicação se refletirá na forma como ela é pensada e apropriada pela organização em suas ações mobilizadoras, sobretudo nas campanhas. Assim, nosso objetivo foi compreender de que forma o FNPETI se estrutura como uma organização de mediação, que produz comunicação pública.

ESTUDOS DE RECEPÇÃO E COMUNICAÇÃO PÚBLICA SOB A ÓTICA DAS ORGANIZAÇÕES E MOVIMENTOS SOCIAIS

A proposta de Jesús Martín-Barbero (2008), nos estudos de recepção, é de deslocar o olhar dos meios para as mediações, tendo como focos centrais a cultura, as mediações e os sujeitos, a partir de suas práticas comunicativas e de suas condições

¹ A Constituição Federal define trabalho infantil como toda atividade econômica e/ou de sobrevivência, com ou sem finalidade de lucro e remuneração, executada por crianças e adolescentes menores de 16 anos – o que é proibido. Acima de 14 anos, as/os adolescentes de ambos os sexos podem ser admitidos no emprego somente na condição de aprendizes, desde que em funções que não ofereçam risco à sua saúde, segurança e integridade física e mental. É proibido ainda o trabalho ou emprego noturno, perigoso e insalubre para adolescentes que não completaram 18 anos. As legislações que normatizam o trabalho infantil no Brasil são: Convenção 138, da Organização Internacional do Trabalho (OIT), adotada a partir de 1973 e ratificada pelo Brasil em 2002 e que trata da idade mínima para o trabalho; artigo 7º, inciso XXXIII, da Constituição Federal; artigo 405, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); artigo 67, do Estatuto da Criança e do Adolescente, e Lei 10.097/2000, decreto 5.598/2005, que trata da aprendizagem.



sociais. Os meios, suas instituições e a mídia massiva passam a ser analisados pelo olhar dos movimentos sociais, de suas práticas cotidianas e de suas matrizes culturais, como elementos para a produção, negociação e disputa de sentidos.

O pesquisador estrutura um mapa das mediações como forma de teorizar e esquematizar as relações entre comunicação e cultura. O mapa passou ao longo dos anos por várias modificações, com base nas análises do autor quanto ao impacto das tecnologias na comunicação e na cultura. Particularmente, nos interessa uma das mediações constantes no mapa (presente na quinta edição do livro *Dos meios às mediações*, 2008), a institucionalidade, por ter maior aderência à análise institucional e comunicacional do FNPETI.

A institucionalidade refere-se à produção e regulação dos discursos públicos que, de forma negocial ou contraposta, fazem o Estado e a sociedade. Enquanto o Estado busca, nesse discurso, a estabilidade da ordem instituída, os cidadãos (maiorias e minorias) buscam defender seus direitos e fazer-se reconhecer. Trata-se dos meios e das formas de construção de discursos e práticas por meio das diferentes linguagens midiáticas.

Martín-Barbero (2008) aponta a assimetria de forças da institucionalidade, com a maior produção de discursos voltada a atender aos interesses e lógicas privados. Por outro lado, reconhece que há uma multiplicação de movimentos em busca de outras institucionalidades que não aquelas clássicas mantidas pelos partidos tradicionais e as instituições públicas – e aqui incluiríamos também as privadas – no sentido de disputar outros sentidos para a cidadania e deslocá-la para o âmbito cultural, o mesmo ocorrendo no plano da representação para o do reconhecimento instituinte.

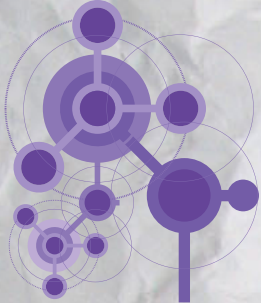
Em uma sociedade cada vez mais midiaticizada e tecnológica, Martín-Barbero (2008, p. 12) nos chama a atenção sobre o quanto a comunicação se tornou estruturante da vida contemporânea, exigindo de nós um esforço contínuo para compreender “a cada dia mais complexa trama de mediações que a relação comunicação/cultura/política articula”.

Do lado da comunicação, o autor argumenta sobre a necessidade de pensarmos no lugar estratégico que ela passou a ocupar na configuração dos novos modelos de sociedade (globalizada, mediatizada, mercadológica); do lado da cultura, sua compreensão como intrínseca da vida social por inteiro, sendo tanto sujeito quanto objeto de cultura, a arte, a saúde, o trabalho, a violência, bem como a cultura política, organizacional, tecnológica, de gênero, geração, entre outras. Do lado da política, as mediações que constituem novos modos de interpelação dos sujeitos e de representação dos vínculos que dão coesão à sociedade. As mediações, mediatizadas ou não, passaram a fazer parte da trama dos discursos e da própria ação política.

As mediações e as articulações de organizações como o FNPETI, nesse cenário, estão continuamente perpassadas pela comunicação, cultura e política. O autor indica a necessidade de reconhecimento das experiências coletivas dos novos sujeitos políticos, não enquadradas nas formas partidárias e que introduzem outros sentidos ao social, bem como novos usos sociais aos meios. Segundo ele, são atores e movimentos emergentes que atuam como mediadores socioculturais, buscando, entre tensões, constituir “novas maneiras de estar juntos pelas quais se recria a cidadania e se reconstitui a sociedade” (Martín-Barbero, 2008, p. 21).

A comunicação pública, segundo López (2011), pode ser cumprida com duas condições: que resulte de sujeitos coletivos, ainda que representados ou de sua expressão por meio de indivíduos; e que esteja referida à construção do que é público.

O foco no sujeito, com base no diálogo e na interação, é o cerne da definição oferecida por Mainiere (2016) para o conceito. Para ele, a comunicação pública



abarca a comunicação entre Estado, governo e sociedade, cujo *locus* é a esfera pública. Manifestando-se enquanto um espaço de interlocução e de intervenção do cidadão no debate de questões de interesse público, a comunicação pública assume uma dimensão cidadã (Mainiere, 2016, p. 75).

Matos (2011) compartilha essa definição e agrega a ela o conceito de participação, ou seja, de que mais do que ser receptora de informações transparentes e contextualizadas (uma das condições da comunicação pública), a sociedade pode ser também produtora, construindo, disputando e circulando sentidos acerca dos temas de interesse público. A autora engloba como atores na comunicação pública entes diversificados, tais como a mídia, o mercado, as universidades, as instituições religiosas, a sociedade “e os segmentos a que se tem negado reconhecimento – estejam eles vinculados ou não a instituições ou associações formais” (Matos, 2011, p. 45).

O FNPETI

O Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil (FNPETI) é uma organização da sociedade civil que pode ser tipificada como de articulação e mediação política, conforme classificação de Scherer-Warren (2006), porém de caráter híbrido, envolvendo a participação do poder público na sua composição.

Criada em 1994, a organização caracteriza-se como uma articulação envolvendo o Estado brasileiro de forma ampla nas definições da política pública para a prevenção e erradicação do trabalho infantil. Agrega representantes do governo federal, dos trabalhadores, dos empregadores, de entidades da sociedade civil, do sistema de Justiça e de organismos internacionais. Além disso, é composto por 27 fóruns estaduais, com formato semelhante ao nacional, que trabalham no formato de rede. Não há registro de outra organização nesse formato no país.

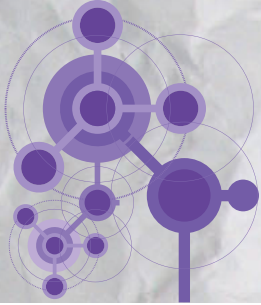
A secretaria executiva do fórum é bastante enxuta, contando apenas com duas pessoas profissionalizadas: uma secretária-executiva e uma assistente administrativa. Eventualmente, há contratação de consultorias para a realização de pesquisas ou de atividades comunicacionais. De resto, todas as ações e estratégias são executadas de forma voluntária pelos membros pessoas físicas ou por representantes de outras organizações participantes.

Trata-se de uma organização de organizações, que tem como fio condutor um tema – o trabalho infantil – e cujas estrutura, funções, atribuições e papéis são distribuídos pelos membros participantes, sem setores ou departamentos, substituídos pelas ações executadas, no cotidiano, pelos próprios participantes. No caso da comunicação, nosso objeto de análise, ela está inserida nessa mesma dinâmica organizacional, não sendo possível, portanto, uma definição também clássica da sua estrutura, com profissionais, funções e áreas específicas.

METODOLOGIA

O estudo teve caráter qualitativo, utilizando uma abordagem plurimetodológica – entrevista, análise documental e observação não participante. A análise documental teve como *corpus* texto institucional do FNPETI contendo seus objetivos, estrutura e formato, disponível no *site* institucional². Foi realizada ainda observação não participante de três reuniões anuais da assembleia de associados, ocorridas em 2015, que tiveram como objetivos decidir sobre as

² Cf. <www.fnpeti.org.br>.



campanhas de mobilização, os posicionamentos políticos e as estratégias de *advocacy*. Também foi realizada entrevista semiestruturada com a secretária executiva da organização. As categorias teóricas de análise utilizadas para análise do *corpus* foram a institucionalidade e a relação comunicação/cultura/política, conforme aportes de Martín-Barbero (2008).

Todo o *corpus* (documento institucional, entrevista e anotações registradas num diário de campo) foi analisado à luz dos estudos de recepção e da abordagem sobre comunicação pública. Para o texto institucional utilizamos as seguintes etapas analíticas, baseadas no método proposto por Bardin (2011): pré-análise, com leitura flutuante do texto institucional e demarcação do universo textual a ser analisado; exploração semiaberta do material; tratamento, interpretação e análise dos dados. As anotações do diário e a entrevista foram relacionadas às categorias teóricas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Martín-Barbero (2008) argumenta que a institucionalidade é uma mediação densa de interesses e poderes contrapostos, que afeta a regulação dos discursos. Vista a partir da comunicação, a institucionalidade é uma questão de meios, ou seja, de produção de discursos públicos.

Numa organização da natureza do FNPETI, que agrega atores sociais e públicos num mesmo espaço, essa mediação de interesses e poderes fica bem evidente. Segundo a secretária-executiva da organização, este é o principal ponto de tensão e, por vezes, de desagregação, e que pode se dar tanto entre sociedade civil e governo, quanto internamente entre os segmentos sociais. E, como afirma Martín-Barbero, afeta a regulação de discursos públicos.

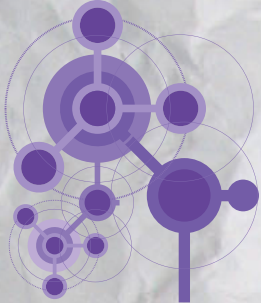
Tomemos um exemplo. Em novembro de 2015, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad/IBGE) divulgou um estudo apontando que em 2014 houve uma alta de 9,48% nos índices de trabalho infantil no país em relação ao ano anterior (2013), representando a primeira elevação depois de uma década de declínio nos índices. Os dados ganharam repercussão pública, sobretudo na mídia de massa³, com discursos tensionados entre governo e sociedade civil, mostrando como cada um regulou suas falas e que elas não foram consensuais.

Enquanto a ex-ministra do então Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), Tereza Campelo, afirmava que a situação era uma “flutuação” temporária e fora da curva nos índices, a secretaria executiva do FNPETI classificava o número como uma “tragédia” e falta de cuidado do poder público na proteção das crianças e dos adolescentes. Essa polarização foi exposta, publicamente, na cobertura de alguns veículos e se deu entre atores de diferentes campos que atuam conjuntamente num mesmo espaço político, o FNPETI.

Situações como essa fazem parte do cotidiano do fórum e explicitam a densidade e tensão que a institucionalidade tem nessa organização. Também nos mostra o quanto comunicação, cultura e política estão imbricadas naquele espaço.

A regulação dos discursos ocorre ainda no âmbito interno e é marcada por intensa produção discursiva e negociações. As reuniões de assembleia são o momento presencial mais importante do fórum, quando ele discute e delibera sobre os assuntos considerados prioritários para a organização e sobre seus posicionamentos públicos.

³ A pesquisa sobre a divulgação dos dados do IBGE foi feita em base eletrônica e incluiu os seguintes veículos: G1, Fundação Telefônica/Promenino, *Valor Econômico* e *Folha de S.Paulo*.

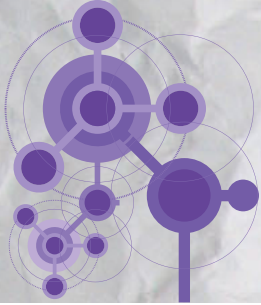


Numa dessas reuniões, em setembro de 2015, os associados discutiram se acatavam ou não a filiação de quatro organizações da sociedade civil, que haviam solicitado seu ingresso alguns meses antes e que nomeamos pelas letras A, B, C e D. Abaixo resumimos, brevemente, o conteúdo das conversações, caracterizando as falas pelos segmentos que representam no FNPETI:

- Secretaria executiva: afirma que a organização A conta com financiamento de uma empresa fumageira que possui, comprovadamente, trabalho infantil na sua produção, inclusive já tendo assinado Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) com o Ministério Público do Rio Grande do Sul. Manifesta receio em sua filiação, pois o fórum definiu como norma não fazer parcerias com organizações ou indivíduos que tenham ligação com trabalho infantil.
- Segmento empregador: argumenta que o FNPETI precisa ter critérios mais objetivos e menos subjetivos para definir as aprovações. Afirma ter entrado no *site* da organização A e visto que executam vários projetos importantes, inclusive com o tema do trabalho infantil na área rural no sul do país, onde a situação é grave e complexa. Salienta que quem pediu a filiação foi a organização e não seus financiadores e sugere como critério que toda organização que quiser se filiar participe antes de uma reunião presencial para se apresentar e justificar seu pedido.
- Segmento organizações da sociedade civil: afirma desconhecer o trabalho da organização A, pois nunca passou pelo Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente do Rio Grande do Sul, e solicita conhecê-la primeiro, para então tomar uma decisão.
- Segmento fóruns estaduais: sugere que todos os pedidos de filiação ao fórum nacional só ocorram após parecer dos fóruns estaduais.
- Secretaria executiva: coloca na pauta a organização B, afirmando que tem trabalhos importantes, mas é mantida por uma grande empresa do ramo de entretenimento, que atua com trabalho infantil artístico.
- Pessoa física filiada: argumenta que é preciso analisar caso a caso, levando-se em conta as especificidades de cada organização. Afirma que as organizações C e D são reconhecidas e que têm projetos aprovados nos conselhos estaduais e nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente. Sugere que o pedido da organização A e B sejam primeiro submetidos às instâncias estaduais que atuam na área de trabalho infantil.
- Pessoa física filiada: ressalta que a filiação ao FNPETI é importante, pois significa a legitimidade do fórum.

Ao final, os presentes chegaram a um consenso sem precisar de votação, prática essa não inserida na cultura do FNPETI, que reafirma em todas as assembleias a necessidade de acordos para se evitar o voto. O resultado foi: organização C e D aprovadas por aclamação e pedidos das organizações A e B remetidos para instâncias estaduais da área de trabalho infantil, para possível aprovação prévia nos seus estados de origem e, só depois, nova discussão sobre sua filiação em âmbito nacional.

Essa unidade de análise sobre as filiações nos indica o quanto a mediação e a produção discursiva são estruturantes do FNPETI. As argumentações foram de muitas naturezas e revelaram os posicionamentos e os lugares de fala das organizações associadas. Também demonstraram interesses e poderes contrapostos que afetaram a produção e a regulação dos discursos, como definido pela institucionalidade.



A representante do fórum estadual, por exemplo, argumenta que as filiações ao fórum nacional sejam decididas, antes, pelas instâncias estaduais, levando-nos a inferir sobre sua busca em visibilizar e legitimar o papel dos fóruns nos estados. Já a fala do representante do segmento empresarial, uma das que durou mais tempo e teve muitos pedidos de apartes, evidencia a busca por critérios técnicos, tentando tirar de foco a questão do financiador da organização A, uma empresa de agricultura, de cujo ramo a organização do segmento empregador faz a representação nacional em outra instância representativa (neste caso sindical patronal).

Os argumentos para negar a filiação das duas organizações tiveram coerência com um princípio institucional fundamental para o fórum – não ter ligação com trabalho infantil, seja na ação direta seja no financiamento –, neste caso, dos ramos fumageiro e de entretenimento.

Isso nos remete ao que Martín-Barbero fala sobre a busca de alguns movimentos em construir outras institucionalidades, afastando-se dos modelos clássicos para atender a interesses e lógicas privados. O que estava em jogo na discussão não eram só as organizações, mas todo o sentido social e político que elas carregavam e representavam em relação ao tema do trabalho infantil, explicitado pelas suas escolhas de financiamento. Tal fato nos aponta uma cultura organizacional e um posicionamento político do fórum, que constituem sua forma de institucionalidade.

Para analisarmos a articulação entre comunicação, cultura e política como trama das mediações do FNEPTI, recorreremos ao seu documento institucional contendo definição, objetivos e estrutura, de maneira a identificarmos elementos constitutivos dessa organização que nos permitissem fazer uma leitura a partir dos postulados das mediações.

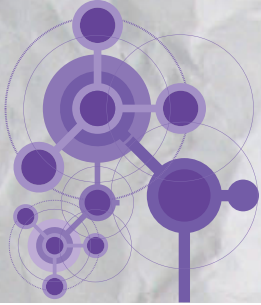
Em relação à sua definição, o fórum se atribui os seguintes termos: estratégia da sociedade brasileira de articulação e aglutinação de atores sociais institucionais, envolvidos com políticas e programas de prevenção e erradicação do trabalho infantil no Brasil; instância autônoma de controle social; espaço democrático, não institucionalizado, de discussão de propostas, estratégias e formação de consensos entre sociedade civil e governo acerca da temática do trabalho infantil.

Analisamos, por tais definições, que o fórum se situa como (i) ator social específico de um campo político (da infância e ligado ao enfrentamento do trabalho infantil); (ii) não partidário, explicitado por ser instância autônoma e não institucionalizada; (iii) com diversas funções que podem se localizar no campo comunicacional: articulação/aglutinação, discussão e formação de consensos; e (iv) envolvendo sociedade civil e governo.

Com base nessa descrição, podemos fazer uma leitura sobre como o comunicacional, o cultural e o político estão presentes nessa organização. Como um novo ator social, na concepção de Martín-Barbero, percebemos o quanto a comunicação é constitutiva do fórum, haja vista que ele tem como definição e funções dialogar, consensuar e articular atores sobre algo não material, mas sim ligado ao campo simbólico – enfrentar o trabalho infantil. Portanto, imerso no universo comunicacional.

Do ponto de vista cultural aqui abordado, definimos o FNPETI inserido na cultura de direitos humanos de crianças e adolescentes. Determinada parcela da sociedade brasileira vinha reivindicando, sobretudo a partir dos anos 1980, a afirmação dos direitos humanos, emergindo uma nova noção de cidadania (Matos, 2009; Gohn, 2005), que foi central para os movimentos e organizações da infância.

Dessa forma, foi-se buscando criar (sempre e continuamente, ao se considerar a cultura viva e dinâmica) uma cultura de direitos da infância e da adolescência e demarcando-se campos de atuação capazes de enfrentar as violências e violações que ameaçavam e ameaçam tais direitos. O FNPETI, assim, é expressão dessa cultura, específica de um campo de atuação e de um tema, o trabalho infantil.



O político é expresso, nessa organização, por sua própria natureza e seu formato: o FNPETI é uma maneira de se fazer política e de agir politicamente dentro das novas configurações definidas por Martín-Barbero. Ao se debruçar sobre uma política pública (enfrentamento ao trabalho infantil), os membros do fórum o fazem a partir de relações e interações nas quais disputam sentidos e também poder – de conceituar e de decidir os caminhos necessários para a ação.

Definimos que o FNPETI é mediado por uma cultura política e organizacional própria (interna), tangenciada pela cultura política e organizacional de cada uma das instituições que o compõem, bem como medeia, culturalmente, o tema dos direitos das crianças e dos adolescentes na esfera pública. Também entendemos que ele é um mediador sociocultural que faz a ponte/o intercâmbio entre atores sociais do campo da infância e da adolescência com o governo e a sociedade civil, assim como do tema dos direitos infantojuvenis, sobretudo do direito ao não trabalho.

Ao analisarmos a definição e os objetivos institucionais do FNPETI, constantes no seu documento-base, observamos o quanto a organização está inserida na comunicação pública. Mainiere (2016) argumenta que a comunicação pública é espaço de interlocução entre agentes sociais e políticos no debate das questões de interesse público, o que está na própria natureza do fórum. Ele se conforma como um espaço de articulação e diálogo entre atores estratégicos do campo da infância em prol de um interesse público: a defesa dos direitos da infância e da adolescência.

O conceito de participação, defendido por Matos (2011), também está presente na comunicação do FNPETI para caracterizá-la como pública. A organização é um espaço de densa participação entre campos sociais diversificados que, como vimos, produz e regula discursos públicos acerca de uma política pública específica, contra o trabalho infantil.

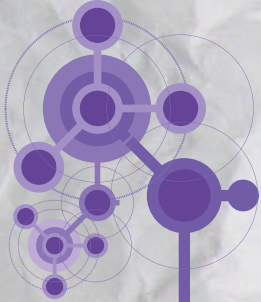
Na análise do documento institucional do fórum, encontramos alguns condicionantes formulados por Duarte (2009) como necessários para se caracterizar a comunicação pública: (i) identificar demandas sociais (a organização realiza estudos e pesquisas para entender o contexto do trabalho infantil no Brasil e sua relação com o cenário mundial); (ii) qualificar as políticas públicas (a organização tem ações de formulação, monitoramento e avaliação da política pública sobre trabalho infantil); (iii) garantir a participação de segmentos organizados da sociedade civil (a organização congrega atores de diversos campos e promove ações de mobilização para buscar ampliar a participação).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi compreender de que forma o FNPETI se estrutura como uma organização social de mediação que produz comunicação pública. Trata-se de uma organização do campo da infância e adolescência relativamente nova, criada em 1994, portanto, logo após a promulgação da Constituição Federal (1988) e do ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente (1990), e que, de forma pioneira, começou a tratar de um tema até então invisibilizado na sociedade brasileira, o trabalho infantil.

Seu formato híbrido, congregando atores de campos tão distintos, como sociedade civil e governo, empregadores e trabalhadores, e sua natureza de articulação em prol do interesse público dos direitos infantojuvenis, o configuram como organização de mediação, que tem na comunicação pública sua principal referência.

A articulação dos atores se dá em meio a um cenário no qual seus interesses e poderes são bastante distintos e assimétricos, indicando-nos como opera a mediação da institucionalidade de Martín-Barbero (2008). A produção e a regulação de discursos é tarefa que reivindica intensas e constantes negociações a fim de pactuar, sempre que possível, o que pode ser exposto na esfera pública.



Este estudo nos permitiu fazer uma leitura de uma organização social a partir das abordagens dos estudos de recepção, em particular dos postulados de Martín-Barbero, bem como da comunicação pública. Isso agregou outro olhar sobre a organização estudada, o FNPETI, permitindo-nos entendê-la com base na associação entre comunicação, cultura e política, o que demonstra ser pertinente, sobretudo em uma organização da natureza do fórum, de articulação de atores em torno de uma política pública, o enfrentamento do trabalho infantil.

Os resultados indicaram a pertinência dessa construção teórica para o campo organizacional e apontaram a necessidade de novas investigações, capazes de aprofundar a análise, bem como permitir novos desdobramentos. Um deles seria analisar, do ponto de vista da comunicação pública, algumas ações realizadas pelo FNPETI, constantes no seu documento institucional, como as ações de mobilização e de incidência política. Essa foi uma etapa analítica que se mostrou frutífera e que apontou possibilidades de seguimento da pesquisa.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

DUARTE, Jorge (Org.). *Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOHN, Maria da Glória. *O protagonismo da sociedade civil: movimentos sociais, ONGs e redes solidárias*. São Paulo: Cortez, 2005.

LÓPEZ, Juan Jaramillo. Advocacy: uma estratégia de comunicação pública. In: KUNSCH, Margarida M. Krphling (Org.). *Comunicação pública, sociedade e cidadania*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011.

MAINIERE, Tiago. *Um peso, duas medidas: desvelando a comunicação pública na sociedade midiaticizada*. Goiânia: Gráfica UFG, 2016.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. *Dos meios às mediações*. 5. ed. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2008.

_____. América Latina e os anos recentes: o estudo da recepção em comunicação social. In: SOUSA, Mauro Wilton. *Sujeito, o lado oculto do receptor*. São Paulo: Brasiliense, 1995.

_____. As formas mestiças da mídia. [Entrevista a Mariluce Moura]. *Pesquisa Fapesp*, n. 163, set. 2009.

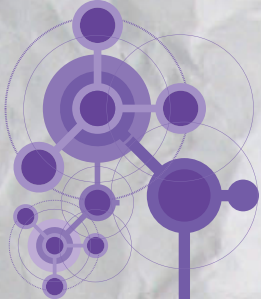
MATOS, Marlise. Cidadania porque, quando, para quê e para quem? Desafios contemporâneos ao estado e à democracia inclusiva. In: MATOS, Marlise et al. (Orgs.). *Cidadania e a luta por direitos humanos, sociais, econômicos, culturais e ambientais*. Belo Horizonte: UFMG, 2009.

MATOS, Heloiza. A comunicação pública na perspectiva da teoria do reconhecimento. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação pública, sociedade e cidadania*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011.

PNAD. *Pesquisa nacional por amostra de domicílios*. Rio de Janeiro: IBGE, 2014.

SCHERER-WARREN, Ilse. Das mobilizações às redes de movimentos sociais. *Soc. estado* [online], Brasília, v. 21, n. 1, p. 109-130, jan./abr. 2006.

_____.
Texto recebido em 30.03.2017 e aprovado em 27.06.2017.



A responsabilidade das organizações diante do impacto social de sua comunicação no ambiente virtual

The responsibility of the organizations due to the social impact of their communication in the virtual environment

La responsabilidad de las organizaciones delante del impacto social de su comunicación en el ambiente virtual



Mariana Carareto

- Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Midiática da Universidade Estadual Paulista (Unesp) – Bauru
- Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Bacharel em Relações Públicas pela Unesp – Bauru
- E-mail: marianacarareto@gmail.com



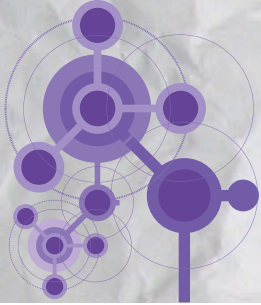
Renata Calonego

- Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Midiática da Universidade Estadual Paulista (Unesp) – Bauru
- Bacharel em Relações Públicas pela Unesp – Bauru
- Membro do Grupo de Pesquisa “Relações públicas e comunicação: opinião pública, educação e interculturalidade” e da rede aberta de pesquisa “Collaborative open learning” (Colearn)
- E-mail: rcalonego@gmail.com



Roseane Andrelo

- Doutora em Educação Escolar pela Unesp – Araraquara, com bolsa-sanduíche da Capes para pesquisa na Université Paris III
- Docente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Midiática e do Curso de Relações Públicas da Unesp – Bauru
- Mestre em Comunicação Midiática e bacharel em Jornalismo pela Unesp – Bauru
- E-mail: roseane.andrelo@faac.unesp.br



Resumo

O artigo apresenta uma reflexão sobre a responsabilidade das organizações ao disseminarem seus discursos nas mídias sociais. O objetivo é demonstrar como a comunicação organizacional, diante de seu impacto social, pode dialogar sobre questões éticas que estimulem respeito na sociedade a partir das relações estabelecidas em comunidades virtuais. Para isso, foi desenvolvida uma análise de conteúdo das interações dos públicos nas campanhas da Skol e da Alezzia no Facebook.

PALAVRAS CHAVE: MÍDIAS SOCIAIS • COMUNIDADES VIRTUAIS • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • RESPONSABILIDADE SOCIAL.

Abstract

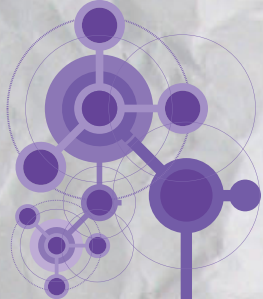
The article presents an analysis about the responsibility of organizations when disseminating their speeches in social media. The purpose is to demonstrate how organizational communication, in view of its social impact, can dialogue on ethical topics that stimulate respect in society, based on relationships established in virtual communities. Focused on that, a content analysis was developed, considering the interactions of the audiences in Skol and Alezzia campaigns on Facebook.

KEYWORDS: SOCIAL MEDIA • VIRTUAL COMMUNITIES • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • SOCIAL RESPONSIBILITY.

Resumen

El artículo reflexiona acerca de la responsabilidad de las organizaciones cuando diseminan sus discursos en las redes sociales *online*. El objetivo es demostrar cómo la comunicación organizacional, delante de su impacto social, puede dialogar sobre cuestiones éticas que estimulan respeto en la sociedad a partir de las relaciones establecidas en comunidades virtuales. Así, fue desarrollado un análisis de contenido de las interacciones de los públicos en las campañas de Skol y Alezzia en Facebook.

PALABRAS CLAVES: REDES SOCIALES • COMUNIDADES VIRTUALES • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • RESPONSABILIDAD SOCIAL.



As transformações ocasionadas pelo desenvolvimento tecnológico refletiram nas diversas esferas da sociedade, incluindo as organizações, que vivenciam alterações na dinâmica de suas relações. As possibilidades de acesso à informação e interação resultaram na aproximação com seus públicos, deixando seu comportamento mais exposto, aumentando as cobranças em relação aos impactos de sua atividade e, conseqüentemente, a necessidade de assumir responsabilidades e dialogar com a sociedade. Esse processo, também marcado pelas mudanças econômicas, políticas e sociais, criou condições para o crescimento de pressões cidadãs, as quais afetam o funcionamento das organizações (Srouf, 2013).

Origina-se uma interdependência das organizações com a sociedade, sendo exigida uma relação de comprometimento, ética (Ferrari, 2011) e respostas. Nesse contexto, a comunicação organizacional se torna responsável por viabilizar e consolidar ações que promovam relacionamento para disseminar princípios e valores, estabelecer diálogo com os públicos para atender aos questionamentos e criar estratégias e condições que garantam o equilíbrio entre os interesses sociais e organizacionais.

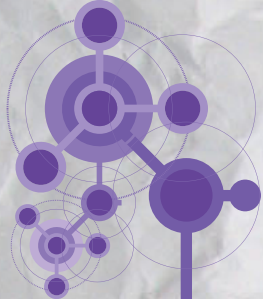
Cabe, diante disso, compreender o impacto social que a comunicação pode gerar ao estabelecer uma relação ética, ou seja, que atenda, com respeito, os problemas gerais da sociedade e, conseqüentemente, seja socialmente responsável (Srouf, 2013). Com esse raciocínio, é possível refletir, por exemplo, sobre seu papel como educadora ao debater e desconstruir valores destrutivos, como preconceitos sociais, raciais, culturais e sexuais.

Logo, a comunicação das organizações, se praticada nessa lógica, pode ser um importante agente de transformação social, uma vez que influencia, em certa medida, o comportamento da sociedade e a opinião pública. O ambiente virtual e as comunidades constituídas mediante a presença *on-line* das organizações potencializam ainda mais esse processo, colocando o interesse coletivo em pauta.

Nessa perspectiva, este trabalho tem por objetivo verificar se a comunicação organizacional se tornou um meio para dialogar sobre questões éticas que estimulem respeito na sociedade a partir das relações estabelecidas em comunidades virtuais. Para isso, foi realizada uma fundamentação teórica que busca demonstrar como a sociedade conectada e participativa e, conseqüentemente, as comunidades virtuais constituídas estimulam a relação de responsabilidade das organizações para a construção de valores éticos. Posteriormente, desenvolveu-se uma análise de conteúdo das reações causadas nos públicos pelo discurso de duas campanhas com posicionamentos distintos: da Skol e da Alezzia.

A RESPONSABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES E O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DIANTE DAS POSSIBILIDADES DE PARTICIPAÇÃO DO AMBIENTE VIRTUAL

Com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, diversas dinâmicas e estruturas sociais se alteram, interferindo diretamente nos formatos e nas estratégias de relacionamento das organizações (Srouf, 2012). O principal fator foi o advento da internet, que possibilitou e potencializou os intercâmbios de informação; a interação entre os indivíduos, independentemente da distância; o consumo de produtos e serviços do mundo todo; a formação de comunidades em torno de interesses específicos para serem debatidos e disseminados; o engajamento e a mobilização dos indivíduos em assuntos de cunho político, social, cultural.



Segundo Recuero (2010), a expansão da internet ampliou a capacidade de conexão entre as pessoas e marcou o surgimento da sociedade conectada, o que facilitou a criação de redes sociais virtuais, as quais possuem “um alto grau de interatividade, colaboração e produção/uso/consumo de conteúdos” (Martino, 2015, p. 13). Com o desenvolvimento de plataformas *on-line*, como as mídias sociais, é estabelecida uma cultura de interação, de consumo e de participação, alterando o funcionamento da sociedade, tanto para os indivíduos, quanto para as organizações.

Diante disso, o ambiente *on-line* admite oportunidades de compartilhamento de conteúdos e ideias que refletem desde decisões sobre o consumo de algum produto, até as mobilizações para cobranças e garantia de direitos. À medida que se fortalecem a discussão e participação em assuntos de interesse público e as possibilidades de expor e disseminar opiniões, a internet se configura, mesmo que de maneira incipiente, em um instrumento para ações coletivas e mobilizações sociais, culturais e políticas, o que exige das organizações maior diálogo para construir relacionamentos. Assim, pode-se afirmar que a internet se tornou um espaço para potencializar “ações de caráter político-social” por meio da disseminação de informações e promoção da discussão coletiva na rede (Luvizotto; Seridório, 2016, p. 208), principalmente quando os interesses comuns dos sujeitos se encontram e, em busca de mudanças, se unem no ambiente *on-line*.

Nesse sentido, as relações entre as diversas partes da sociedade adquirem uma perspectiva semelhante à de uma comunidade, porém no ambiente virtual. As comunidades virtuais referem-se, segundo Rheingold (1996, p. 20), aos agrupamentos sociais formados na rede *on-line* “quando uma quantidade suficiente de gente leva adiante essas discussões públicas durante um tempo suficiente, com suficientes sentimentos humanos, para formar redes de relações pessoais no espaço cibernético”.

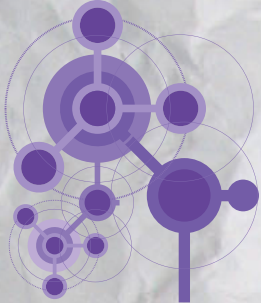
As características de uma comunidade virtual podem ser identificadas tanto nos espaços *off-line* quanto nos *on-line*, pois o contato estabelecido através da internet pode levar adiante uma discussão e criar o sentimento de pertencimento. A partir dessas relações sociais construídas no ambiente virtual, portanto, podem surtir reflexos, em grande ou pequena medida, na vida *off-line* das pessoas (Recuero, 2001).

Logo, o ambiente virtual, diante da possibilidade de construção de comunidades virtuais, viabiliza um espaço mais participativo e democrático, uma vez que a associação dos atributos de uma comunidade unidos ao acesso às informações, à liberdade de expressão e até mesmo às garantias do exercício da cidadania são práticas existentes. Luvizotto e Seridório (2016) afirmam que é possível verificar que os indivíduos da nova geração já utilizam a internet para se aproximarem de causas com as quais se identificam e como um meio para exercer seus direitos a partir do diálogo e das possibilidades de debate.

No geral, os reflexos da modificação das formas de comunicação e consumo de informação atingem a configuração da sociedade como um todo, uma vez que, de acordo com Luvizotto e Seridório (2016), o espaço virtual possibilitou a manifestação de demandas e interesses dos sujeitos e grupos sociais. Essa configuração traz desafios para as organizações, que passam a enfrentar pressões devido à maior exposição de sua ação e à aproximação com seus públicos.

A estruturação dessa sociedade pautada no ambiente digital e participativo acarreta um cenário complexo para as organizações, tanto públicas quanto privadas, pois a criticidade do público antes de consumir um produto ou serviço é potencializada, influenciando a performance organizacional. Com isso, conforme enfatizam Jenkins, Green e Ford (2014), as organizações são pressionadas a estabelecer canais de diálogo com seus públicos, seja para ouvir ou responder seus interesses.

As mídias sociais, portanto, criam condições para que esses canais sejam estabelecidos e, ao mesmo tempo, ampliam as cobranças de responsabilidades das organizações em relação aos impactos causados e à garantia de bem-estar aos



indivíduos, ou seja, cobranças por atitudes socialmente responsáveis. É nesse contexto que o retorno econômico se torna insuficiente para o sucesso das organizações e o retorno social se fortalece, pois as transformações ocorridas fazem com que elas necessitem de uma “licença social para operar” (Srour, 2013, p.178).

A licença social é conquistada por meio de atitudes éticas, ou seja, atitudes que orientem as organizações por princípios e valores capazes de assumir as responsabilidades por impactos causados na sociedade. Diante disso, um dos fatores relacionado à ética organizacional são as políticas e ações de responsabilidade social, a qual remete, de acordo com Srour (2012, p. 58), “à intervenção virtuosa das empresas na melhoria da qualidade de vida de seus públicos de interesse”. Dessa forma, a responsabilidade das organizações

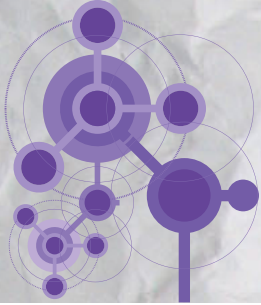
implica parceria efetiva com clientes e fornecedores, gerando produtos de qualidade e assegurando durabilidade, confiabilidade e preços competitivos; Supõe contribuições para o desenvolvimento da comunidade, via projetos que aumentem o bem-estar; Provoca investimentos em pesquisa tecnológica para inovar processos e produtos para melhor satisfazer clientes ou usuários; Exige respeito ao meio ambiente e neutralização da pegada ecológica através de intervenções não predatórias (consciência da vulnerabilidade das condições de habitabilidade do planeta) e por meio de medidas que certifiquem a origem dos insumos, utilizem energias renováveis e evitem externalidades negativas; Requer capacitação profissional dos trabalhadores e participação deles em decisões técnicas, assim como requer inversões em segurança do trabalho, em melhores condições de trabalho e em benefícios sociais; Prescreve a não discriminação e o tratamento equânime dos trabalhadores, além de procurar beneficiar os demais públicos de interesse (Srour, 2012, p. 58).

Além dos fatores que envolvem as responsabilidades sociais, as organizações devem se pautar por princípios básicos que orientem suas políticas, estratégias e atividades. São eles: *accountability* (prestação de contas e responsabilização por seus atos); transparência (comunicar sobre suas decisões e atividades); comportamento ético; respeito aos interesses das partes interessadas (respeitar, considerar e responder aos interesses das partes); respeito pelo Estado de direito (respeitar a lei); respeito às normas internacionais de comportamento; e respeito pelos direitos humanos (Smith, 2013).

Segundo Srour (2013), reflexões éticas são essenciais na tomada de decisões e, para isso, é preciso a adoção de uma postura socialmente responsável, com ações pautadas tanto para os interesses organizacionais, quanto para os coletivos. Nesse sentido, acredita-se que a comunicação organizacional exerça um importante papel para garantir que interesses coletivos e organizacionais estejam em constante diálogo e interação, possibilitando que as organizações tenham conhecimento e condições para atuarem de forma ética.

Conforme apontam Oliveira e Paula (2010), considerando que os grupos sociais são impactados pela ação das organizações e conseguem se mobilizar para defender seus interesses, elas precisam reconhecer as consequências de sua atividade para alcançar seus objetivos. A comunicação é uma forma para estabelecer a relação entre as organizações e esses grupos, pois é por meio dos discursos que elas se apresentam “como atores que participam e buscam se comprometer com o desenvolvimento da sociedade, para garantir, em última instância, sua sustentação e credibilidade junto à sociedade” (Oliveira; Paula, 2010, p. 40). As autoras ressaltam ainda que essa relação vai além do paradigma informacional da comunicação, pois, os discursos das organizações passaram a ser confrontados, respondidos pelos diversos grupos sociais a partir de suas expectativas e interesses, o que influencia no modo organizacional de comunicar e agir.

Considerando esse cenário e as potencialidades de participação da sociedade conectada, verifica-se que os confrontamentos direcionam a comunicação das organizações para uma perspectiva relacional, a qual “implica no reconhecimento da diversidade de percepções, posições e divergências dos atores da interação, que se manifestam no ambiente organizacional muitas vezes como crítica, resistência, rejeição e silêncio” (Oliveira; Paula, 2010, p. 42). De acordo



com as autoras, essa perspectiva favorece a reflexão dos posicionamentos, as mudanças de comportamento e a tomada de decisões tanto das organizações quanto dos indivíduos.

A comunicação, nesse cenário, assume uma posição fundamental para fortalecer ações responsáveis e viabilizar o diálogo e o relacionamento com a sociedade, dando consistência ao compromisso social. Ressalta-se, no entanto, conforme aponta Henriques (2009), que é essencial que essa comunicação tenha como base um horizonte ético para que seja possível a transformação da realidade e, assim, se tornar articulada para a representatividade, alinhando-se com as características de uma gestão socialmente responsável. Para isso, é preciso utilizar meios que potencializem o diálogo diante dos questionamentos e sentidos construídos pelos discursos organizacionais e, por isso, a presença *on-line* das organizações torna-se imprescindível por ser um ambiente que, segundo Jenkins, Green e Ford (2014), permite a interação constante e a construção de relacionamentos.

As organizações, portanto, configuram-se como importantes agentes de sensibilização da sociedade e da opinião pública sobre diversos temas, podendo potencializar transformações sociais e influenciar interesses coletivos, principalmente quando estão presentes no espaço *on-line* e formam comunidades virtuais em seu entorno.

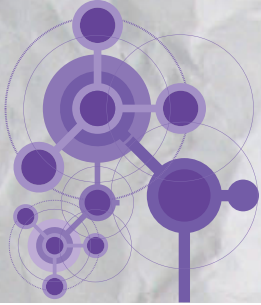
Nesse sentido, o presente trabalho busca ampliar o conceito de comunicação pública e de comunicação comunitária para além de espaços limitados à ideia de segundo ou terceiro setor. Para tanto, baseia-se na concepção de Matos (2009), que, ao se referir à comunicação pública, propõe um olhar mais amplo do que a comunicação realizada no âmbito de poderes instituídos e alerta: “o foco dos estudos tem deixado de lado a interação comunicativa nas e entre as redes sociais” (Matos, 2009, p. 27).

É importante compreender que a atuação das organizações gera questões de interesse público e o papel da comunicação é ativar, por meio das redes sociais, diálogos que viabilizem um debate para ação coletiva. Diante disso, conforme Matos (2009), há uma tendência de deslocamento conceitual da responsabilidade social das organizações para a formação do capital social, por ser o componente para “articular as experiências concretas dos sujeitos contemporâneos em redes de engajamento cívico, nas quais são estabelecidas normas de reciprocidade e confiança generalizada” (Matos, 2009, p. 19), e, assim, viabilizar a ação coletiva e comprometimento social das organizações.

Na perspectiva adotada por Matos (2009), a conversação, como uma forma de interação existente nas trocas comunicativas cotidianas, mesmo que na modalidade virtual, é resgatada e privilegiada.

A especificidade da conversação estaria, assim, na pretensa capacidade que ela possui de abrir caminho para a emergência de opiniões conflitantes (anteriormente latentes) e na capacidade dos interlocutores para partir de temas fluidos e dispersos e avançar rumo a um diálogo mais focado em assuntos ou problemas de interesse coletivo, voltando suas interações para o entendimento (Matos, 2009, p. 71).

Diante disso, é possível inserir na discussão o papel das organizações, inclusive as privadas, como mediadoras dessa interação e, por conseguinte, como construtoras do capital social, o que complementa e concretiza as responsabilidades das organizações na sociedade orientadas por um processo participativo. Partindo dessa ideia e considerando a potencialização do espaço *on-line* e a formação de comunidades virtuais, amplia-se a discussão acerca das responsabilidades da comunicação das organizações para a construção de valores éticos que reflitam positivamente nas relações sociais. Para isso, foi desenvolvido um estudo de campanhas com posicionamentos distintos para verificar as reações geradas no ambiente virtual e, assim, discutir as responsabilidades da comunicação organizacional.



A RESPONSABILIDADE DA COMUNICAÇÃO NA SOCIEDADE CONECTADA: ANALISANDO AS CAMPANHAS DA SKOL E DA ALEZZIA

Diante da discussão apresentada, foi realizado um estudo para demonstrar como a comunicação organizacional, considerando a ação socialmente responsável das organizações, se tornou um meio para dialogar sobre questões éticas que reflitam no respeito entre os indivíduos. Para isso, desenvolveu-se uma análise de conteúdo da campanha de verão da Skol e da campanha realizada pela empresa de móveis Alezzia, pois ambas ocorreram no ambiente virtual (Facebook) e trataram de questões de gênero, porém com abordagens opostas, as quais geraram debates que refletem, na perspectiva da teoria apresentada, na construção de relações éticas.

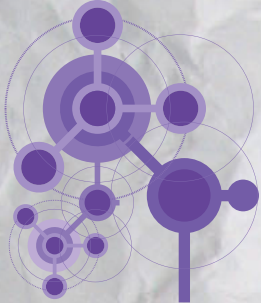
As duas campanhas tiveram início em dezembro de 2016, contando com mais de uma postagem. A Skol desenvolveu, além de peças para a campanha, um vídeo publicitário, postado duas vezes; já a campanha da Alezzia foi composta por postagens que abordaram diversas vezes o discurso da empresa. Para escolher as postagens analisadas utilizou-se como critério o número de interações, ou seja, o número de comentários nas duas campanhas deveria ser semelhante e, além disso, o discurso disseminado deveria explicitar o propósito da campanha.

Para a Skol, foi escolhida a segunda postagem do vídeo publicitário, o qual apresentava um posicionamento para enaltecer as diferenças e o respeito entre as pessoas, estimulando reflexões sobre a importância da diversidade e a quebra dos padrões estéticos. O discurso do vídeo acompanhava um texto dividido em duas partes, como pode ser verificado na Figura 1.

Figura 1 – Campanha da Skol¹.



¹ Disponível em: <www.facebook.com/skol/videos/10154980059947958>. Acesso em: 10 fev. 2017.



O texto é composto, primeiramente, por uma chamada para assistir à propaganda com indicações sobre o conceito que está sendo disseminado. A segunda parte, iniciada com a #PraCegoVer, é uma descrição do conteúdo do vídeo para possibilitar acessibilidade e inclusão nas redes sociais. É explícita a intenção da campanha em romper preconceitos construídos na sociedade, reforçando, com a expressão “Redondo é sair do seu quadrado”, a importância de as pessoas mudarem alguns comportamentos.

A campanha da Alezzia tem um objetivo diferente: foi lançada como um desafio após a repercussão do posicionamento polêmico do proprietário em um grupo de *designers*. Ao insinuar que os homens são melhores *designers* do que as mulheres, ele foi criticado por integrantes do grupo, que acusaram de machista a postagem realizada, assim como as publicidades da empresa, muitas com a exposição do corpo feminino. Uma integrante expôs a situação e sua opinião no Facebook por meio de um relato, avaliando a Alezzia negativamente. A repercussão gerou uma série de críticas e avaliações negativas para a empresa, que além de respondê-las reforçando o posicionamento do proprietário, lançou o Desafio Alezzia (Figura 2):

Figura 2 – Campanha da Alezzia².

DESAFIO ALEZZIA

PAZ & UNIÃO (31/01/17)

1 - Se as estrelas chegarem a 1,1 a referida visitante ganha R\$10mil em cupons Alezzia

2 - Se as estrelas ficarem acima de 1,1 a AAC* ganha R\$5.000,00

3 - Se as estrelas chegarem a 4,0 a AAC* ganha R\$10.000,00

4 - Se as estrelas chegarem a 4,6 a AAC* ganha 2 cadeiras de banho de R\$22mil cada e uma ONG pacífica relacionada a causas da mulher leva um cupom de R\$12mil

Todos juntos, de direita ou esquerda, nos encontraremos no centro para dar uma aula aos políticos de como respeitar as diferenças em prol de um Brasil melhor

Inicialmente, a polêmica girou em torno do debate feminista. Por um lado, acusações de desrespeito com a mulher e, por outro, apoiadores da empresa que não concordam com o posicionamento adotado. A repercussão crescente fez com que a Alezzia unisse a essa discussão a importância da liberdade de expressão, expondo que as organizações devem afirmar suas reais opiniões e não construir um discurso politicamente correto por pressões (Figura 3).

Figura 3 – Postagem da Alezzia³.

Alezzia

Curtir esta página · 20 de dezembro de 2016 · Público · 48

Ouvimos dizer que uma empresa séria jamais usaria mulheres gostosas para, pasme, vender móveis. Achamos que isso deve ser um elogio, pois, somos uma empresa divertida. É gostosa na veia mesmo! AAAAAAAAAAAAmplifica D!! - Compartilhe o #DesafioAlezzia Paz&União 5 estrelas - <https://www.facebook.com/pg/AlezziaMoveis/reviews/> pela liberdade de expressão no Brasil

136 compartilhamentos · 154 comentários

Renata Calonego confesso que venho aqui só para ver como está o ranking das avaliações e o choro das feminas 😂

Curtir · Responder · 583 · 20 de dezembro de 2016 às 09:46

43 Respostas

Renata Calonego Alezzia poderia criar um conceito de ago nos para as feminas, assim metade delas iam parar de mimir e apertarem a empresa, seja opressor

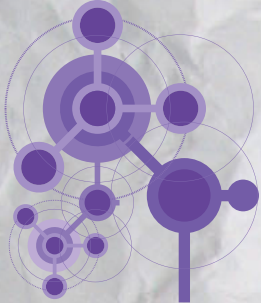
Curtir · Responder · 364 · 20 de dezembro de 2016 às 09:46

33 Respostas

Renata Calonego Se fosse mulher trubu, não havia problema... as feminas foram loucas com a beleza, com a exatidão do belo. Esta semana, a capa da Playboy em uma moça bem gorda e bonita, e tem feminas elogiando a

2 Disponível em: <www.facebook.com/AlezziaMoveis/photos/a.324681324261641.85226.225545557508552/1438642832865479/?type=3&theater>. Acesso em: 10 fev. 2017.

3 Disponível em: <www.facebook.com/AlezziaMoveis/photos/a.247407785322329.70402.225545557508552/1441039009292528/?type=3&theater>. Acesso em: 10 fev. 2017.



No geral, a campanha da Skol gerou repercussão positiva por abordar a diversidade entre as pessoas, quebrando padrões estéticos, e por ser uma propaganda de cerveja com um novo conceito: debate sobre liberdade e igualdade sem objetificar o corpo da mulher como as marcas de cerveja sempre fizeram. Por outro lado, a Alezzia gerou repercussão polêmica, pois a organização assumiu um discurso que enfrenta os debates atuais sobre diversidade de gênero, justificando sua posição com a importância da liberdade de expressão.

Com as duas campanhas, verifica-se que os posicionamentos e as intenções dos discursos são opostos, sendo importante refletir sobre os sentidos que eles constroem nos sujeitos que interagem no ambiente virtual. Compreende-se que a comunicação organizacional estimula valores construtivos e destrutivos para a sociedade, porque, enquanto uma campanha fala sobre a importância da igualdade, a outra desconstrói esse significado, reforçando estereótipos.

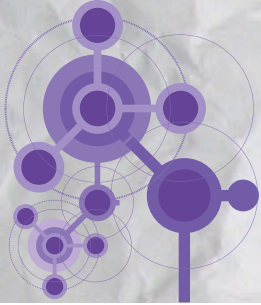
Portanto, para o alcance do objetivo deste estudo foram analisados os sentidos construídos pelos discursos, verificando os comentários realizados na postagem de cada campanha. Foi desenvolvida uma análise quantitativa e qualitativa para possibilitar a reflexão sobre a responsabilidade da comunicação organizacional no estímulo de comportamentos éticos a partir das reações geradas: identificação; reações violentas; tensões e conflitos; discussão ética ou não.

Como metodologia, foi desenvolvida uma análise de conteúdo por ela possibilitar o desmembramento das mensagens textuais e, assim, a verificação dos sentidos construídos pelos discursos. Para isso, os comentários foram categorizados para a “classificação e reagrupamento (...) em número reduzido (...), com o objetivo de tornar inteligível a massa de dados e sua diversidade” (Fonseca Júnior, 2006, p. 298). Inicialmente, foram coletados os números de alcance das publicações e, posteriormente, os comentários delas foram agrupados e analisados em categorias que expressam os atributos que as campanhas reforçaram para os públicos.

O vídeo da Skol teve 189 mil visualizações e 436 compartilhamentos, tendo as reações sido: 3.800 pessoas curtiram, 172 amaram, 41 acharam engraçado, 15 se surpreenderam, 2 consideraram triste e 2 não curtiram. Foram analisados todos os comentários, um total de 145, tendo 6 deles sido com diálogos entre as pessoas, que, no geral, geraram reações positivas e reforço de atributos construtivos, tanto para a marca, quanto para a sociedade. No Quadro 1 encontram-se os atributos reforçados:

Quadro 1- Campanha da Skol: atributos para o público.

Atributos reforçados	Nº de citações
Elogios para a campanha	45
Apreciação pela cerveja	20
<i>Emoticons</i> positivos para a campanha	15
Campanha que quebra estereótipos e padrões estéticos	7
Pessoas que se sentiram representadas	7
Brincadeiras sobre a bebida	7
Alertas sobre o consumo de bebidas alcóolicas	6



Atributos reforçados	Nº de citações
Crítica à qualidade da Skol	5
Diálogo amigável	5
Propaganda que não objetificar o corpo da mulher	3
Propaganda que respeita a diversidade	2
Críticas negativas para a campanha	2
<i>Emoticons</i> negativos para a campanha	1
Diálogo conflituoso	1

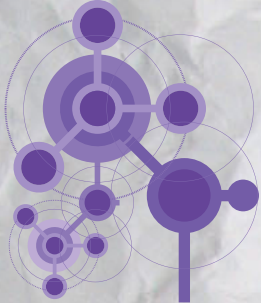
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Verifica-se que as características da maioria dos atributos reforçados na campanha da Skol fazem elogios ao posicionamento por meio de textos e de *emoticons*. Esses elogios referiam-se, em muitos casos, ao fato de o vídeo quebrar os estereótipos impostos por padrões estéticos na sociedade, por não objetificar ou enaltecer o corpo da mulher e por respeitar a diversidade que existe entre as pessoas. Além disso, o posicionamento exposto pela Skol gerou identificação em algumas pessoas, que afirmaram se sentirem representadas; os diálogos que ocorreram na postagem foram amigáveis, ou seja, enalteciam ser bom uma organização quebrar os preconceitos e ampliar o debate sobre a diversidade. O único momento de conflito se deu em uma crítica feita sobre a campanha.

Esses são fatores diretamente relacionados ao tema abordado pela campanha, mas atributos sobre a cerveja e seu consumo também foram registrados. No geral, alguns comentários fizeram brincadeiras sobre o consumo da cerveja, como, por exemplo, a frase “Se dirigir, não beba e, se beber, me convida”, citada por uma pessoa; sobre a qualidade da Skol; e sobre os problemas de ingerir bebidas alcoólicas, enaltecendo riscos do consumo excessivo do álcool e a importância do fim da publicidade de bebidas alcoólicas.

Apesar de algumas críticas e associações negativas, é possível afirmar que a repercussão da campanha gerou sentidos positivos para a construção das relações sociais, ou seja, o discurso colabora para incentivar respeito entre os sujeitos. Isso ocorre, pois as características dos sentidos construídos pela Skol, no geral, estão associadas à importância do respeito e da igualdade de gênero.

A postagem da Alezzia teve 137 compartilhamentos e as reações foram: 4.000 pessoas curtiram, 435 amaram, 341 acharam engraçado, 57 não curtiram, 8 pessoas ficaram surpreendidas e 5 consideraram a publicação triste. No total foram analisados os 194 comentários, tendo 22 deles sido com diálogos entre as pessoas. Pelo fato de a campanha ter gerado polêmica, os comentários feitos na postagem tiveram reações diferentes dos comentários da campanha da Skol. No agrupamento dos atributos reforçados pelo público foi possível verificar que houve mais violência e embates nos diálogos e nas interações, tendo sido utilizadas muitas expressões agressivas e sarcásticas, grande parte apoiando o discurso da organização, como pode ser observado no Quadro 2:



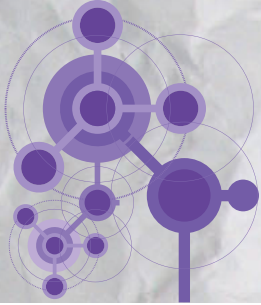
Quadro 2 – Campanha da Alezzia: atributos para o público.

Atributos reforçados	Nº de citações
Apoio para a empresa e campanha	47
Comentários negativos sobre o Movimento Feminista	43
Culto ao corpo feminino	35
Comentários sarcásticos	28
Comentários agressivos	26
Reforço de estereótipos sobre feministas	25
Acusação de desrespeito com a mulher	15
Marketing negativo para a empresa	15
Crítica à campanha “Desafio Alezzia”	13
Diálogos conflituosos	12
Comentários sobre política	9
Comentários preconceituosos	8
<i>Emoticons</i> negativos para a campanha	6
Reforço de padrões estéticos	4
<i>Emoticons</i> positivos para a campanha	4
Marketing positivo para a empresa	3
Elogio para os móveis da empresa	2
Crítica para os móveis da empresa	2

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os atributos reforçados pelo público que interagiu na publicação trazem diversas características que retratam os sentidos construídos pelo discurso da empresa. São elas:

- Comentários negativos sobre o Movimento Feminista: referem-se à falta de moral e coerência das atitudes feministas. O movimento foi considerado intolerante, hipócrita e radical, o qual torna as mulheres vítimas e denigre sua imagem;
- Culto ao corpo feminino: referem-se à beleza do corpo feminino e sua exposição; várias expressões de baixo calão foram utilizadas para ressaltar a perfeição do corpo da modelo e das mulheres em geral;
- Comentários sarcásticos: piadas e deboches ao movimento e de apoio à campanha; a palavra “opressor” foi muito utilizada para isso;



- Comentários agressivos: apareceram, principalmente, em diálogos, durante o conflito entre posicionamentos diferentes e quando as pessoas se referiram pejorativamente às feministas;
- Reforço de estereótipos sobre feministas: características pejorativas relacionados à sexualidade das mulheres e à estética das feministas;
- Marketing negativo e positivo: atributo reforçado por pessoas que consideram ruim a estratégia de marketing da empresa, julgando-a agressiva, desrespeitosa e desenvolvida para ganhar visibilidade; já o marketing positivo foi considerado pelos que acreditam que o discurso assumido é bom para gerar visibilidade;
- Comentários preconceituosos: comentários pejorativos sobre a sexualidade de homens que defenderam o direito das mulheres;
- Reforço de padrões estéticos: comentários sobre como deve ser o corpo da mulher.

O levantamento dos atributos reconhecidos e reforçados pelos públicos nas duas campanhas é um indício sobre a responsabilidade da comunicação organizacional em transmitir informação e conhecimento para estabelecer diálogo com e entre eles. Essa função não é meramente para sustentar que as imagens das organizações sejam positivas no decorrer dos anos, mas também para garantir sua responsabilidade social, a qual, entre outras características, é fundamental para o reconhecimento de direitos, estímulo ao respeito, formação de valores para a construção de relações sociais baseadas na ética.

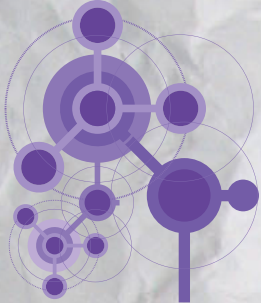
CONSIDERAÇÕES FINAIS

As novas tecnologias de informação e comunicação possibilitam, cada vez mais, um ambiente democrático e participativo. Diante disso, é possível olhar de forma mais ampla o conceito de comunicação comunitária, defendendo que o ambiente virtual organiza comunidades, com as quais as organizações precisam dialogar para atender e responder a demandas e interesses.

Parte-se da ideia de que as comunidades que se formam nas mídias sociais também são afetadas pela atuação das organizações nesse ambiente e, portanto, ao estabelecerem relacionamentos e disseminarem seus discursos, as organizações precisam ser responsáveis para incentivar comportamento ético entre os sujeitos e demonstrar o seu comportamento ético diante da sociedade. Essa demonstração sugere uma atuação preocupada com o bem-estar e o desenvolvimento social. Com base nessa lógica, a comunicação organizacional configura-se como um agente de transformação social ao influenciar, direta ou indiretamente, a opinião pública e, a partir disso, sensibilizar a sociedade e potencializar a reflexão sobre temas relacionados à cidadania e ao interesse público.

Atualmente, verifica-se que a atuação das organizações nas mídias sociais colabora para reforçar o vínculo delas com o público e, assim, legitimar seu discurso e sua atuação no mercado. Mas, ao refletir sobre essa atuação é preciso considerar a responsabilidade que as organizações possuem ao desenvolver uma comunicação que irá gerar interações entre os sujeitos.

Nesse sentido, quando são analisados os atributos reforçados pelos públicos que interagiram nas campanhas da Skol e da Alezzia, percebe-se que o posicionamento da primeira dissemina valores construtivos importantes para o convívio



coletivo, enquanto a segunda gera embates entre os sujeitos. Esses embates não são problemáticos, considerando que pontos de vista contrários podem ser importantes para reflexões e construção de novos valores e atitudes. Porém, a grande questão é que o reforço de preconceitos em um discurso organizacional é capaz de construir representações agressivas para a relação entre as pessoas na vida *off-line*.

Ao compreender que organizações socialmente responsáveis atuam pela diminuição de impactos e garantem o direito das pessoas, reforçar preconceitos não é uma atitude ética e responsável. É possível refletir, portanto, que os discursos das organizações possuem uma função orientadora de comportamentos, pois, ao disseminarem valores éticos, possibilitam um ambiente de diálogo baseado no respeito e, possivelmente, constroem sentidos que refletem nas relações sociais.

A análise das duas campanhas e dos posicionamentos das organizações demonstram que a comunicação organizacional possui um importante papel social na orientação de seus públicos em diversas esferas da sociedade. E que, por meio da tecnologia, elas podem estimular um debate importante para os direitos das pessoas, o que está diretamente ligado com ser responsável socialmente ou não. Conclui-se, portanto, que a comunicação organizacional gera impacto para a sociedade, principalmente em cenários nos quais existam tensões ideológicas. Por isso, uma organização responsável e ética precisa estimular o diálogo, esclarecer importantes informações e incentivar os indivíduos a construir uma sociedade baseada em valores éticos.

Nesse sentido, os discursos das organizações são mediadores desse processo por serem uma constante construção e reconstrução de significados sobre práticas sociais e devem abordar temas de interesse que permitam articulações entre as pessoas. No momento que as organizações adquirirem a ciência disso, será possível aproximar ainda mais a tendência de transformar a responsabilidade social das organizações na construção de capital social para avançar rumo a uma participação que busque a discussão de interesses coletivos e uma atuação organizacional voltada para eles.

REFERÊNCIAS

FERRARI, Maria Aparecida. Contexto global e latino-americano da comunicação e relações públicas. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011.

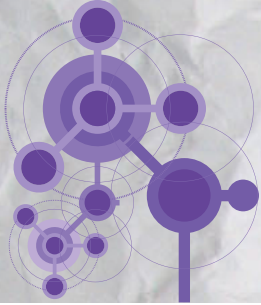
FONSECA JÚNIOR, Wilson C. Análise de conteúdo. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio Teixeira de (Orgs.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HENRIQUES, Márcio Simeone. *Comunicação e estratégias de mobilização social*. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

JENKINS, Henry; GREEN, Joshua; FORD, Sam. *Cultura da conexão: criando valor e significado por meio da mídia propagável*. São Paulo: Aleph, 2014.

LUVIZOTTO, Caroline Kraus; SERIDÓRIO, Daniele Ferreira. Movimentos sociais, ativismo e participação na sociedade da informação. In: LUVIZOTTO, Caroline Kraus; LOSNAKC, Célio José; ROTHBERG, Danilo (Orgs.). *Mídia e sociedade em transformação*. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2016.

MARTINO, Luís Mauro Sá. *Teoria das mídias digitais: linguagens, ambientes e redes*. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.



MATOS, Heloiza. *Capital social e comunicação: interfaces e articulações*. São Paulo: Summus, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, M. A. Interações na contemporaneidade e mudanças paradigmáticas: organização, comunicação e estratégias. *Revista del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*, Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, UNLZ, a. V, n. 14, p. 31-51, 2010.

RECUERO, Raquel. Comunidades virtuais: uma abordagem teórica. In: V SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE COMUNICAÇÃO, V, Porto Alegre, 2001. *Anais...* Porto Alegre: PUCRS, 2001. Disponível em: <<http://pontomidia.com.br/raquel/teorica.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

_____. *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina, 2010.

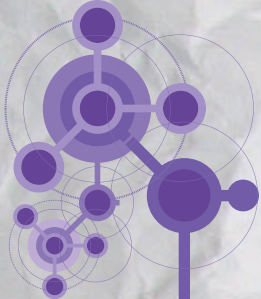
RHEINGOLD, Howard. *La comunidad virtual: una sociedad sin fronteras*. Barcelona: Gedisa Editorial, 1996.

SMITH, Vivian P. B. Incorporação dos princípios da responsabilidade social. Site Ethos, 2013. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/cedoc/incorporacao-dos-principios-da-responsabilidade-social/#.WMcDjfnyu03>>. Acesso em: 09 fev. 2017.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

_____. *Ética empresarial*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

Texto recebido em 08.04.2017 e aprovado em 19.06.2017.



Relações públicas e modelos de participação de *stakeholders*: organizações em busca do consenso ou do conflito?

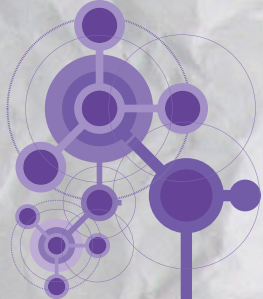
Public relations and stakeholder participation models: organizations seeking consensus or conflict?

Relaciones públicas y modelos de participación de *stakeholders*: ¿organizaciones en busca del consenso o del conflicto?



Ágatha Paraventi

- Doutoranda em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Ciências da Comunicação e especialista em Gestão Estratégica de Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA-USP
- Graduada em Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero (Facásper)
- Professora do Curso de Relações Públicas da Facásper
- E-mail: agathacamargo@yahoo.com.br



Resumo

O texto discute os problemas de participação entre organizações e públicos para tomada de decisões. Descreve críticas aos modelos pautados no diálogo, no consenso (Grunig, 2002, 2009) e na deliberação de Habermas (Meisenbach, 2006, apud Davidson, 2016), que buscam decisões democráticas. Apresenta contribuições vinculadas ao conflito, do modelo Parc - teoria construtivista-relacional politicamente responsável (Deetz, 2009, 2010), e ao dissenso, da democracia agonística de Mouffe (Davidson, 2016). Estudo empírico relaciona o modelo Parc às práticas de engajamento de stakeholders para sustentabilidade em organizações brasileiras.

PALAVRAS CHAVE: RELAÇÕES PÚBLICAS • DEMOCRACIA • ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* • MODELO PARC • SUSTENTABILIDADE.

Abstract

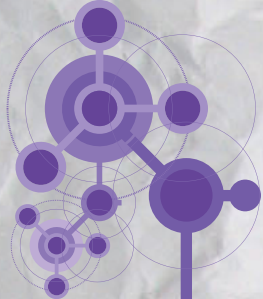
The text discusses the problems of participation between organizations and audiences for the decision-making process. It describes criticisms of models based on dialogue, on consensus (Grunig, 2002, 2009) and on deliberation by Habermas (Meisenbach, 2006, apud Davidson, 2016), which seek democratic decisions. The work provides contributions linked to the conflict, of the Parc model - politically responsible constructivist-relational theory (Deetz, 2009, 2010), and to dissent, of Mouffe's agonistic democracy (Davidson, 2016). The empirical study links the Parc model to the practices of stakeholder engagement for sustainability in Brazilian organizations.

KEYWORDS: PUBLIC RELATIONS • DEMOCRACY • *STAKEHOLDERS* ENGAGEMENT • PARC MODEL • SUSTAINABILITY.

Resumen

El texto discute los problemas de participación entre organizaciones y públicos para la toma de decisiones. Describe críticas a los modelos pautados en el diálogo, en el consenso (Grunig, 2002, 2009) y en la deliberación de Habermas (Meisenbach, 2006, apud Davidson, 2016), que buscan decisiones democráticas. Presenta contribuciones vinculadas al conflicto, del modelo Parc - teorías constructivista-relacional políticamente responsable (Deetz, 2009, 2010), y al disenso, de la democracia agonística de Mouffe (Davidson, 2016). El estudio empírico relaciona el modelo Parc a las prácticas de compromiso de *stakeholders* para la sostenibilidad en las organizaciones brasileiras.

PALABRAS CLAVES: RELACIONES PÚBLICAS • DEMOCRACIA • PARTICIPACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS • MODELO PARC • SOSTENIBILIDAD.



As relações públicas produzem efeitos sociais. Os objetivos da atividade dividem-se entre o interesse organizacional e o interesse público, com pesos distintos, dependendo da abordagem teórica, mas que guardam alguma forma de contribuição às contrapartes no ambiente em que operam. Eles podem ser observados na abordagem de Grunig (2009), de que as organizações tentam alcançar seus objetivos, ao mesmo tempo em que tentam ajudar o público a satisfazer os seus, em uma colaboração que beneficia os públicos e a sociedade; na visão de Matrat (1971, apud Xifra, 2006, p. 237), reconhecido pela abordagem ética, para o qual as relações públicas são uma disciplina social, “um comportamento, uma regra de um jogo social que preserva a integridade e a dignidade de cada um”; e na definição da pesquisadora crítica Lee Edwards (2012, p. 21),

relações públicas são um fluxo de comunicação intencional produzido em nome de indivíduos e grupos formalmente e informalmente constituídos, através de ações contínuas com outras entidades sociais. Ela tem efeitos políticos, econômicos, sociais e culturais nos níveis local, nacional e global.

Este artigo promove a discussão dos processos de interação e participação que objetivam contribuir com a tomada de decisões democráticas por parte das organizações, que impactarão o ambiente e as partes interessadas. A revisão teórica abordou as principais críticas aos modelos de participação pautados no *diálogo, consenso* (J. Grunig; L. Grunig; Dozier, 2002), e na *deliberação* de Habermas (Meisenbach, 2006 apud Davidson, 2016) produzidas por autores que defendem o *conflito* (Deetz, 2009, 2010) e o *dissenso* da democracia agonística de Chantal Mouffe (Davidson, 2016) como caminhos para o cuidado político que pode reduzir o hegemonismo nos processos de participação.

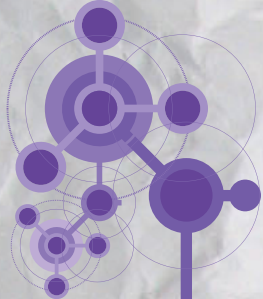
O estudo empírico concentrou-se no tema da sustentabilidade, para o qual a participação de partes interessadas, ou o engajamento de *stakeholders*, é via que conduz à responsabilidade moral e que pode promover o equilíbrio social. Sustentabilidade relaciona-se com a perenidade, por meio do “atendimento das necessidades das gerações atuais, sem comprometer a possibilidade de satisfação das necessidades das gerações futuras”, segundo a Brundtland Commission, na publicação *Our common future* (ONU, 1987, p. 43). As perspectivas teóricas destacam a demanda do processo de participação, como a teoria *stakeholder* (Freeman, 1997) na qual a sociedade concede a licença social de operação às organizações por meio da entrega de sua responsabilidade corporativa e a definição de responsabilidade moral de cuidar para que os *outputs* da organização não repercutam negativamente sobre os seres humanos (Thiry-Cherques, 2008, p. 180). Na esfera aplicada, a participação de partes interessadas para o desenvolvimento da sustentabilidade está recomendada em acordos internacionais, desde o Relatório Brundtland (ONU, 1987), permaneceu na Agenda 21 (1992) e na Agenda 2030 (2015), e é base para os mecanismos de gestão e prestação de contas de sustentabilidade GRI-G4 e a norma ISO 26000.

A pesquisa buscou a descrição dos processos de engajamento para sustentabilidade de três organizações pioneiras na publicação de relatos de sustentabilidade GRI no país, à luz do modelo de participação Parc (teoria construtivista-relacional politicamente responsável¹), de Stanley Deetz (2009, 2010), relacionado anteriormente com o contexto da sustentabilidade (Paraventi, 2017) e que permitiu a discussão sobre o *status* das práticas organizacionais.

MODELOS DE PARTICIPAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Em resposta aos estudos de participação em relações públicas fundamentados no controle estratégico, foram construídas pelo menos trinta décadas de estudos sobre *diálogo* na atividade (Pieczka, 2011, apud Davidson, 2016). O diálogo tem foco no

¹ Em inglês, Parc são as iniciais de political attentive relational constructionism.



entendimento da perspectiva do outro, para que cada interlocutor seja capaz de ver o mundo em que os outros vivem, e o vê como mecanismo capaz de produzir compromisso, consenso e engajamento. “Tem início com uma reciprocidade fundamental: ao reconhecer que você tem um mundo e eu tenho um mundo, eu reconheço que você me concede direito ao meu e eu lhe concedo direito ao seu. Nenhuma das partes da interação tentará fazer do mundo dela o mundo” (Deetz, 2010, p. 96).

Davidson (2016) destaca as contribuições de autores que se pautaram na teoria de deliberação de Habermas, da racionalidade de diálogo na esfera pública, para o desenvolvimento de modelos dialógicos para as relações públicas. Destaca a produção de Meisenbach (2006, apud Davidson, 2016), pautada na ética do discurso que objetiva a compreensão mútua e o consenso, mas que não consegue impedir que um “consenso hegemônico” resulte do processo, em função do menor poder de públicos marginalizados que participam da comunicação. Estudos empíricos evidenciaram esse contexto de relações de poder descrito por Meisenbach (2006, apud Davidson, 2016) nos mecanismos de deliberação pública. Stradford et al. (2003, apud Davidson, 2016) constataram um problema específico vinculado à realização das situações ideais de fala que poderiam produzir resultados socialmente injustos nas consultas públicas ambientais da Tasmânia; Karppinen et. al. (2008, apud Davidson, 2016) também abordaram como a diferença da linguagem e a orientação de racionalidade dos públicos em relação ao organizador podem congelar e excluir queixas e considerações; e Williams (2004, apud Davidson, 2016) identificou cinco métodos que os facilitadores de diálogo costumam usar para marginalizar contribuições de cidadãos com agendas alternativas.

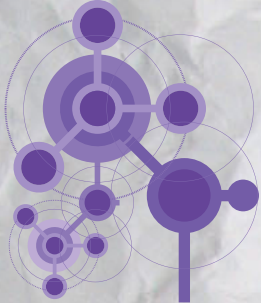
As críticas de Deetz (2009, 2010) e de Davidson (2016) aos processos de participação em relações públicas convergem em aspectos de atenção política às relações de poder, ou hegemonia de grupos no processo de interação; procedimentos do processo de comunicação; objetivos de consenso e informações e transparência; que serão detalhados na apresentação dos modelos Parc e teoria agonista.

Modelo Parc – Teoria construtivista-relacional politicamente responsável

O modelo de Deetz (2009, 2010), da teoria construtivista-relacional politicamente responsável (Parc), fora apresentado em duas publicações brasileiras, em traduções feitas por Maria Cristina Ferrari (Deetz, 2009), como construcionismo relacional politicamente atento, e por Francine Assis Silveira e Óscar Curros (Deetz, 2010), como teorias construtivista-relacionais politicamente responsáveis, por entenderem que a tradução literal não alcançava o sentido objetivado pelo autor.

O modelo apresenta-se como processo de comunicação crítico às práticas de engajamento realizadas pelas organizações, à luz da insuficiência destas para suprir as demandas sociais, ambientais, econômicas contemporâneas. O autor critica a ilusão promovida pelas teorias de comunicação inatas, que se não intencionais, ocultam um estrutural controle estratégico da comunicação, nas quais as organizações “podem acreditar que estão comprometidos com a obtenção do entendimento mútuo, mas em vez disso podem estar praticando ação estratégica disfarçada. (Deetz, 2010, p. 92-93). Entende que esse processo acontece por meio da não-atenção à natureza política da comunicação, relações assimétricas de produção de sentido e poder, formações discursivas privilegiadas, comunicações distorcidas e fechamentos discursivos (Deetz, 2010, p. 93). Assim, os processos “foram talhados para a difusão da informação, o controle e o avanço estratégico de interesses dominantes, mais do que para a invenção e a colaboração. Isso limita a possibilidade de respostas produtivas” (Deetz, 2009, p. 88).

As premissas recomendadas no modelo Parc envolvem os seguintes aspectos do engajamento: objetivo ou orientação, concepção do significado e experiência da comunicação, práticas comunicativas, relações de poder e seleção de *stakeholders*, perfil de informações disponibilizadas e divulgação do processo de engajamento.



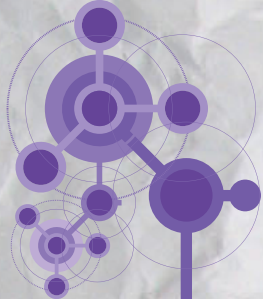
Quadro 1: Síntese do modelo Parc (Deetz, 2009, 2010)

PARC (Deetz, 2009, 2010)
Seleção de <i>stakeholders</i> : Pluralismo e diferenças na seleção dos participantes, com transparência e atenção às relações de poder. Alteridade que promove a criatividade e o atendimento dos interesses mútuos.
Objetivo do engajamento/ inclusividade de interação: Reciprocidade. Busca de responsabilidade compartilhada. Falantes e ouvintes tentam aprender um com o outro, encorajam a oposição, independência, indiferença e o conflito. Criatividade e inovação sustentável deve ser superior à busca do consenso e controle estratégico.
Concepções de significado e experiência do processo comunicativo: Construtivista relacional (espaço onde pensamentos são construídos). Capaz de promover a reformulação das posições e soluções por meio das interações comunicativas.
Práticas comunicativas: Entre conversação aberta, deliberação, diálogo ou colaboração, defende a colaboração: possibilidades criativas através da transformação de expressões de desejo e posições em comprometer-se com realizações de interesse mútuo.
Informações disponibilizadas: Qualidade e completude de informações aos participantes antes e depois do processo de participação, que permita o conflito e não o fechamento discursivo do consenso.
Divulgação do processo de engajamento: Divulgação completa de informações e transparência de processos decisórios, com abertura das alegações, versus o contexto da caixa preta.
Irrelevância de autoridade, cargos e recursos de poder: Inibição de posições de autoridade e poder. Processo comunicativo que evite transformar o processo de diálogo em simples escolha ou consentimento de caminhos previamente desenhados por quem tem a posição proeminente.

Fonte: Elaborado pela autora.

Deetz aborda o aspecto da *seleção dos stakeholders* e das *relações de poder* que precisam ser observadas. As alteridades de interesses entre os participantes, ou *diversidade necessária*, tem direta relação com a proposição de soluções emergentes. "Quais diferenças devem existir para desalojar o comprometimento com posições existentes e dar maior oportunidade para a criatividade?" (Deetz, 2009, p. 101). A legitimidade não está no fato de que todos puderam se expressar, mas sim na reciprocidade, ou diversidade que propiciou uma solução emergente. O processo de representação demanda "voz" e um processo decisório engenhoso. Quando não há essa "voz", mesmo com foros apropriados, o contexto de informação inadequada ou distorcida oferecidas resulta em contextos decisórios restritos, nos quais se busca "uma solicitação de 'consentimento' pelo qual os públicos de interesse 'escolhem' suprimir suas próprias necessidades e seus conflitos internos de valor" (Deetz, 2009, p. 98).

O autor discorre sobre as diferenças das comunicações e relações que *objetivam ou são orientadas* ao controle estratégico, no qual a atenção teórica do falante e do ouvinte está em fazer escolhas que levem à obtenção de vantagem, por meio da influência da percepção de acontecimentos; ou reciprocidade, na qual as escolhas e estruturas visam ao aumento de responsabilidade compartilhada, por meio de processo no qual falante e ouvinte tentam aprender um com o outro, encorajam a oposição, a independência e a diferença.



Em *concepção do significado e experiência*, discute-se como acontece a participação nos processos comunicativos. Deetz descreve as teorias de concepções de significado em um processo comunicativo, que podem ser: *centradas na pessoa*, compreendendo os significados como construções individuais, relativamente estáveis e aguardando comunicação para se expressar – ou seja, teorias centradas nas pessoas consideram a comunicação um meio para transmitir significado, informação, conhecimento, influenciar pessoas etc; e pautada em uma concepção *construtivista relacional*, na qual os sentidos e as identidades pessoais são resultantes de processos comunicacionais – ou seja, veem a comunicação como um processo social por meio do qual os significados emergem na relação com os outros e com o mundo, e produzem sentimentos, identidades e experiência. (Hosking, Dachler e Gergen, 1995, apud Deetz, 2010, p. 86; Hosking e McNamee, 2006, apud Deetz, 2010, p. 86). “As interações colaborativas, nesse modelo, desafiam as posições existentes, possibilitando que aquilo que é dado como certo seja reformulado à luz das diferenças claramente colocadas”, em uma abordagem de democracia participativa (Deetz, 2010), dentro da concepção construtivista relacional. Esse modelo é caracterizado pelo interesse de garantir que todas as posições relevantes sejam ouvidas, pela construção de significado de forma livre e aberta, pela manutenção do pluralismo e da diferença.

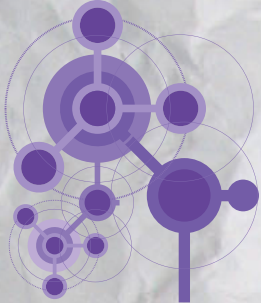
Deetz defende o aprimoramento das *práticas comunicativas* de interações voltadas ao modelo da colaboração, que difere das práticas: *conversa aberta* – requer comprometimento que permita que os significados se exponham de frente, em vez de tentar controlar ou dirigir; e uma diferença ou alteridade que desafie as pré-concepções trazidas para a interação; esta requer uma ação recíproca entre o deixar ir e o não saber aonde se vai; *deliberação* – uso da reciprocidade e da diferença para enriquecer as tomadas de decisão; foco no desenvolvimento de reivindicações de garantias que possam ser sustentadas pela força do melhor argumento após as relações de poder terem sido deixadas de lado; *diálogo* – prática comunicativa com foco no entendimento da perspectiva do outro, na capacidade dos interlocutores verem o mundo em que os outros vivem, útil para reduzir tensões e criar sentido de comunidade, mas que não possui modelo de decisão para gerar escolhas criativas. A *colaboração*, neste sentido, compartilha as expectativas de reciprocidade com o diálogo, mas tem a finalidade de decisões criativas mútuas. “Requer uma visão colaborativa de comunicação baseada mais no conflito do que em modelos de comunicação centrados na pessoa ou orientados ao consenso” (Deetz, 2009, p. 99).

As *informações disponibilizadas* antes e durante o processo de interação envolvem clareza de intenções, informações para subsidiar discussões e tomada de decisão que impeçam o fechamento discursivo do controle estratégico; e após a participação, a abertura da “caixa preta” do processo decisório, com a divulgação completa das discussões e alegações que permite a redeterminação baseada na contestação dos modos de criação (Deetz, 2009, p. 100).

Democracia agonística aplicada às relações públicas

Davidson (2016) apresenta as contribuições da teoria democrática agonista de Chantal Mouffe (2000, 2007, 2013, apud Davidson, 2016) para o desenvolvimento de modelos de participação em relações públicas. A defesa do agonismo, fundamentado no dissenso, em oposição à comunicação dialógica, é feita com base em crítica sistematizada aos estudos da proposição de simetria, de James Grunig e Todd Hunt (1984), e de J. Grunig, L. Grunig e Dozier (2002), bem como aos estudos do modelo de deliberação democrática de racionalidade e consenso de Habermas à atividade.

A democracia agonística pauta-se no “concurso permanente, no dissenso e no desempenho em espaços públicos vibrantes que testam a legitimidade de quem tem poder e privilégio” (Davidson, 2016, p. 145); baseia-se no pluralismo, ao reconhecer a diferença entre grupos e considera o conflito como um bem democrático.



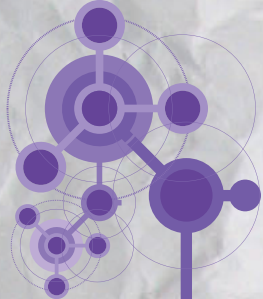
A crítica à deliberação de Habermas entende que o consenso racional universal é uma impossibilidade conceitual, pois o liberalismo não contempla os conflitos que o pluralismo implica. O antagonismo inerente ao político, de luta entre inimigos, precisa ser superado pelo agonismo, descrito como uma luta entre adversários cujas ideias precisam ser combatidas. Desse modo, Davidson afirma que as práticas democráticas não devem servir ao consenso ou compromisso, mas à facilitação ou cooperação de espaços e ações participativas. E questiona como se pode falar em relações públicas éticas em um modelo que busca o consenso e o sufocamento da diferença (Davidson, 2016, p. 152).

O modelo simétrico de duas mãos (Grunig e Hunt, 1984; E. Grunig, L. Grunig e Dozier, 2002) é observado tanto na sua concepção inicial em 1984 – que abordava o diálogo das organizações com públicos de interesse para *cooperação*, levando à harmonia e ao consenso entre a organização e seu meio ambiente –, quanto nos ajustes de 2002 – que substituem o ideal de cooperação para a *conciliação* dos interesses de cada parte interessada, na qual as organizações buscam alcançar seus objetivos, ao mesmo tempo em que tentam ajudar o público a satisfazer os seus. As críticas pontuam a seleção e formas de compreender os participantes: enquanto Habermas fala de iguais racionais, a simetria recomenda a seleção de grupos que têm o poder de restringir a possibilidade de uma organização alcançar seus objetivos, para mediar a possibilidade de conflitos, e não a diversidade e pluralidade democrática. Os indicadores de resultado da participação, não sociais e sim econômicos para a organização, são vistos como motivadores do predomínio dos arranjos hegemônicos nos momentos de tomada de decisão. Assim, Davidson contrapõe a simetria dessa conciliação – que analisa o ambiente para identificar problemas e implementar estratégias para neutralizar desafios – ao agonismo – que seria uma busca de animar espaços públicos e incentivar a ampla participação para transparência e contestação das relações de poder.

Davidson traça uma comparação entre as teorias de relações públicas, incorporando a teoria agonística como modelo, que contribui para um processo comunicativo que permite “rivalidades retóricas transparentes” e atua como catalisador de contribuições tangíveis para o bem público, como descrito no Quadro 2:

Quadro 2: Teorias democráticas / modelos de relações públicas, adaptado de Davidson (2016, p. 161)

De grupos de elite	Agregativo	Deliberativo	Agonista
O modelo de propaganda de Bernays.	Teoria da excelência, comunicação simétrica bidirecional.	Habermas, ética do discurso.	Mouffe, pluralismo radical.
Públicos como sujeitos de grupos de elite.	Públicos são organizados e se comprometem com negociações e compromissos.	Públicos são atores racionais. Diálogo baseado em regras para maximizar as contribuições para um consenso universal.	Públicos têm identidades e interesses conflitantes. Espaços criados para garantir que os antagonismos se convertam em agonismo. Apenas consensos parciais são alcançáveis.



De grupos de elite	Agregativo	Deliberativo	Agonista
Ética como consideração secundária, comunicação para manipular atitudes e comportamentos na direção em que as elites acreditam representar um bem maior.	Compromisso por meio do diálogo que assegura certa satisfação de necessidades mútuas, mas desde que não ameace os interesses de longo prazo das organizações.	Legitimidade do consenso como resultado da correção ética do diálogo e da capacidade de todos os participantes contribuírem com conhecimentos e preocupações.	Contribuição ao modelo dialógico deliberativo. Processo de relações públicas que mobiliza públicos, exige transparência das relações de poder e capacita a comunicação de públicos desfavorecidos.

Fonte: Autora (adaptado de Davidson, 2016, p. 161).

Convergências entre os modelos Parc e agonista

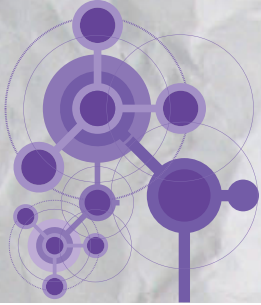
As propostas apresentadas por Deetz (2009, 2010) e Davidson (2016) para participação de públicos em processos comunicativos para tomada de decisão aproximam-se nas *críticas ao consenso e ao diálogo* que não é capaz de romper com as relações de poder dominantes e hegemônicas e nem de promover soluções criativas e inovadoras que produzam efeitos sociais democráticos. Embora a discussão da teoria de democracia agonística esteja mais incipiente na descrição de um modelo prático a ser testado em um estudo empírico, observam-se convergências entre os modelos nos seguintes aspectos: *participantes*, destacando ambos a importância do pluralismo, no reconhecimento e transparência das relações de poder; *objetivos da participação*, que defendem o conflito, o dissenso, o encorajamento da oposição e do concurso permanente, com o objetivo de alcançar um bem democrático; *práticas comunicativas* de colaboração, em expressão de posições e desempenho em espaços públicos vibrantes que testam as relações hegemônicas; e *tentativa de superação dos recursos de poder*, por meio de um processo comunicativo que impeça consentimentos por meio da capacitação dos públicos participantes (muitas vezes marginalizados) nas linguagens e expressão.

No entanto, por oferecer descrição que permite ser operacionalizada com mais clareza em avaliações empíricas, o modelo Parc de Deetz fundamentará o quadro de análises.

MECANISMOS PARA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE: GRI E ISO 26.000

O modelo teórico Parc foi confrontado com os modelos de gestão e prestação de contas em sustentabilidade GRI e ISO 26.000, para identificação de alinhamentos e convergências que pudessem ser discutidas em um estudo empírico.

A *GRI – Global Reporting Initiative* (GRI, 1997), modelo mais difundido internacionalmente, criado pela ONU (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – Pnuma e Coalition for Environmentally Responsible Economies – Ceres), publicou cinco *Guidelines* para produção de relatos: G1 em 2000, G2 em 2002, G3 em 2006, G3.1 em 2011 e G4 em 2013. Elaborada pelo ISO/TMB Working Group on Social Responsibility (ISO/TMB WG SR) por meio de um processo *multipartite* que envolveu especialistas (consumidores; governo; indústria; trabalhadores; organizações não-governamentais; serviços;

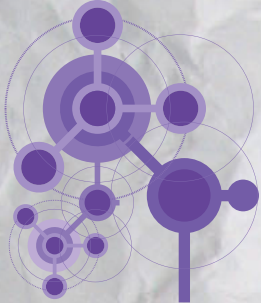


suporte; pesquisa; academia e outros) de mais de 90 países e 40 organizações internacionais, a *Norma ISO 26.000*, não certificável, fornece diretrizes sobre responsabilidade social.

Os dois modelos – GRI e ISO 26.000 – convergem em abordar o engajamento com as partes interessadas como princípio fundamental para a gestão da sustentabilidade. Esse princípio está vinculado à definição e gestão dos temas materiais ou de questões essenciais a serem geridas e reportadas à sociedade. O Quadro 3 apresenta a síntese das recomendações dos modelos que se relacionam com a demanda e o valor atribuídos ao engajamento de *stakeholders*.

Quadro 3: Síntese das diretrizes GRI G4 e ISO 26.000 de engajamento de *stakeholders*.

FATOR	GRI – G4	ISO 26.000
Princípios do modelo (para conteúdo)	Inclusão de <i>stakeholders</i> , contexto da sustentabilidade, completude e materialidade.	<i>Accountability</i> , transparência; comportamento ético; respeito pelos interesses das partes interessadas; respeito pelo Estado de direito; respeito pelas normas internacionais de comportamento; respeito pelos direitos humanos.
Princípio de engajamento de partes interessadas	Influência das avaliações e decisões dos <i>stakeholders</i> para a definição da materialidade, por meio de <i>inputs</i> valiosos.	Respeito, consideração e resposta a interesses. Não deve ser maior que as expectativas da sociedade.
Objetivos do engajamento	Aumentar a credibilidade interna e externa; fornecer perspectiva diferente sobre pontos fortes e fracos e evitar críticas inesperadas; ajudar a identificar problemas antes que ocorram; contribuir para o conhecimento contínuo da organização e dos <i>stakeholders</i> ; construir reputação externa positiva, mostrar preocupação da empresa sobre opiniões externas.	Base sólida para decisões; compreender efeitos, produzir impactos positivos e reduzir negativos; aprendizagem contínua. Conciliar conflitos; testar confiabilidade de alegações da organização; cumprir obrigações legais; aumentar transparência conquistar parceiros para benefícios mútuos.
Critérios de seleção de partes interessadas	Responsabilidade; influência; proximidade; dependência; e representação.	Grupos cujos interesses podem ser afetados pelas decisões da organização. Com interesses relevantes para a prática sustentável. Sem preferência por grupos amigáveis ou negligenciamento de grupos silenciosos. Cuidado ético com a transparência sobre não-independência.



FATOR	GRI – G4	ISO 26.000
Informações disponibilizadas para o processo de engajamento	Objetivo do diálogo; motivações da organização; como os <i>stakeholders</i> podem contribuir e ser beneficiados; por que ele foi escolhido; procedimentos após consulta.	Engajamento será eficaz se as partes interessadas tiverem o conhecimento e as informações necessárias à tomada de decisões.
Identificação de temas de interesse	Engajamento precisa identificar os aspectos mais críticos a serem gerenciados e o porquê.	Processo precisa identificar claramente os interesses.
Priorização de temas	Construção de critério de priorização da matriz de materialidade, com <i>feedback</i> mais profundo sobre aspectos materiais e limites.	Análise de interesses e expectativas a partir dos temas centrais da responsabilidade social do modelo. Partes interessadas devem participar do processo de priorização de temas.
Comunicação de temas que serão contemplados	Na etapa de validação	Na etapa de divulgação do relato, como resposta aos interesses das partes interessadas.
Abordagem	Grupos ou individualmente. Identificação pode ser <i>on-line</i> , mas priorização demanda interação (individualmente ou por <i>focus group</i>).	Interativo. Via de mão dupla em todas as etapas.

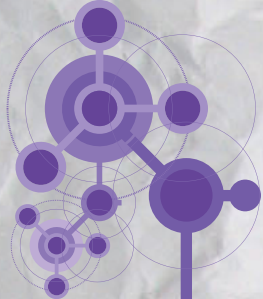
Fonte: Elaborado pela autora.

A comunicação ou o conteúdo do relato a ser reportado deve seguir estas recomendações: *princípios* que devem nortear a divulgação de informações, convergentes nos dois modelos, equilíbrio, exatidão, tempestividade, clareza, responsividade ou confiabilidade; no GRI-G4 são adicionais a comparabilidade e na ISO 26.000, completude e acessibilidade; a *seleção de grupos* precisa ser informada (GRI G4 – 24); a *frequência de interação* com cada público (GRI G4 – 26); o reporte de *interesses e questões levantadas por cada parte interessada*, visando à transparência do processo de discussão; a *descrição do processo de decisão* sobre os temas finais a serem incorporados e medidas adotadas pela organização para abordar cada preocupação (GRI G4 – 27) com resposta aos interesses dos *stakeholders*; e na validação, colher e avaliar o *feedback* dos públicos.

Contribuições do modelo Parc aos mecanismos GRI E ISO 26.000

O modelo Parc foi confrontado à categorização do estudo das normas ISO 26.000 e GRI G4, nos aspectos em que ele pode contribuir, diverge ou avança sobre as recomendações.

Identifica-se a contribuição nos aspectos: 1) seleção dos *stakeholders*: os guias recomendam a seleção pautada na diversidade de representação, em alinhamento ao pluralismo e diversidade do Parc, ainda que no caso do GRI seja recomendada a inclusão de grupos que podem “influenciar” a organização, demonstrando a preocupação com um controle estratégico. 2) informações



disponibilizadas para o engajamento: o modelo GRI aborda a demanda de informações sobre o contexto, interesses da consulta e procedimentos, que podem auxiliar na identificação de diversidade de interesses e conflitos a serem discutidos.

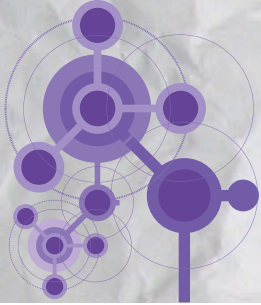
O modelo Parc contribui e representa um avanço quanto a estes aspectos: 1) *objetivos do engajamento*: ambos buscam a compreensão de efeitos e produção de impactos positivos, mas estão presentes no GRI e ISO 26.000 o objetivo reputacional, a busca do consenso e superação do conflito; 2) *concepção de significado e experiência*: identifica-se a busca de inovação nos guias, mas predomina o ambiente de expressão de interesses, e não de espaço onde significados serão criados por meio da discussão; embora a ISO 26.000 recomende comunicação de mão dupla, o GRI permite engajamento via questionário *on-line*. 3) *divulgação do processo de engajamento*: converge com a demanda de apresentação dos processos, públicos que pontuaram cada aspecto e critérios de seleção de temas no GRI G4; contudo, a divulgação do processo decisório e a cobertura de alegações representaria um avanço para a compreensão das relações de poder; 4) irrelevância de autoridade, cargos e *recursos de poder*: a ISO 26.000 aborda na seleção dos *stakeholders* a demanda de pluralidade e de observar as relações de dependência entre a organização e os públicos, em uma tentativa de desnudar as relações de poder, mas a capacitação dos grupos para o processo de representação configura um avanço.

O ESTUDO EMPÍRICO

O estudo teve como *objetivo* a descrição do processo de engajamento de *stakeholders* para a definição de temas materiais de sustentabilidade, à luz da teoria do construtivismo relacional politicamente atento de Deetz (2009, 2010). A *metodologia* envolveu a análise documental dos relatos de sustentabilidade de 2015, publicados em 2016, de doze organizações, e a descrição e avaliação das práticas de engajamento realizadas por meio de entrevista telefônica em um estudo descritivo exploratório com roteiro semiestruturado. A *amostra* não-probabilística compreendeu organizações brasileiras pioneiras na publicação de relatos de sustentabilidade no modelo GRI desde o seu lançamento no ano 2000 e que, por julgamento, teriam mais experiência em engajamento de *stakeholders* para definição de temas materiais.

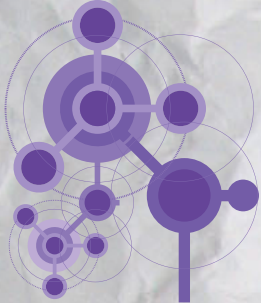
As doze organizações elegíveis, por terem emitido relatos de sustentabilidade até 2016, ininterruptamente, com seus respectivos anos de início, eram: Natura (2000), Petrobras (2002), CPFL (2003), Itaú (2004), Bunge (2005), Copel (2006), Bradesco (2007), Banco do Brasil (2007), Santander (2007), Copagaz (2007), Vale (2007) e Celulose Irani (2007). O universo de organizações que utilizam as diretrizes GRI no país, por ano, demonstra crescimento: 2000 - 1; 2001 - 1; 2002 - 3; 2003 - 4; 2004 - 8; 2005 - 13; 2006 - 17; 2007 - 38; 2008 - 61; 2009 - 66; 2010 - 135; 2011 - 117; 2012 - 182; 2013 - 243; 2014 - 220; 2015 - 216; 2016 - 176 (até o fechamento deste artigo, em 07/04/2017).

O convite foi aceito por quatro organizações, tendo uma declinado por questões de agenda. Assim, a pesquisa foi realizada com três organizações, nomeadas como organização A, B e C por motivos de confidencialidade. Os entrevistados foram a presidência de comitê de sustentabilidade, o gestor de sustentabilidade e de engajamento de *stakeholders*. Os resultados da análise documental e das entrevistas estão sintetizadas no Quadro 4:

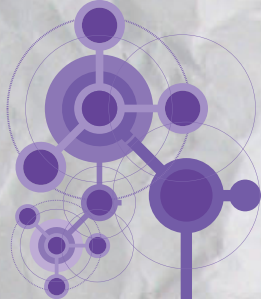


Quadro 4: Descrição dos resultados da análise documental e das entrevistas.

ASPECTOS TEÓRICOS (Deetz, 2009, 2010)	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS
<p>Objetivo do engajamento (Por que a organização faz o engajamento com <i>stakeholders</i> para sustentabilidade?)</p>	<p>A - Proximidade com os públicos, responder aos desafios apresentados. Sustentabilidade vinculada a negócios.</p> <p>B - Trazer visão de fora. Públicos selecionados influenciam opinião. Validar e legitimar o que fazemos.</p> <p>C - Cumprir e se manter alinhado com os compromissos. Ser reconhecida pela sociedade como uma empresa comprometida com os resultados. Legitimar o que é feito.</p>
<p>Inclusividade de Interação Controle estratégico ou reciprocidade (Como realizam o processo?)</p>	<p>A - Engajamento realizado em 3 fases. Pesquisa quantitativa com mais de 4.000 respondentes (público em geral), grupo de discussão com 18 participantes (fornecedores, entorno, consumidores, colaboradores) e 40 entrevistas em profundidade (vice-presidentes, diretores, gerentes, colaboradores). Validação final da organização: Relacionamentos + Objetivos da organização + Análise da alta liderança.</p> <p>B - Temas materiais definidos a partir de informações secundárias retiradas de canais de comunicação periódicos com públicos estratégicos (colaboradores, consumidores, acionistas, sociedade), divididos por temas: gestão de pessoas - pesquisa de clima; desempenho financeiro e operacional - resultados e relatórios; sustentabilidade - estudos de organizações especializadas; cenários e mercado - relatórios de ouvidoria, reuniões com investidores, análise de mídias sociais, matriz de materialidade de outras instituições do setor, líderes em sustentabilidade. Avaliação das 500 questões pelo peso dos <i>stakeholders</i> selecionados e dos critérios de impactos: econômico para continuidade dos negócios de forma sustentável, nas estratégias de negócio, legal e regulatório, visão de futuro e imagem e reputação.</p> <p>C - Matriz definida em 2015 por meio de pesquisa quantitativa (presencial ou <i>on-line</i>) com 563 colaboradores, 91 fornecedores, 83 revendedores, 30 clientes, 10 parceiros, 3 agentes do governo e 5 concorrentes. A partir dos temas, a priorização levou em conta os temas relevantes para gestão, motivadores, riscos, oportunidades e verificação de possibilidade de execução.</p>



ASPECTOS TEÓRICOS (Deetz, 2009, 2010)	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS
<p>Seleção de <i>stakeholders</i></p> <p>Pluralismo e alteridade para promoção de criatividade</p>	<p>A - Colaboradores, líderes, clientes, fornecedores. Incluiu considerações feitas por acionistas e representantes do entorno, selecionados pelas áreas de relacionamento. Critérios: proximidade com o público, perfil crítico e formadores de opinião.</p> <p>B - Grupos selecionados a partir de visão de sustentabilidade (clientes, colaboradores, acionistas e sociedade). Sociedade representada nas mídias sociais e estudos de instituições especializadas.</p> <p>C - Públicos: colaboradores, fornecedores, revendedores, clientes, parceiros, governo e concorrentes. Seleção pelas áreas de relacionamento e consultoria externa. Critérios: insatisfeitos, satisfeitos, e os que colaboram. Percepção de que alguns públicos, como clientes, revendedores, são muito leigos para contribuir.</p>
<p>Concepção de significado e experiência</p> <p>Centrado na pessoa ou Construtivista relacional</p> <p>(Como é conduzido o engajamento, como os públicos participam?)</p>	<p>A - Questionários (peso 1), interações <i>on-line</i> (peso 1), grupo de discussão (peso 2) e entrevista (peso 3).</p> <p>B - As questões relevantes foram extraídas de forma secundária/indireta, em um contexto em que a opinião fora expressa para outra finalidade e seria considerada para definição dos temas materiais. Mesmo que alguns canais tenham sido originalmente de via de mão dupla (reuniões com investidores, por exemplo), não houve a construção relacional para o tema sustentabilidade.</p> <p>C - Processo apenas de questionário demonstra uma centralidade na pessoa, na emissão de opinião.</p>
<p>Práticas comunicativas</p> <p>Conversa aberta, deliberação, diálogo ou colaboração.</p>	<p>A - Mesmo com mecanismos distintos (pesquisa, grupos, entrevista), não foi possível avaliar o perfil da prática comunicativa.</p> <p>B - A construção da materialidade não contou com prática comunicativa.</p> <p>C - Mecanismo de questionário demonstra a não-existência de prática comunicativa.</p>

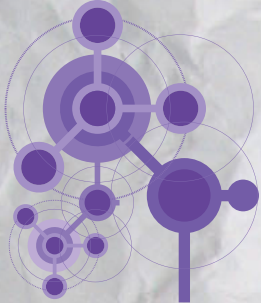


ASPECTOS TEÓRICOS (Deetz, 2009, 2010)	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS
Cumprimento dos processos de divulgação GRI G4 - 24, 25, 26, 27.	<p>A - Cumprimento de informação de grupos, frequência e medidas tomadas. Não-cumprimento de abordagem, tópicos e preocupações levantadas e quais grupos levantaram cada uma das preocupações.</p> <p>B - Cumprimento de informação de grupos, frequência, medidas tomadas, abordagem e parcialmente quais grupos estão relacionados com cada tema (quadrantes gerais por grupo de públicos)</p> <p>C - Cumprimento de informação de grupos, frequência, abordagem e medidas adotadas pela organização. Não-cumprimento de tópicos levantados, cada grupo levantou cada uma das questões.</p>
Divulgação Transparência dos processos decisórios, das alegações.	<p>A - Não realizam divulgação do processo de engajamento. O comitê tem acesso a todo o processo.</p> <p>B - Não realizam divulgação do processo decisório, alegações.</p> <p>C - Não-divulgação dos processos decisórios, alegações.</p>
Visão de sucesso e demandas percebidas	<p>A - Sucesso é o retorno e índice de participação, o contexto acolhedor, não de conflito. Sentem que alguns públicos (entorno) precisam ser incentivados no processo de engajamento, mas acreditam que alcançam nível de criticidade necessário. Demandas percebidas: institucionalizar um modelo de governança com engajamento externo para evolução da gestão e estratégia de sustentabilidade, por meio de arranjos colaborativos inovadores.</p> <p>B - Sucesso é percebido pela inclusão de visões que não estavam no radar, serem referência para prática de outras organizações, validação e legitimidade do que é feito. Percepção de que “há sempre clima de consenso; o conflito pode ocorrer apenas quando o tema é mais novo, mas não é comum”. Demandas percebidas: ouvir públicos mais críticos, em métodos presenciais. Novo processo de engajamento será construído em 2017.</p> <p>C - Avaliação de que o engajamento alcançou os objetivos. Demandas percebidas: inclusão de público consumidor final, atualmente intermediado por revendedores</p>

Fonte: A autora.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As considerações dos limites metodológicos e técnicos da pesquisa descritiva exploratória precisam ser feitas neste estudo. Deetz (2009, 2010) pontua que os fechamentos discursivos “ocorrem na comunicação entre os participantes organizacionais e nesse sentido é preciso fazer parte do processo para analisa-lo”. Assim, o cuidado da discussão



reconhece ser uma leitura da visão da organização, tendo em vista que a coleta de dados não foi presencial dos processos de engajamento e, sim, a partir da percepção dos executivos envolvidos. No nível epistemológico, buscou-se um roteiro que evitasse a não-neutralidade das perguntas do investigador (Bourdieu, 1999, p. 56), com tópicos bastante abrangentes, mas é preciso reconhecer o “efeito de contaminação” (Thiollent, 1980, p. 32) do entrevistado pela sequência dos temas, que pode ter condicionado as últimas respostas, como a de percepções de sucesso.

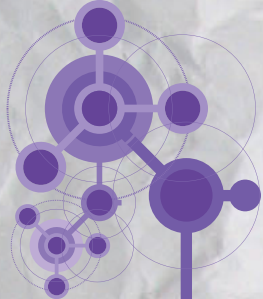
A seleção dos *stakeholders*, que no modelo proposto por Deetz e no mecanismo ISO 26.000 e GRI-G4 são fundamentais para a qualidade do engajamento, deve priorizar a diversidade e cuidado com relações de poder, interesse ou contextos que favoreçam o enriquecimento das percepções, apresenta fatores sensíveis. Os engajamentos realizados deram maior ênfase aos públicos internos, principalmente no processo de priorização de questões; e a escolha dos públicos foi geralmente feita pelas áreas de contato com os públicos, o que pode interferir na aplicação do critério de pluralismo versus o bom relacionamento. E todas as organizações destacaram a demanda de ampliar a diversidade, principalmente externa, de públicos que fariam parte do engajamento, como destacou uma organização: “engajamento externo e a busca de modelos colaborativos inovadores”.

Os *objetivos das organizações*, com o engajamento, demonstram a busca da visão externa para a definição dos temas materiais, como destacam os mecanismos GRI e ISO26.000, mas há forte intenção reputacional, também reconhecida nos guias. Essa intencionalidade, aliada ao perfil dos públicos convidados para o engajamento nas organizações (grande peso interno e gestão, com baixa representação externa), aos critérios de análise pós-consulta (concentrados em aspectos de interesse da organização – negócios, gestão, reputação) e à busca pelo clima de consenso e não de conflito, demonstra uma *inclusividade de interação* que busca o controle estratégico.

A *concepção de significado e experiência da comunicação* pode ser avaliada apenas a partir dos mecanismos utilizados relatados pelos entrevistados. Embora os guias GRI-G4 e ISO26.000 recomendem processos de via de mão dupla, apenas uma organização realizou processo interativo em uma das etapas – as outras realizaram pesquisa quantitativa ou consultaram a base de informações de canais de comunicação, até recomendados para continuidade do monitoramento, mas que sozinhos não permitem a discussão. Ainda assim, na organização que realizou processo de via de mão dupla, não foi possível avaliar a concepção aplicada, pela não participação presencial da pesquisadora para observação dos possíveis fechamentos discursivos. No entanto, o fato de as organizações não terem relatado o interesse em construção de discussões, e sim a incorporação de visões externas, afasta a intenção do construtivismo relacional e aproxima a participação como um processo comunicativo de expressão de voz.

Não é possível discutir as *práticas comunicativas* conversação aberta, deliberação, diálogo ou colaboração pela não participação no processo de engajamento. Contudo, a busca de percepções e demandas que aproximam o processo de expressão de voz centrado na pessoa, aliado à percepção dos entrevistados de um clima mais de consenso no engajamento, remete a um processo mais de diálogo, de compreensão entre agentes, ou de deliberação, de força do melhor argumento em processos de priorização.

A partir da análise documental das normas de divulgação do engajamento do GRI-G4, 24 a 27, identificou-se que as organizações reportam adequadamente os públicos consultados, a forma de consulta, a frequência e as medidas tomadas a partir dos temas materiais, por meio dos indicadores reportados; exceto o aspecto 27, que recomenda a informação de qual grupo apresentou cada questão – uma única organização o fez de forma agrupada, grupos de públicos e grupos de temas. Assim, não há a exposição das relações de poder objetivada no modelo Parc.



O controle estratégico marca a condução dos processos das organizações, tendo em vista que, ainda que percebam como resultado do engajamento as contribuições para a ampliação da visão de sustentabilidade, o aprimoramento dos processos de gestão e a evolução dos indicadores de sustentabilidade valorizam sobremaneira a melhoria do relacionamento com os públicos e a percepção de empresa responsável. E reconhecem a demanda de ampliar o grupo de públicos envolvidos, principalmente no contexto externo, e os mecanismos de participação presenciais, para trazer uma visão menos hegemônica.

Identifica-se, ainda, uma percepção crítica das organizações sobre a capacidade ou dificuldade de participação de alguns públicos, que se relaciona com o pressuposto do modelo Parc, de necessidade de estabelecimento de condições necessárias (informações disponibilizadas e processo de colaboração) para a igualdade e habilidade de expressão e minimização de relações de poder.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os fortes desafios de uso de modelos mais democráticos de participação que cumpram a função intermediadora de interesses organizacionais e públicos das relações públicas, evidenciados no estudo empírico, configuram uma contribuição à pesquisa crítica nacional. O estudo explicita que o desenvolvimento de temas de forte interesse coletivo, como a sustentabilidade, está comprometido com processos de participação atentos e eticamente responsáveis com o contexto democrático que incitam.

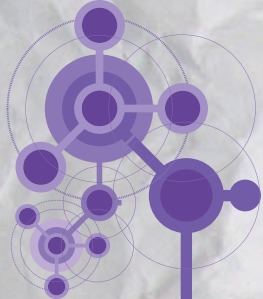
Ao realizar a revisão de teorias de participação críticas (Parc e agonismo), preocupadas com o aspecto democrático e da contribuição social das relações públicas, e relacioná-las com a gestão do tema sustentabilidade em um estudo empírico, apresenta fragilidades práticas e dos mecanismos orientadores. As práticas das organizações estudadas encontram-se ainda bastante concentradas no controle estratégico e não adequadas nem às recomendações dos guias, de diversidade de públicos participantes, atenção às relações de poder e aos processos de participação de via de mão dupla, evidenciando uma preocupação pelo tempo de gestão sustentável e relato dessas organizações. Contudo, o estudo desperta a atenção para os próprios mecanismos GRI e ISO 26.000, tidos como bússolas do comportamento sustentável. Os guias consideram válidos a busca do controle estratégico e de reputação na discussão dos temas de forte interesse público, permitem processos de definição de temas materiais de via de mão única, e estão orientados para o consenso, retirando a possibilidade de inovações fruto do processo de discussão que acontecerá durante o processo comunicativo.

Entende-se que a área demanda visão crítica nas dimensões não apenas instrumentais e estratégicas, mas também humanas e culturais (Kunsch, 2016), que precisam ser explicitadas e discutidas em estudos que tenham a oportunidade de análise presencial do processo de participação, fundamental para observação dos fechamentos discursivos relatados por Deetz (2009, 2010) e Davidson (2016). Estudos futuros nesse sentido poderiam observar presencialmente as premissas de participação democráticas, desde a seleção dos grupos e indivíduos, o contexto do convite, as informações disponibilizadas e o processo de interação e participação.

REFERÊNCIAS

ABNT. NBR ISO 26.000. *Diretrizes sobre responsabilidade social*. ABNT, 2010.

AGENDA 2030. Traduzido pelo Centro de Informação das Nações Unidas para o Brasil (UNIC Rio). Última edição em 13 de outubro de 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf>>.



AGENDA 21. Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (1992: Rio de Janeiro). Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 1995. Versão digital disponível em: <<http://www.onu.org.br/rio20/img/2012/01/agenda21.pdf>>.

BOURDIEU, Pierre. O campo científico. In: ORTIZ, Renato (Org.). *Pierre Bourdieu*. São Paulo: Ática, 1983.

DAVIDSON, Scott. Public relations theory: an agonistic critique of the turns to dialogue and symmetry. *Public Relations Inquiry*, v. 5, n. 2, p. 145-167, 2016.

DEETZ, Stanley. A ascensão dos modelos de governança de stakeholders e o conseqüente redesenho da comunicação. Trad. de Maria Cristina Ferrari. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

_____. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. Trad. de Francine Assis Silveira e Óscar Curros. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

EDWARDS, Lee. Defining the object of public relations research: a new starting point. *Public Relations Inquiry*, London, Sage, v. 01, n. jan. 2012.

FREEMAN, R. Edward. A stakeholder theory of the modern corporation. In: BEAUCHAMP, Tom L.; BOWIE, Norman E. *Ethical theory and business*. Pearson Prentice Hall, 1997.

GRI. *Guia de reporte de sustentabilidade G4*. Global Reporting Initiative, 2013.

GRUNIG, James; GRUNIG, Larissa; DOZIER, David. *Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002.

GRUNIG, James; HUNT, Todd. *Managing public relations*. Nova Iorque: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

GRUNIG, James. Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016. p. 37-58.

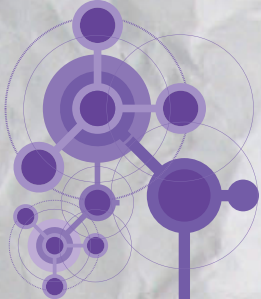
ONU. *Relatório Brundtland* – Nosso futuro comum. London: Oxford University Press, 1987.

PARAVENTI, Ágatha Eugênio Franco de Camargo. Engajamento de *stakeholders* para sustentabilidade e as contribuições do modelo PARC de Stanley Deetz (2009). *Revista Comunicare*, v. 17, n.1, 1, sem. 2017.

THIOLLENT, Michel. *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. São Paulo: Polis, 1980.

THIRY-CHERQUES, Hernano R. *Ética para executivos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

XIFRA, Jordi. Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas em Europa. *História y Comunicación Social*, n. 11, p. 229-240, 2006.



O dispositivo de enunciação da primeira universidade com sistema de cotas do Nordeste¹

The mechanism of enunciation of the first university to adopt the system of quotas in the Northeast of Brazil

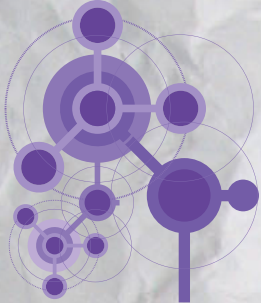
El dispositivo de enunciación de la primera universidad que contó con el sistema de cuotas en el Nordeste de Brasil



Lidiane Santos de Lima Pinheiro

- Doutora em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), com estágio doutoral na Université Paris X (Nanterre)
- Mestre em Literatura e Diversidade Cultural pela Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) – Bahia
- Professora adjunta do Curso de Relações Públicas da Universidade do Estado da Bahia (Uneb)
- Membro dos grupos de pesquisa de Análise do Discurso Mediático (Cepad) e de Análise de Marca (Logos), da UFBA
- E-mail: lidicom@yahoo.com

¹ Trabalho originalmente intitulado "O dispositivo de enunciação da primeira universidade com sistema de cotas do Nordeste: análise semiodiscursiva da comunicação organizacional da Uneb", apresentado no GP de Semiótica da Comunicação do XVI Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom 2016).



Resumo

O artigo analisa o discurso da primeira universidade com sistema de cotas do Nordeste, a Universidade do Estado da Bahia (Uneb), observando a construção de seu *ethos*, seu contrato de comunicação e sua posição de enunciação em campanhas de vestibular, e o compara com o discurso de outra instituição de ensino superior, a Unijorge. Verifica-se que a Uneb, com uma posição pedagógica, mas cúmplice, constrói a imagem de instituição inclusiva e afrodescendente, diferentemente da Unijorge, cujo discurso hedonista revela o lugar de fala do jovem branco de classe média.

PALAVRAS CHAVE: ANÁLISE DO DISCURSO • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • DISPOSITIVO DE ENUNCIÇÃO.

Abstract

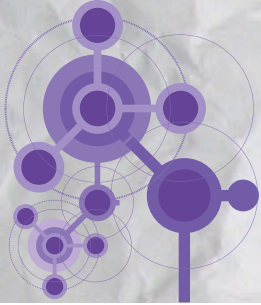
The article analyzes the speech of the first university to adopt the system of quotas in the Northeast of Brazil, Universidade do Estado da Bahia (Uneb), observing the construction of its ethos, its communication contract and its position of enunciation in entrance examination campaigns, and compares it with the speech of another college education institution, Unijorge. By the work developed, it can be seen that Uneb, with a pedagogical but complicit position, constructs the image of an inclusive and Afro-origin institution, unlike Unijorge, which hedonistic speech reveals the place of voicing of the middle-class white youth.

KEYWORDS: SPEECH ANALYSIS • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • MECHANISM OF ENUNCIATION.

Resumen

Este trabajo investiga el discurso de la primera universidad que contó con el sistema de cuotas en la región nordeste de Brasil, la Universidad del Estado de Bahía (Uneb), observando la construcción de su imagen y su posicionamiento frente a los públicos. Para eso, el artículo trabaja con los conceptos de contrato de comunicación, *ethos* y posición de enunciación, a partir de los cuales se analizan las piezas publicitarias del examen de ingreso de la Uneb, y se las compara con campañas publicitarias de otra institución de educación superior de Salvador, la Unijorge. Se observa que la Uneb, con una posición pedagógica, pero cómplice, construye la imagen de institución inclusiva y afrodescendiente, a diferencia de la Unijorge, cuyo discurso hedonista revela el lugar de habla del joven blanco de clase media.

PALABRAS CLAVES: ANÁLISIS DEL DISCURSO • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • DISPOSITIVO DE ENUNCIACIÓN.



O presente artigo resulta de uma pesquisa intitulada “Análise do discurso da comunicação organizacional”², que trabalha com a organizacional pelo viés dos estudos do discurso, buscando contribuir com tal interface, ao direcionar um novo olhar para as práticas na área, antes lida como um percurso linear de informações transmitidas da organização ao público-alvo.

Entende-se a comunicação organizacional como a confluência de atividades comunicacionais – comunicação administrativa, institucional, mercadológica e interna (Kunsch, 2003) – que visam melhorar as relações entre a organização e os públicos. Para isso, são criadas, articuladas e comunicadas filosofia, visão e missão da organização; são sedimentadas a identidade e a imagem institucional; e são produzidas estratégias de comunicação que visam promover a organização, mas também compatibilizar seus interesses com os dos diversos públicos.

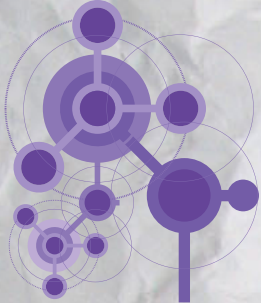
Para além desta definição, comunicação organizacional, conforme explicada por Rudimar Baldissera (2008, apud Baldissera; Stocker, 2015, p. 146), é um “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”, pois nelas os sentidos são constantemente construídos, desconstruídos e reconstruídos. A comunicação organizacional é, portanto, um processo circular e interacional que possibilita a assimilação, a rejeição ou a modificação dos sentidos inicialmente propostos. Sob tal perspectiva, visamos entender mais sobre o porquê de determinadas escolhas enunciativas e como são construídas as estratégias discursivas nesse campo. Para tanto, partimos do princípio de que pode ser designado como discurso “qualquer conjunto significativo considerado como tal (isto é, considerado como lugar de investimento de sentido), quaisquer que sejam as matérias significantes em questão (a linguagem propriamente dita, o corpo, a imagem etc.)” (Verón, 2004, p. 61).

Propomos estudar o discurso da comunicação organizacional da Universidade do Estado da Bahia (Uneb), por ser a primeira universidade a adotar o sistema de cotas raciais do Nordeste e a maior instituição pública de ensino superior da Bahia (em tamanho e capilaridade), estando distribuída em vinte e quatro *campi*, além dos outros municípios nos quais se faz presente por ações extensionistas. Visamos analisar a construção do seu dispositivo de enunciação, observando como o enunciador constrói uma imagem de si e se posiciona frente a seus públicos.

A importância de compreendermos como se constrói o dispositivo de enunciação justifica-se pelo fato de ele comportar: a imagem de quem fala (enunciador), a imagem daquele a quem o discurso é endereçado (destinatário ou coenunciador) e a relação entre estes dois sujeitos – ou estas duas “entidades discursivas”, logo, não empíricas –, “que é *proposta* no e pelo discurso” (Verón, 2004, p. 218, grifo do autor). Logo, tal conceito é importante para estudarmos o funcionamento social dos enunciados em comunicação organizacional. Ainda de acordo com Eliseo Verón, “todo suporte de imprensa contém seu dispositivo de enunciação”, que, neste caso, ele chama também de “contrato de leitura”. E quanto à comunicação organizacional, como isso se dá? Qual seria o dispositivo de enunciação ou o contrato de leitura/de comunicação, particularmente, na relação da Uneb com seus públicos?

Para entendermos como se estrutura o dispositivo de enunciação da Uneb, analisando a imagem que esse enunciador constrói de si, do seu destinatário e da relação entre os dois, operacionalizaremos os conceitos de contrato de leitura/comunicação, *ethos* e posição de enunciação; e selecionaremos, para a análise, peças de divulgação dos vestibulares 2014, 2015 e, sobretudo, 2016. Buscando conclusões mais firmes sobre o dispositivo de enunciação investigado, traçaremos uma breve comparação dele com o contrato de leitura/comunicação firmado por outra instituição de ensino superior da Bahia junto a seus públicos, a Unijorge, diferenciando-o ou aproximando-o da forma como a Uneb constrói o seu contrato. Para isso, também analisaremos suas campanhas publicitárias de vestibular de 2014 a 2016.

² Pesquisa desenvolvida com a colaboração dos bolsistas de iniciação científica da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (Fapesb) Emanuelle Pereira, Lucas de Sant’Anna Lucas e João Paulo Brito Alves (Uneb).



REFERENCIAL TEÓRICO E OPERADORES DE ANÁLISE

Toda comunicação humana tem por base um princípio de cooperação, segundo o qual os interlocutores conhecerão e respeitarão certas regras. É esse acordo tácito, socialmente compartilhado, que possibilita a construção e a circulação de qualquer discurso. A suposição de que o outro possui as competências enciclopédicas e linguageiras para a compreensão do dito pelo locutor compõe uma espécie de contrato implícito de comunicação entre as duas partes (Charaudeau, 2008).

O contrato de comunicação, então, seria um conjunto de representações idealizadas sobre o outro/interlocutor, sobre o enunciado e sobre a própria relação comunicacional, que a legitima e dá pistas de sua condução. Em sequência à definição de contrato, Charaudeau (2008, p. 56) explica a noção de estratégia discursiva, que

repousa na hipótese de que o sujeito comunicante (EUc) concebe, organiza e encena suas intenções de forma a produzir determinados *efeitos* – de persuasão ou de sedução – sobre o sujeito interpretante (TUi), para levá-lo a se identificar – de modo consciente ou não – com o sujeito destinatário ideal (TUd) construído por EUc.

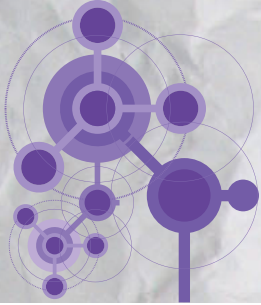
Vale lembrar que, como Verón (2004), Charaudeau (2008) diferencia o emissor empírico (externo ao discurso), que ele chama de sujeito comunicante, do enunciador (interno ao discurso); e, da mesma forma, o sujeito interpretante, que seria o indivíduo 'de carne e osso' que recebe a comunicação, do destinatário ideal, que seria o leitor/público "modelo", detectável pela análise do discurso.

Reflitamos agora sobre um caso em particular. Como pensar as estratégias discursivas e os contratos de comunicação na arena enunciativa das publicidades de vestibular? São inúmeros jovens concluindo o ensino médio, ávidos pela entrada no nível superior, e umas tantas universidades e faculdades tentando chamar a sua atenção. Para além das promessas comuns que tais instituições buscam firmar em seus contratos de comunicação (como a qualidade de ensino), as estratégias discursivas mudam, a partir da identidade e dos valores que cada marca representa, bem como dos supostos saberes e expectativas específicas do seu público. Por isso, concordamos com Verón: mais do que o que o enunciado diz, importa o como diz, ou seja, as modalidades do dizer, pois são estas que dão forma ao dispositivo de enunciação.

Partimos, então, da hipótese de que o discurso publicitário das instituições de ensino superior de um mesmo estado, que possuem, portanto, semelhanças em seus contratos de comunicação, revelam-se diferentes, não necessariamente no plano do conteúdo, mas, sim, no das estratégias discursivas e, logo, nos dispositivos de enunciação, construtores de um vínculo particular com seus públicos. Para avaliar tal hipótese, o primeiro aspecto a investigar, no que concerne ao dispositivo de enunciação na comunicação organizacional, é a posição de enunciação:

A posição de enunciação *pedagógica define o enunciador e o destinatário como desiguais*: o primeiro mostra, explica, aconselha; o segundo olha, compreende, tira proveito. A posição de enunciação 'distanciada' e não-pedagógica induz uma certa simetria entre o enunciador e o destinatário: o primeiro, mostrando uma *maneira de ver as coisas* (...), convida o destinatário a adotar o mesmo ponto de vista ou, pelo menos, a apreciar a maneira de mostrar tanto quanto o que é mostrado. É a razão pela qual essa enunciação 'distanciada' volta a propor ao destinatário um *jogo* em que o enunciador e o destinatário se encontram na cumplicidade criada pela partilha de certos valores culturais (Verón, 2004, p. 230-1, grifos do autor).

Os discursos de comunicação organizacional podem revelar: uma posição de enunciação pedagógica/didática, quando classificam, hierarquizam, quantificam e deixam clara a diferença entre o saber do coenunciador e o do enunciador (a universidade, no caso); uma posição distanciada, objetiva e impessoal; ou de cumplicidade e diálogo, que interpela e mobiliza valores culturais reconhecíveis pelos públicos.



Posição didática ou não, transparência ou opacidade, distância ou diálogo, objetividade ou cumplicidade, partilha de valores no nível do dito ou no plano das modalidades do dizer (...), grau e tipo de saber atribuídos ao leitor: por meio das escolhas efetuadas em relação a essas dimensões (que, é claro, admitem graus) e a muitas outras, constrói-se o contrato de leitura: apresenta-se um enunciador que propõe um lugar a um destinatário (Verón, 2004, p. 233).

É isso que buscaremos fazer aqui: escavar os enunciados, destacando as pistas que denunciam a posição do enunciador, principalmente, mas também a do destinatário ideal e, com isso, resgatar o contrato que a Uneb constrói com seu principal público externo (jovem do ensino médio e outros possíveis candidatos ao vestibular) por meio da sua comunicação organizacional..

A posição de enunciação revela traços de quem é o coenunciador idealizado pelo enunciador, mas também da imagem que ele tenta construir de si. O *ethos* discursivo³ é isso: a personalidade do locutor revelada nas marcas do enunciado. Não necessariamente representará seus reais atributos nem será dito na enunciação. “Sua eficácia decorre do fato de que envolve de alguma forma a enunciação sem ser explicitado no enunciado” (Maingueneau, 2006, p. 69).

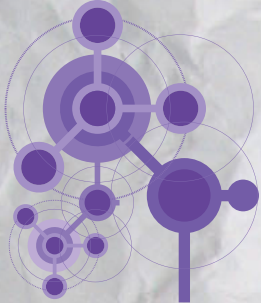
Todo discurso possui, segundo Maingueneau (2008, p. 72), um *ethos*, ou seja, uma “vocalidade específica, que permite relacioná-lo a uma fonte enunciativa, por meio de um tom que indica quem o disse”. É como se o enunciador – a própria instituição, no caso da Uneb – tivesse um tom de voz reconhecível em todas as suas falas. Sempre que tal marca se manifesta, seu enunciado tem (ou espera-se que tenha) a mesma vocalidade, o mesmo tom que o identifica. Tal vocalidade corporifica a instância do enunciador, atribuindo-lhe determinações e um caráter mais ou menos preciso – com base em um arsenal de estereótipos ou representações coletivas ancoradas em uma cultura. “Assim a leitura faz emergir uma origem enunciativa, uma instância subjetiva encarnada que exerce o papel de fiador” (Maingueneau, 2008, p. 72). Logo, o *ethos*, além de atribuir ao enunciador um tom de voz (que seria algo como um estilo pessoal, um mesmo modo de enunciar), dá-lhe corpo (sugestões de características físicas) e personalidade (“feixe de traços psicológicos”). A fim de analisar o *ethos* da Uneb, buscaremos responder a questões como: é uma instituição jovem? Masculina? Branca? Conservadora? Essa construção é feita pelo público com base em indícios de diversas ordens: gênero do discurso, uso de primeira ou segunda pessoa no texto, presença ou ausência de gírias, características físicas dos modelos nas imagens etc.

A partir dos conceitos explicados, a seguir realizaremos a análise discursiva das peças de comunicação organizacional selecionadas, mas, antes, faremos uma breve apresentação da Assessoria de Comunicação (Ascom), setor responsável por toda a comunicação oficial da Uneb.

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DA UNEB

A assessoria de comunicação da Uneb está sediada no Campus 1, em Salvador. Ela tem por função produzir e gerenciar toda a comunicação oficial dos vinte e quatro *campi* da universidade espalhados pelo Estado da Bahia. Todo o material produzido pela Ascom é resultado de um planejamento anual, do qual participam os quatro setores da assessoria: o Núcleo de Jornalismo (NuJor), o de Relações Públicas (NuRP), o de Design (NucDesign) e o de Áudio Visual (Navi).

³ O *ethos* discursivo difere-se do pré-discursivo (ou *ethos* prévio), que é a imagem preestabelecida pelo coenunciador a respeito do enunciador: “o público constrói representações do *ethos* do enunciador antes mesmo que ele fale” (Maingueneau, 2008, p. 71).



Para o público interno⁴, a Ascom elabora campanhas esporádicas (como a de avaliação institucional), além dos informes do *site*, das redes sociais e do e-mail; mas a comunicação mais regular que encontramos, particularmente direcionada aos funcionários, são os cartões comemorativos⁵ enviados pelo e-mail institucional e publicados nas redes sociais. Para o público externo, a maior, mais regular e, logo, principal ação de comunicação⁶ são as campanhas de vestibular, compostas por cartazes, *outdoors*, *frontlights*, peças para o *site* institucional e as redes sociais etc. A justificativa da importância desta ação, que extrapola a simples divulgação do processo seletivo, pode ser lida no plano da campanha de divulgação do vestibular 2016 (Ascom-Uneb, 2015, p. 3):

É preciso compreender o momento de divulgação do vestibular não somente para capturar inscrições, mas motivar a adesão de estudantes a real identidade institucional e também por entender que pensar uma campanha de divulgação é uma tarefa com consequências que ultrapassam um período específico – de inscrições – e, indo além desse período, reverbera na imagem institucional. A constituição e o fortalecimento da imagem institucional é um processo constante. No caso da Uneb, o vestibular é o momento em que a organização fica em evidência. Assim, a escolha do tema e da forma como a campanha de divulgação será conduzida torna-se fundamental para o sucesso da empreitada e, também, para a imagem da universidade.

Entendemos que uma das principais funções do anúncio publicitário, veículo central de uma campanha de divulgação como a do vestibular, é atualizar oficialmente o discurso da instituição frente aos seus públicos, incluindo o público interno, que reforçará (ou rejeitará) a imagem da marca ali manifesta. Daí a relação da publicidade com a comunicação organizacional:

A publicidade constitui-se em importante e fundamental processo dinamizador do discurso organizacional na medida em que potencializa sua visibilidade e abrangência (...). Por meio da publicidade, as organizações selecionam aspectos de suas identidades para colocar em circulação e propor sentidos aos seus públicos, sendo essa fala oficial, legítima e autorizada (Baldissera; Stocker, 2015, p. 147).

Além de anunciar produtos ou serviços e dar visibilidade a determinada organização/marca, a publicidade naturaliza modos de ser e estar no mundo, ao propor valores que, sendo aceitos pelo público, são capazes de sugerir horizontes de sentido que o ajudarão a interpretar a sua própria experiência cotidiana, tornando-se parte de seu projeto de vida (SEMPRINI, 2010). Vejamos como a Uneb faz isso em suas campanhas para o vestibular.

Figura 1: Vestibular 2014 e 2015.

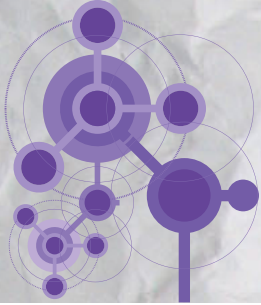


Fonte: Ascom-Uneb.

4 Manteremos a tipificação público "interno" e "externo", apesar de concordar com as críticas a essa categorização, pois assim são classificados os *stakeholders* pela Ascom-Uneb.

5 Os resultados da análise dos cartões comemorativos da Uneb foram apresentados na Divisão Temática Relações Públicas, da Intercom Júnior (XII Jornada de Iniciação Científica em Comunicação), e publicados nos anais do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom 2016, no artigo intitulado "Cartões comemorativos em cena. o discurso da comunicação organizacional da Uneb para o público interno", de autoria de Emanuelle Pereira Santos, João Paulo Brito Alves, Lucas de Sant'Anna Fernandes Lucas e Lidiane Santos de Lima Pinheiro. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/index.htm>>.

6 O público externo é atingido pela comunicação mercadológica, responsável pela produção de estratégias de comunicação que visam promover a imagem institucional ou a venda de serviço/produto.



Nos anos 2014 e 2015, o discurso das campanhas vestibulares da Uneb (Figura 1) pode ser resumido no verbo “transformar”. Ele aparece no sintagma “A Uneb transforma. Você também” (2014), sugerindo a transformação do mundo e do candidato – futuro universitário – pela instituição de ensino; e também no ícone da borboleta que, por seu conhecido processo de metamorfose, é símbolo de transformação – saber enciclopédico que se espera do destinatário. No ano seguinte (2015), o enunciador o interpela pelo uso do imperativo: “participe, realize, *transforme*, #sejauneb”, mantendo o discurso de transformação associado à universidade e ao vestibulando, que, uma vez aprovado e inserido neste universo, deve ser ativo e reproduzir seu orgulho de “ser Uneb” nas redes sociais.

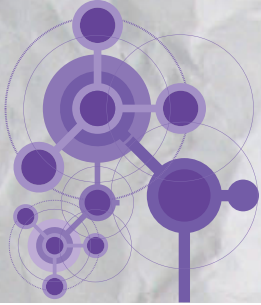
Outros elementos que se destacam em ambas as peças são os signos da relação metonímica de uma unidade (ou do todo – a universidade) constituída por partes dela representativas: em 2014, o grande ícone da borboleta é formado por borboletas menores; em 2015, o cubo mágico é formado por pequenos cubos (compostos pela logomarca e por índices fotográficos que remetem à Uneb), também congruentes, com lados, arestas e ângulos independentes, mas cuja movimentação de uma das peças implica a movimentação das demais. A Uneb, com isso, põe em relevo o seu caráter *multicampi* como diferencial em relação às outras instituições de ensino superior da Bahia e, em paralelo, valoriza a participação do alunado, que transformaria e formaria a universidade.

O *ethos* que aí se constrói, portanto, é o de um mestre que acredita na capacidade do discente de entender sua mensagem – por possuir os saberes requisitados – e de ser partícipe na transformação proposta. Para isso, ele se posiciona pedagogicamente, no momento em que apresenta e hierarquiza as informações sobre o vestibular (respondendo à expectativa do público de saber quando acontecerá e como obter mais informações), mas diminui o efeito de distanciamento entre quem, a princípio, possui o saber e aquele que ainda não o obteve, ao dialogar diretamente com o destinatário, interpelando-o pelo uso do “você”, na primeira peça, e pelo imperativo, na segunda, que não deixa dúvidas de que o sujeito comunicante busca uma relação mais próxima com o sujeito interpretante, fazendo-o se identificar com o destinatário ideal. Esse efeito de sentido de cumplicidade é reforçado pelo uso da *hashtag* #sejauneb, uma vez que tal signo serve para marcar a existência da universidade no ciberespaço, comumente frequentado pelo jovem que prestará vestibular.

Figura 2: Cartaz do Vestibular Uneb 2016



A campanha para o vestibular 2016 envereda por outras estratégias discursivas, apesar do objetivo comum de “incentivar a adesão dos estudantes de ensino médio à Uneb, fortalecendo sua imagem institucional no estado” (Ascom-Uneb, 2015,



p. 5). Usando modelos humanos, personagens reais da própria instituição (alunos da Uneb e não modelos pagos⁷), as peças são mais simples e lembram a campanha de 2012 (Figura 3). Sem signos que remetam ao caráter *multicampi* da universidade nem que falem diretamente em transformação, o único efeito de sentido que se mantém claramente, em relação às peças de 2014 e 2015, é o de diálogo do enunciador com o jovem aspirante a uma vaga na universidade. Mais uma vez interpelando-o, pelo olhar dos personagens da foto e, na frase, pelo uso da segunda pessoa do singular, na campanha de 2012, o enunciador declara: “Um mundo possível começa com você” – o que, indiretamente, toca na questão da transformação do mundo pela participação/intervenção do destinatário.

Figura 3: *Frontlight* do Vestibular Uneb 2012.



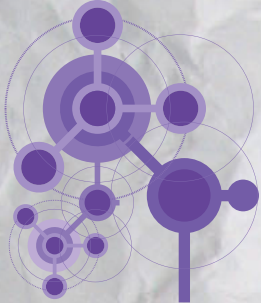
Em 2016, o *slogan* da campanha, “Seu jeito, nossa cara” (Figura 2), atualiza o efeito de sentido de conversação entre os interlocutores, pelo uso de um substantivo informal e típico do diálogo entre jovens (“cara”), antecedido pelo pronome “nossa”, que indica a assunção de quem fala: uma primeira pessoa pluralizada pelo fato de o enunciador ser um grupo/uma organização. Quem fala é um “nós” composto por quem se identifica com a universidade e se sente parte dela. Mas o que é mesmo a “nossa cara”? Ou seja, o que identifica a face mais imediata da Uneb e a singulariza? “Seu jeito”. O que diferenciaria a marca Uneb, portanto, segundo tal discurso, seriam as características do coenunciador (destinatário idealizado na enunciação): vestibulando, particularmente aquele que será aprovado e de quem podemos traçar um perfil, pelo passado de entradas na universidade. Quem é ele? Quem é o estudante da Uneb, que foi candidato nos vestibulares anteriores e cujo jeito é a cara da instituição? A resposta está na representação escolhida para figurar as duas campanhas publicitárias. Quatro jovens, dois de cada gênero, segurando, na peça do ano de 2016 (Figura 2), objetos indiciais de estudo (mochilas e cadernos), usando vestimentas despojadas e sem nenhum sinal de ascensão social/riqueza material: dois pardos, dois negro(a)s e nenhum branco/loiro. Difícil definir a etnia pela cor da pele dos personagens, mas o cabelo pode ser lido como um signo da assunção de uma identidade: em 2012, dois lisos (alisados?), um crespo e um rasta; em 2016, um liso, um rasta e dois crespos.

A Universidade do Estado da Bahia implantou seu sistema de cotas raciais (que reserva 40% das vagas para afrodescendentes que cursaram o ensino médio em escola pública e 5% para indígenas) em 2002, criando um modelo que passou a ser seguido por outras instituições de ensino superior. Mesclando critérios sociais e raciais no processo seletivo de seu vestibular, a Uneb foi a primeira universidade do Nordeste e a segunda do Brasil a implantar tal modelo de ações afirmativas, atrás apenas da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (Uerj), e foi referência para as leis de cotas sancionadas pela presidente Dilma Rousseff dez anos depois⁹. Além disso, a atual gestão ampliou as políticas de inclusão, com a criação da Pró-Reitoria de Ações Afirmativas (Proaf), a fim de dar condições de permanência dos seus estudantes ingressos por cotas nos seus cursos.

7 Além do efeito de sentido, de projeção e reconhecimento, que o uso de alunos da própria instituição provoca, talvez o principal motivo de tal escolha seja o registrado no plano de divulgação do vestibular 2016, a economia financeira: “É importante ressaltar, que o panorama econômico nacional e, especificamente, o do Estado da Bahia, trouxe como consequência a limitação orçamentária no processo de divulgação do processo seletivo da Universidade. Para a divulgação do vestibular 2016, temos a redução de quase 65% do valor destinado ao Plano de Mídia executado pela Agência Tempo Propaganda” (Ascom-Uneb, 2015, p. 3).

8 O IBGE registra que a maioria das pessoas que se consideram pardas são afrodescendentes. Por isso é muitas vezes difícil diferenciar negros e pardos em regiões com muita miscigenação, como na Bahia.

9 Disponível em: <<http://www.uneb.br/2012/09/11/uneb-foi-referencia-na-lei-de-cotas-aprovada-pela-presidenta-dilma/>>. Acesso em: 01 jul 2016.



A inclusão é algo que diz respeito diretamente aos estudantes que desejam ingressar na universidade. Primeiramente, porque estes estudantes, muitas vezes desiludidos por acharem o ingresso em uma universidade pública um sonho muito distante, precisam saber que a Uneb tem procurado ampliar as oportunidades de acesso, tornando esse sonho cada vez mais realizável. Em segundo lugar, os estudantes precisam saber que, em nossa universidade, encontrarão um ambiente respeitoso e acolhedor, no qual poderão encontrar toda assistência necessária para proceder e concluir com seu curso de graduação (Ascom-Uneb, 2015, p. 10).

Todas as ações citadas e este fragmento do plano da campanha vestibular explicam o *ethos* da instituição como uma universidade inclusiva (na qual, além das ações afirmativas, o aluno não-cotista acolhe o cotista) e não-branca (ou formada por um público identificado como negro ou pardo), conforme vimos no discurso analisado.

Como garantir, contudo, que o dispositivo de enunciação da Uneb também não seja típico das demais instituições de ensino superior da Bahia, cuja população afrodescendente é uma das maiores do Brasil? Chegar a uma conclusão segura sobre tal questão demandaria um esforço de pesquisa muito maior do que o visado neste artigo, devido à quantidade de instituições de ensino superior do estado, mas nada nos impede de pincelarmos uma comparação para mantermos um parecer mais firme sobre como a Uneb busca se diferenciar e construir um contrato singular com seus públicos. Para isso, escolhemos um dos maiores centros universitários de Salvador, a Unijorge (antiga Faculdade Jorge Amado), pela grande visibilidade que ganhou sua campanha vestibular 2016 nos *outdoors* das principais regiões da cidade.

Figura 4: Peças publicitárias do Vestibular Unijorge 2016.

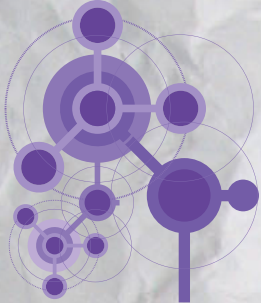


Fonte: < <http://www.unijorge.edu.br/>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

Temos aqui (Figura 4) seis exemplares das peças da campanha do vestibular 2016 da Unijorge, que, além de figurar em cartazes, *outbus* e *outdoors* da cidade, podiam ser encontradas no *site* institucional, junto às informações sobre o processo seletivo para os cursos presenciais e de ensino a distância (EAD). O *slogan* da campanha, “Sou mais viver novas ideias”, sinaliza o que nos parece a maior proposta do dispositivo de enunciação do centro universitário, no diálogo com seu público estudantil, e o grande valor vendido pela marca: a vivência de novas ideias e/ou experiências. No *site* institucional, confirmamos nossa hipótese:

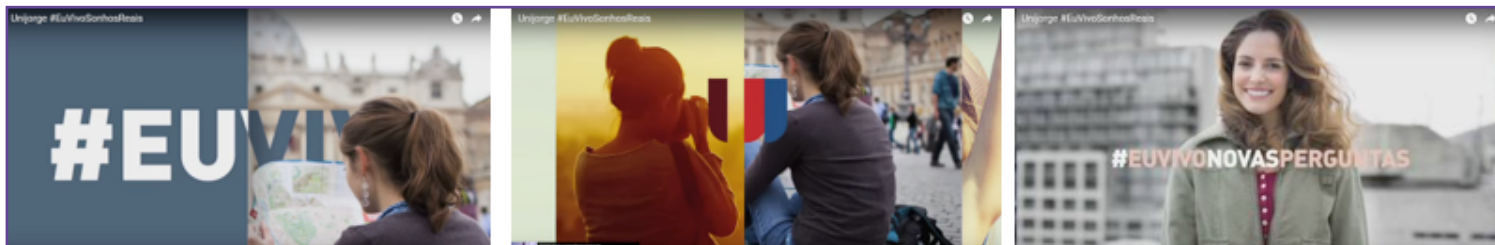
Acreditamos fortemente que, além da excelência acadêmica e da qualidade de serviços, a formação profissional dos nossos alunos passa por uma vivência universitária singular e memorável. É isso que buscamos oferecer a toda comunidade Unijorge: experiências incríveis para ser feliz, para ser mais, para fazer a diferença¹⁰.

¹⁰ Disponível em: <<http://www.unijorge.edu.br/a-unijorge/experiencia-universitaria-memoravel.html>>. Acesso em: 05 jul. 2016.



Vender uma abstração ligada ao valor juvenil de viver uma “experiência memorável” e “incrível” para “ser feliz” e “fazer a diferença” foi o mote de outras campanhas da Unijorge, como a intitulada “Eu vivo sonhos reais” (2014)¹¹ e a “Sou mais viver experiências” (2015)¹². Os *spots*, assim como a campanha de 2016, usam a primeira pessoa do singular, representando a voz do próprio estudante, a quem o enunciador Unijorge dá voz, diferentemente da forma dialógica com que a Uneb estrutura seu enunciado. O sentido de subjetividade de tais campanhas está marcado pelo “eu” e por pronomes possessivos de primeira pessoa em frases como: “*eu vivo minhas escolhas, meus caminhos, minhas histórias, eu vivo buscando e, com isso, aprendendo. Eu vivo construindo o meu mundo. Não adianta esperar pelos outros, quando eu posso fazer a diferença*”¹³. Tais sintagmas produzem o efeito de sentido de valorizar a independência nas escolhas que o jovem faz e, nesta fase da vida – de alguém da classe média ou média-alta, que compõe o público-alvo da instituição –, esse anseio caminha paralelo ao de uma carreira profissional. As imagens sugerem a individualidade na busca por novas experiências, pois nunca aparecem mais de duas pessoas agrupadas, do que concluímos que, enquanto a Uneb reforça uma identidade sempre ligada à comunidade (de estudantes ou dos vários *campi*), a Unijorge projeta sua marca pela valorização de um certo hedonismo.

Figura 5: Campanha do Vestibular Unijorge 2014 – #Euvivosonhosreais.



Fonte: <<https://www.youtube.com/watch?v=quL272UJg4Q>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

É notável também, na campanha de 2014 da Unijorge, que as imagens (Figura 5) não parecem ser da Bahia (o que é reforçado pelo uso de vestimentas de frio pela maioria dos modelos) e algumas sugerem viagem – nelas, os personagens estão com um mapa, uma grande máquina fotográfica etc. Isso é ratificado na campanha de 2015, quando os personagens vestibulandos falam dos seus planos: “quero passar um ano na Europa vendo o que é tendência por lá. (...) quero morar fora um tempo. (...) não vejo a hora de viajar de mochila nas costas” – como se a entrada na Unijorge possibilitasse a futura concretização desse sonho comum do jovem brasileiro de classe média. Por fim, é sintomático o fato de só aparecer, muito rapidamente, uma pessoa negra no primeiro *spot* e nenhuma no segundo. No de 2016¹⁴, porém, assim como nas peças de imagens paradas, a representação do negro se faz mais presente. Ainda assim, não deixa de ser minoria e grande parte dos outros personagens tem cabelos lisos e traços típicos do embranquecido padrão ocidental moderno de beleza. É significativo, nesse contexto, que a única frase ligada ao preço é a do negro, como se este se identificasse necessariamente com alguém de classe baixa, mas que teria também oportunidade de entrar no centro universitário. No mais, nenhum índice de baianidade, além da logomarca azul e vermelha (mesmas cores da logo da Uneb), cujo nome remete ao escritor Jorge Amado, pela experiência colateral que se espera do público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

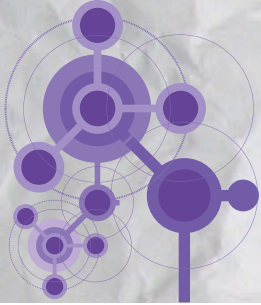
Como explicam Baldissera e Stocker (2015), as organizações são sujeitos em interação, cuja comunicação é resultado de um processo circular de disputas de sentido. Quando enunciam, elas se posicionam e, assim, estabelecem com

¹¹ Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=quL272UJg4Q>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

¹² Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=iWyXRL60qIE>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

¹³ Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=quL272UJg4Q>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

¹⁴ Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=tFr49L7KPP8>>. Acesso em: 05 jul. 2016.



seus interlocutores (públicos) um contrato de comunicação, a partir do qual legitimam seu discurso e se diferenciam dos concorrentes. Nesse percurso, as organizações acabam produzindo uma imagem de si (*ethos*), com vocalidade e personalidade encarnadas em uma corporalidade – num jogo de projeção realizado/atualizado pelo coenunciador. Diante desse processo completamente relacional, não há como continuar admitindo a comunicação organizacional como um simples e linear fluxo informativo vindo das organizações para os públicos. Se a Uneb e a Unijorge espelham nos seus *ethos* as expectativas e características identificadas nos seus públicos, é pela contínua necessidade de reorganizar sua enunciação em prol dos sentidos produzidos por estes.

Projetando o *ethos* de uma universidade que tem a cor da pele ou a etnia da maioria dos baianos, a Uneb constrói um discurso de inclusão e de valorização da identidade afrodescendente (independentemente de a cor ser negra ou parda), ao passo que instituições particulares de ensino superior da Bahia, a exemplo da Unijorge, pincelam a presença do negro em suas campanhas publicitárias, geralmente, representando aqueles que não têm a mesma condição financeira do seu público-alvo, mas que ainda assim poderiam ter chance de estudar no centro universitário.

Outra diferença que se faz marcante é a valorização do “eu” pela Unijorge, em um discurso verbal e visual bem comum entre as demais faculdades particulares da Bahia (no qual geralmente aparece apenas um indivíduo), ao passo que a Uneb sempre constrói seu discurso pelo uso da metonímia: o todo-universidade é construído pelas partes, que seriam os vários *campi* ou a participação do alunado.

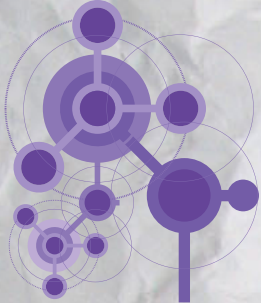
Sem a mesma qualidade final das peças da Unijorge, a Uneb usa o recurso de que dispõe (estudantes da própria universidade) para atrair um público diverso para o vestibular, apesar de majoritariamente jovem e das classes B e C, e para reforçar sua imagem de instituição inclusiva. Quanto à posição de enunciação, é pedagógica, ao hierarquizar e explicitar com clareza as informações, ainda que o discurso construa um efeito de sentido de aproximação e diálogo com o jovem vestibulando; ao passo que a Unijorge tem uma posição de enunciação cúmplice, dando voz ao coenunciador, que fala em primeira pessoa. Por fim, ainda que as campanhas mudem o foco a cada ano, o dispositivo de enunciação da Uneb parece sempre pautar os mesmos valores: o compromisso com a comunidade, com a inclusão do afrodescendente e a comunicação com o jovem estudante, a quem propõe uma experiência de transformação ou diálogo.

Como toda análise de discurso, a realizada aqui não almejou dar a última palavra sobre o objeto pesquisado nem se exaurir. Partindo do princípio de que toda ação em comunicação organizacional resulta em uma construção discursiva, propomos entender os modos de enunciação nesse campo, que se dá por meio de estratégias discursivas para a promoção de efeitos de sentido positivos à organização, mas que nem sempre vão se efetivar na interpretação dos públicos – polo não investigado no presente estudo. Nesse sentido, no que concerne às pesquisas em comunicação organizacional, buscamos dar uma luz de como operacionalizar conceitos da análise do discurso e, sobretudo, contribuir com a desnaturalização dos fenômenos estudados.

REFERÊNCIAS

ASCOM-UNEB. *Vestibular 2016*: comunicação e divulgação. Salvador: Ascom-Uneb, 2015.

BALDISSERA, Rudimar; STOCKER, Pâmela. Comunicação organizacional e *ethos* discursivo: estratégias para falar de si nos anúncios dos bancos. IN: MARQUES, Ângela C. S.; OLIVEIRA, Ivone de L. (Orgs.). *Comunicação organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas*. Belo Horizonte: UFMG, 2015. p. 146-162.



CHARAUDEAU, Patrick. *Linguagem e discurso*. São Paulo: Contexto, 2008.

CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. *Dicionário de análise do discurso*. São Paulo: Contexto, 2004.

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

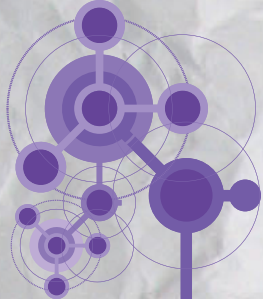
MAINGUENEAU, Dominique. *Cenas da enunciação*. Curitiba: Criar, 2006.

_____. *Ethos*, cenografia, incorporação. In: AMOSSY, Ruth (Org.). *Imagens de si no discurso: a construção do ethos*. São Paulo: Contexto, 2008. p. 69-92.

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

VERÓN, Eliseo. *Fragmentos de um tecido*. São Leopoldo, RS: Unisinos, 2004.

Texto recebido em 30.02.2017 e aprovado em 26.05.2017.



Considerações sobre gestão da humanização hospitalar: o caso do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo

Considerations on the management of hospital humanization:
the case of the University Hospital of Universidade de São Paulo

Consideraciones sobre la gestión de la humanización hospitalaria:
el caso del Hospital Universitario de la Universidad de São Paulo

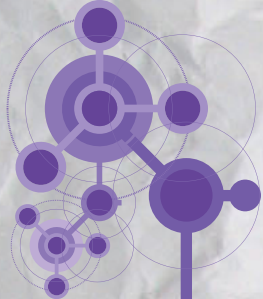
Maria Aparecida da Silva Rodrigues

- Especialista em Gestão da Humanização em Serviços de Saúde pela Escola de Educação Permanente do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP (HC-FMUSP)
- Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Especialista em Psicologia Hospitalar em Hospital Geral pelo Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP (HC-FMUSP)
- Graduada em Psicologia pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (UniFMU)
- Coordenadora do Serviço de Humanização do Hospital Universitário da USP (HU-USP)
- E-mail: crodrigues@hu.usp.br



Izabel Cristina Rios

- Doutora em Ciências pela Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (FMUSP)
- Coordenadora do Núcleo Técnico e Científico de Humanização do Hospital das Clínicas da USP (HC-FMUSP)
- Médica, graduada pela Faculdade de Medicina da USP (FMUSP)
- Professora do Departamento de Medicina Legal, Ética Médica, Medicina Social e do Trabalho da FMUSP
- E-mail: izarios@usp.br



Resumo

O artigo apresenta a experiência da gestão da humanização no Hospital Universitário da Universidade de São Paulo, a importância do trabalho desenvolvido em rede e os resultados de um estudo de caso realizado no período de 2011 a 2014. A proposta é refletir sobre o conceito da humanização na área da saúde pública e a relevância da busca de parcerias que possam contribuir com a qualidade do trabalho desenvolvido. O primeiro passo nesse sentido foi identificar as relações que podem ser estabelecidas entre conceitos e técnicas da humanização na área da saúde e a interface com conceitos e técnicas da administração contemporânea e da comunicação institucional. No âmbito da investigação científica ou da atuação profissional, a área da comunicação é uma grande aliada, mas continua sendo um campo a ser explorado pela área da saúde, já que os desafios são muitos e bastante complexos.

PALAVRAS CHAVE: HUMANIZAÇÃO • ADMINISTRAÇÃO • COMUNICAÇÃO • BENCHMARKING • IMAGEM • REPUTAÇÃO.

Abstract

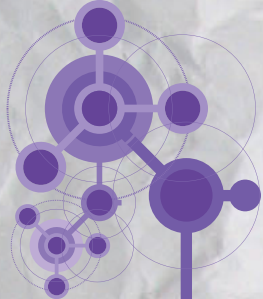
The article presents the experience of humanization management at the University Hospital of Universidade de São Paulo, the importance of the network developed work and the outcomes of a case study carried out from 2011 to 2014. The proposal is to assess the concept of humanization in the area of public healthcare and the relevance of seeking for partnerships that can contribute to the quality of the developed work. The first step taken in this direction was to identify the relations that can be established between humanization concepts and techniques in the healthcare area and the interface with contemporary administration and institutional communication concepts and techniques. The communication area is a great ally within the scope of scientific research or professional activity, but it is still an underexplored field for the healthcare area, with many and very complex challenges.

KEYWORDS: HUMANIZATION • ADMINISTRATION • COMMUNICATION • BENCHMARKING • IMAGE • REPUTATION.

Resumen

El artículo presenta la experiencia de la gestión de la humanización en el Hospital Universitario de la Universidad de São Paulo, la importancia del trabajo en red y los resultados de un estudio de caso realizado en el período de 2011 a 2014, cuyo objetivo es reflexionar sobre el concepto de humanización en el área de la salud pública y la relevancia en la búsqueda de asociaciones que pueden contribuir a la calidad de su trabajo. El primer paso en esta dirección fue identificar las relaciones que se pueden establecer entre los conceptos y las técnicas de humanización en los conceptos de salud y de interfaz con conceptos y técnicas de la administración contemporánea y la comunicación institucional. En el ámbito de la investigación científica o del área de trabajo profesional de la comunicación es un gran aliado, sin embargo, continúa siendo un campo para ser explorado por el área de la salud ya que los retos son muchos y bastante complejos.

PALABRAS CLAVES: HUMANIZACIÓN • ADMINISTRACIÓN • COMUNICACIÓN • BENCHMARKING • IMAGEN • REPUTACIÓN.



A humanização no Hospital Universitário da Universidade de São Paulo (HU-USP) foi proposta como um processo de mudança de cultura institucional, desta visando criar espaços de reflexão e diálogo sobre valores que permeiam as práticas institucionais, como também, possibilitar a desconstrução e reconstrução de conceitos sobre a humanização, resultando em estímulo à mudança de comportamento e atitude, ao longo de extenso período de maturação.

Na área da saúde o termo humanização, para os que têm pouca familiaridade com ele, frequentemente é percebido como uma crítica, apresentando-se como barreira, controle, levando a vários comportamentos de defesa expressos, por exemplo, em manifestações tais como: "Humanização para quê, não somos humanos?" Ou: "Somos desumanos, tratamos mal as pessoas?" Ou, ainda: "Já estão inventando moda." Por outro lado, há os que associam a humanização a atitude solidária, bondade, caridade, organização de festas, atividades lúdicas e entretenimento.

Assim, o ponto de partida para compreender como a humanização se representa na instituição é realizar um diagnóstico situacional no que se refere à humanização. Em um segundo momento, caso a instituição objetive desenvolver a humanização como política institucional, deverá apresentá-la e implantá-la mediante modelo de gestão institucional (Rios; Battistella, 2013, p. 4-8). Pulverizar as áreas com debates sobre conceitos, princípios, técnicas, dispositivos e a metodologia recomendada pelas políticas de humanização nacional e estadual é uma importante tarefa para ressaltar propósitos da humanização, tais como: aprimorar a qualidade no trabalho em saúde, na segurança do paciente, no relacionamento entre os atores institucionais, como também na rede de atenção à saúde como um todo.

A razão motivadora deste artigo é refletir sobre essa perspectiva da humanização, articulando o campo da saúde ao da administração contemporânea e da comunicação, em texto que trata de conceitos e técnicas para gestão da humanização e a comunicação relacional como principal aliada.

O objetivo geral é apresentar e refletir sobre a gestão da humanização em um hospital público no qual se desenvolveu um modelo de gestão da humanização compatível com os pressupostos apontados. Pretende-se: refletir sobre conceitos e técnicas para humanização; descrever e analisar dados referentes ao caso em estudo; apresentar o modelo de rede colaborativa adotado; e refletir sobre a utilização de indicadores em humanização.

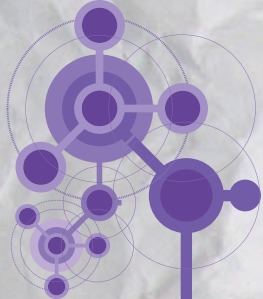
O método utilizado para esta reflexão foi o estudo de caso, com leitura exploratória de registro de documentos referentes ao desenvolvimento da humanização em um hospital público no período de 2011 a 2014 e análise interpretativa com subsídios de referências teóricas da literatura em saúde, administração e comunicação.

As considerações a que este estudo leva podem responder a um importante questionamento, relativamente à importância da humanização em instituições de saúde: a gestão da humanização em serviços de saúde pode auxiliar no fortalecimento da imagem positiva da instituição?

POLÍTICA NACIONAL DE HUMANIZAÇÃO (PNH): MARCOS HISTÓRICOS

Conforme Rios e Battistella (2013, p. 2) apontam, a política de humanização se refere a movimentos, conceitos e ações de diferentes origens históricas e linhas de pensamento sujeito a várias interpretações.

A humanização nasceu como política pública do Sistema Único de Saúde (SUS), em resposta aos reclames da sociedade. Várias iniciativas com os acordos da humanização surgiram, como, por exemplo, a luta antimanicomial, os movimentos feministas pela humanização do parto e nascimento (Rios, 2009).



Em 2000, a XI Conferência Nacional de Saúde (CNS) abordou o tema “Acesso, qualidade e humanização na atenção à saúde com controle social”, trazendo pela primeira vez o assunto para discussão nacional. No mesmo ano (2000) o Ministério da Saúde, sensível às manifestações setoriais e às diversas iniciativas locais de humanização das práticas da saúde, criou o Programa Nacional de Humanização da Assistência Hospitalar (PNHAH). Esse programa estimulava a disseminação das ideias da humanização, os diagnósticos situacionais e a promoção de ações humanizadoras de acordo com as realidades locais. O programa propôs atuação de forma transversal, subjetiva e de caráter processual. Estabeleceu como metas fundamentais aprimorar as relações entre os profissionais de saúde e os usuários e entre os próprios profissionais (Brasil, 2003).

Em 2003 o Ministério da Saúde fez uma revisão no PNHAH e lançou a Política Nacional de Humanização (PNH), que mudou o patamar de alcance da humanização dos hospitais para toda a rede SUS e definiu uma política cujo foco passou a ser, principalmente, os processos de gestão e de trabalho. A PNH está definida a partir dos princípios da transversalidade, da indissociabilidade entre atenção e gestão e do fortalecimento do protagonismo, da corresponsabilidade e da autonomia dos sujeitos e coletivos. Aumentou o grau de comunicação intra e intergrupos, favorecendo maior integração entre pessoas e grupos (Brasil, 2006).

Em 2012 foi lançada a Política Estadual de Humanização (PEH), que tem como tarefa adequar a proposta nacional à realidade do Estado de São Paulo, integrando e potencializando as ações de humanização já desenvolvidas. É de responsabilidade do estado, em conjunto com os municípios, formular e implementar política que valorize e fortaleça localmente os princípios, as diretrizes e os dispositivos propostos pela PNH (Governo, 2012).

Deslandes (2006, p. 35) afirma que “a humanização deve ser praticada nos serviços de saúde, com profissionais e usuários, de forma dialógica, em busca de uma construção de novos caminhos capazes de propiciar um novo paradigma de gestão da saúde pública”.

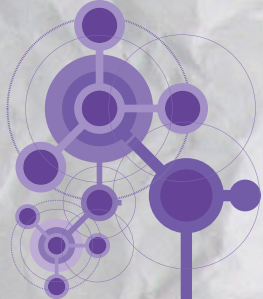
Rios e Battistella (2013, p.3) abordam a humanização no ambiente organizacional ou institucional, dizendo que “é o conjunto de processos que visa transformar a cultura institucional por meio da construção coletiva de compromissos éticos e de métodos para as práticas de saúde e gestão dos serviços baseados na busca de soluções compartilhadas por todos os envolvidos em tais ações”.

Para Rodrigues (2012, p.186), um dos maiores desafios do modelo de gestão participativa é buscar um alinhamento das diversas instâncias institucionais, em locais em que predomina o modelo departamental e fragmentado, buscando um modelo de trabalho integrado, possibilitando uma visão do processo como um todo em busca de soluções compartilhadas.

Portanto, trata-se de promover uma política institucional com foco nos processos de gestão e de trabalho, a partir de diagnóstico situacional, e desenvolver ações planejadas e conjuntas com todos os envolvidos de forma dialógica, transversal e multidisciplinar, além de vislumbrar a busca por soluções mais criativas e colaborativas, ampliando o olhar do profissional para que se sinta integrante ativo no processo, possibilitando maior compromisso e responsabilidade com o bem comum.

Campos (2005, p. 400) ressalta que a humanização depende de mudança das pessoas, dando ênfase em valores ligados à defesa da vida, na possibilidade da ampliação do grau de desalienação e de transformar o trabalho em processo criativo e prazeroso.

A humanização na área da saúde propõe a gestão participativa, que, para seu desenvolvimento, requer ampliar o diálogo, integrando saberes por meio de conceitos e técnicas discutidas há décadas nos campos da administração e da comunicação.



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA: ABORDAGEM HUMANÍSTICA

A abordagem humanística da administração surgiu em oposição à teoria clássica da administração definida por Frederick Taylor, contrapondo-se a conceitos mecanicistas. Na década de 1930 a partir da Experiência Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores, marcou o início de uma nova teoria calcada em valores humanísticos na administração, deslocando a preocupação colocada na tarefa e na estrutura para a preocupação com as pessoas. Aparece, então, o interesse com fatores como motivação, comunicação, liderança, trabalho em equipe, em contraponto a outros fatores como autoridade, departamentalização, tarefas etc. Dessa forma, a abordagem humanística empregou um olhar mais atento às necessidades e características dos colaboradores, vendo-os mais na dimensão de seres humanos e menos na condição de empregados (Chiavenato, 2003, p. 97-99).

A partir de então, e estando a sociedade contemporânea em constante transformação, exigem-se constantes mudanças das organizações ou instituições, para adaptar-se às necessidades do mundo globalizado. Surgem, então, modelos de organização e administração moldados às novas realidades, movidos pela necessidade de inovação e renovação, pela busca de flexibilidade e adoção de novas ideias.

Nesse novo paradigma, Manuel Castells (1998, p. 192) aborda o modelo de organização flexível e ressalta que essa nova organização desce do pedestal da burocracia verticalizada para atuar em rede, organizar-se em torno de um processo, e não de uma tarefa, promover gestão em equipe, mensurar os resultados pela satisfação do cidadão.

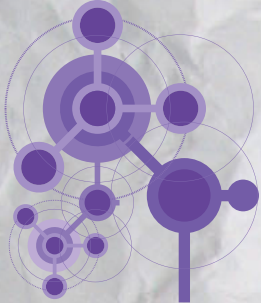
Levando-se em consideração a organização aberta em rede, para aprimorar o relacionamento e a comunicação entre os serviços de saúde, resultando em maior eficiência na prestação de serviços à comunidade, ressaltamos a importância da comunicação.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação é de vital importância para o bom desempenho das relações institucionais. Kunsch (2010, p. 9-12) ressalta que a tendência à humanização das relações das empresas com a sociedade e com os indivíduos se apresenta ao mesmo tempo como inevitável e desejável. Segundo a autora, o tema humanização anuncia uma nova era no contexto das organizações, como um paradigma emergente, sistêmico e complexo, que redesenha na organização espaços de diálogo e construção de significado para o trabalho que se realiza.

No contexto hospitalar, ela adquire contornos específicos no que se refere ao diálogo, à clareza das informações e à precisão com que estas são transmitidas, fazendo parte do conjunto de ações que caracterizam o cuidado em saúde. Por exemplo, a comunicação efetiva entre profissionais e destes com o usuário impacta diretamente na qualidade da atenção aos usuários, contribuindo para o sucesso terapêutico.

A comunicação está prevista na Política Nacional de Humanização, pois dependem dela a gestão participativa e o comprometimento de todos, profissionais e usuários, para o bom desenvolvimento dos trabalhos, visando à qualidade, à segurança e ao vínculo de confiança e empatia que permite relações de via de mão dupla. Assim, fortalecer e aprimorar o padrão de comunicação na saúde, criando interfaces, conexões e redes, é uma necessidade premente.



No que se refere ao caso descrito neste artigo, ressaltaremos a importância da comunicação nos seguintes níveis: a) comunicação dialógica e relacional; b) comunicação organizacional (interna e externa); c) comunicação pública.

Kunsch (2012, p. 21), ao se referir a uma "comunicação organizacional", considera primeiro que ela abrange todos os tipos de organizações – públicas, privadas ou do terceiro setor. Ela lida com tudo que está implicado no contexto comunicacional das organizações: redes, fluxos, processos etc.

Para Freitas (2006, p. 57-58), a comunicação tem um papel de extrema relevância e abrangência, pois estabelece o diálogo na organização ou instituição. No âmbito interno, o diálogo se estabelece em consonância com a cultura institucional. No âmbito externo, ele é o reflexo da cultura da instituição. Assim, a comunicação ganha espaço como ativo intangível para melhorar os relacionamentos, pois possibilita a construção, manutenção e preservação da identidade e reputação de uma organização ou instituição, à medida que cuida da imagem a ser formada por todo e qualquer público, em todo e qualquer ponto de contato com a organização ou instituição.

Assim sendo, a forma como a organização ou instituição se relaciona e se comunica com seus diversos públicos irá influir na sua cultura e vice-versa. Em outras palavras, como define Weber (2009, p. 71), "a comunicação organizacional é o resultado de todas as ações institucionais, apoio, visibilidade e imagem pública".

Haswani (2011, p. 86) ressalta que a comunicação pública "não se refere somente ao âmbito dos atos normativos, mas também às iniciativas voltadas a favorecer a relação entre cidadãos e instituições, a promover as iniciativas e os serviços oferecidos, assim como valores e imagens de interesse geral".

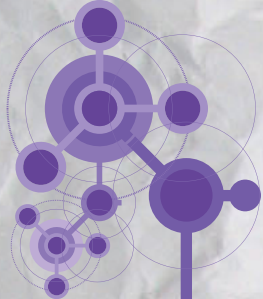
Tratando-se de uma instituição pública os profissionais devem ter sempre em mente que estão diante de um usuário, um paciente, porém, acima de tudo, estão diante de um cidadão que, entre seus vários direitos, tem direito à informação, a orientação, de manifestar sua opinião e de participar das decisões que lhe dizem respeito.

Segundo a Política Nacional de Humanização, tais direitos se consolidam por meio da gestão participativa, pela qual a voz do usuário é o fio condutor para que se desenvolvam ações de melhoria e correções de curso das ações visando à qualidade. Por isso, é importante que canais de comunicação estejam sempre à disposição do usuário para ele se expressar, tais como ouvidoria, caixa de sugestão, pesquisa de satisfação, entre outros.

Na mesma linha de raciocínio, Matos (1999, p. 2-3) define a comunicação pública como "aquela que envolveria o cidadão de maneira mais diversa, participativa, estabelecendo um fluxo de relações comunicativas entre o Estado e a sociedade".

Podemos ressaltar que o compromisso e a qualidade do serviço prestado à sociedade é responsabilidade de todos e de cada um de nós. As instituições públicas podem e devem buscar parcerias da sociedade civil, com o propósito de fortalecer suas ações e boas práticas, porém, para que isto ocorra, a instituição deve atuar com transparência, fazendo a devida divulgação do trabalho desenvolvido e de suas necessidades. A política de humanização incentiva tais parcerias com a sociedade, associações e organizações não-governamentais.

A Política Nacional de Humanização recomenda que a comunicação na instituição pública ocorra de forma transversal, atingindo todos os segmentos institucionais com o mínimo de ruído possível, em um modelo de rede colaborativa. Para tanto, é necessário que se faça uso de todos os canais de comunicação disponíveis. Entretanto, promover tal comunicação



transversal não é nada simples, exigindo pleno apoio da alta administração, além de, muitas vezes, para tornar-se viável, precisar de um alinhamento com o modelo tradicional de comunicação informacional adotado na instituição.

Para exemplificar o descrito acima, faremos uma breve apresentação do trabalho que envolveu a criação de um plano de ação para a implantação do serviço de “Acolhimento com Classificação de Risco no Pronto-Socorro do HU-USP”. O caso em questão é de um hospital público, em que a comunicação pública se faz necessária e obrigatória, privilegiando princípios de transparência, segurança e qualidade do atendimento ao cidadão.

Esse serviço foi criado em decorrência do aumento expressivo da demanda de pacientes no pronto-socorro e do crescimento de queixas enviadas à Ouvidoria. Após meses de observação do local, coleta de dados quantitativos e qualitativos junto aos profissionais locais e reuniões com as equipes envolvidas, o serviço foi desenhado e implantado. Definiu-se como objetivo atender prontamente os pacientes classificados como graves, usando um protocolo de classificação de risco, ou seja, desta maneira, o atendimento aos pacientes deixou de ser por ordem de chegada, passando a ser por gravidade da queixa. Como essa mudança na porta de entrada do hospital poderia acarretar um grande impacto na opinião da população, até então acostumada com o modelo anterior, observou-se a necessidade de investir fortemente em ações de comunicação institucional. Inicialmente, o público-alvo atingido pelas ações de comunicação foi o público interno, posteriormente o público externo, pois ambos deveriam ser orientados.

No caso apresentado, do HU-USP, o uso e aprimoramento dos canais de comunicação teve o propósito de: a) melhorar a comunicação relacional; b) informar, orientar, construir e desconstruir paradigmas; c) aproximar as pessoas (público interno/externo) em movimento coletivo de mudança; d) divulgar, compartilhar e replicar as boas práticas, fazendo uso da técnica do *benchmarking*; e) captar incentivos financeiros e parcerias com instituições, organizações e sociedade em geral.

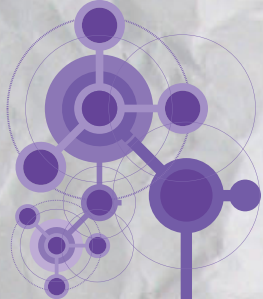
Os canais de comunicação utilizados foram: *HU em Foco* (informativo impresso e digital); vídeo explicativo; comunicação visual (quadro de sinalização); *Jornal do HU* (circulação interna/externa); o trabalho da Equipe de Acolhimento orientando o usuário e apresentando fôlder explicativo; mídia de massa (radio e televisão).

O caso do Hospital Universitário da USP (HU-USP): caracterização

Ligado a uma das maiores universidades do país, o HU-USP¹ está calcado no tripé ensino/pesquisa/assistência. É um hospital-escola, regional e de nível secundário, ou seja, destina-se a desenvolver atividades assistenciais e educacionais nas quatro especialidades básicas em saúde: clínica médica; clínica ginecológica e obstétrica; clínica pediátrica; e clínica cirúrgica. O desenvolvimento das atividades institucionais é fomentado com recursos da USP e complementado com recursos do Sistema Único de Saúde (SUS), através de convênio firmado com a Secretaria de Estado da Saúde do Estado de São Paulo.

O HU-USP somava 2.090 profissionais, dos quais 1.748 eram servidores da USP e 342, funcionários de empresas terceirizadas, segundo informações do Serviço de Pessoal do HU-USP. Na atuação acadêmica, no ano 2013, passou por

¹ Sobre o HU-USP, ver. seu portal: <<http://www.hu.usp.br>>.



estágio no hospital um total de 2.767 alunos nos níveis de graduação, residência e complementação especializada. Em relação às pesquisas, foram realizadas cerca de oitenta, conforme a Comissão de Ensino e Pesquisa do HU-USP. No que se refere à assistência, no ano de 2013, o HU-USP realizou em média: 281.030 atendimentos no pronto-socorro; 154.850 atendimentos no ambulatório; 12.762 internações; 5.159 cirurgias; 3.520 partos; e mais de 1 milhão de exames diagnósticos, de acordo com Serviço de Arquivo Médico e Estatística do HU-USP.

Para as finalidades da humanização, consideram-se como públicos estratégicos e possíveis agentes multiplicadores de informação os colaboradores e alunos, na expectativa de pulverizar com seus princípios a instituição, como também toda a rede de assistência à saúde da região na qual os alunos irão atuar.

Com esse propósito, em 2010 foram iniciados no HU-USP os trabalhos seguindo a recomendação da Política Nacional de Humanização e em 2011 foi oficialmente criado o Serviço de Humanização para assessorar a alta administração nos assuntos referentes à humanização no ambiente hospitalar. Esse serviço desenvolveu suas atividades enfatizando a missão institucional e o alinhamento às diretrizes da Rede Humaniza FMUSPHC, bem como às políticas nacional e estadual de humanização. Eram três frentes de atuação: a) pesquisa de satisfação do usuário; b) gestão da equipe de acolhimento no pronto-socorro; c) desenvolvimento de projetos e ações de humanização, além do apoio a diversas áreas do hospital, monitoramento e registro de ações existentes. O objetivo geral foi disseminar o conceito e auxiliar no desenvolvimento da cultura da humanização no hospital, tendo como objetivos específicos: a) disseminar o conceito, a metodologia e o dispositivo recomendado pelas políticas de humanização nacional e estadual; b) refletir e conscientizar sobre a importância do modelo de gestão participativa; c) fazer diagnóstico situacional e propor planos de ação/projetos para sua melhoria; d) trabalhar com métodos que permitissem a participação das pessoas em interação; e) ser um catalisador das iniciativas de humanização existente, fortalecer, articular e comunicar, auxiliando no registro e ampliar a divulgação; f) auxiliar as diversas áreas no desenvolvimento de novos projetos; g) monitorar as ações e os projetos de humanização por meio de indicadores.

Inicialmente o trabalho do Serviço de Humanização deu-se em torno da sensibilização do público interno e da construção de espaços de diálogo e reflexão sobre o tema humanização em saúde, como também da apresentação das boas práticas existentes no hospital. Em 2011, realizou-se o I Workshop de Humanização do HU-USP, no qual se conseguiu agregar profissionais de diversas áreas da instituição e palestrantes renomados nessa temática. A experiência de 68 trabalhos desenvolvidos no hospital foi apresentada em forma de pôster, como também os trabalhos desenvolvidos por alunos nas Unidades Básicas de Saúde (UBS) da região, dando maior visibilidade aos trabalhos de referência.

Para auxiliar na sensibilização e pulverizar a instituição com informação sobre a humanização em diversos âmbitos, alguns canais de comunicação foram utilizados: questionário, rodas de conversa, reuniões administrativas, fôlder informativo, *banner*, *kit* informativo, *Jornal do HU-USP*, redes sociais, oficinas, workshop etc. Essas ações, além de auxiliarem como multiplicadoras de conhecimento e informação, contribuíram na formação de apoiadores de humanização, como também geraram importantes indicadores para desenvolver novas iniciativas. Foi criada uma peça de comunicação com abordagem lúdica e também como uma "provocação", para aguçar a curiosidade das pessoas sobre o tema: um protótipo de caixa de remédio com o nome "Humanização como remédio", contendo em sua parte interna uma bula com breve histórico e recomendações (Figura 1).

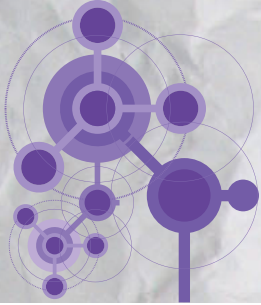


Figura 1: Caixa "Humanização como remédio"

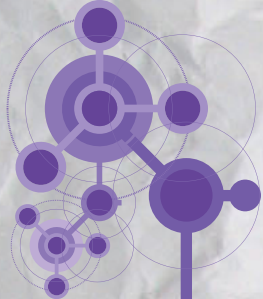


Elaboração: Maria Aparecida da Silva Rodrigues.

Projeto visual: Elisa Amaral Ageev.

No mesmo ano (2011) o Serviço de Humanização atuou com a alta administração e diversas áreas do hospital em reuniões de discussão para análise, alinhamento e desenvolvimento de ações para implantação do acolhimento com classificação de risco – utilizando o Protocolo de Manchester. Paralelamente a esse trabalho, recebeu a incumbência de desenvolver um Projeto de Acolhimento para o Pronto-Socorro que depois de concluído e aprovado foi implantado, contendo as seguintes ações de humanização:

- 1) Construção de uma nova ferramenta para pesquisa de satisfação do usuário: o instrumento foi desenvolvido pelo Serviço de Humanização com o apoio de gestores das áreas de Enfermagem, Serviço Social, Serviço de Zeladoria, Comunicação, Divisão de Nutrição e Dietética e Divisão de Laboratório Clínico;
- 2) Fornecimento de refeição para os acompanhantes de pacientes que permanecem na Observação por mais de 24 horas: após levantamento de dados estatísticos e diálogo com profissionais do Pronto-Socorro verificou-se que o custo seria baixo frente ao grande benefício recebido pela implantação dessa ação, visto que manter por todo o tempo a presença do acompanhante irá auxiliar no bem-estar e recuperação do paciente, como também contribuir com os profissionais na rotina diária;
- 3) Criação de espaço reservado para a sala de internação e alta hospitalar: com objetivo de proporcionar um ambiente confortável, climatizado e acolhedor, possibilitando a interação entre profissionais, pacientes e familiares;



4) Criação da Equipe de Acolhimento: teve como objetivo atuar com foco na comunicação relacional, em informação e direcionamento de fluxo a usuários que chegam ao hospital para atendimento no Pronto-Socorro e no Ambulatório, exames e visitas a pacientes internados. A capacitação da equipe ocorreu por dois anos consecutivos (2012 e 2013). Em 2012 o treinamento foi realizado para Equipe de Acolhimento e em 2013 ele foi expandido, incluindo profissionais do Serviço de Arquivo Médico e Estatística (Same) e lideranças do Serviço de Zeladoria, profissionais que atuam na linha de frente.

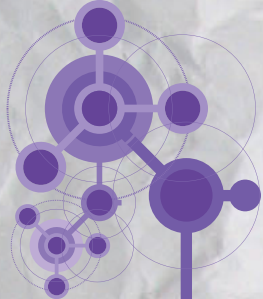
Com o objetivo de disseminar conceitos e práticas da humanização, que devem ser indissociáveis das atividades de ensino e pesquisa, nos anos 2012 e 2013 o serviço recebeu alunos de várias unidades da USP, das áreas da saúde, administração, arquitetura, educação, entre outras, interessados em realizar visita monitorada e conhecer as ações de humanização existentes. Salientamos que a atuação nessa interface é de grande valor, pois estreita os laços com outras áreas, fortalece vínculos e, principalmente, promove trocas de informação e experiência, despertando nos alunos a sensibilidade para questões de saúde pública.

Com a crise que vive o país e as dificuldades econômicas que a saúde pública enfrenta, sensibilizar a sociedade para os problemas públicos pode ser um caminho para o movimento coletivo em prol de melhorias. A busca constante por apoiadores faz parte da nossa missão. Assim, contamos, por exemplo, com: a) equipe de 53 voluntários que auxiliam no acolhimento a pacientes e familiares; b) professores e alunos da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da USP (FAU-USP), que contribuíram na revitalização do espaço físico e no novo projeto de comunicação visual do Ambulatório e do Pronto-Socorro; c) doações, como um piano da Escola de Comunicações e Artes (ECA-USP), usado na organização de um espaço de convivência para usuários, funcionários, estudantes e visitantes; d) treinamento comportamental para os funcionários do hospital, desenvolvido pela Associação Arte Despertar.

Acreditamos que atuar com objetividade e transparência, definindo precisamente objetivos, propostas, projetos e ações de humanização, assim como prestando contas dos resultados obtidos, nos ajudou na captação de parcerias.

Inicialmente, o Serviço de Humanização atuava com duas profissionais em dedicação integral na instituição como um todo, além de fazer a gestão da Equipe de Acolhimento no Pronto-Socorro. Porém, com o decorrer dos meses, houve a necessidade de ampliação dos trabalhos e, com objetivo de intensificar as ações, em novembro de 2013, por meio da Portaria HU-S 779/13, foi criado o Grupo de Trabalho de Humanização (GTH-HU), como equipe multidisciplinar que se reúne quinzenalmente com o objetivo de analisar questões relacionadas com a temática, tornando-se agentes multiplicadores da política de humanização.

Como ponto de partida para o trabalho do GTH-HU, a coordenação propôs realizar um mapeamento das ações de humanização no hospital, como forma de fazer um diagnóstico situacional. A proposta de mapear todas as áreas da instituição, por meio de visita técnica, teve o intuito de verificar como os profissionais compreendem a humanização, promover a cultura da humanização, traduzindo-a em uma linguagem mais homogênea, como também realizar captura e registro das ações de humanização existentes, incentivando o uso de indicadores. Para auxiliar o grupo nas atividades e na disseminação da proposta, foi montado um *kit* informativo – material impresso entregue à chefia de cada área visitada – e, fazendo uso do espaço *on-line*, se criou o *hotsite* www1.hu.usp.br/humaniza. Para esse trabalho utilizou-se a metodologia elaborada e publicada no *Guia Técnico-Político para o Desenvolvimento da Humanização das Práticas de Saúde* (HCFMUSP, 2014). O mapeamento como primeira fase do plano de trabalho foi um trabalho coletivo com resultados expressivos, conforme pode ser verificado no Gráfico1, mais adiante.



Manter registradas as iniciativas com caráter humanizador existentes é relevante, porque: a) promove a divulgação interna e, quando necessário, replica as ações; b) promove o registro contínuo da produtividade do hospital no que se refere à humanização, agregando valor aos profissionais que desenvolvem as ações; c) cria banco de dados e as informações armazenadas são disponibilizadas e encaminhadas às áreas sempre que solicitado; d) faz parte do plano operativo e de metas pactuado entre a Secretaria de Estado da Saúde e o Hospital Universitário (Portaria Interministerial n. 2.400, de 2 de outubro de 2007, art. 7º, parágrafo XV), pois a cada quatro meses uma planilha com descritivo das ações deve ser encaminhada à Secretaria, através do relatório SAHE - Sistema de Avaliação de Hospital de Ensino, resultando em incentivo financeiro (Brasil, 2007); d) permite acompanhar o desenvolvimento da cultura da humanização na Rede Humaniza FMUSPHC, possibilitando ampliar a divulgação das ações na rede do sistema de saúde.

A REDE HUMANIZA FMUSPHC

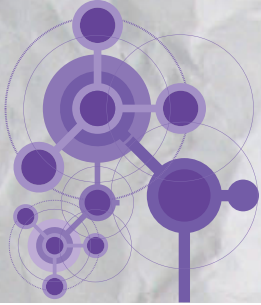
O trabalho desenvolvido em rede, segundo recomendação da Política Nacional de Humanização, é importante dispositivo para gerar engajamento das pessoas de forma sinérgica. Levando-se em consideração essa recomendação, em 2010 foi criada a Rede Humaniza FMUSPHC e em 2012, o Núcleo Técnico de Humanização (NTH) – instância coordenadora –, com representantes de dezesseis serviços de saúde: Instituto de Medicina de Reabilitação/Rede Lucy Montoro (IMREA/RRLM); Instituto de Psiquiatria (IPq); Instituto do Coração (InCor); Instituto Central (ICHC); Instituto de Ortopedia e Traumatologia (IOT); Instituto de Radiologia (InRad); Instituto da Criança (ICr); Instituto do Câncer do Estado de São Paulo (Icesp); Hospital Auxiliar de Cotoxó (HAC); Hospital Auxiliar de Suzano (HAS); Laboratórios de Investigação Médica do HC (LIM); Gestão da Região Oeste (PRO); Prédio da Administração do HC (PA); Pronto-Socorros; Hospital Universitário (HU); e Centro de Saúde Escola do Butantã (CSE). Os representantes se reúnem a cada quinze dias para realizar trocas, compartilhar ideias, propostas de trabalho².

A atuação no formato de rede com as instituições parceiras com o qual o HU-USP se relaciona, como é o caso do modelo da Rede HumanizaFMUSPHC, amplia o diálogo na possibilidade de estreitar os laços, pulverizar e fortalecer a humanização no sistema de saúde da região.

O Núcleo Técnico de Humanização (NTH) na Rede HumanizaFMUSPHC funciona como um catalisador de energia em movimento coletivo, promove a integração dos coordenadores da humanização dos vários serviços de saúde, um aprendizado contínuo. Abre portas para trocas de experiências, auxiliando no desvendar das dificuldades e novas possibilidades de atuação, promovendo a celebração de alianças estratégicas com a finalidade de adquirir competências e sempre respeitando a singularidade de cada serviço. Esse modelo de atuação, propiciando o compartilhamento de boas experiências, se assemelha à técnica do *benchmarking* utilizada nas empresas no processo de busca das melhores práticas, considerada uma técnica que apresenta resultados efetivos.

A literatura traz diversos tipos de *benchmarking*. Camp (1998, p. 53-57) cita os seguintes: o interno, o competitivo, o funcional e o genérico. Para efeito deste artigo, em função do modelo de rede citado acima, será considerado o *benchmarking* funcional, pois no caso que estamos estudando não existe a ideia de concorrência. O foco está em identificar técnicas interessantes adotadas por empresas tidas como excelentes, porém não necessariamente concorrentes. É um processo de descoberta e de uma experiência de aprendizagem. Exige a identificação das melhores práticas e a projeção do desempenho futuro. Nunca serão “cópias”, pois haverá sempre ajustes, adaptação e aprimoramentos, o que garante a “evolução” da ideia original.

² Cf. *Guia técnico-político para o desenvolvimento da humanização das práticas de saúde* (HCFMUSP, 2014, p.5-7).



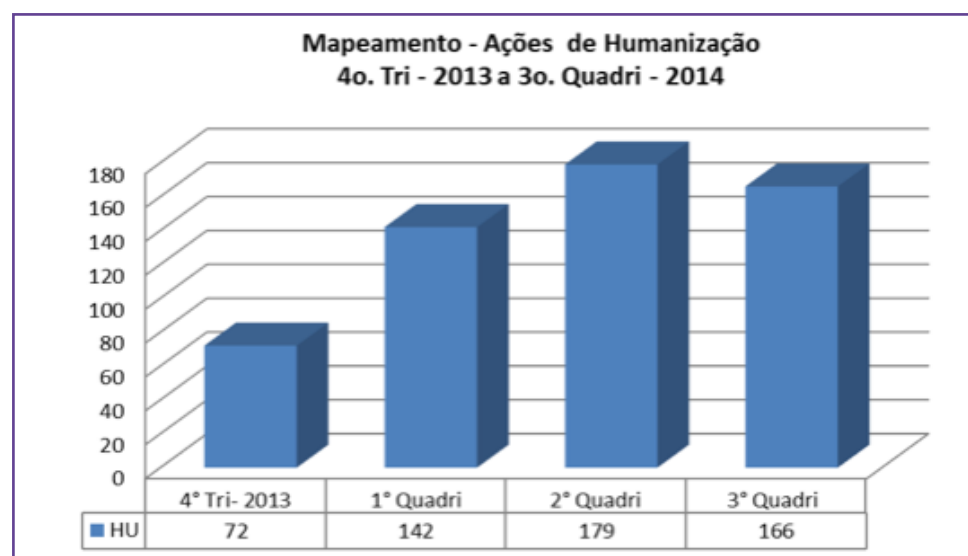
Outra técnica que podemos considerar é a do *benchmarking* interno, desenvolvido dentro da própria empresa. O que se espera com essa prática é identificar dentro da organização as melhores práticas, com o objetivo de disseminá-las por todas as áreas. Tem como vantagens a facilidade para angariar parcerias, custos mais baixos e a valorização do pessoal interno. É tanto uma forma de busca de melhorias, quanto uma oportunidade de autoconhecimento para uma organização (Camp, 1998, p. 53-54). Está nisso o propósito do mapeamento realizado pelo GTH-HU.

RESULTADO – MAPEAMENTO COMO DIAGNÓSTICO E FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO

Não é tarefa fácil gerenciar todo o processo da humanização, pois se está atuando em campos de subjetividades, dimensão intangível, mas que muitas vezes é colocada em xeque. Na gestão da humanização, tornar o intangível quantificável é o grande desafio. Faz-se necessário apresentar o resultado em números, de forma a agregar valor aos profissionais que desenvolvem os projetos/ações, como também à instituição. O resultado das ações de humanização muitas vezes se apresenta de forma discreta e imperceptível aos olhos da alta administração. Assim, tornar palpável o resultado possibilita evidenciar o impacto na qualidade e na melhoria dos processos.

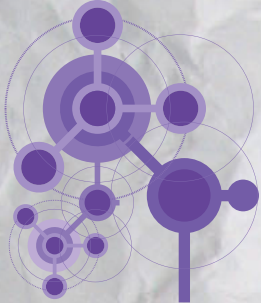
Abaixo (Gráfico 1) se apresenta o resultado do mapeamento realizado no período que compreende do quarto trimestre de 2013 ao terceiro quadrimestre de 2014. Cabe ressaltar que até o ano 2013 a compilação dos dados era realizada e encaminhada para a Secretaria de Estado da Saúde do Estado de São Paulo e a Rede Humaniza FMUSPHC a cada três meses. A partir de 2014, o resultado consolidado das ações de humanização passou a ser encaminhado a cada quatro meses.

Gráfico 1: mapeamento das ações de humanização no HU-USP.



Fonte: HCFMUSP, 2014.

O crescente aumento registrado, das iniciativas de humanização, é resultado do trabalho do GTH-HU no mapeamento como diagnóstico institucional, da disseminação das diretrizes da humanização conforme modelo da Rede Humaniza FMUSPHC, como também da compreensão da percepção da humanização por parte dos funcionários. Esse processo inicial ofereceu um extenso, trabalhoso e rico material para reflexão, análise e reconhecimento das várias iniciativas de humanização desenvolvidas no hospital, que podem ser replicadas de forma interna e externa à instituição. Verificou-se que a maior parte das ações ocorre de forma contínua, porém muitas são desconhecidas pelo público interno em geral. A solicitação



de registro e encaminhamento das ações ao GTH-HU foi considerada por alguns funcionários como aumento de trabalho, porém, após orientação e apresentação de sua importância, a tarefa foi incorporada na rotina.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relevância da humanização no ambiente corporativo é tema abordado há décadas pelos mais variados nichos de mercado na sociedade contemporânea, que em comum ressaltam a importância de lançar olhar para as pessoas e os grupos em interação, produzindo espaços que promovam processos de trabalho criativos e resolutivos, contribuindo para a qualidade de serviços e produtos. No âmbito hospitalar, a relevância dessa interação tende a impactar no cuidado com o outro (colaborador ou usuário) em prol da excelência na qualidade da assistência.

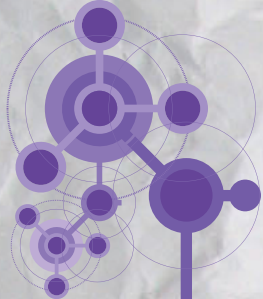
O exercício da gestão participativa em instituições onde prevalece o modelo tradicional é um grande desafio, por encontrar muitas resistências. Dessa forma, faz-se necessário o apoio da alta administração de forma efetiva para promover ações institucionais contínuas, de forma transversal, envolvendo gestores, profissionais e usuários. Tratando-se de um processo de mudança de cultura, buscar um ponto de equilíbrio entre os dois modelos de gestão – o tradicional e mais antigo e o participativo e mais alinhado à humanização – poderá ser o caminho para o desenvolvimento da instituição como um todo.

No caso em estudo, por se tratar da humanização enquanto política pública de saúde, o desenvolvimento da gestão de humanização requereu sua formatação como política institucional e legitimada, gerando empoderamento e viabilizando maior flexibilidade de atuação ao Grupo de Trabalho de Humanização. O reconhecimento da importância do trabalho desenvolvido em rede colaborativa permite estreitar os laços com outros serviços, como também fortalecer a humanização na rede de atenção à saúde, conforme recomenda a Política Nacional de Humanização – HumanizaSUS.

O resultado do mapeamento realizado pelo GTH-HU mostrou um cenário de grande investimento por parte de profissionais e grupos em ações para melhoria local, mas o que chamou a atenção foi o desconhecimento de muitas ações por parte do público interno, o que nos leva a considerar que possivelmente o modelo fragmentado de gestão institucional ainda prevalece.

Desenvolver iniciativas institucionais que promovam a interação, a ampla disseminação das boas práticas com caráter humanizador existentes e fortaleçam o incentivo de novas práticas que podem ser replicadas, contribuindo com áreas internas e serviços externos à instituição, certamente irá agregar valor aos profissionais e grupos que as desenvolvem, como também irá auxiliar no fortalecimento da reputação e imagem positiva da instituição. Bueno (2010) ressalta que a reputação é um dos atributos da imagem. É o valor que está presente na forma pela qual indivíduos, grupos ou a opinião pública contemplam uma organização. A imagem é um dos ativos intangíveis mais valorizados no mundo moderno. Retrata a identidade corporativa, ou seja, o que ela é, o que faz e o que diz. Como forma de aferir a percepção que os públicos têm das organizações, o autor recomenda a realização de auditoria de imagem.

As análises apresentadas neste artigo reafirmam a necessidade de promover um trabalho de humanização integrado e com maior investimento em ações como: a) sensibilizar gestores e funcionários; b) criar estratégias de ampliação de espaço para discussão e interação; c) criar informativos periódicos possibilitando um fluxo de informação mais dinâmico e outras formas de comunicação, como estratégias para o desenvolvimento da humanização nos serviços de saúde, tendo como resultado o impacto na imagem positiva da instituição, sendo a humanização também uma vitrine das suas boas práticas.



REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura e Ministério da Saúde. Portaria Interministerial MEC/MS n. 2.400, de 2 de outubro de 2007. Disponível em: <dtr2001.saude.gov/sas/PORTARIAS/Port2007/GM/GM-2401.htm>. Acesso em: 23 jun. 2015.

_____. Ministério da Saúde [on-line]. Política Nacional de Humanização Hospitalar. Brasília: MS, 2003. Disponível em: <www.saude.gov.br/>.

_____. Política Nacional de Humanização (PNH). HumanizaSUS – Documento – Base 3. Brasília: MS, 2006.

BUENO, Wilson da Costa. Auditoria de imagem na mídia. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio T. (Orgs.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 345-363.

CAMP, Roberto C. *Benchmarking: o caminho da qualidade total*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CAMPOS, Gastão Wagner de Sousa. Humanização na saúde: um projeto em defesa da vida? Interface: *Comunicação, Saúde e Educação*, Botucatu, v. 9, n.17, p. 398-400, 2005.

CASTTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. Vol. 3. A era da informação, economia, sociedade e cultura. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Abordagem humanística da administração. In: *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. – rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 97-113, 2003.

DESLANDES, Suely Ferreira (Org.). *Humanização dos cuidados em saúde: conceitos, dilemas e práticas*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2006. p. 33-47.

FREITAS, Sidinéia Gomes de. Cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. 2. ed – rev. e atual. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006, p. 53-62.

GOVERNO – Governo do Estado de São Paulo. Secretaria de Estado da Saúde (on-line). *Política Estadual de Humanização – PEH*. Núcleo Técnico de Humanização. São Paulo: 2012. Disponível em: <http://www.saude.sp.gov.br/resources/humanizacao/homepage/acesso-rapido/politica_estadual_de_humanizacao_v5.pdf>.

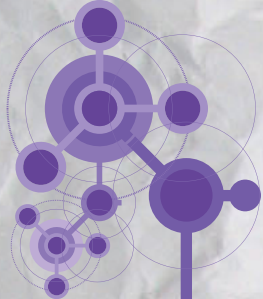
HASWANI, Mariângela Furlan. Comunicação pública 360 graus e a garantia de direitos. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação pública, sociedade e cidadania*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011. p. 81- 97.

HCFMUSP – Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. Núcleo Técnico e Científico de Humanização. *Guia técnico-político para o desenvolvimento da humanização das práticas de saúde*. São Paulo: HCFMUSP, 2014.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: _____ (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Paulo: Difusão, 2010.

_____. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. In: MATOS, Heloiza (Org.). *Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas*. São Paulo: ECA-USP, 2012. p. 13-29.

MATOS, Heloiza. Comunicação pública, democracia e cidadania: o caso legislativo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXII, Rio de Janeiro, 06-09 set. *Anais...* São Paulo: Intercom, 1999.



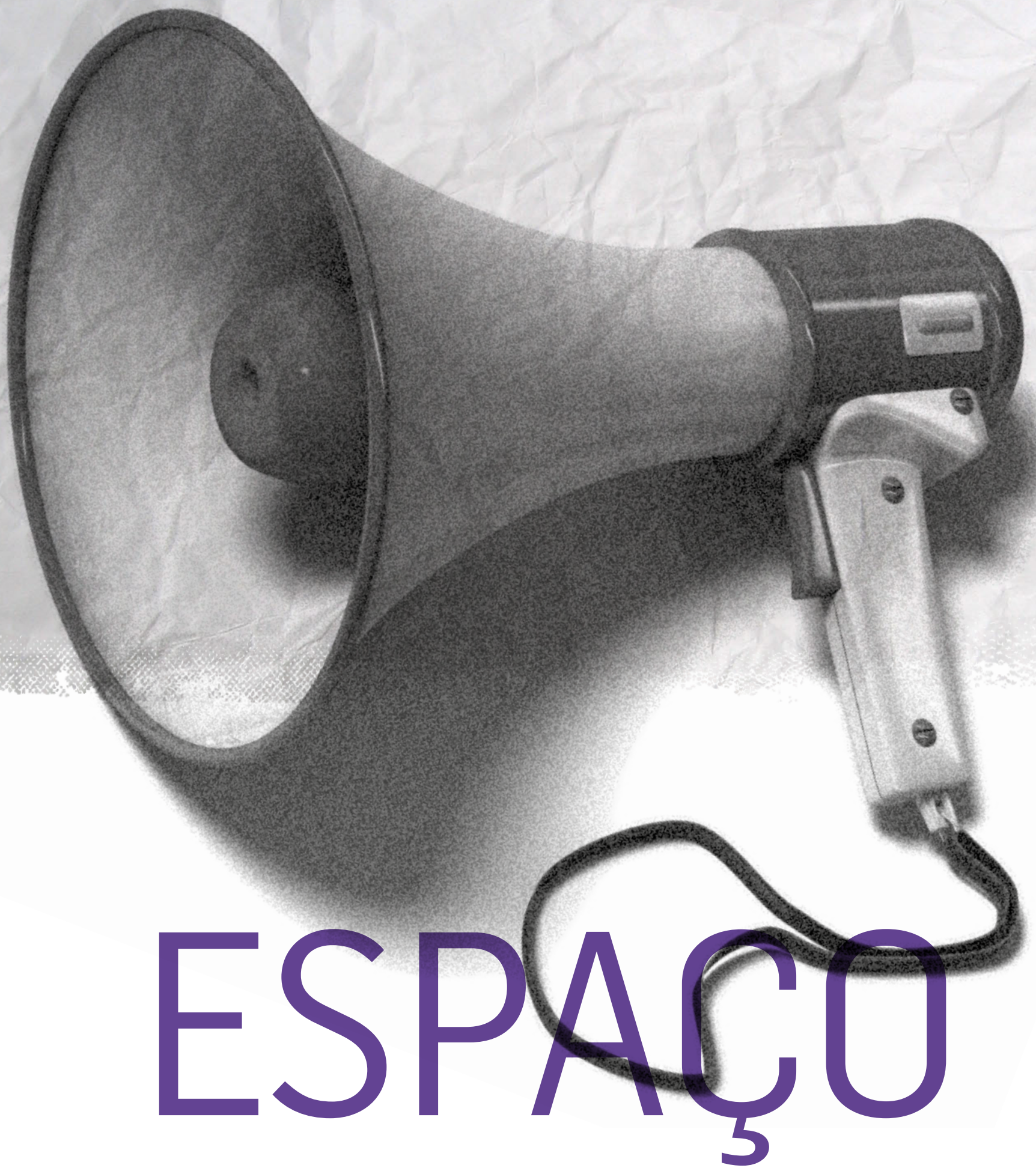
RIOS, Izabel Cristina. *Caminhos da humanização na saúde: prática e reflexão*. São Paulo: Aurea, 2009.

RIOS, Izabel Cristina; BATTISTELLA, Linamara Rizzo. Gestão da humanização das práticas de saúde: o Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. *Saúde e Sociedade* [on-line], São Paulo, v. 22, n. 3, p. 853-865, 2013.

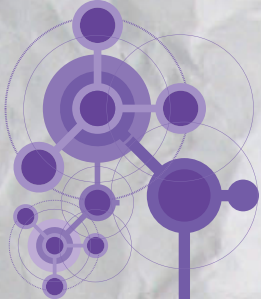
RODRIGUES, Maria Aparecida da Silva. A importância da comunicação para a implementação da Política Nacional de Humanização no Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, ECA-USP, a. 9, n. 16/17, p. 182-198, 2012.

WEBER, Maria Helena. Comunicação organizacional, a síntese; relações públicas, a gestão estratégica. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo: ECA-USP; a. 6, n. 10/11, p. 70-75, 2009.

Texto recebido em 29.03.2017 e aprovado em 20.06.2017.



ESPAÇO
ABERTO



El campo de la comunicación organizacional en América Latina: una revisión crítica de su producción intelectual académica¹

The Latin American field of organizational communication: a critical review of its academic production

O campo da comunicação organizacional na América Latina: uma revisão crítica de sua produção intelectual acadêmica

Adriana Angel

- Doctora en Comunicación por la Ohio University (USA)
- Profesora en la Escuela de Comunicación de la Universidad de Manizales (Colombia)
- E-mail: aangel@umanizales.edu.co

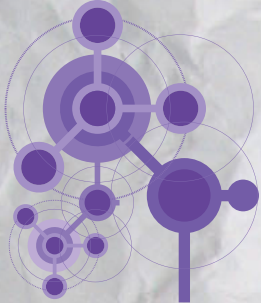
Lissette Marroquín

- Doctora en Comunicación por la Université de Montréal (Canadá)
- Profesora en la Escuela de Comunicación de la Universidad de Costa Rica
- E-mail: lissette.marroquin@ucr.ac.cr

Consuelo Vásquez

- Doctora en Comunicación por la Université de Montréal (Canadá)
- Profesora en la Facultad de Comunicación de la Université du Québec à Montréal (Canadá)
- E-mail: vasquez.consuelo@uqam.ca

¹ Este artículo fue realizado gracias al apoyo financiero de la Universidad de Manizales, de la Universidad de Costa Rica y de la Université du Québec à Montréal (UQAM). Una versión previa de este artículo fue presentada en el 2^{da} Conferencia de la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales en Comunicación Organizacional (Amipco), realizada el 24 de mayo 2017 en la Universidad de San Diego (USD).



Resumen

Este artículo presenta un mapeo del campo de la comunicación organizacional en América Latina basado en una revisión crítica de la producción intelectual académica del periodo 2010-2014. Este estudio muestra las principales tendencias demográficas y de afiliación de las personas que producen ese conocimiento, así como las tendencias temáticas, metateóricas y metodológicas. Los resultados se contrastan con las tendencias del campo en Angloamérica. Aunque se encuentran algunas coincidencias, se destacan aquellos elementos que hacen del campo en Latinoamérica un espacio académico particular.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • CAMPO ACADÉMICO • PERSPECTIVAS METATEÓRICAS • AMÉRICA LATINA • ANGLOAMÉRICA.

Abstract

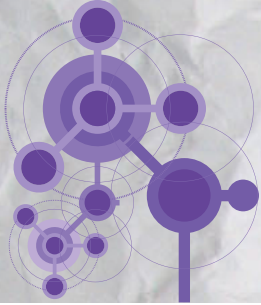
This paper presents an overview of the Latin American organizational communication field. It is the result of a critical review of the scholarly production of the field from 2010 to 2014. This study shows the main demographic trends and affiliation of those who produce this knowledge as well as the main themes, metatheoretical and methodological trends. These results are contrasted with trends from the Anglo-American field. Although a common ground is found between the two scholarships, the paper highlights the aspects that make the Latin American field a particular academic space.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • ACADEMIC FIELD • METATHEORETICAL PERSPECTIVES • LATIN AMERICA • ANGLO-AMERICA.

Resumo

Este artigo apresenta um mapeamento do campo da comunicação organizacional com base em uma revisão crítica da produção intelectual acadêmica do período 2010-2014. O estudo mostra as principais tendências demográficas e de afiliação das pessoas que produzem esse conhecimento, assim como as tendências temáticas, metateóricas e metodológicas. Os resultados são contrastados com as tendências do campo na Anglo-América. Embora se encontrem algumas coincidências, se destacam aqueles elementos que fazem do campo na América Latina um espaço acadêmico particular.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • CAMPO ACADÊMICO • PERSPECTIVAS METATEÓRICAS • AMÉRICA LATINA • ANGLO-AMÉRICA.



En general, el estado actual del campo de la comunicación organizacional parece estar mucho más documentado en Angloamérica² que en América Latina³ (Putnam; Mumby, 2014). Aunque la comunicación organizacional surge en Estados Unidos (Putnam, 2008) y es allí donde su base conceptual se ha desarrollado más ampliamente (Angel, 2013), en las últimas décadas América Latina también ha hecho aportes significativos al campo, los cuales se reflejan en el incremento de publicaciones, congresos y grupos de investigación sobre el tema (Kaplún, 2012; Vásquez y Marroquín, 2016).

Teniendo en cuenta la necesidad de documentar y analizar las características de estos aportes, este artículo presenta un mapeo de la comunicación organizacional en América Latina del 2010 al 2014. Siguiendo los planteamientos del sociólogo francés Pierre Bourdieu (1984, 2000), describimos este subcampo de la comunicación en términos de los temas que se estudian, las características de las y los autores, la naturaleza, los enfoques, los paradigmas, las metáforas y las metodologías que subyacen estos estudios.

En lo que sigue presentamos las principales tendencias en el desarrollo de este subcampo tanto en Angloamérica como en América Latina. Más adelante, explicamos los conceptos de la teoría de los campos de Bourdieu en los cuales se enmarca el propósito de este estudio. Luego exponemos los lineamientos metodológicos tanto para la selección de los artículos científicos como para el análisis. De seguido presentamos y analizamos los resultados. Finalmente, planteamos una serie de conclusiones que resumen algunos rasgos del campo de la comunicación organizacional en América Latina.

RESEÑA DEL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN ANGLOAMÉRICA Y AMÉRICA LATINA

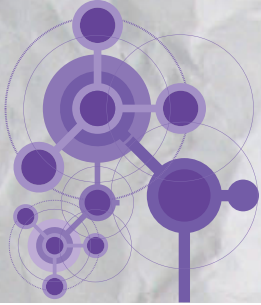
La breve reseña del campo de la comunicación organizacional que presentamos en esta sección debe entenderse tomando en consideración que existen diferencias culturales e institucionales que han influido en el desarrollo de este campo tanto en Angloamérica como en América Latina. Estas diferencias radican en las particularidades de los contextos históricos y sociales. Sin entrar a detallar estos contextos, mencionamos dos aspectos que consideramos marcan diferencias en cuanto al tamaño del campo y las problemáticas que atiende. Por un lado, en Angloamérica existe una masa crítica de estudiosos de comunicación organizacional que no se encuentra en América Latina (Bronowski, 1978). Por otro lado, contrasta la estabilidad política y económica de Estados Unidos y Canadá que redundan en madurez institucional con la inestabilidad y fragilidad de las instituciones Latinoamericanas (Zakaria, 1997).

De acuerdo con Ashcraft, Kuhn y Cooren (2009), la mayor transformación en el estudio de la comunicación organizacional en las últimas décadas en Angloamérica ha sido la adopción de un modelo constitutivo de la comunicación, el cual concibe la comunicación como el lugar donde la organización emerge, se reproduce y se negocia continuamente. Así, en vez de pensar la comunicación como la transmisión de información se piensa en la comunicación como la creadora de realidades organizacionales.

Siguiendo un argumento similar, Putnam y Mumby (2014) afirman que el desarrollo de explicaciones comunicacionales de los fenómenos estudiados es el viraje teórico más importante que se ha dado en el campo. A pesar de la interdisciplinariedad

² Referimos a los países de habla inglesa de América (Estados Unidos y Canadá).

³ Se incluyen aquí los países de Norte, Sur y Centro América de habla hispana o portuguesa. Se hace esta distinción para incluir México en el campo Latinoamericano de la comunicación organizacional, pues el desarrollo y la identidad del campo en este país presentan mayor similitud con los países de Centro y Sur América que con Estados Unidos y Canadá.



(o transdisciplinariedad) de los estudios en comunicación organizacional, los autores detectan en los últimos años una voluntad por comprender las prácticas y procesos organizacionales *desde* teorías, conceptos y perspectivas del campo de la comunicación y no desde otros campos o disciplinas conexas.

En cuanto a las temáticas de estudio de las y los investigadores angloamericanos, sobresalen cinco en las últimas décadas: (1) imagen, identidad y cultura organizacional; (2) poder y conflicto; (3) redes de comunicación y tecnologías de la comunicación; (4) conocimiento y aprendizaje organizacional; y (5) la relación entre organización y sociedad (Ashcraft, Kuhn y Cooren, 2009; Putnam y Mumby, 2014). Estas temáticas están relacionadas con ciertas transformaciones sociales que conllevan una problematización de las organizaciones en la cual se enfatiza, por ejemplo, la centralidad del discurso, la fragmentación de las identidades, la crítica a la filosofía de la presencia, la conexión conocimiento-poder, la hiperrealidad y la resistencia (Deetz, 2001).

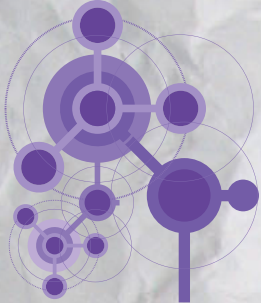
Como mencionamos anteriormente, las y los investigadores latinoamericanos han mostrado un interés creciente por el estudio de la comunicación organizacional. En este sentido, Vásquez y Marroquín (2016) destacan el distanciamiento que se ha operado en el campo con respecto a las disciplinas madres⁴ – las relaciones públicas y el periodismo – en los últimos años y que ha generado un cambio en cuanto a las perspectivas teóricas en uso. Así el positivismo (paradigma de la información y la eficiencia en la comunicación) cede ante perspectivas interpretativas (centralidad de las significaciones) y constructivistas (el papel de las significaciones en la construcción de la realidad social). Así mismo, Vásquez y Marroquín (2016) señalan el creciente desarrollo de iniciativas académicas y profesionales como posgrados y maestrías, asociaciones, congresos y grupos temáticos en conferencias internacionales que participan de la institucionalización de la comunicación organizacional en Latinoamérica, destacando el rol clave que han jugado México y Brasil.

A pesar de estas muestras de desarrollo y creciente institucionalización del campo de la comunicación organizacional en Latinoamérica, son pocos los estudios que documentan el desarrollo y las características de su producción académica. Sólo se encontraron dos estudios que abordan este tema directa (Angel, 2013) e indirectamente (Salas, 2011). A partir del análisis de artículos científicos sobre comunicación organizacional publicados en las principales revistas de comunicación latinoamericanas de 1990 al 2009, Angel (2013) rinde cuenta de las tendencias temáticas. La autora encuentra tres grandes temas en torno a los cuales giran las publicaciones de estos autores: habilidades comunicativas, naturaleza de las organizaciones y relación información-comunicación. Por su parte, Salas (2011) analiza el estado del arte de la llamada nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia para mostrar cómo este enfoque permite abordar – con base en un paradigma que enfatiza el ser relacional y aspiracional – problemáticas específicas de la comunicación organizacional. Este vacío en el análisis del campo de la comunicación organizacional en Latinoamérica es precisamente lo que nos motivó a realizar este estudio.

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO SUBCAMPO ACADÉMICO

A partir de los planteamientos de Bourdieu (1984, 2000) podemos concebir la comunicación organizacional como un *subcampo académico* del gran campo de la comunicación. Siguiendo a Bourdieu entendemos *campo* como un espacio de posiciones estructuradas en el cual los agentes compiten por un objeto en juego con base en unas reglas determinadas. Es decir, el campo no hace referencia a un espacio homogéneo, sino a un lugar de fuerzas en el que subyacen relaciones de poder.

⁴ Les llamamos disciplinas madres en cuanto ambas preceden la introducción de la comunicación organizacional en América Latina.



Si aplicamos lo anterior para entender la comunicación organizacional entonces el objeto en juego, que es la razón de ser del campo, corresponde a la producción de conocimiento sobre comunicación organizacional y, en este sentido, a la tradición académica que se acumula sobre la misma. Por su parte, las reglas hacen referencia a las “dinámicas de movimiento” (Bourdieu, 1984) que indican a los agentes las normativas en las que se enmarca la producción de conocimiento; y los agentes, por su parte, son las y los académicos que producen el conocimiento con base en sus distintos capitales.

Es importante notar que la noción de *campo* adquiere matices distintos según el espacio al que se haga referencia. En el caso de la comunicación organizacional, por ejemplo, el *campo profesional* hace referencia al espacio de actuación de las y los comunicadores graduados que trabajan en organizaciones o ámbitos donde aplican los conocimientos propios de la comunicación organizacional. *El campo académico*, de otra parte, corresponde a los espacios universitarios o investigativos en los cuales se estudia la comunicación organizacional y se produce conocimiento sobre los fenómenos asociados a ella. Este artículo se enfoca en el estudio de la comunicación organizacional en cuanto *subcampo académico* en la medida en que analiza la manera cómo se concibe, investiga y reflexiona sobre la comunicación organizacional tomando como objeto de estudio las publicaciones científicas.

METODOLOGÍA

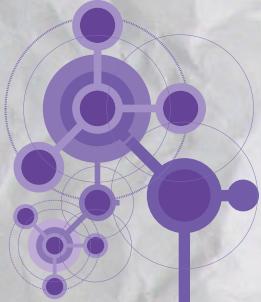
Con el fin de describir y analizar el *subcampo académico* de la comunicación organizacional en América Latina examinamos los artículos publicados sobre este tema en revistas científicas de comunicación o especializadas en comunicación organizacional latinoamericanas⁵ (ver anexo 1).

Consideramos el *artículo* como unidad de análisis teniendo en cuenta el importante papel que estos cumplen tanto en la divulgación así como en la problematización y la reflexión de nuevo conocimiento. Como se verá más adelante, el análisis de estos artículos nos permite generar un estado del subcampo en cuanto a las tendencias en la producción de conocimiento en el mismo.

La selección de las revistas latinoamericanas se hizo con base en tres criterios: a) representatividad de la mayor cantidad de países de América Latina; b) visibilidad y lecturabilidad de las revistas de acuerdo con el índice H de Google Scholar (Repiso; Delgado, 2013); y c) análisis de revistas especializadas en comunicación organizacional. De esta manera, se privilegió el análisis de revistas especializadas en comunicación organizacional lo cual es poco común en América Latina. La única revista especializada que además cuenta con un índice H significativo es *Organicom*, de Brasil. Para el resto de países se estudió la revista con mayor índice H (ver anexo 1 para el listado completo). De cada revista consultamos todas las ediciones publicadas entre 2010 y 2014 y estudiamos todos los artículos que abordaban alguna problemática relacionada con la comunicación organizacional completando un total de 92 artículos. Definimos el período 2010-2014 por dos razones. Primero, para dar continuación al estudio elaborado por Angel (2013) que abordaba el período 1990-2009. Segundo, para contrastar la producción latinoamericana con la angloamericana, considerando que el período 2010-2014 corresponde a una nueva era del subcampo en Angloamérica (Putnam; Mumby, 2014).

Es importante explicar que se analizaron todos los artículos que se inscribieran explícita y principalmente en el subcampo de la comunicación organizacional. No se analizaron aquellos cuyo tema principal fuera las relaciones públicas, ya que para efectos

⁵ Estos resultados forman parte de un estudio más amplio sobre la producción académica en todo el continente americano (ver anexo 1).



de esta investigación se considera la comunicación organizacional como un subcampo distinto⁶. Sin embargo, se estudiaron aquellos artículos que abordaban las relaciones públicas como tema secundario, es decir, como temática dependiente de un problema de la comunicación organizacional. El análisis específico de cada artículo se hizo con base en los siguientes criterios⁷:

- Género de las personas autoras: masculino, femenino o mixto.
- Afiliación institucional de las personas autoras: universidad, persona consultora independiente, organización o mixto.
- Afiliación regional de las personas autoras: Norte América, América Latina, Europa, Asia, África, Oceanía o mixto.
- Tipo de artículo: investigativo, ensayo-reflexión teórica, resumen, estado del arte, perfil, entrevista, texto prescriptivo u otro.
- Temas abordados en el artículo: procesos organizacionales, comunicación y organización, redes y tecnología, lenguaje y discurso, reflexiones propias del campo y/o otros.
- Discursos de la comunicación organizacional: normativo, interpretativo, crítico, dialógico, ninguno y/u otro.
- Metáforas de la comunicación organizacional: conducto, lente, red, performance, símbolo, voz, discurso, ninguna y/u otra.
- Enfoque metodológico: cualitativo, cuantitativo o mixto.
- Técnica de recolección de datos: observación, entrevista-encuesta, experimento, revisión documental, técnicas participativas y/u otra.
- Técnicas de interpretación o análisis de datos: análisis econométrico-estadístico, testeo de hipótesis, análisis semiótico, retórico, etnometodológico, narrativo, de discurso, hermenéutico, de contenido, análisis temático y/u otro.
- Corpus analizado en el artículo de investigación: individuo, organización con ánimo de lucro, organización sin ánimo de lucro, empleado, mando medio, director y/u otro.

A continuación presentamos y analizamos los datos extraídos de los 92 artículos de acuerdo con criterios antes citados.

MAPEANDO LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN AMÉRICA LATINA

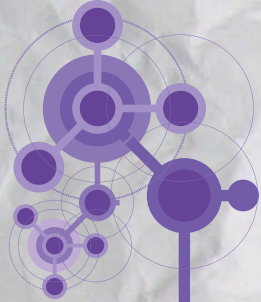
Para mapear el subcampo de la comunicación organizacional en América Latina dividimos su territorio en tres parcelas. En la primera presentamos y analizamos los datos referentes a la distribución de los artículos por revistas, al perfil de las y los autores y al tipo de publicación. La segunda parcela abarca las temáticas, los discursos y metáforas de la comunicación organizacional. En la tercera parcela describimos y analizamos los aspectos metodológicos de los artículos de investigación.

Parcela 1: Mapeo de artículos, revistas y autores

A pesar de que *Organicom* (Brasil) es una publicación especializada en comunicación organizacional, *Razón y Palabra* (México) es la revista que más artículos publica sobre este tema entre el 2010 y el 2014. Esto puede explicarse teniendo en cuenta que la primera revista publica dos ediciones al año, mientras que la segunda publica cuatro números anuales. Llama la atención que tres revistas – *Punto Cero* (Bolivia), *Cuadernos H de Ideas* (Argentina) e *Icono* (Puerto Rico) – de las diez estudiadas no publicaron ningún artículo sobre CO durante los cinco años analizados. Además de estas tres revistas, la

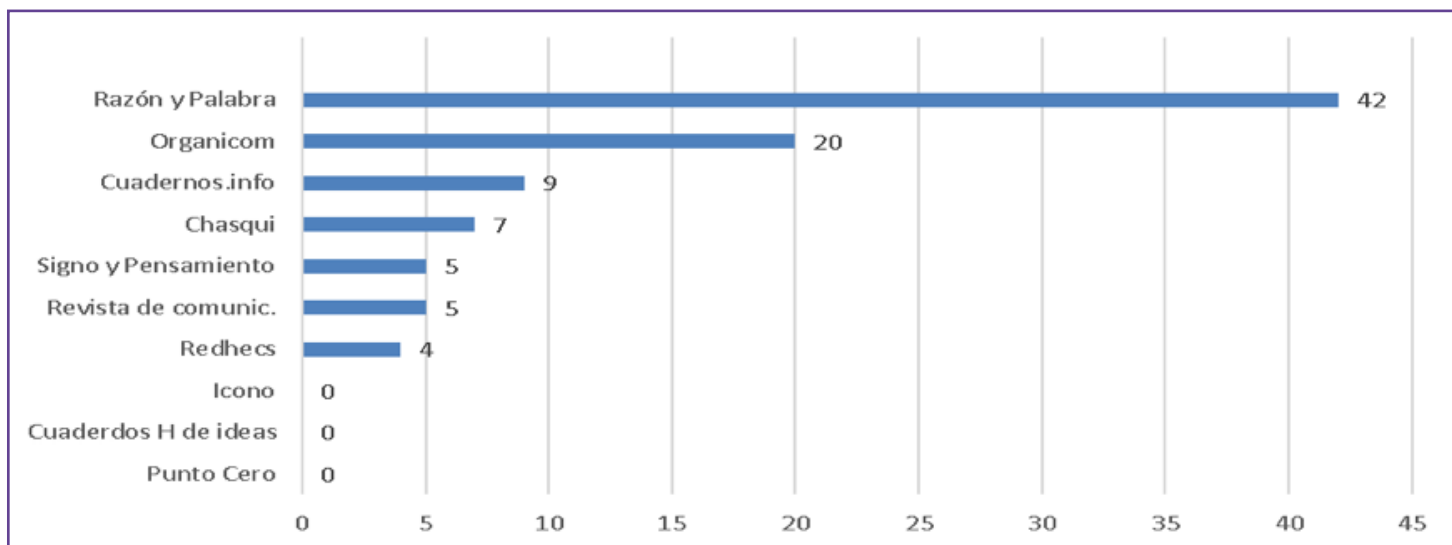
6 El tema de la relación entre ambos campos trasciende el objetivo de este artículo, sin embargo cabe destacar que en algunos países de América Latina (Brasil) y algunos países europeos de habla alemana se ha reflexionado sobre las similitudes y diferencias de ambos campos generando una mayor articulación entre estos (ver Marroquín, 2015 y número especial de *Organicom* coordinado por Reis, et al., 2009).

7 Retomamos la versión de esta metodología aplicada por Barranquero y Angel (2015) adaptándola al análisis propio del campo de la comunicación organizacional.



Gráfica 1 muestra, en general, una frecuencia baja de publicación de temas de comunicación organizacional en las revistas generalistas de comunicación latinoamericanas, lo que puede interpretarse como una fragmentación del conocimiento relativo a este campo que no está únicamente canalizado en publicaciones científicas de tipo generalista.

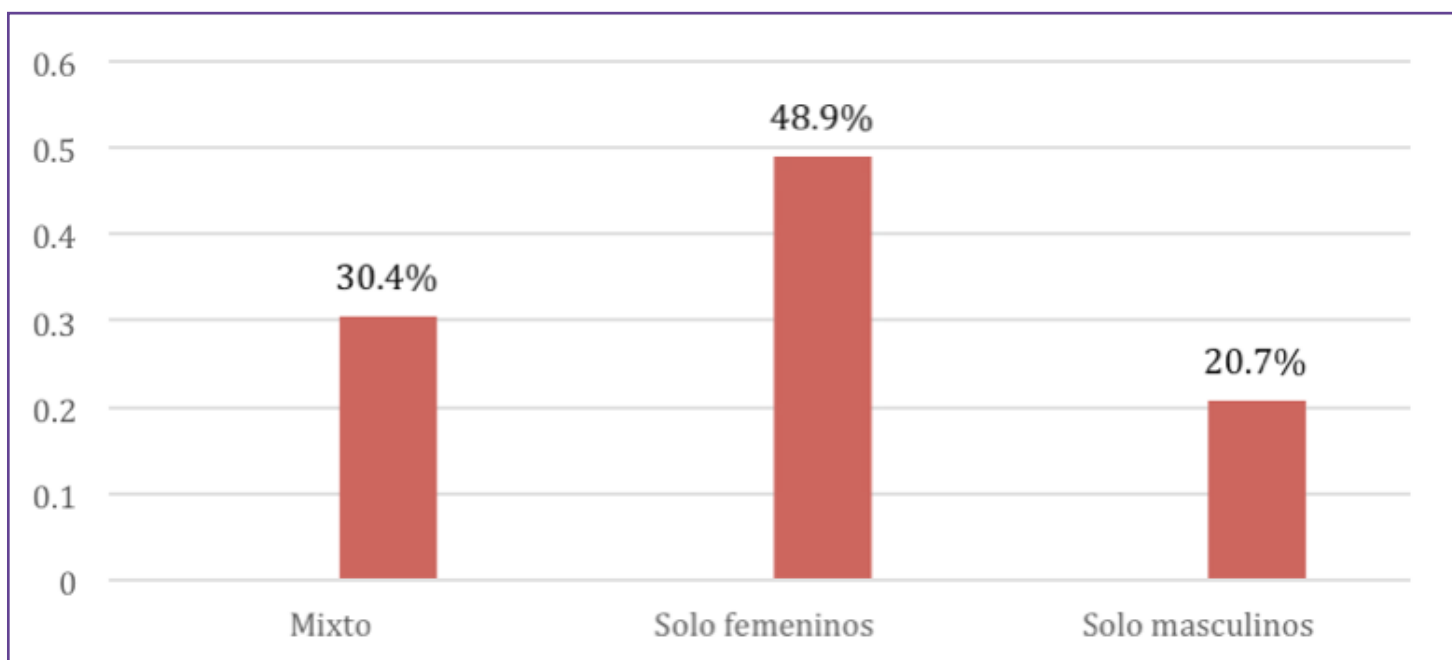
Gráfica 1: Artículos publicados por revista.



Fuente: Elaboración propia.

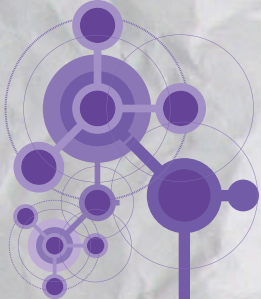
Al considerar el género de las personas autoras de los artículos analizados, no se percibe una tendencia marcada (ver Gráfica 2). La mayoría (48,9%) son autoras, pero también es significativo el número de autorías mixtas (30,4%), así como la autoría exclusivamente masculina (20,7%). Si bien el campo no está marcado por un género en particular, sí se puede perfilar un incremento en la cantidad de autoras.

Gráfica 2: Género de las personas autoras.



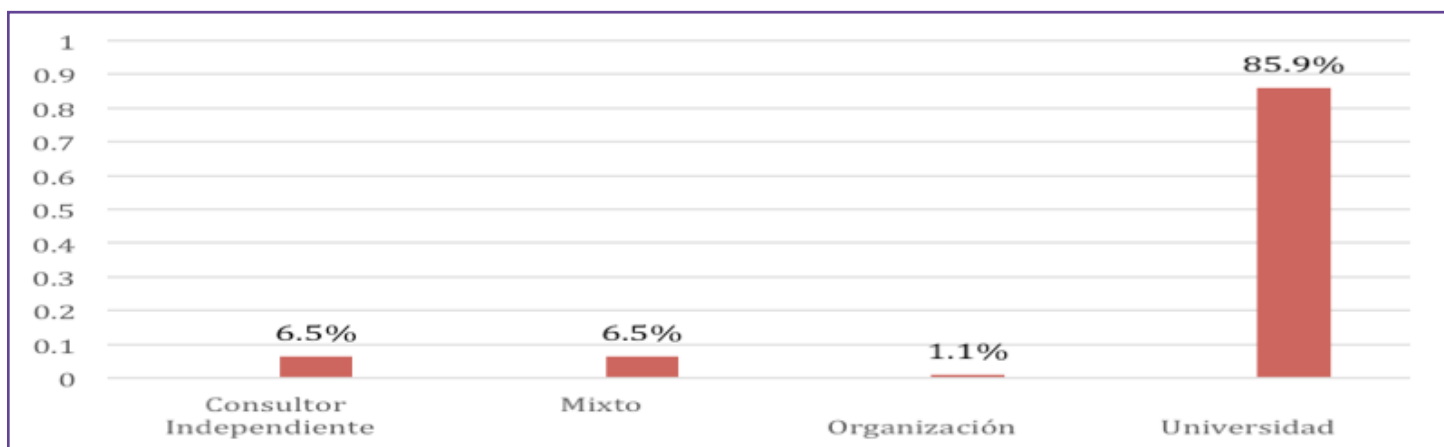
Fuente: Elaboración propia.

Respecto de la afiliación institucional de estas personas (ver Gráfica 3), sí se encontró una tendencia marcada que muestra que el conocimiento científico sobre comunicación organizacional se produce mayoritariamente en las universidades. Así un 85,9% de las personas autoras están afiliadas a universidades (públicas o privadas), el 6,5% son personas consultoras independientes, un 1,1% pertenece a organizaciones y el 6,5% tiene una afiliación mixta, es decir, pertenece a dos o más de



estos entes. Sin embargo, estos resultados deben interpretarse de acuerdo al tipo de publicaciones seleccionadas para este estudio: revistas de alta calidad académica. En este sentido, no se puede generalizar esta tendencia a otras publicaciones no académicas como revistas dirigidas a profesionales, periódicos, así como publicaciones en Internet como *blogs*, Facebook y Twitter. Futuros estudios sobre la producción académica en el campo de la comunicación organizacional enriquecerían nuestro conocimiento sobre la naturaleza de la autoría en publicaciones no académicas, pero sí profesionales.

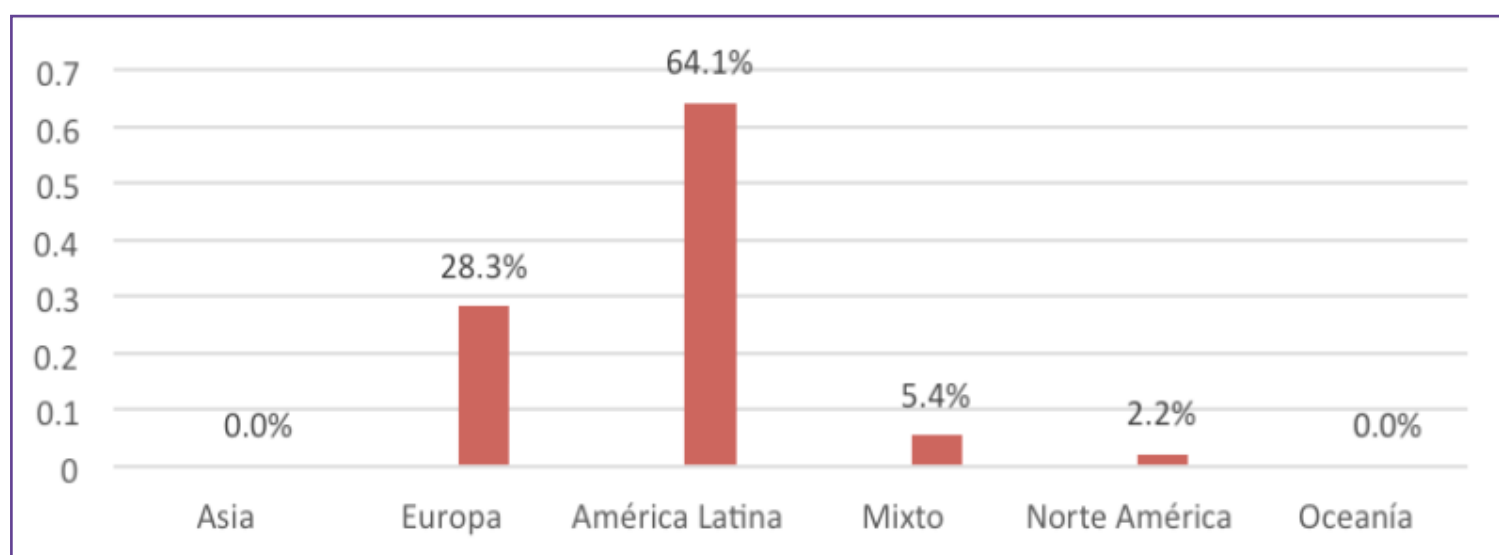
Gráfica 3: Afiliación institucional de las personas autoras.



Fuente: Elaboración propia.

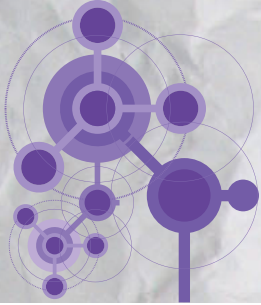
Por tratarse de revistas latinoamericanas, podría esperarse que la afiliación regional de los autores fuera exclusivamente latinoamericana y, aunque esto sucede en la mayoría de los casos (64,1%), como se aprecia en la Gráfica 4, también llama la atención que 28,3% de las personas autoras trabajan en instituciones educativas europeas y son españoles en su mayoría. Sólo el 5,4% de las publicaciones resulta de colaboraciones entre regiones y apenas un 2,2% proviene de autores norteamericanos. Estas cifras muestran entonces un mediano interés europeo – con la excepción de autores españoles – por divulgar su conocimiento en América Latina y un casi nulo interés norteamericano por considerar las revistas latinas como canales de difusión para sus estudios.

Gráfica 4: Afiliación regional de las personas autoras.



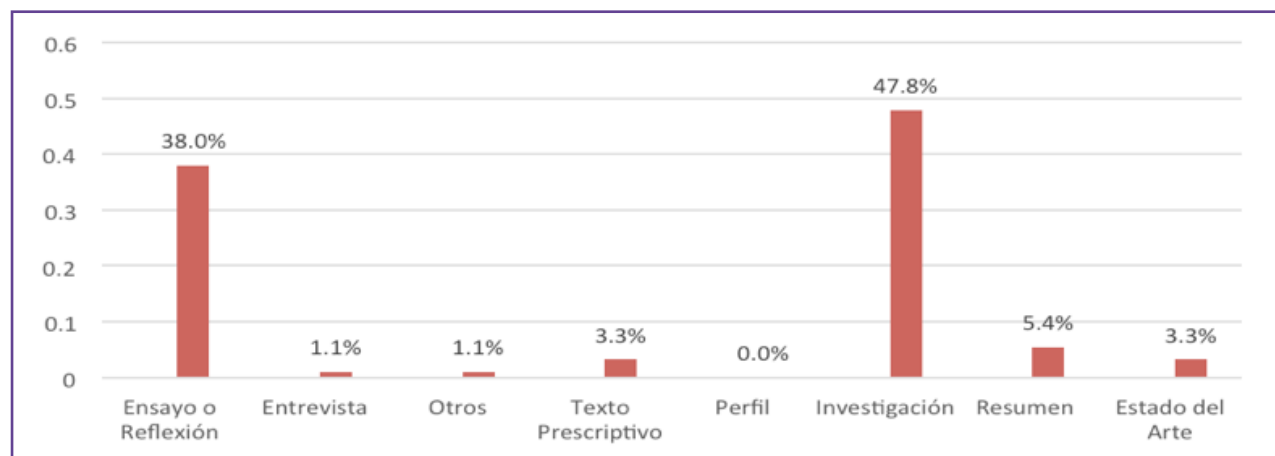
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Gráfica 5, cerca de la mitad de los artículos (47,8%) constituyen resultados de investigación o resultados parciales de un proceso investigativo. Esta cifra resulta alentadora teniendo en cuenta que la publicación de resultados de investigación estimula el campo al introducir conocimientos anclados en contexto y al validar o



refutar conocimientos previos. También sobresale la publicación de reflexiones teóricas (38%) que dinamiza el campo a partir de la circulación de conocimiento. Llama la atención el bajo porcentaje de textos prescriptivos (3,3%) que otras investigaciones (Angel, 2013) mostraron como característicos del campo y que parecen estar disminuyendo para dar lugar a la publicación de artículos de investigación.

Gráfica 5: Tipo de artículo.



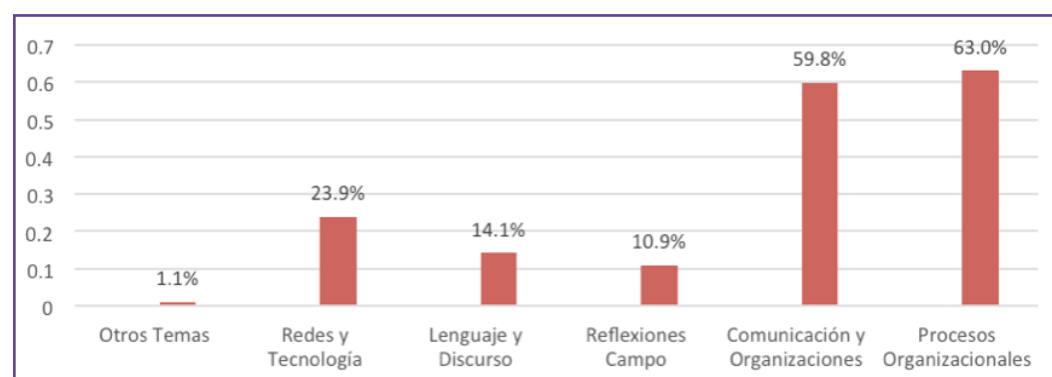
Fuente: Elaboración propia.

Parcela 2: Mapeo temático

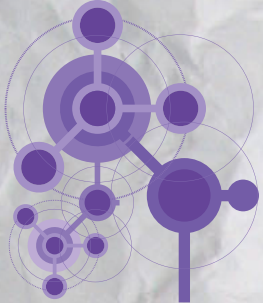
El análisis de los temas abordados en los artículos se realizó en dos etapas. En primer lugar generamos una lista amplia de 18 temas, la cual incrementó considerablemente – hasta alcanzar más de 80 temas – después del análisis individual de los artículos. En segundo lugar, reagrupamos estos 80 temas en cinco macro-categorías que permitieran establecer tendencias temáticas de las publicaciones (ver Gráfica 6).

Este análisis muestra que gran parte de los artículos aborda problemáticas relacionadas con los *procesos organizacionales* (63%), esto es, con fenómenos como el cambio organizacional, la colaboración y participación, el conflicto, la crisis, la cultura y el clima organizacional, la identidad, la imagen y reputación, el liderazgo, el poder, las emociones, la responsabilidad social empresarial y la identificación organizacional. Otro porcentaje significativo de artículos (59,8%) se enfoca en temas de *comunicación y organizaciones*, es decir, en temas de comunicación corporativa y/o estratégica, comunicación externa y/o relaciones públicas y comunicación interna. El tercer lugar lo ocupan temas de *redes y tecnología* (23,9%) y el cuarto temáticas de *discurso y lenguaje* (14,1%) que incluye narrativas, constitución comunicativa de la organización, competencias comunicativas, conversaciones y retórica. Por último se encuentran artículos que presentan una reflexión sobre el campo de la comunicación organizacional (10,9%).

Gráfica 6: Temas abordados en el artículo.



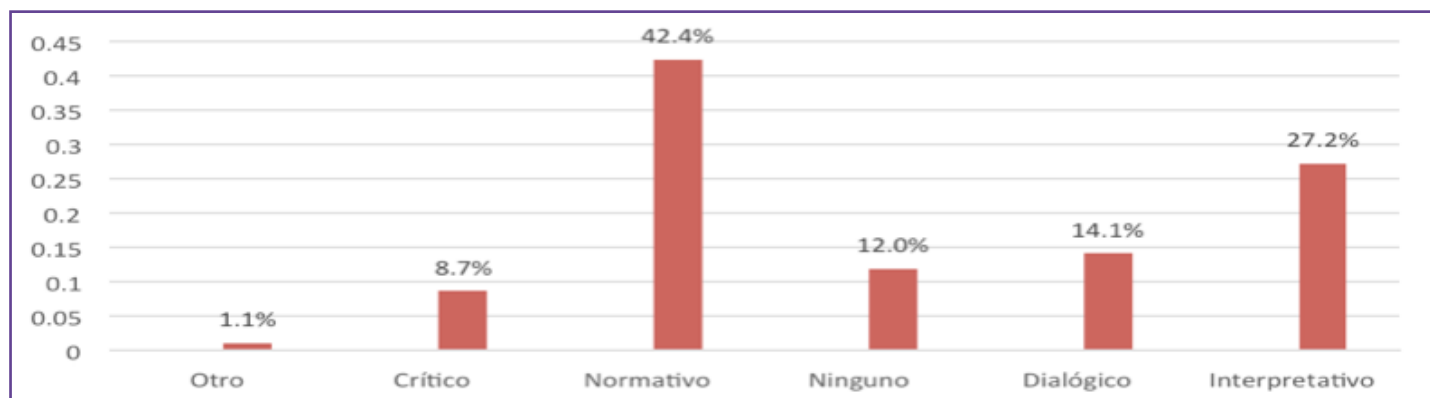
Fuente: Elaboración propia.



Con el fin de conocer los tipos de discursos que subyacen a estas temáticas, utilizamos la tipología de Deetz (2001) para identificar la(s) metateoría(s) en las cuales se enmarcan las perspectivas teóricas desarrolladas en los artículos (ver Gráfica 7). Al respecto se encontró que la mayoría de los discursos (42,4%) son *normativos*. Esto conlleva una visión de la organización como una entidad independiente y estable que se presta para la descripción, la prescripción y el control de procedimientos y comportamientos, ya que privilegia resolver problemas de eficacia comunicativa en las organizaciones tales como la fidelidad, la influencia y las necesidades de información. En el 27,2% de los artículos subyacen los *discursos interpretativos*, que conciben la organización como sitio social que involucra lo comunitario y a la comunicación como significaciones. Se presta atención a problemas culturales y comunitarios de tipo de afirmación grupal y aculturación en las organizaciones.

En tercer lugar, con un 14,1%, subyacen los *discursos dialógicos*, los cuales reproducen una percepción posmoderna de la organización que se manifiestan en temas como las interacciones discursivas, prácticas dialógicas, textualidades, fragmentación de la identidad organizacional e hiperrealidad. En un 12% de los casos no subyace ninguno de los cuatro tipos de discursos sugeridos por Deetz, debido a que algunos de estos artículos son resúmenes o su abordaje no profundiza ninguna visión paradigmática particular. Finalmente, al 8,7% subyace un *discurso crítico*, en el cual se perciben las organizaciones como creaciones socio-históricas enmarcadas por relaciones de poder.

Gráfica 7: Discursos de la comunicación organizacional.

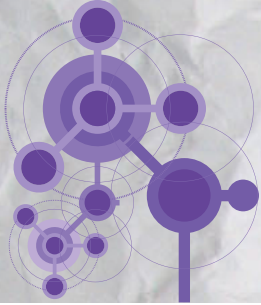


Fuente: Elaboración propia.

Además de los discursos, se analizaron las metáforas de la comunicación organizacional en las cuales se enmarcan los artículos examinados. Seleccionamos la tipología sugerida por Putnam, Phillips y Chapman (1999) quienes plantean siete metáforas de la comunicación organizacional (ver Tabla 1).

Tabla 1: Metáforas de la comunicación organizacional.

Metáfora	Concepción de la organización	Concepción de la comunicación
Conducto	Contenedor	Flujo de información (contenido) que se transmite al interior de la organización (contenedor).
Lente	Ojo que escanea y tamiza información	Filtración, recepción, percepción y/o distorsión.
Acoplamiento	Red de múltiples relaciones	Interconexiones y/o interdependencia

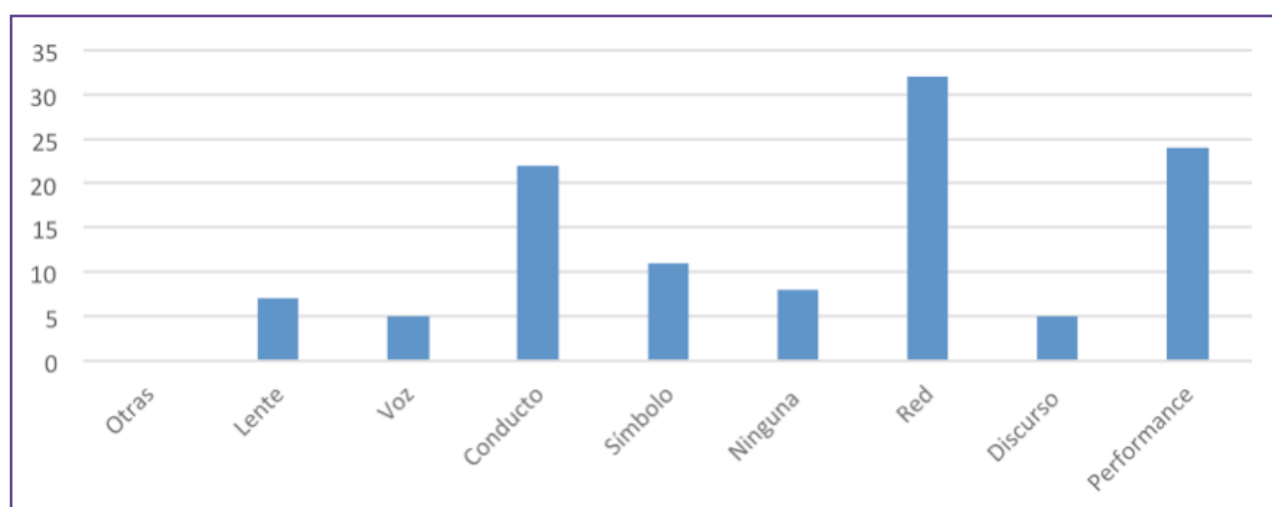


Metáfora	Concepción de la organización	Concepción de la comunicación
Performance	Acciones coordinadas que involucran reglas propias	Interacción social y de procesos dinámicos de reflexividad, colaboración y/o creación de sentido.
Símbolo	Una novela o texto literario (<i>storytelling</i> y narrativas)	Interpretación y representación a través de la creación, permanencia y transformación de sentidos.
Voz	Coro de voces diversas	Expresión, supresión y/o distorsión de las voces de los miembros de la organización
Discurso	Conjunto de textos y patrones de interacción ritualizados que trascienden las conversaciones inmediatas	Conversación

Fuente: Basado en Putnam, Phillips y Chapman (1999).

Como puede observarse en la gráfica 8, la mayoría de los artículos privilegian una visión de la comunicación como acoplamiento (34,5%), un 26% como performance y un 23% como conducto. Estas metáforas guardan coherencia con los discursos normativos e interpretativos que subyacen una parte importante de los artículos revisados. Las metáforas menos presentes en los artículos analizados son las de lente (0,7%) y la de discurso y voz (cada una con 0,5%), lo cual corresponde al hecho de que los discursos dialógicos y críticos son poco recurrentes en la producción académica revisada.

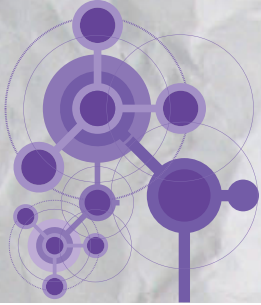
Gráfica 8: Metáforas de la comunicación organizacional.



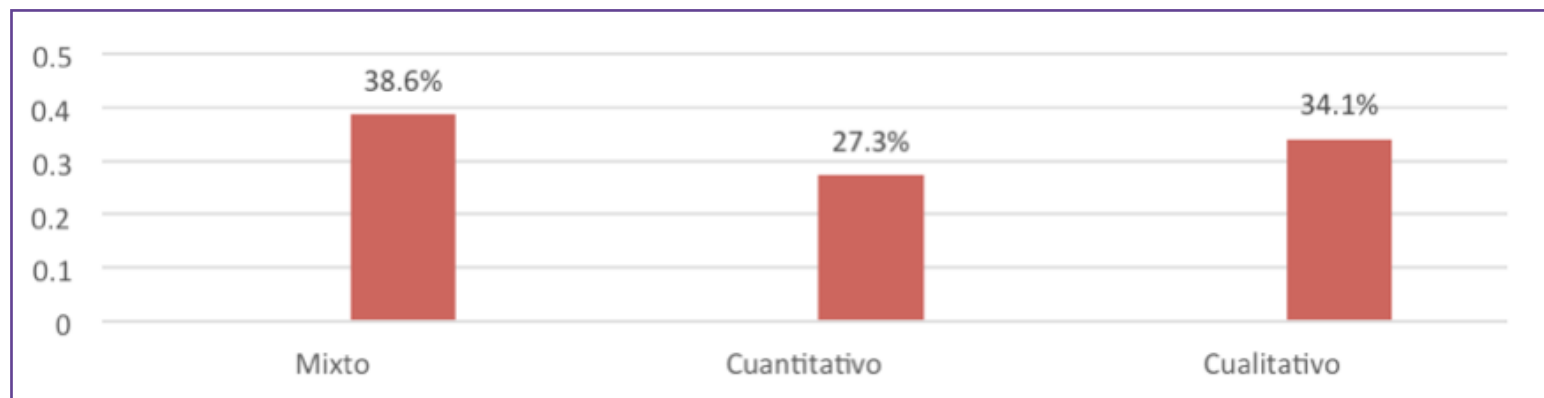
Fuente: Elaboración propia.

Parcela 3: Mapeo metodológico de la comunicación organizacional en América Latina

Analizamos las características metodológicas de los artículos de investigación con el fin de conocer los enfoques metodológicos, las técnicas de recolección de los datos, el tratamiento que se les da y las tradiciones de interpretación. Como se puede observar en la gráfica 9 priman los estudios mixtos (38,6%), también hay porcentajes similares de estudios cualitativos (34,1%) y cuantitativos (27,3%).



Gráfica 9: Enfoque metodológico.

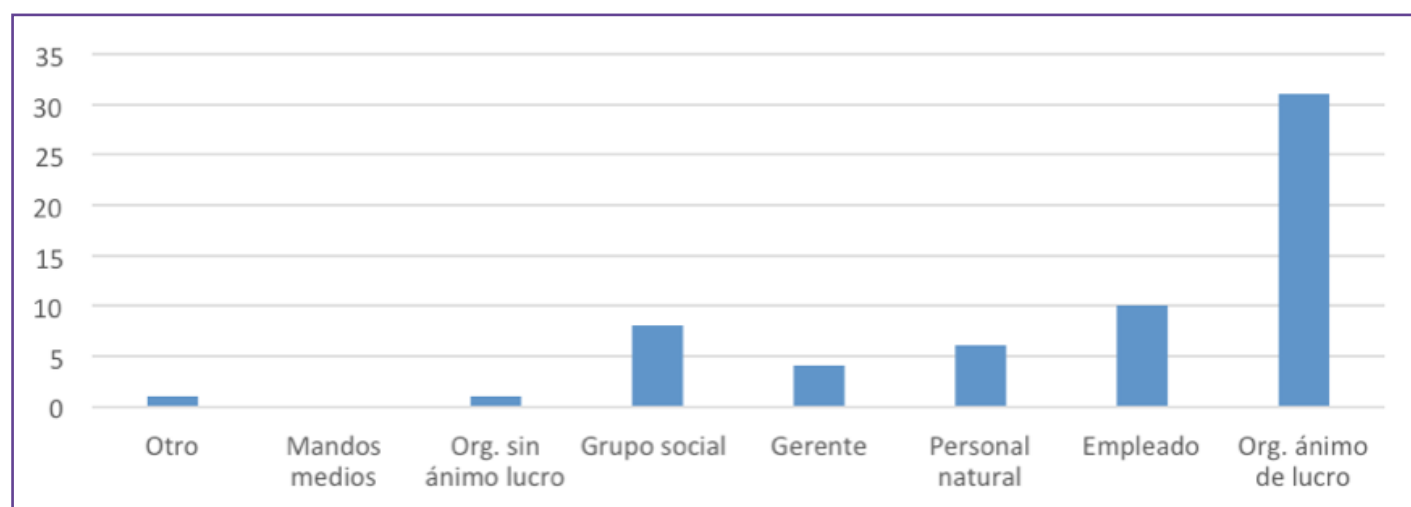


Fuente: Elaboración propia.

Estas cifras muestran que el *subcampo* de la comunicación organizacional no es predominantemente cualitativo, sino que da apertura a estudios mixtos y cuantitativos.

Finalmente, el análisis del foco de análisis de los artículos muestra que en la mayoría de los casos el cuerpo de investigación o unidad de análisis son las organizaciones con ánimo de lucro (70,4%). En segundo lugar los autores estudian los empleados (22,7%), los grupos sociales (18,1%) y el individuo (13,6%). Como muestra la siguiente gráfica, los cuerpos de investigación menos estudiados son los mandos medios (0) y las organizaciones sin ánimo de lucro (2,2%).

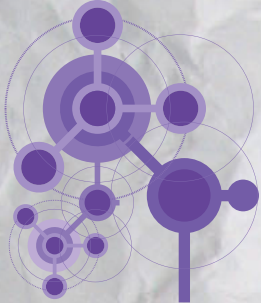
Gráfica 10: Corpus de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

DISCUSIÓN

Luego de trazar los contornos del subcampo de la comunicación organizacional en América Latina en los últimos cinco años, resulta necesario contrastarlo. Si entendemos el campo como un espacio de posiciones estructuradas, este contraste nos permitirá observar si se ha dado algún cambio en el balance de esas posiciones y en las reglas que estructuran las acciones de los agentes en ese campo (Bourdieu, 1984). Así proponemos dos contrastes, primero, con los limitados antecedentes del campo de la comunicación organizacional en América Latina, y luego con las tendencias del campo que han sido ampliamente mapeadas en Angloamérica.



Si partimos del campo que retrata Angel (2013) de 1990 al 2009, vamos a encontrar que los discursos normativos, como posición estructurada, dominan el campo. La producción de conocimiento a partir de este discurso parte de una visión de la comunicación como un fenómeno que sucede en las organizaciones. De esta forma, las y los autores (agentes) muestran preocupación por la función, los roles y las actividades que desempeñan las y los profesionales de esta área, así como por la efectividad de comunicación en la resolución de problemas organizacionales. La autora destaca algunos trabajos (Costa, 2003; Manucci, 2005) que explícitamente rechazan la visión de la comunicación como *información* para explorar su carácter simbólico y constitutivo, dimensiones poco exploradas en ese período. Por otra parte, el estudio de Angel (2013) evidencia que la mayor parte de los artículos revisados corresponden a reflexiones teóricas, son pocos artículos los que presentan resultados de investigaciones empíricas.

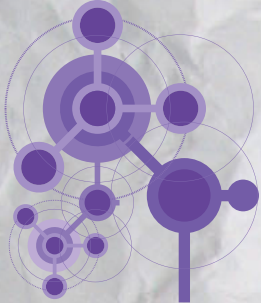
El presente estudio, por su parte, muestra algunos movimientos dentro del espacio de las posiciones estructuradas. Si bien el discurso normativo mantiene la prominencia, el discurso interpretativo consolida una posición dentro del campo, y en menor medida también lo hacen el discurso dialógico y el crítico. La introducción de estos discursos representa un cambio en el balance de las posiciones en el campo, pero también la introducción de otras visiones, marcos teóricos y temáticas. Al respecto, Vásquez y Marroquín (2016; ver también Kaplún, 2012) señalan la importancia de estas perspectivas interpretativas, críticas y dialógicas para el desarrollo de la comunicación organizacional en América Latina, pues permiten perfilar el rol del investigador y profesional de la comunicación organizacional como un agente de cambio, siendo esto un rasgo distintivo del compromiso ético y social de la tradición latinoamericana en comunicación (Marques de Melo, 1999).

En cuanto a los temas tratados resulta interesante destacar la disminución en las publicaciones que reflexionan sobre el campo. Esta tendencia puede interpretarse como una manifestación de madurez del campo que deja atrás esa reflexión acerca de "quiénes somos" para concentrarse en el desarrollo de un aporte distintivo desde esa identidad ya consolidada.

Los antecedentes del campo no cuentan con datos sobre la afiliación de las y los autores, por lo cual no podemos saber si en el período de 1990 al 2009 se trataba más de consultores que de académicos vinculados a universidades, ni tampoco conocemos la localización regional de esas universidades. Sin embargo, se puede deducir que, aunque los resultados de este artículo muestran una fuerte afiliación universitaria, mayoritariamente latinoamericana, las particularidades del corpus de estudios no permite dar una descripción general de los diversos espacios y lugares de desarrollo del conocimiento sobre la comunicación organizacional. Se puede suponer que al igual que lo que ocurre en el campo de la comunicación social, la brecha tecnológica y la democratización del saber también afectarían el monopolio del conocimiento que tendrían las universidades (Echeto; Vela, 2014). A esto se suma el fuerte carácter profesional que ha caracterizado la historia del subcampo de la comunicación organizacional en América Latina (Kaplún, 2012).

Respecto del contraste con el subcampo de la comunicación organizacional en Angloamérica, se nota una correspondencia temática en cuanto al interés en los procesos organizacionales (ej., cultura, identidad, conflicto, cambio organizacional), en el discurso y lenguaje y en el papel de las tecnologías. La diferencia radica en el interés sostenido por la academia latinoamericana en la dimensión más aplicada y profesional del campo que se plasma en los estudios sobre comunicación corporativa, comunicación interna o externa. En general, estos se preocupan por la documentación de casos de éxito, es decir, por la difusión de buenas prácticas.

Si consideramos los discursos y metáforas que caracterizan estas temáticas, notamos una forma de hegemonía de la tradición angloamericana por sobre la latinoamericana que podría explicarse, a manera de hipótesis, siguiendo una lógica evolutiva: El subcampo de la comunicación organizacional en América Latina, se encuentra hoy donde su homólogo



angloamericano se encontraba en los años 80, que corresponde a lo que se conoce como el *giro interpretativo* (Putnam; Mumby, 2014). Este giro marca la introducción de perspectivas interpretativas, críticas y dialógicas al campo de estudios, lo cual se traduce en el uso creciente de metáforas como la performance, la voz, el símbolo, en un trasfondo aún dominado por una visión normativa y prescriptiva de la comunicación organizacional.

Sin embargo, creemos que otra lectura es necesaria, una que pone en primer plano las preocupaciones, las categorías y las condiciones concretas de la producción académica en América Latina con el fin desoccidentalizar (Waisbord ; Mellado, 2014) el subcampo de la comunicación organizacional. Por ejemplo, si nos detenemos en el crecimiento de la publicación de resultados de investigación y en las tendencias metodológicas de la comunicación organizacional en América Latina, notamos que los objetos de estudio y la evidencia de casos concretos están ancladas en la particularidad del contexto latinoamericano. Las realidades económicas y políticas de la región han generado un contexto organizacional particular que se puede problematizar para generar temas que se salen del radar del mundo occidental, por ejemplo, el uso de la comunicación como una herramienta para el cambio social presente en fenómenos como las fábricas recuperadas en Argentina (Calloway; Colombari; Iorio, 2013). Siguiendo, esta lectura se puede entonces decir que no es que el subcampo de la comunicación organizacional en América Latina esté 'atrasado' respecto de Angloamérica, sino que presenta otras realidades empíricas igualmente importantes de ser estudiadas.

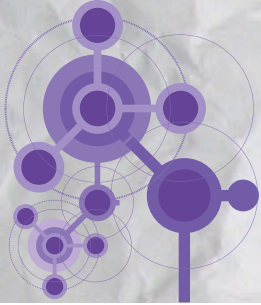
Esta diferencia en los contenidos y el tipo de producción también se explica teniendo en cuenta que Angloamérica y Latinoamérica representan dos realidades y dos culturas bastante diferentes entre sí. Así, mientras que Estados Unidos y Canadá cuentan con democracias liberales basadas en la constitucionalidad de sus instituciones, los países de América Latina enfrentan constantemente problemas de deslegitimidad política, fragilidad institucional, violencia social, pobreza, entre otras realidades que hacen que sus sistemas democráticos operen en la "no liberalidad" (Zakaria, 1997, p. 24). La cultura académica no se sustrae a estas realidades. Al ser ante todo una práctica social colectiva y situada (Bronowski, 1978), ésta refleja los contextos en los cuales se lleva a cabo. Esto puede contribuir a explicar la diferencia en enfoques, tradiciones y temáticas que tanto en Anglo como en Latinoamérica se privilegian al momento de estudiar la comunicación organizacional.

Finalmente, reconocemos la necesidad de realizar otros estudios similares que contribuyan a tener una mejor comprensión sobre el campo de la comunicación organizacional en distintas regiones. Otros estudios bibliométricos, estadísticos, cualitativos o críticos que incorporen corpus diversos nos permitirán entender mejor y poder comparar en mayor detalle la producción académica anglosajona e hispanoparlante de la comunicación organizacional.

CONSIDERACIONES FINALES

El objetivo principal de este artículo fue ofrecer un mapeo del subcampo de la comunicación organizacional en América Latina, en un momento específico (2010 al 2014), a partir del análisis de las publicaciones de artículos sobre este tema en revistas con altos índices H de lecturabilidad de Latinoamérica. El análisis de los 92 artículos publicados sobre este tema en los últimos cinco años muestra que hay un interés por parte de los autores en hacer investigación empírica sobre diferentes problemas de la comunicación organizacional – especialmente en organizaciones con ánimo de lucro – a partir de enfoques mixtos, cualitativos y cuantitativos más específicamente a partir de encuestas y entrevistas.

Desde el punto de vista metateórico, la comunicación organizacional en América Latina es, en general, un campo que comienza a acoger una diversidad de paradigmas, discursos y enfoques. Esta diversidad, sin embargo, es apenas naciente y

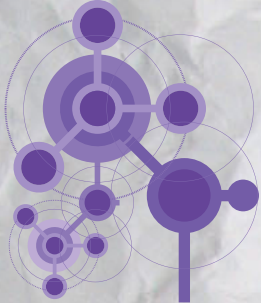


se observa, sobre todo, en los distintos temas abordados, pero no es tan evidente en los discursos que subyacen estos temas ni en las metáforas a partir de las cuales se comprende la comunicación organizacional. El análisis de los discursos y las metáforas muestra una tendencia normativa e interpretativa a la cual corresponde una comprensión de la comunicación organizacional como conducto y performance. A pesar de que estos dos tipos de discursos y metáforas son en cierto modo dominantes, también llama la atención la apertura a discursos dialógicos y críticos que comienzan a tomar fuerza en el campo específico de la comunicación organizacional.

El estudio bibliométrico de artículos científicos es de gran utilidad para identificar las tendencias metateóricas y temáticas de un campo. En el caso latinoamericano resultaría interesante complementar este estudio tomando en cuenta otras fuentes académicas, tales como libros o las memorias de congresos. El presente estudio reveló, por un lado, que existen pocas fuentes periódicas especializadas en el tema y, por otro, que las revistas generalistas de comunicación no constituyen medios de distribución interesantes (con excepción de *Razón y Palabra*) para la producción académica en comunicación organizacional. Es claro que otras fuentes podrían ser más utilizadas para la distribución del conocimiento sobre el campo.

REFERENCIAS

- ANGEL, A. Los "campos" de la comunicación organizacional: Perspectivas Latinoamericanas y Norteamericanas. *Filo de Palabra*, v. 15, p. 9-26. 2013.
- ASHCRAFT, K. L.; KUHN, T. R.; COOREN, F. Constitutional amendments: Materializing" organizational communication. *The Academy of Management Annals*, n. 3, p. 1-64, 2009.
- BARRANQUERO, A.; ANGEL, A. La producción académica sobre comunicación, desarrollo y cambio social en las revistas científicas de América Latina. *Signo y Pensamiento*, v. 67, p. 30-58. 2015.
- BOURDIEU, P. *Cuestiones de sociología*. Madrid: Itsmo, 1984.
- _____. *Las estructuras sociales de la economía*. Buenos Aires: Manantial, 2000.
- BRONOWSKI, J. *The origin of knowledge and imagination*. New Haven & London: Yale University Press, 1978.
- CALLOWAY, C.; COLOMBARI, B.; IORIO, S. Desafíos en la construcción de procedimientos de autorregulación en los colectivos autogestivos de trabajadores: experiencias y reflexiones sobre fábricas y empresas recuperadas en Argentina. *Iluminuras*, v. 14, n. 33, p. 27-49, 2013.
- COSTA, J. Creación de la imagen corporativa: el paradigma del siglo XXI. *Razón y Palabra*, n. 34, 2003. Tomado de: <<http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/jcosta.html>>.
- DEETZ, S. Conceptual foundations. En: JABLIN, F; PUTNAM, L. L. *The new handbook of organizational communication*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001. P. 3-46.
- ECHETO, V.; VELA, S. E. La investigación en comunicación ante una encrucijada: de la teoría de los campos a la diseminación y diversidad gnoseológica. Estudio inicial comparado entre España, Brasil y Chile. *Palabra Clave*, v. 17, n. 3, p. 803-827, 2014. doi:10.5294/pacla.2014.17.3.10

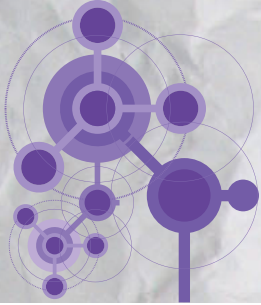


- KAPLÚN, G. Lo emergente y lo resistente en la comunicación organizacional. *Diálogos de la Comunicación*, v. 8, p. 1-23. 2012.
- MANUCCI, M. Narraciones corporativas: comunicación, estrategia y futuro en las organizaciones. *Razón y Palabra*, n. 43, 2005. Tomado de: <<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n43/mmanucci.html>>.
- MARQUES DE MELO, J. (1999). Paradigmas de escuelas latinoamericanas de comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social*, n. 19, p. 1-11, jul. 1999.
- MARROQUIN, L. La comunicación organizacional y las relaciones públicas en América Latina: Una mirada desde la literatura científica (1980-2014). En *III Mini Jornadas de Investigación y Acción Social: Expectativas de Cambio* (pp. 26–42). San José: CICOM. 2015.
- PUTNAM, L. L. Images of the communication: discourse relationship. *Discourse & Communication*, v. 2, n. 3, p. 339-345, 2008.
- PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metaphors of communication and organization. In: CLEGG, S.t R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Managing organizations: current issues*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999. p. 125-158.
- PUTNAM, L. L.; MUMBY, D. K. (Eds.). *The Sage handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.
- REIS, M. et al. Comunicação organizacional e relações públicas: pesquisa, reprodução, aplicação. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, a. 6, n. 10/11, 2009.
- REPISO, R.; DELGADO, E. H Index Communication Journals according to Google Scholar Metrics (2008-2012). *EC3 Reports*, n. 6, 2013. Recuperado de: <<http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1310/1310.7378.pdf>>.
- SALAS, C. P. Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Signo y Pensamiento*, n. 59, p. 234-246. 2011.
- VASQUEZ, C.; MARROQUIN, L. Introduction special forum: organizational communication in Spanish-speaking countries. *Management Communication Quarterly*, v. 30, n. 2, p. 245-248, 2016.
- WAISBORD, S.; MELLADO, C. De-westernizing communication studies: a reassessment. *Communication Theory*, v. 24, n. 4, p. 361-372, 2014.
- ZAKARIA, F. The rise of illiberal democracy. *Foreign Affairs*, n. 76, p. 22-43, 1997.

Anexo 1

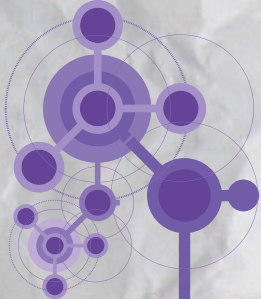
Tabla 2: Corpus de investigación.

	Revista	País	Revistas consideradas para este artículo
1	Razón y Palabra	México	✓
2	Icono	Puerto Rico	✓



	Revista	País	Revistas consideradas para este artículo
3	Redhecs	Venezuela	✓
4	Signo y Pensamiento	Colombia	✓
5	Organicom	Brasil	✓
6	Revista de Comunicación	Perú	✓
7	Chasqui	Ecuador	✓
8	Cuadernos de Información	Chile	✓
9	Cuadernos H de Ideas	Argentina	✓
10	Punto Cero	Bolivia	✓
11	Management Communication Quarterly	Estados Unidos	
12	Canadian Journal of Communication	Canadá	

Texto recibido en 07.02.2017 y aprobado en 25/05.2017.



Narrativa e comunicação organizacional

Narrative and organizational communication

Narrativa y comunicación organizacional

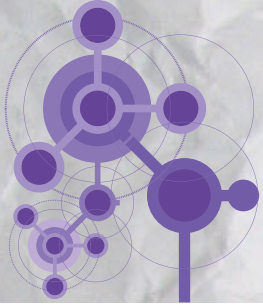


Larissa Conceição dos Santos

- Doutora em Sciences de l'Information et de la Communication pela École des Hauts Études en Sciences de l'Information et de la Communication (Celsa, Université Paris-Sorbonne)
- Professora Adjunta na Universidade Federal de Santa Maria – Campus Frederico Westphalen (UFSM-FW)
- Pesquisadora no Laboratoire Gripic (Université Paris-Sorbonne) e no Grupo de Pesquisa de Texto (Unipampa - Campus São Borja)
- E-mail: larissa.conceicaos@gmail.com

Nicole D'Almeida

- Doutora en Sciences de l'Information et de la Communication (Celsa, Paris IV)
- Docente na École des Hautes Études en Sciences de l'Information et de la Communication – Celsa, Laboratoire Gripic, Université Paris-Sorbonne (Paris IV)
- Dentre suas obras destacam-se *La communication interne des entreprises* (1998), *Les promesses de la communication* (2001) e *La société du jugement* (2007)
- E-mail: nicole.d'almeida@celsa.paris-sorbonne.fr



Resumo

O presente ensaio visa apresentar as contribuições da abordagem narrativa/narratológica à comunicação das organizações. Para tanto, analisa-se a evolução da perspectiva narrativa, dos estudos literários até sua introdução no domínio das ciências humanas e sociais, destacando, especialmente, a abordagem narratológica da comunicação organizacional (D'Almeida, 2001). Finalmente, apresentam-se exemplos e aplicações de tal abordagem no contexto organizacional, almejando, com isso, demonstrar a pertinência dos estudos narrativos ao campo profissional e científico da comunicação organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • TEORIA NARRATIVA • ORGANIZAÇÕES.

Abstract

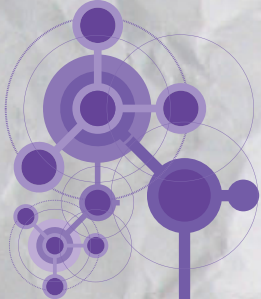
This essay aims to present the contributions of the narrative / narratological approach to the organizational communication. In order to do so, the evolution of the narrative perspective is analyzed, from literary studies to its introduction in the humanities and social sciences, with special emphasis on the narratological approach of organizational communication (D'Almeida, 2001). Finally, examples and applications of such an approach in the organizational context are presented, thereby aiming to demonstrate the relevance of narrative studies to the professional and scientific field of organizational communication.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • NARRATIVE THEORY • ORGANIZATIONS.

Resumen

Este ensayo visa presentar las contribuciones de la perspectiva narrativa al campo de la comunicación organizacional. Para ello, se analiza la evolución del enfoque narrativo, de los estudios literarios hasta su introducción en el dominio de las ciencias humanas y sociales, destacando, especialmente, el abordaje narratológico de la comunicación organizacional (D'Almeida, 2001). Finalmente, son presentados ejemplos y aplicaciones de dicho enfoque en el contexto organizacional, esperando, con eso, demostrar la pertinencia de los estudios narrativos al campo profesional y científico de la comunicación organizacional.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • TEORÍA NARRATIVA • ORGANIZACIONES.



No presente ensaio busca-se analisar as implicações e potencialidades da abordagem narrativa, originada no seio dos estudos literários, especialmente através da narratologia, mas que vem ganhando espaço, atualmente, também entre os estudos organizacionais e de comunicação.

Observa-se a emergência de novas perspectivas de investigação quando a narrativa é aplicada às organizações, seja pela análise da produção e circulação de relatos organizacionais, ou ainda pela adoção da abordagem narrativa enquanto metodologia por meio da qual os fenômenos organizacionais são examinados (Czarniawska, 2000; Rodhes e Brown, 2006).

Destaca-se também a introdução dos estudos narrativos no campo da comunicação (Mumby, 1987; Fisher, 1984), entendendo-se a narrativa como uma forma de expressão humana e de construção de sentido. Também a produção de narrativas nas organizações pode ser concebida como um mecanismo de comunicação com os diferentes públicos.

Nesse sentido, pretende-se aqui salientar as contribuições da abordagem narrativa aos estudos em comunicação organizacional. Para tanto, apresenta-se um panorama dos estudos narrativos, a evolução e as principais pesquisas relacionadas à inserção de tal perspectiva ao contexto organizacional.

Posteriormente, analisa-se a pertinência de tal abordagem ao campo da comunicação organizacional, examinando a perspectiva narratológica da comunicação das organizações (D'Almeida, 2001; 2005; 2006), bem como, observando diferentes exemplos aplicados ao contexto organizacional.

ABORDAGEM NARRATIVA: MARCO TEÓRICO EVOLUTIVO

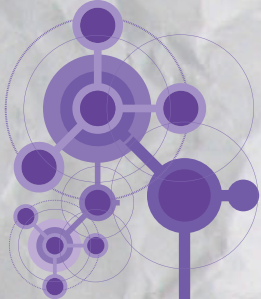
A origem dos estudos sobre a narrativa data do período de Aristóteles, o qual em sua obra denominada *Poética* descreve as características de um bom drama, ligado ao teatro e à poesia. A tradição das narrativas orais é inaugurada por Esopo (séc. VI a.C.) na Grécia, através da narração de fábulas, por meio das quais se contavam apologias, bem como relatos familiares.

As fábulas são narrativas que têm por finalidade um ensinamento moral. As narrativas de Esopo deram origem ao gênero da fábula e influenciaram posteriormente escritores como o francês Jean de La Fontaine, considerado o maior fabulista do período clássico (West et al., 1984).

Em 1776, François Joseph Bérardier de Bataut, em sua obra intitulada *Essai sur le récit ou entretien sur la manière de raconter*, destaca o caráter instrutor das narrativas, capazes de revelar eventos por vezes ignorados, ou vagamente conhecidos.

Para Bérardier de Bataut (1776), seria essa a natureza de toda narrativa: através dela algo é conhecido e partilhado. O autor destaca ainda as lições proporcionadas pelas narrações, podendo inspirar, e mesmo moldar, a conduta humana, dependendo do tipo de relato narrado.

O estudo das narrativas vinculava-se, inicialmente, à corrente literária, ocupando-se da análise interna das narrativas, de onde origina-se o conceito de narratologia. O nascimento dessa linha de investigação foi impulsionado pelo estruturalismo e pelas pesquisas conduzidas pelos formalistas russos, especialmente por Vladimir Propp. Entre 1920 e 1930 os formalistas russos aplicam os conceitos de Aristóteles às narrativas da cultura popular, dando início aos trabalhos de análise estrutural e de construção dos chamados "contos populares".



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

A tradução da obra de Propp em inglês e francês obteve grande repercussão na Europa, suscitando discussões entre os pesquisadores da época, tais como Roland Barthes, Claude Lévi-Strauss, Algirdas Julien Greimas, Claude Bremond e Tzvetan Todorov. Como resultado, publica-se em 1966 uma coletânea de artigos no número 8 da revista *Communications*, inteiramente dedicada à análise estrutural da narrativa.

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

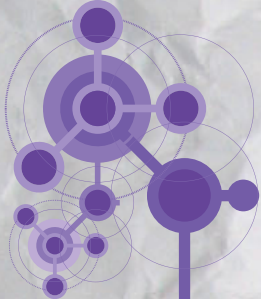
As pesquisas desenvolvidas pela corrente narratológica estão, portanto, na origem dos estudos sobre a narrativa. Inicialmente centrada nas investigações linguísticas e literárias, a narratologia começa a influenciar diversos estudos em diferentes áreas, tais como a antropologia (Lévi-Strauss, 1958), a filosofia (Ricoeur, 1983), a psicologia (Bruner, 1991), a comunicação (Fisher, 1984; Mumby, 1987; D'Almeida, 2001), a história (Carr, 1986; White, 1987) e a gestão, dentre as quais sublinhamos o domínio organizacional (Barry e Elmes, 1997; Czarniawska, 1998; Boje, 2001; Rhodes e Brown, 2005).

Uma obra de bastante repercussão e que contribuiu com a virada narrativa, expandindo o olhar para além do funcionamento interno das narrativas, foi a publicação *The political unconscious: narrative as a socially symbolic act*, de Fredric Jameson (1981), o qual analisa e apresenta a forma narrativa como um ato simbólico e ideológico, que tem por intuito criar soluções formais ou imaginárias para contradições políticas e sociais não resolvidas. O sentido empregado pelo autor é amplo: a narrativa ultrapassa o horizonte literário, sendo entendida como modo de construção social e de apreensão do mundo.

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

Benjamin (1994) salienta, igualmente, o papel das narrativas como mecanismos de expressão da experiência humana, mas também com formas artesanais de comunicação, que guardam em si as marcas, traços e vestígios que o narrador imprime nas coisas narradas (qualidades dos personagens narradas ou do narrador).

Já nos estudos narrativos de Ricoeur (1983) o tempo torna-se o elemento central, vivenciado apenas por meio da narrativa. A narrativa possui um caráter mediador e legitimante que torna a experiência temporal acessível, pois através dos relatos rememoramos um passado distante, mas também podemos prever ou imaginar um futuro, ainda que incerto (Ricoeur, 1983).



No campo comunicacional, as pesquisas dedicadas à narração têm como precursor Walter Fisher, reconhecido por sua proposição do paradigma narrativo da comunicação. O autor destaca o caráter narrativo da comunicação humana e propõe o conceito de *homo narrans*, considerando o ser humano como essencialmente um narrador ou um contador de histórias. Seus estudos destacam o papel da narração sob o prisma da comunicação humana.

As pesquisas apresentadas a seguir, aplicadas ao contexto organizacional, especialmente à comunicação das organizações, são em grande parte inspiradas, direta ou indiretamente, pelos estudos narrativos analisados precedentemente. Entre eles apresentou-se aqui o paradigma de Fisher (1984) por sua influência não apenas entre as pesquisas em comunicação, mas também nos mais variados estudos organizacionais.

A NARRATIVA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

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

Rhodes e Brown (2005) afirmam que os primeiros estudos empregando metodologia narrativa no campo da gestão podem ser observados na década de 1970, com os trabalhos de Clark (1972) sobre as sagas organizacionais, e de Mitroff e Kilmann (1975) sobre os mitos épicos nas organizações.

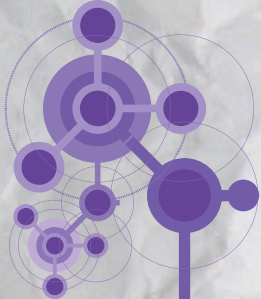
Mumby (1987) desenvolve uma pesquisa sobre a função política da narrativa nas organizações, classificando a narrativa (organizacional) como uma forma simbólica por meio da qual são expressas e constituídas as estruturas de poder e a ideologia organizacional.

A narrativa como um mecanismo de aprendizado para as organizações, em alternativa aos tradicionais métodos técnicos e lógico científicos, é proposta por Barbara Czarniawska (2000). Segundo a sua concepção, as narrativas contribuem para a construção de sentido por meio de um processo retrospectivo.

A autora observa os relatos organizacionais, as *histórias* ou *estórias* contadas com o intuito de passar uma lição, gerar o aprendizado, assemelhando-se às parábolas. Muitas dessas "narrativas" cristalizam práticas e normas que a organização busca difundir entre os trabalhadores. Ou seja, as ações organizacionais podem ser narrativizadas.

Para Czarniawska (2000), a narrativa pode ser entendida como um meio de expressão e de comunicação humana (Fisher, 1984) e também como um modo alternativo de conhecimento (Lyotard, 1979; Bruner, 1991), que permite relatar as ações e eventos de maneira inteligível.

Andrew Brown (2006) também observa as narrativas como formas de expressão, investigando, especialmente, de que maneira, através da construção e difusão dos relatos, os membros da organização expressam e formam uma identidade conjunta a partir de diferentes perspectivas. O autor salienta a pertinência da abordagem narrativa para a formação da identidade coletiva, sendo esta o resultado de um conjunto de narrativas que os membros da organização elaboram sobre ela.



A narrativa, para Barry e Elmes (1997), constitui um meio de transmissão, mas também uma abordagem de análise das estratégias organizacionais. Os autores sugerem o emprego da perspectiva narrativa à descrição da estratégia, das formas como ela se consolida na empresa (relações de poder, dominação e autoridade), e das histórias contadas em torno dela (relatos alternativos, contra-hegemônicos, ou de reforço das decisões).

Uma metodologia diferenciada é utilizada pelos pesquisadores Christian e Flamant (2005). Os autores adotam a abordagem narrativa para aprimorar as competências narrativas e alinhar as percepções dos gestores empresariais sobre a realidade organizacional, objetivos e ações futuras, construindo, a partir disso, uma narração estratégica.

Uma outra perspectiva de estudo narrativo aplicado às organizações é proposta por Boje (2001), o qual analisa as narrativas organizacionais (oficiais) e a circulação de histórias sob a ótica do *storytelling*. Para ele, as organizações contam *estórias* (*storytelling*) e por meio destas atribuem e constroem um sentido partilhado às suas ações.

Teríamos assim, na visão de Boje (2001), duas perspectivas narrativas coabitando as organizações: os relatos oficiais, coerentes e organizados, entendidos como *narrativas* (produto, o que é narrado), e os relatos coletivos, informais, não-organizados e fragmentados, a “contação” inexata de histórias, denominada pelo autor como *antenarrativa*.

A perspectiva adotada pelo autor propõe analisar as organizações como “contadoras” de histórias, através de um sistema de narração coletiva – *storytelling* – que considera as diferentes vozes dentro da organização e onde a performance das histórias relatadas cumpre um papel fundamental (Boje, 2001). Pelo viés do *storytelling* o autor analisa a construção narrativa como um processo múltiplo e interativo no interior das empresas.

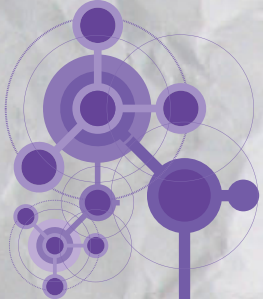
A perspectiva narrativa aplicada ao contexto organizacional é também evidenciada entre as pesquisas de ciências de gestão por Giroux e Marroquin (2005). Ao analisar os estudos sobre a abordagem narrativa das organizações, as autoras identificam cinco perspectivas: 1) *funcionalista*, baseada na instrumentalização da narrativa como apoio ao sistema de gestão; 2) *interpretativa*, onde a narração é utilizada para partilhar representações, significações e mesmo refletir a cultura organizacional; 3) *processual*, que observa o processo de construção da realidade apoiado no uso de narrativas; 4) *crítica*, pela qual as narrativas são utilizadas para gerar a submissão, constituindo, igualmente, canais de denúncia e de resistência; 5) *pós-moderna*, que analisa as narrativas dominantes e a construção das organizações a partir dos discursos hegemônicos.

As autoras salientam, ainda, que entre os estudos analisados (anglo-saxônicos) poucos se apoiam na literatura francesa sobre a narratologia, mas utilizam, em contrapartida, referências anglófonas sobre folclore e análise literária.

Dessa forma, Giroux e Marroquin (2005) afirmam existir uma oportunidade de contribuição efetiva a partir dos estudos franceses, tendo em vista seu conhecimento dos métodos e das teorias narratológicas. Tal alternativa é enfatizada no presente estudo a partir das pesquisas sobre a abordagem narratológica aplicada à comunicação das organizações (D’Almeida, 2001).

NARRATIVA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A abertura do campo da narratologia à diferentes perspectivas de estudo possibilitou a observação dos fenômenos organizacionais baixo uma ótica narrativa. Origina-se, a partir de então uma abordagem narrativa ou narratológica das organizações, que observa a produção de narrativas tanto pelas organizações quanto pelos atores organizacionais.



Introduzida ao campo da comunicação organizacional na década de 1990, a abordagem narrativa resulta de um processo de reinterpretação das organizações que fez emergir uma série de teorias alternativas, entre as quais a *narrativa pós-moderna*, tendo por base a condição pós-moderna preconizada por Jean-François Lyotard, considerada por alguns autores como uma das principais correntes que influenciaram a formação das teorias sobre a comunicação organizacional (Scroferneker, 2006).

A perspectiva narrativa é destacada também nos estudos de Putnam e outros (2009; 2012) sobre as metáforas da comunicação e da organização. No entanto, apesar da aproximação entre os estudos organizacionais e comunicacionais, a perspectiva apontada por Putnam e outros revela-se reducionista, pois observa a narrativa apenas como um *símbolo*, através do qual os indivíduos organizam a ação organizacional e estruturam, cronológica ou sequencialmente, os eventos, conferindo sentido à organização.

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

Como alternativa, apresenta-se uma perspectiva de investigação narrativa que focaliza a comunicação organizacional. Adota-se, nesse sentido, uma visão sistêmica da organização, reconhecendo que a comunicação se origina no interior desta, como resultado da interação dos indivíduos e da construção coletiva de sentidos (D'Almeida, 2001).

Tal perspectiva nos desafia a repensar a comunicação organizacional em sua totalidade, e em todos os seus níveis de atuação e articulação, tendo por base o binômio comunicação-organização e considerando a comunicação organizacional "como algo que engloba dispositivos, práticas e processos comunicacionais que constituem dinâmicas de construção social das organizações num sentido mais amplo" (D'Almeida; Andonova, 2008, p. 32).

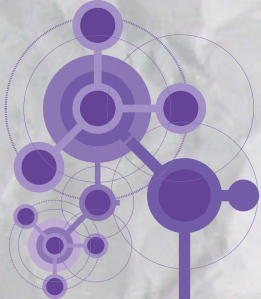
Através da análise de relatos, contos e lendas empresariais, é possível compreender a produção comunicacional como uma produção de relatos que visam a estruturar e a configurar um grupo e uma ação coletiva. Assim, os discursos e textos produzidos pelas organizações são observados enquanto narrativas cujo foco de análise reside na configuração da ação e na construção de sentido (D'Almeida, 2001).

As narrativas organizacionais compreendem tanto a produção textual (relatos escritos, documentos oficiais), quanto à produção discursiva. A narrativa é observada enquanto processo e também como produto. Os textos e os discursos organizacionais são concebidos como narrativas devido à estrutura no qual são constituídos, bem como à sua abrangência explicativa e unificadora.

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

A coerência, o sentido, e a cronologia dessas narrativas são construídos face às exigências e aos objetivos da organização, expressos por meio de narrativas recitadas pela comunicação organizacional, que lhe permite dar visibilidade e legitimar seus feitos.

A construção de narrativas pelas organizações atende a objetivos variados: midiaticização, autopromoção (publicitária), mudança, integração, entre outros. As chamadas "narrativas econômicas" (D'Almeida, 2001) surgem em resposta à crise



dos grandes relatos, preconizada por Lyotard (1979), propondo à sociedade uma nova visão explicativa e legitimante, assentada no discurso e nos propósitos organizacionais.

Conceitua-se a narrativa econômica como “um conjunto de narrações que propõem um sentido, uma significação e uma finalidade, na qual a empresa é contada ao contar o mundo” (D’Almeida, 2006b, p. 147). Compreendem, portanto, os relatos produzidos pelos atores econômicos, no intuito de dar visibilidade às suas ações e instaurar seus valores, atribuindo um sentido ao fazer organizacional e buscando a identificação com os diferentes públicos.

Podemos classificar tais narrativas em duas categorias: *narrativas da casa*, elaboradas pelas empresas com base nos valores e na identidade organizacional, visando coligar o público interno, e *narrativas de engajamento*, associadas aos relatos universais, voltados à sociedade.

As *narrativas da casa* caracterizam-se por reforçar o sentido comunitário e de pertencimento no interior das empresas. O ideal de unidade no grupo de trabalho e de formação de uma comunidade organizacional é buscado através de narrativas integrativas, que relatam a empresa como um espaço privado, semelhante a uma família da qual os colaboradores fazem parte. Para tanto, as narrativas da casa, observadas principalmente nas palavras do presidente nas mensagens internas (*house-organs*, boletins, murais etc.), são construídas apoiando-se no emprego do pronome *nós*. Tal recurso retórico visa conquistar a adesão do público interno ao torná-lo partícipe da história narrada, onde os triunfos da empresa são partilhados com o grupo. Ao destacar o coletivo, o *nosso*, em vez do particular, a organização visa ao comprometimento do grupo através da partilha e da unificação.

Por outro lado, as *narrativas de engajamento* visam legitimar as ações organizacionais, recorrendo aos valores universais e voltando-se, especialmente, ao público externo (mercado, clientes, acionistas, governo etc.). Buscam, assim, prestar contas sobre suas atividades, e atender às exigências de uma sociedade cada vez mais informada e crítica a respeito das responsabilidades organizacionais.

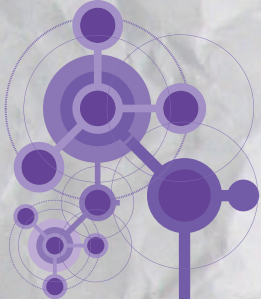
As narrativas de engajamento destacam o comprometimento da empresa em âmbito local e global. Elas expressam a responsabilidade empresarial, a contribuição social ao bem comum, assim como os valores defendidos pelas organizações, como, por exemplo, a beleza para a L’Oréal, a saúde para a Danone, a água e a vida para a Suez.

Uma pista de investigação recente focaliza o debate em torno das narrativas institucionais (corporativas) produzidas pelas organizações. Essas narrativas são discutidas, contestadas, parodiadas, suscitando, por sua vez, a criação de outros relatos pelos grupos internos ou externos à empresa. Os grupos de trabalho ou os sindicatos se sentem, então, convidados a produzir suas próprias narrativas e atribuir uma significação particular à ação e ao sentido da organização.

Narrativas alternativas podem também emergir de organizações não-governamentais ou grupos de contestação. Assim, em meio à polifonia de relatos e discursos que se entrecruzam e se sobrepõem, as organizações tornam-se objeto de uma guerra de narrativas, na qual se discutem e se disputam diferentes visões.

Aproximar a abordagem narratológica aos estudos de comunicação organizacional possibilita, dessa forma, ampliar a visão desse campo para além da perspectiva funcionalista, ainda bastante expressiva entre as pesquisas francesas e latino-americanas.

A narratologia, por meio de sua vertente estrutural, permite revelar ainda certas invariantes e, através de sua vertente hermenêutica, nos convida a repensar a visão de mundo proposta pelas organizações e o sentido que nutre as representações e os comportamentos de um grupo (D’Almeida, 2006).



ABORDAGEM NARRATIVA: EXEMPLOS E CONTRIBUIÇÕES AO CAMPO COMUNICACIONAL

Destacam-se alguns exemplos, como o estudo das construções narrativas voltadas à promoção do engajamento dos públicos, em favor de causas, objetivos e ideais defendidos pelas organizações (Santos, 2014b). Observa-se como as organizações elaboram e comunicam determinadas narrativas com o intuito de mobilizar os públicos, incitá-los a uma ação, seja ela de consumo, adesão (compra), no caso do público externo, ou cumprimento de tarefas e comprometimento com os objetivos estipulados, pelo público interno.

Também é possível observar a pertinência da abordagem narrativa da comunicação organizacional para a análise dos relatos biográfico e autobiográficos, produzidos pelas organizações e/ou por seus dirigentes e ex-dirigentes (D'Almeida; Merran-Ibrah, 2005), onde a narrativa gerencial (patronal) pode ser considerada parte integrante da estratégia e da comunicação das organizações. Nesse caso, o relato dos gestores empresariais, eternizado através de publicações autobiográficas, visa dar sentido às ações, contribuições, dificuldades e vitórias pessoais, descrevendo, através da narrativa, sua trajetória de vida sobreposta àquela da organização.

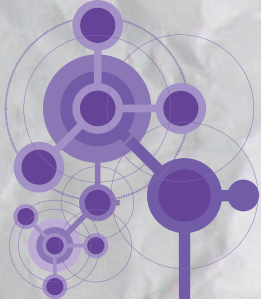
No estudo comunicacional desenvolvido por Alexia Jolivet observa-se o processo de certificação de qualidade em uma instituição de saúde através de uma abordagem narrativa e da perspectiva do *organizing* (Weick, 1979). Jolivet (2011) analisa as narrações desenvolvidas ao longo das reuniões de certificação em uma instituição de saúde francesa, as quais resultam em uma narrativa estratégica conjunta em torno da autoavaliação institucional. Trata-se de um processo comunicacional pelo qual diferentes narrativas se fundem na formação de uma metanarrativa institucional.

A abordagem narrativa também pode contribuir para o estudo da comunicação interna. Ribeiro (2013) analisa a construção de micronarrativas afetivas (internas) como estratégias de comunicação organizacional. A narrativa interna ou micronarrativa é observada, nesse sentido, como "o verbo democrático que dá voz a todas as percepções heroizadas do cotidiano empresarial" (Ribeiro, 2013, p.11).

Também Mahy (2008) analisa as narrativas como objetos da comunicação que contribuem à construção coletiva de sentido, atuando como importantes ferramentas em contextos de mudança. A análise de Mahy foi realizada a partir do acompanhamento do projeto estruturante do *Cirque de Soleil*, onde as narrativas permitiram dar voz aos diferentes atores na construção de um relato oficial da companhia.

A abordagem narrativa nas organizações também pode ser observada a partir dos relatos de vida. A partir da perspectiva do *storytelling* Cogo (2013) analisa a "contação de histórias" enquanto formas narrativas estruturadas, difundidas através de diferentes meios comunicacionais, com o intuito de compartilhar as experiências de vida e tornar a narração envolvente e memorável.

Salientam-se, com isso, alguns exemplos das diferentes possibilidades oferecidas pela abordagem narrativa aos estudos em comunicação organizacional, bem como sua aplicabilidade à prática profissional no âmbito da comunicação das organizações.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se, por meio do presente estudo, evidenciar as características da abordagem narrativa, graças à análise da evolução da área até a sua abertura às pesquisas organizacionais, enfatizando, especialmente, a pertinência da perspectiva narrativa/narratológica ao campo da comunicação organizacional.

Graças ao diálogo entre os estudos narrativos, organizacionais e comunicacionais torna-se possível observar a produção, circulação e apreensão de narrativas no seio das organizações. Da mesma forma, entende-se que as empresas utilizam diferentes estratégias narrativas a fim de comunicar-se com os diferentes públicos, isto é, como forma de transmitir, difundir e legitimar seus objetivos, missão e valores à sociedade.

Outros usos comunicacionais das narrativas podem ser visualizados através da incorporação de relatos, depoimentos, narrativas de vida, nas campanhas de prevenção e de sensibilização elaboradas pelas organizações.

As narrativas são também objeto da comunicação interna, onde o relato de vida tem um papel valorizante (reconhecimento do indivíduo, de sua trajetória), mas também unificador e integrativo, onde, frequentemente, história pessoal e organizacional se entrecruzam, formando uma "narrativa híbrida".

Finalmente, entende-se que a análise das narrativas produzidas oficialmente pelas organizações e direcionadas aos seus públicos de interesse, por meio de uma linguagem própria e com objetivos predeterminados, constitui, portanto, uma perspectiva de investigação promissora, a partir da introdução dos fundamentos narratológicos ao campo organizacional e comunicacional.

REFERÊNCIAS

BARRY, D.; ELMES, M. Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. *The Academy of Management Review*, v. 22, n. 2, April 1, p. 429-452, 1997. doi:10.5465/AMR.1997.9707154065ACAD.

BATAUT F. J. B. *Essai sur le récit ou entretiens sur la manière de raconter*. Paris: Charles-Pierre Berton Libraire, 1776. Disponível em: <<http://books.google.com>>. Acesso em: 15 jan. 2012.

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

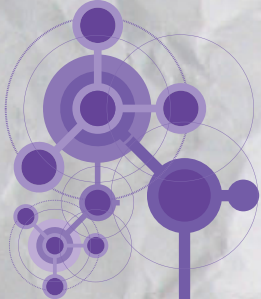
BOJE, D. M. *Narrative methods for organizational and communication research*. London: Sage, 2001.

BROWN, A. D. A Narrative approach to collective identities. *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 4, p. 731-753, 2006. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00609.x.

BRUNER, J. The narrative construction of reality. *Critical inquiry*, p. 1-21, 1991.

CLARK, B. R. The organizational saga in higher education. *Administrative Science Quarterly*, p. 178-184, 1972.

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



CHRISTIAN, D.; FLAMANT, S. Narration stratégique: autour d'une intervention de récit assisté. *Revue Française de gestion*, n. 6, p.283-302, 2005.

COGO, R. Multiprotagonismo e storytelling: novas narrativas organizacionais de afeto e atenção. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXVI, Manaus, 2013. *Anais eletrônicos do XXXVI Intercom*. São Paulo: Intercom, 2013. Disponível em: < <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-1402-1.pdf> >. Acesso em: 07 jul. 2014.

CZARNIAWSKA, B. The uses of narrative in organization research. *GRI Reports 2000*, n. 5, April 2000. Disponível em: <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/2997>. Acesso em: 27 nov. 2011.

_____. *A narrative approach to organization studies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

D'ALMEIDA, N. *Les promesses de la communication*. Paris: Presses Universitaires de France, 2001. [Reedição em 2006 e 2012].

_____. La perspective narratologique en organisations. In: BROISE, P.; LAMARCHE, T. *Responsabilité sociale: vers une nouvelle communication des entreprises?* Lille: Ed. du Septentrion, 2006.

_____. Les organisations entre projets et récits. In: BOUZON, A. (Dir.). *La communication organisationnelle en débat*. Paris: L'Harmattan, 2006b.

D'ALMEIDA, N.; MERRAN-IFRAH, S. Le récit patronal: la tentation autobiographique. *Revue Française de Gestion*, v. 6, n. 159, p. 109-122, 2005.

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

FISHER, W. R. Narration as human communication paradigm: the case of public moral argument. *Communication Monographs*, v. 51, n. 1, p. 1-22, 1984. doi: 10.1080/03637758409390180.

GIROUX, N.; MARROQUIN, L. L'approche narrative des organisations. *Revue Française de Gestion*, v. 6, n. 159, p. 15-42, 2005.

JAMESON, F. *The political unconscious: narrative as a socially symbolic act*. UK: Methuen, 1981.

JOLIVET, A. *La certification à l'épreuve de la communication: figures de la qualité et travail du sens: le cas d'un établissement de santé*. Tese (Doutorado) – Université Toulouse III - Paul Sabatier, 2011.

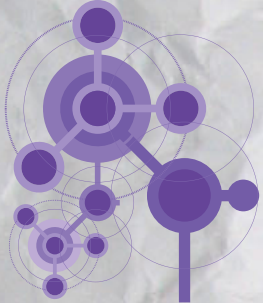
LÉVI-STRAUSS, C. *Anthropologie structurale*. Paris: Plon, 1958.

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

MAHY, I. Il était une fois... Ou la force du récit dans la conduite du changement. *Communication et organisation*, n. 33, p. 50-60, 2008. Disponível em: <<http://communicationorganisation.revues.org/446>>. Acesso em: 14 jul. 2014.

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

MUMBY, D. K. The political function of narrative in organizations. *Communication Monographs*, v. 54, n. 2, p. 113-127, 1987.



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

PUTNAM, L. et al. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG et al. (CALDAS et al. – versão brasileira). *Handbook de estudos organizacionais*. 1. ed., 3. reimp. (edição brasileira). São Paulo: Atlas, 2012. p.77-125.

PUTNAM, L. Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. In: KUNSCH, M. M. K. *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p.43-67.

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

RHODES C.; BROWN, A. D. Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, v. 7, n. 3, p. 167-188, 2005.

RIBEIRO, E. P. Micronarrativas afetivas: o tocar pelo invisível para uma comunicação visível. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXVI, Manaus, 2013. *Anais do XXXVI Intercom*. São Paulo, Intercom, 2013. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-1231-1.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2014.

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

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

SANTOS, L. C. dos. História e legitimação organizacional: reflexões acerca das narrativas histórico-organizacionais. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, a. 11, n. 20, 1. sem. 2014a. Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/683/531> Acesso em: 20/02/2015.

_____. A narrativa organizacional para a promoção do engajamento. *E-Compós*, v. 17, n. 1, 2014b. Disponível em: <<http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/view/1049/759>>. Acesso em: 05/03/2015.

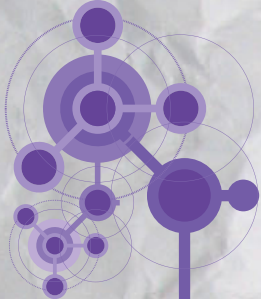
SCROFERNEKER, C. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. *Famecos*, v. 3, n. 31, p. 47-53, 2006.

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

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

WEICK, K. *The social psychology of organizing*. McGraw-Hill, Topics in social psychology / Charles A. Kiesler ed., New York: Random House, London, 1979.

Texto recebido em 26/06/2017 e aprovado em 26/06/2017.



Educomunicação e comunicação organizacional: um universo de possibilidades e conexões

Educommunication and organizational communication:
a universe of possibilities and connections

Educomunicación y comunicación organizacional:
un universo de posibilidades y conexiones



Larissa Bortoluzzi Rigo

- Doutoranda em Comunicação Social na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS)
- Mestre em Literatura Comparada pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) – Frederico Westphalen
- Graduada em Jornalismo pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) – Frederico Westphalen
- E-mail: lary_rigo@yahoo.com.br



Ivana de Jesus Gehlen

- Mestranda em Comunicação Social na PUC-RS
- Graduada em Jornalismo pela PUC-RS
- E-mail: ivana.gehlen@acad.pucrs.br



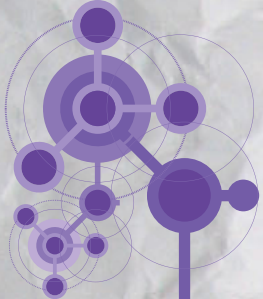
Marcelo de Barros Tavares

- Mestrando em Comunicação Social na PUC-RS
- Docente do Centro Universitário Ritter dos Reis (UniRitter)
- E-mail: marcelotavares21@gmail.com



Keynayanna Késsia Costa Fortaleza

- Mestranda em Comunicação Social na PUC-RS
- Graduada em Jornalismo pela Faculdade Santo Agostinho (FSA) – Teresina, PI
- E-mail: keynayanna@hotmail.com



Resumo

O artigo propõe uma reflexão a respeito das convergências entre educomunicação (Soares, 2009) e comunicação organizacional (Kunsch, 2016), pela perspectiva da cultura da informação (Jenkins, 2006; Shirky, 2011). O recorte teórico considera os ambientes organizacionais como espaços de interação, construção e disputa de sentidos (Baldissera, 2008), num contexto marcado pela cultura participativa, em espaços de educação não-formal (Peruzzo, 2008). Por fim, a relação entre os conceitos envolvendo a educomunicação revelam novas possibilidades na área da comunicação nos ambientes organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • CULTURA DA INFORMAÇÃO • EDUCOMUNICAÇÃO.

Abstract

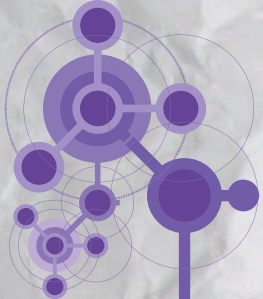
The article proposes a reflection about the convergences between educommunication (Soares, 2009) and organizational communication (Kunsch, 2016), by the perspective of information culture (Jenkins, 2006; Shirky, 2011). The theoretical focus considers organizational environments as spaces of interaction, construction and dispute of senses (Baldissera, 2008), in a context distinguished by participatory culture, in spaces of non-formal education (Peruzzo, 2008). Finally, the connection across the concepts related to educommunication reveals new possibilities in the area of communication in organizational environments.

KEYWORDS: COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • INFORMATION CULTURE • EDUCOMMUNICATION.

Resumen

El artículo propone una reflexión acerca de las convergencias entre educomunicación (Soares, 2009) y comunicación organizacional (Kunsch, 2016), por la perspectiva de la cultura de la información (Jenkins, 2006; Shirky, 2011). El recorte teórico considera los ambientes organizacionales como espacios de interacción, construcción y disputa de sentidos (Baldissera, 2008), en un contexto marcado por la cultura participativa, en espacios de educación no formal (Peruzzo, 2008). Por último, la relación entre los conceptos que involucran la educomunicación revela nuevas posibilidades en el área de la comunicación en los ambientes organizacionales.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • CULTURA DE LA INFORMACIÓN • EDUCOMUNICACIÓN.



A comunicação e a educação são dois campos de conhecimento distintos que oferecem subsídios para discussões sobre suas incertezas e confrontos. As duas áreas sempre interagiram, mas, em especial nas últimas décadas, têm sido objeto de pesquisa e debates por meio de um novo campo de interdisciplinaridade: a Educomunicação (Freire, 2001).

Diante de um tema que conta com restrita bibliografia no que diz respeito ao seu campo de atuação nas organizações, o objetivo desta reflexão é conectar pontos de ligação entre a educomunicação e a comunicação organizacional. Assumimos a noção de comunicação organizacional na perspectiva de Baldissera (2008), em que os ambientes organizacionais permeiam uma intensa disputa de sentidos entre os sujeitos envolvidos nas relações interpessoais e da organização com os seus mais diversos públicos.

Esse percurso é feito sob o prisma de um contexto de cultura da informação (Jenkins, 2008) vivenciado atualmente. Acreditamos ser relevante promover esta reflexão perpassando os conceitos e contextos que envolvem ambas as temáticas, a partir de um levantamento bibliográfico,¹ para assim compreender, como esse recente campo de atuação e pesquisa relaciona educação, comunicação e organizações.

INTERCONEXÕES ENTRE COMUNICAÇÃO E EDUCOMUNICAÇÃO

Compreendemos que as relações que envolvem comunicação e educação nos remetem a um contexto sócio-histórico marcado pela linguagem e pelas formas de estabelecer relacionamentos através da exposição de diálogos. Ao longo dos anos, a sociedade passou a produzir maneiras inéditas de se relacionar e interagir, configurando um tipo de comunicação mais diversificado ou, pelo menos, mais analisado em suas nuances.

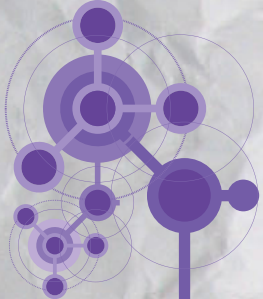
Remontando o contexto histórico do tema, Citelli (2009) menciona que no início do século XX, já havia influência televisiva sobre os estudos referentes às relações entre educação e comunicação. Surgiram projetos de ordem educacional envolvendo ações comunicativas. Na década de 1970, a leitura crítica a respeito desse tipo de meio de difusão expandiu-se "como caminho para a formação da consciência crítica das audiências" (Soares, 2014, p. 9). Nesse momento, a proliferação para outros meios e direções passou a se tornar foco de estudo para pesquisadores no mundo todo, que refletiam sobre a educação e a comunicação. Estudiosos como Baccega (2009), Citelli (2009), Freire (2001), Kaplún (1999), Soares (2009), dentre outros, foram determinantes para a nova área.

As interconexões entre comunicação e educação, portanto, datam de circunstâncias históricas, mas presentes de forma evidente na atualidade. As pesquisas e os debates sobre as novas maneiras de aprendizado fora dos ambientes propriamente ditos escolares, ou seja, a educação não-formal, ganham novos investimentos e possibilidades, já que essa modalidade propicia o diálogo e a formação de cidadãos mais críticos. Por isso, consideramos relevante compreender o fenômeno no intuito de expor novas possibilidades de ampliar o debate a respeito do assunto nas organizações objetivando contemplar o indivíduo nelas inserido, dentro do contexto de uma era de cultura da informação².

Após o surgimento da educomunicação, observamos no processo de redemocratização do país, na década de 1980, como inferem Kunsch (2003) e Nassar (2012), o desenvolvimento dos investimentos e das pesquisas referentes à comunicação

¹ De acordo com Stumpf (2005), a revisão de ordem bibliográfica diz respeito a um conjunto de ações para identificar, selecionar e utilizar documentos de interesse do pesquisador para sua pesquisa.

² Entendemos esse conceito pelo subsídio teórico proposto por Jenkins (2008), quando se refere à expressão "cultura da informação, e por Shirky (2011), que propõe "cultura participativa". Ambos os autores, mesmo com linhas teóricas distintas, concordam que existem "culturas participativas", no sentido de se conectar socialmente, construindo uma rede que partilha conhecimentos e experiências.



organizacional no Brasil. Isso disseminou novas reflexões para um mercado em expansão, gerando desafios significativos para gestores e profissionais da área. O debate sobre conceitos e campos de atuação foi protagonizado, em grande parte, por Kunsch (1986, 2003, 2009, 2013, 2016) e Torquato (1986), ambos de forma pioneira, além de outros que pontuam determinadas características da comunicação organizacional, como Baldissera (2008), Nassar (2012), Nassar e Cogo (2013) etc.

Consideramos que, ao tornar-se uma estratégia (Pérez; Massoni, 2009)³ nas organizações, a comunicação tem respaldo para se tornar um fator decisivo em ações, relacionamentos e projeções, atribuindo, assim, significados sociais e possibilidades de contemplação das dimensões humana e cultural dos indivíduos, conforme preconiza Kunsch (2016). A autora propõe redimensionar a visão da comunicação estratégica vigente, que é conservadora, ponderando que é necessário vê-la de forma mais holística, "capaz de interpretar hermeneuticamente o mundo contemporâneo" (Kunsch, 2016, p. 37). Nesse sentido, a pesquisadora sugere que se trabalhe nessa perspectiva, e faz emergir, então, possibilidades de correlação com as práticas educacionais.

Expomos, portanto, algumas possibilidades com base num recorte de autores das áreas da comunicação, da educação, da educação e da comunicação organizacional para dar suporte a uma proposta de atendimento às dimensões que humanizam as organizações e democratizam a educação. Conceitualmente, consideramos possível identificar demandas práticas de educação nos ambientes organizacionais, partindo da premissa de que esses são espaços de disputa de sentidos e estão alicerçados por um contexto da cultura da informação. Entendemos que a triangulação desses conceitos – educação, comunicação organizacional, cultura da informação – revela uma delimitação importante para os estudos da área. Para tanto, é importante contextualizar o ambiente organizacional onde estão inseridos os indivíduos, para então desenvolver ideias acerca do surgimento do campo da educação e da cultura da informação, abrangendo as dimensões humanísticas nesse ambiente.

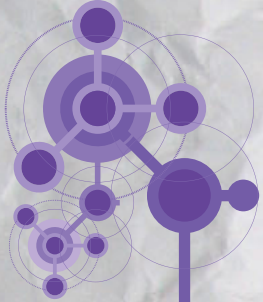
O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Não são raros os casos em que a dimensão humana do indivíduo em uma organização fica esquecida. É possível que seja próprio do comportamento organizacional ter um discurso que contemple essa dimensão, mas, às vezes, no intuito de priorizar o esforço de tornar o indivíduo produtivo e eficaz, atuam de outra forma no cotidiano. A dimensão humana, quando ganha esse sentido de produção de resultados, perde força, ou quase inexistente. É nessa linha de pensamento que Chanlat (1993, p. 23) faz constatações considerando que o campo organizacional é heterogêneo:

Herdeiro simultaneamente das relações humanas, de alguns ramos da sociologia industrial, da sociologia e das teorias das organizações, da abordagem sociotécnica, da dinâmica de grupo, do behaviorismo anglo-saxão, das diferentes correntes do *management*, o comportamento organizacional apresenta-se hoje como uma imensa colcha de retalhos, um campo aberto a quase todos os ventos teóricos.

O autor, de forma pontual, apresenta algumas dimensões humanas que considera ausentes nos ambientes organizacionais: a cognitiva e da linguagem; a espaço-temporal; a psíquica e afetiva; a simbólica; a da alteridade; e a psicopatológica. A avaliação é de que o campo organizacional desenvolveu um comportamento isolado em que se negligenciam os conhecimentos atuais das ciências humanas básicas e de que este isolamento da produção intelectual tem duas causas. A primeira considera a hegemonia econômica, quantitativa que permeia as organizações e a sociedade, parecendo ter esquecido o resto, isto é, tudo o que não é redutível à formalização (Gorz, 1989). A segunda, "como todo o recurso a um pensamento externo e

³ Entendemos estratégia na perspectiva de Rafael Pérez e Sandra Massoni, que elaboraram a obra *Hacia una teoría general de la estrategia*, em 2009. Os autores discutem a estratégia como um componente que endossa os valores do ser humano na comunicação das organizações. Eles aprimoram um estudo iniciado no Brasil com a pesquisadora Margarida Kunsch, que estudou o conceito dentro da comunicação organizacional.



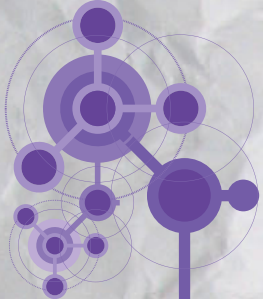
forçosamente crítico pode sempre ameaçar a ordem organizacional estabelecida, o mundo da gestão tem com frequência preferido as visões que são menos incômodas" (Chanlat, 1993, p.23). Nessa leitura, as organizações se veem inseridas em um contexto de valoração do âmbito material, as pessoas dentro das organizações ganham uma dimensão aproximada e a relação entre sujeitos somente toma uma dimensão humana quando passa por uma condição extraordinária. Do contrário, essas relações estão subordinadas a algum ganho, uma troca referente a um bem individual. Normalmente as causas se conectam com um pensamento voltado às mercadorias, para uma racionalidade econômica vigente. Chanlat (1993) evidencia esse pensamento quando se refere a uma percepção que vislumbra numerosos trabalhadores, principalmente jovens, numa tendência de procurar cada vez mais a realização pessoal fora do seu trabalho tradicional, além de diversos "executivos e *golden boys* das finanças", que "não parecem mais manter nenhuma lealdade com relação às instituições para as quais trabalham" (Chanlat, 1993, p. 25). Essa afirmativa remete-nos a ponderar que os funcionários das organizações podem estar buscando mais liberdade, mais independência, mas também mais autonomia para protagonizar ações efetivas de transformação da sociedade e de si mesmos, por meio da organização em que estão inseridos.

A antropologia das organizações diz respeito justamente ao objetivo de colocar em evidência dimensões ignoradas no âmbito dos conjuntos organizacionais, pois isso reafirma o papel do indivíduo, do simbólico, mas, ao mesmo tempo, reitera o seu lugar social. Enquanto ator do seu próprio espaço, que acreditamos estar presente na iniciativa da proposta de educomunicação nas organizações, o indivíduo inserido no meio organizacional se conecta com o protagonismo que lhe é devido e que lhe é assegurado quando a gestão amplia sua visão dialética para com e na sociedade. É nesse sentido que a cultura intervém inferindo uma dimensão própria das relações, que insere o indivíduo no domínio das experiências e do cotidiano. Para França (2013), a cultura não é um estoque inerte ou patrimônio de ideias, mas impulsiona indivíduos. Diante de uma matéria viva e atuante, estes são capazes de se revestir do seu próprio modo cultural, mesmo nas organizações em que estão inseridos, para se tornarem agentes de participação mútua entre aqueles que com eles convivem. Inserem-se atuantes na coletividade.

Comunicação e cultura estão inscritas em uma dinâmica reflexiva que atua sobre outra dinâmica reflexiva (aquela do processo interacional); a cultura é o contexto institucional de valores, papéis e posições que alimenta e fornece os parâmetros para a realização de determinada prática comunicativa. Esta, no entanto, marcada pela intervenção viva dos sujeitos, por uma sequência de estímulos, respostas, escolhas e posicionamentos – instruídos, mas imprevisíveis – é tanto o lugar de atualização e reprodução da cultura, como o lugar de sua renovação (França, 2013, p. 97).

Por essa visão, podemos apreender que se comunicar dentro do ambiente de extradição da cultura não é apenas transmitir um conteúdo, mas ali mesmo produzir, reproduzir, recriar. Algumas situações que permeiam esses caminhos são viabilizadas pelos processos de comunicação formais. Segundo a autora, as formas de alcance desse objetivo estão no âmago das organizações, por exemplo, ao criarem públicos onde havia indivíduos isolados e estabelecendo o diálogo num ambiente em que o silêncio impera (França, 2013). E tudo isso poderia ser feito a partir do indivíduo e não sobre ele.

Destacamos ainda a importância do entendimento de que as situações não são totalmente criadas em nossas mentes, mas são orientadas pelo cultural: "A cultura da organização, o sistema das significações da sociedade em que vivemos. É importante também nos darmos conta de que tais práticas são ativadoras – eventualmente modificadoras – da cultura da organização" (França, 2013, p. 97). A remodelagem dos ambientes organizacionais é promulgadora de indivíduos capazes de dialogar e de estabelecer pontos de conexão com o modelo coletivo que os cerca e que, de modo contínuo, modifica a cultura de uma sociedade. Pois indivíduos capazes de dar voz à própria voz têm mais chance, e mais coragem, de recriar ambientes que os façam mais felizes. Essa proposta pode ser possibilitada por uma área da educação que se alia à comunicação e projeta o indivíduo no sentido da almejada autonomia sem perdas, ou seja, a educomunicação.



EDUCOMUNICAÇÃO: UM NOVO CAMPO DE CONVERGÊNCIA

A história da educomunicação está diretamente ligada às interfaces provocadas pela prática da educação junto com a Comunicação (Braga; Calazans, 2001). Kaplún (1999) foi um dos primeiros pesquisadores na América Latina ao defender, ainda na década de 1970, a comunicação não apenas como uma vertente midiática, mas, ultrapassando a visão redutora, ele considerava a área como um componente pedagógico. Para Freire (2001), ao tratarmos de educação, estamos nos atendo à comunicação. A união dessas temáticas foi pauta central de dois congressos da Intercom⁴, que com um intervalo de trinta anos, abordou a temática em diferentes perspectivas.

A discussão a respeito do novo campo de estudos no Brasil precede as reflexões propostas por Postman (1984), sobre a preparação das crianças para o mercado de trabalho, e, posteriormente, por Buckingham (2000) ao pesquisar as possibilidades das mídias nos ambientes escolares. Com diferentes perspectivas, o primeiro autor analisou, com um tom crítico, o impacto das mídias no universo infantil, sobretudo após o surgimento da televisão na sociedade estadunidense. E o segundo estudo, elaborado pelo pesquisador britânico, apresenta o viés positivo da utilização dos meios de comunicação no processo de ensino-aprendizagem, desenvolvido nas escolas.

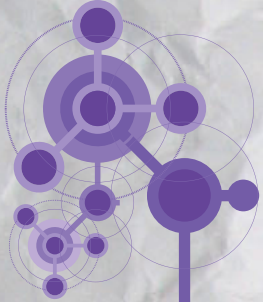
Partindo desses diálogos preliminares sobre a educação midiática, tensionada pelas possibilidades propiciadas pela comunicação dentro dos espaços educativos, surgiram correntes na América Latina, conduzidas principalmente por Freire (2001), Kaplún (1999), Citelli (2009) e Soares (2009). Nesse contexto, a educomunicação emerge como uma prática social que promove a humanização nas relações, constituindo:

um paradigma gerador das ações voltadas a criar e desenvolver "ecossistemas comunicativos" abertos e democráticos nos espaços educativos, mediados pelas tecnologias da comunicação, tendo como meta construir e favorecer processos educativos que se voltam ao pleno exercício do direito da expressão, a serviço da prática da cidadania (Soares, 1999, p. 50).

Essa visão latino-americana surge da perspectiva dialógica e participativa da comunicação, convergindo os olhares em torno da educação, que deixa de ser apenas um mercado para os comunicadores, mas revela-se como um campo de conhecimento determinante para os avanços na valorização das dimensões humanas e também na compreensão dos efeitos possíveis da cultura da informação. As experiências adquiridas no Núcleo de Comunicação e Educação da Universidade de São Paulo (NCE-USP), por exemplo, trouxeram uma importante contribuição para o desenvolvimento acadêmico, ao desvendar a prática da comunicação em comunidades escolares da cidade de São Paulo. Entretanto, os relatos retomam as discussões sobre a comunicação popular (Peruzzo, 1999), a era da participação (Bordenave, 1992) e a comunicação participativa (Kaplún, 1984). Esse cenário está relacionado à democratização da sociedade, especialmente pelo viés da realidade brasileira, em que os espaços educativos sofrem as influências dos movimentos sociais, e a comunicação passa a ser considerada como "meio de conscientização, mobilização, educação política, informação e manifestação cultural do povo" (Peruzzo, 1999, p. 125). Ainda nessa perspectiva,

a comunicação popular se desenvolve então relacionada às necessidades de expressão e organização desse movimento de negação e, ao mesmo tempo, de construção de uma sociedade nova. Ela está articulada a um processo de consciência-organização-ação mais amplo de setores de classes subalternas (Peruzzo, 1999, p. 36).

4 A Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação foi fundada em 1977 para fomentar a troca de conhecimento entre pesquisadores e profissionais, em todas as áreas do campo da comunicação. Anualmente, ela realiza um congresso nacional, precedido de cinco congressos regionais. O evento nacional é considerado um dos maiores da comunicação.



Com vistas para essa realidade, a Organização das Nações Unidas (ONU) se envolveu e incentivou as pesquisas que surgiram na América Latina desde a década de 1960. Hoje o Brasil está entre as referências na área e produz grande número de pesquisas e discussões junto a outras nações. Os pesquisadores da Universidade de São Paulo (USP) atuam na defesa da educomunicação, que, de acordo com Soares (2009, p. 161-162), diz respeito ao

conjunto das ações inerentes ao planejamento, implementação e avaliação de processos comunicativos, assim como de programas e produtos com intencionalidade educativa, destinados a criar e fortalecer ecossistemas comunicativos abertos, criativos, sob a perspectiva da gestão compartilhada e democrática dos recursos da informação.

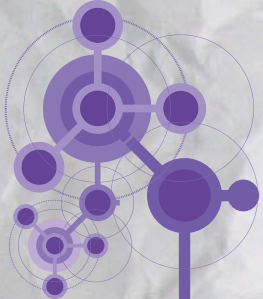
Com base no seu conceito e diante de suas possibilidades de atuação nas organizações, compreendemos que a educomunicação se destaca promovendo ações e formas de planejamento que remetem a processos de ordem comunicacional e educativa através da difusão do saber, conhecimento e apropriação de diálogos. De acordo com Citelli (2011), a educomunicação sinaliza novos mecanismos de produção, circulação e recepção de conhecimento e da própria informação. Desse modo, essa área de atuação, revela um conceito, que ao ser praticado, pode beneficiar os ambientes empresariais, principalmente num tempo marcado pela hegemonia da comunicação e da cultura da informação. Estas perspectivas são alicerçadas pelo viés do “ecossistema comunicativo”, exposto por Martín-Barbero (2014), ao discutir as convergências da comunicação e da educação e pontuar que as duas áreas têm fator preponderante para a formação dos sujeitos de um determinado grupo social.

PRÁTICAS NUM CONTEXTO DE CULTURA DA INFORMAÇÃO

A reflexão sobre o entendimento da educomunicação, enquanto um paradigma (no sentido de orientação) para os atores sociais, permite aludir às convergências entre esse campo e o contexto atual atribuído à comunicação organizacional, levando em consideração as dimensões propostas por Kunsch (2016). Essas conexões centram-se em algumas observações: se a educomunicação se relaciona pelo paradigma/orientação aos atores sociais, a posição que esses sujeitos ocupam dentro desse ambiente deve ser considerada. Nesse sentido, a obra *The centrality of culture: notes on the cultural revolutions of our time*, de Stuart Hall (1997), auxilia na compreensão de identificar as noções que envolvem a centralidade da cultura e o seu papel na constituição dessa teia que é a vida em sociedade.

A pergunta que permeia as reflexões de Hall (1997, s.p.) é: “Por que a cultura se encontra no centro de tantas discussões e debates, no presente momento?”. A reflexão enfatiza a importância que a cultura tem frente às ciências sociais e humanas, já que “os seres humanos são seres interpretativos, instituidores de sentido” (Hall, 1997, s.p.). Assim, por meio dos sistemas de significados, é que ocorre a organização de conduta social. O autor intitula como cultura “toda ação social [que] é ‘cultural’; todas as práticas sociais expressam ou comunicam um significado e, nesse sentido, são práticas de significação” (Hall, 1997, s.p.). Por esse propósito, imbuídos de “práticas de significação”, os atores sociais constituem suas identidades e subjetividades.

O conceito de identidade é compreendido por Hall (2006) em justaposição à teoria social. Seu principal argumento reside na(s) velha(s) identidade(s), ou, atrelando ao nosso objeto de estudo, a imersão de uma nova identidade, a passagem de um sujeito unificado para um sujeito fragmentado, resultando em uma “crise de identidade” (Hall, 2006, p. 7). A ideia apontada pelo autor é “parte de um processo mais amplo de mudança, que está deslocando as estruturas e processos centrais das sociedades modernas e abalando os quadros de referência que davam para os indivíduos uma ancoragem estável no mundo social” (Hall, 2006, p. 7). A partir desses preceitos, Hall entende o conceito de identidade no plural, identidade(s), já que os sujeitos as transformam de acordo com o contexto social em que estão inseridos.



O segundo ponto de intersecção da relação entre a educomunicação e a comunicação organizacional se relaciona ao contexto dos atores sociais frente às identidades (Hall, 2006). Estas se direcionam para determinadas práticas alusivas à cultura da informação, ou ao que elucidam Dugay (1994) e Jenkins (2008): “interconexões globais”. Nesse cenário, as formas de comunicação convergem para a “cultura da informação” (Jenkins, 2008) ou, ainda, a “cultura participativa” (Shirky, 2011). Os autores, mesmo com proposições distintas, concordam com o entendimento de que existem “culturas participativas”. No âmbito de compartilhar, os participantes se conectam socialmente, construindo uma rede que partilha conhecimentos e experiências.

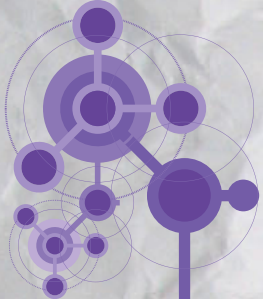
Nessa aproximação social de (com)partilhar, ou seja, tornar comum, há um movimento de engajamento cívico: “Nem todos os membros precisam contribuir, mas todos devem acreditar que são livres para contribuir quando estiverem prontos e que suas contribuições serão devidamente valorizadas” (Jenkins, 2006, s.p., tradução livre). Para ilustrar a delimitação dessa liberdade, resgatamos aqui o entendimento de Peruzzo (2009) sobre comunicação popular. Esta também é denominada de “alternativa, participativa, participatória, horizontal, comunitária, dialógica e radical, dependendo do lugar social, do tipo de prática em questão e da percepção dos estudiosos” (Peruzzo, 2009, p. 47). No entanto, em seu sentido político relaciona-se às formas de expressão de alguns segmentos mais pobres da população, ainda que estes estejam em processo de mobilização no intuito de suprir necessidades e fazer vigorar sua participação política em direção à justiça social. “No entanto, desde o final do século passado passou-se a empregar mais sistematicamente, no Brasil, a expressão comunicação comunitária para designar este mesmo tipo de comunicação, ou seja, seu sentido menos politizado” (Peruzzo, 2009, p. 47). A pesquisadora denota que o conceito de “comunicação comunitária” se inspira em Paulo Freire, sobretudo, na dialogicidade da educação e seu papel de orientação, no que tange à transformação do ser humano no mundo.

Junto com as prerrogativas dos conceitos atribuídos por Peruzzo (2009), é preciso considerar as pesquisas de Citelli (2009). O estudioso apresenta outras alternativas pertinentes à educação, tais como as denominadas fora dos ambientes escolares, a educação não-formal, o que nos direciona para novos olhares na relação entre a comunicação e a educação, ou como a primeira pode ser aliada da segunda diante de seus públicos.

A junção entre o papel da cultura participativa (no sentido de se conectar socialmente), estritamente relacionada à comunicação comunitária, transporta ao pensamento de que a informação via tecnologias e educação forma uma base para constituir as interfaces presentes nos preceitos relativos à educomunicação, inclusive dentro das organizações. Aliando os movimentos da comunicação popular e as possibilidades de educação não-formal, em que existem processos sistêmicos, mas sem estrutura curricular, apreendemos uma interessante esfera para o estudo da influência da cultura da informação nos ambientes organizacionais a partir das práticas de educomunicação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Numa era de expansão de processos comunicativos, a educomunicação apresenta-se como possibilidade. Elucidar relações e interfaces sobre as possibilidades de atuação nas áreas da comunicação e educação nos faz ponderar as várias potencialidades que a educomunicação sinaliza. Sobre a sua atuação nas organizações, compreendemos que a mesma está conectada à disseminação do saber, à promoção do diálogo, à gestão do conhecimento, aos incentivos ligados à questão da humanização no ambiente de trabalho, demonstrando, assim, uma proposta voltada a formar cidadãos mais críticos, com maior poder de decisão.



Isso tudo nos coloca diante de um contexto que é marcado pela “cultura participativa” (Shirky, 2011), isto é, as vivências em uma rede que partilha conhecimentos e experiências. É diante dessa visão que Baccega (2009) revela que é neste campo que se constroem sentidos novos, a organização se coloca como produtora de significados sociais, pois a mesma também desenvolve um papel regulador na sociedade. Com este recorte teórico, apoiados pelo viés da comunicação organizacional de Baldissera (2008), temos a possibilidade de inferir que as organizações se revelam como espaços de construção de sentidos e significados em que as práticas educ comunicativas podem fomentar espaços democráticos que incentivam a prática da cidadania.

Portanto, refletimos que difundir o saber em escala empresarial, mesmo com todos os desafios que essas práticas inferem em um contexto social de valorização dos bens em detrimento da dimensão humana dos indivíduos, pode trazer benefícios e novas oportunidades em um nível organizacional e humano. Acreditamos, desta maneira, que as práticas educ comunicativas não se limitam aos ambientes escolares, mas que o ecossistema comunicativo (Martín-Barbero, 2014) privilegia espaços abertos e democráticos nos contextos organizacionais, e, assim como suas ações e produtos, a organização é constituída como um ambiente de construção de significados. Nesse sentido, retomamos Kunsch (2016), que fala na coerência no discurso organizacional e atribui o significado disso à qualificação das dimensões, principalmente, humana e cultural, que defendemos neste estudo como a base para o entendimento da relevância de difundir uma cultura educ comunicativa nos ambientes organizacionais.

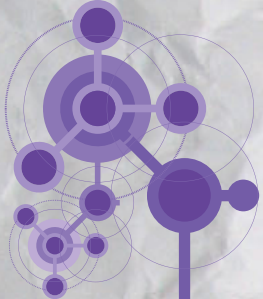
A apropriação das práticas educ comunicativas, no contexto das organizações, pode revelar um objeto fértil de pesquisa para o campo científico da comunicação organizacional ao considerar as formas de relacionamento e as formas de produção comunicativa nesses ambientes. Acreditamos que elas podem ampliar a possibilidade de interação do sujeito, influenciado pela cultura da informação, para que se aproprie dos saberes que permeiam seu conjunto cultural. A partir do viés antropológico, esses ambientes constituem-se como cenários da interação social, de troca e de compartilhamento de culturas e construção de sentidos.

A educ comunicação, enquanto um campo de convergência e de interfaces, possibilita potencialidades nos estudos das práticas sociais, principalmente quando se trata dos ecossistemas comunicativos. Sendo assim, ela se apresenta como um conceito a ser colocado em debate pelos efeitos que pode inferir na busca da valorização do sujeito e das práticas em favor das dimensões humanas e culturais. Nesta reflexão, ao ser relacionada à comunicação organizacional e ao conceito de cultura da informação, a educ comunicação revela-se como uma potencialidade de pesquisa dentro da comunicação nos ambientes organizacionais, ao constituir-se como uma prática social que fomenta o exercício do direito de expressão e a atuação efetiva da cidadania.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. (Orgs.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p. 149-77.

BACCEGA, Maria Aparecida. Campo comunicação/educação: mediador do processo de recepção. In: BACCEGA, Maria Aparecida; COSTA, Maria Cristina Castilho (Orgs.). *Gestão da comunicação: epistemologia e pesquisa teórica*. São Paulo: Paulinas. 2009. p. 13-26.



BORDENAVE, Juan E. Diaz. *O que é participação*. São Paulo: Brasiliense, 1992.

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

BUCKINGHAM, David. *After the death of childhood: growing up in the age of the electronic media*. Cambridge: Polity, 2000.

CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Trad. de Ofélia de Lanna Tôrres. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CITELLI, Adílson. Comunicação/ Educação: situações. In: BACCEGA, Maria Aparecida; COSTA, Maria Cristina Castilho (Orgs.). *Gestão da comunicação: epistemologia e pesquisa teórica*. São Paulo: Paulinas, 2009.

_____. Comunicação e educação: implicações contemporâneas. In: CITELLI, Adilson Odair; COSTA, Maria Cristina Castilho (Orgs.). *Educomunicação: construindo uma nova área de conhecimento*. São Paulo: Paulinas, 2011. p. 59-76.

DUGAY, Paul. Making up managers: bureaucracy, enterprise and the liberal art of separation. *British Journal of Sociology*, v. 45, n. 4, p. 655-674, 1994.

FRANÇA, Vera. V. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Comunicação em interface com a cultura*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2013.

FREIRE, Paulo. *Extensão ou comunicação?* Rio de Janeiro: Paz e Vida, 2001.

GORZ, André. *Crítica da divisão do trabalho*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

HALL, Stuart. The centrality of culture: notes on the cultural revolutions of our time. In: THOMPSON, Kenneth (Org.). *Media and cultural regulation*. London: Sage. Tradução brasileira: A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo. *Revista Educação e Realidade*, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 15-46, jul./dez.1997.

_____. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Trad. de Tomaz Tadeu da Silva e Guaciara Lopes Louro. 11. ed. Rio de Janeiro: DP & A Editora, 2006. [Título original: The question of cultural identity].

JENKINS, Henry. Confronting the challenges of participatory culture. 2006. Disponível em: <http://henryjenkins.org/2006/10/confronting_the_challenges_of.html#sthash.Z3zuFS3V.dpuf>. Acesso em: 25 fev. 2017.

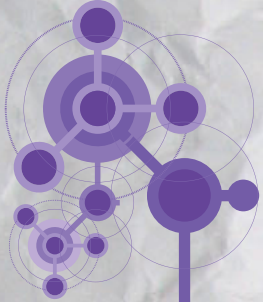
_____. *Convergence culture: la cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós, 2008.

KAPLÚN, Mario. *Comunicación entre grupos: el método del cassette-foro*. Bogotá, Colômbia, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, 1984.

_____. Processos educativos e canais de comunicação. *Comunicação & Educação*, v. 5, n. 14, p. 68-75, jan/abr.1999. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/comueduc/article/view/36846>>. Acesso em: 24 jan. 2017.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Comunicação organizacional*. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. [1986]. 4. ed. – rev., atualiz. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.



_____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Comunicação em interface com cultura*. Rio de Janeiro: Senac, 2013.

_____. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (Org.). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016. p. 37-58.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. *A comunicação na educação*. Trad. de Maria Immacolata Vassallo de Lopes; Dafne Melo. São Paulo: Contexto, 2014.

NASSAR, Paulo; COGO, Rodrigo Silveira. Memória e narrativa organizacional como expressões da cultura organizacional: o poder do storytelling. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *História e memória*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2013.

NASSAR, Paulo. *Relações públicas: a construção da responsabilidade histórica e o resgate da memória institucional das organizações*. 3. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2012.

PÉREZ, Rafael; MASSONI Sandra. *Hacia una teoria general de la estrategia*. Barcelona: Ariel Editores, 2009.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. *Comunicação nos movimentos populares: a participação na construção da cidadania*. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

_____. O lugar da comunicação comunitária nas políticas públicas do Brasil. In: ENCONTRO DA COMPÓS, XVII, Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação – GT de Economia Política e Políticas de Comunicação, Unip, São Paulo, junho de 2008. Disponível em: <<http://www.compos.org.br>>. Acesso em: 24 fev. 2017.

_____. Conceitos de comunicação popular, alternativa e comunitária revisitados e as reelaborações no setor. *ECO-Pós*, v.12, n.2, p. 46-61, maio/ago. 2009.

POSTMAN, Neil. *The disappearance of childhood*. London: Penguin, 1984.

SHIRKY, Clay. *A cultura da participação: criatividade e generosidade no mundo conectado*. Trad. de Celina Portocarrero. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

SOARES, Ismar de Oliveira. Comunicação/educação: a emergência de um novo campo e o perfil de seus profissionais. *Contato: Revista Brasileira de Comunicação, Arte e Educação*, Brasília, DF, a. 1, n. 2, p. 19-74, jan/mar. 1999.

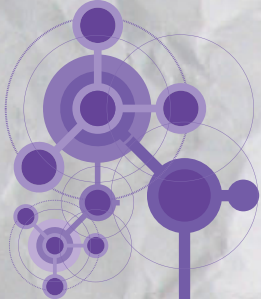
_____. Caminhos da gestão comunicativa como prática de educomunicação. In: BACCEGA, Maria Aparecida; COSTA Maria Cristina Castilho (Orgs.). *Gestão da comunicação: epistemologia e pesquisa teórica*. São Paulo: Paulinas, 2009. p. 161-188.

_____. Introdução à edição brasileira. In: APARICI, Roberto (Org.). *Educomunicação para além do 2.0*. São Paulo: Paulinas, 2014.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Orgs.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. *Comunicação empresarial/Comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.

Texto recebido em 30.03.2017 e aprovado em 28.06.2017.



Relações públicas em jogo: a simulação como recurso didático

Game of public relations: simulation as a teaching resource

Relaciones públicas en juego: la simulación como recurso didáctico



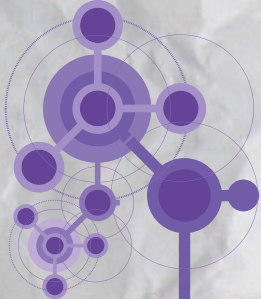
Márcio Simeone Henriques

- Pós-doutor pela Universidade Nova de Lisboa, Portugal, com bolsa da Capes
- Doutor em Comunicação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Mestre em Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
- Professor do Departamento de Comunicação Social da UFMG
- E-mail: simeone@ufmg.br



Daniel Reis Silva

- Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Mestre em Comunicação Social e bacharel em Relações Públicas pela UFMG
- E-mail: daniel.rs@hotmail.com.br



Resumo

O artigo aborda a experiência do “Jogo das relações públicas”, uma atividade lúdica de simulação e interpretação de papéis concebida para auxiliar a compreensão acerca das complexas dinâmicas que permeiam a atividade de relações públicas. Discorre-se sobre a relação entre jogos de simulação e ensino, bem como sobre características da área de relações públicas que tornam propício um jogo sobre a atividade. Em seguida, apresenta-se o jogo e se discutem seus elementos e fundamentações teóricas, abordando ainda aspectos da avaliação do jogo.

PALAVRAS-CHAVE: RELAÇÕES PÚBLICAS • PÚBLICOS • OPINIÃO PÚBLICA • ENSINO • JOGOS DE SIMULAÇÃO.

Abstract

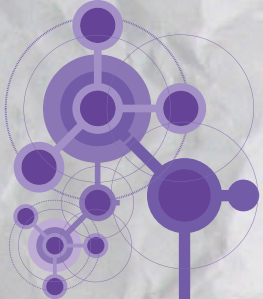
The article addresses the experience of the “Public relations game”, a gaming simulation and role-playing activity designed to assist with the understanding of the complex dynamics that permeate the public relations activity. The connection between simulation games and teaching is assessed and also the characteristics of the public relations area that enable developing a game on the activity. Subsequently, the paper presents the game and its elements and theoretical grounds are discussed, also addressing the game assessment aspects.

KEYWORDS: PUBLIC RELATIONS • AUDIENCES • PUBLIC OPINION • TEACHING • SIMULATION GAMES.

Resumen

El artículo aborda la experiencia del “Juego de las relaciones públicas”, una actividad lúdica de simulación e interpretación de papeles diseñada para ayudar a la comprensión de las complejas dinámicas que impregnan la actividad de relaciones públicas. Apunta la relación entre los juegos de simulación y educación, así como los factores del ejercicio del área de las relaciones públicas que tornan ese juego una actividad didáctica adecuada a la formación profesional. A continuación se presentan todos los elementos del juego, y se discuten sus fundamentos teóricos, así como se abordan sus métodos de evaluación.

PALABRAS CLAVES: RELACIONES PÚBLICAS • PÚBLICOS • OPINIÓN PÚBLICA • ENSEÑANZA • JUEGOS DE SIMULACIÓN.



A utilização de jogos educacionais, que visam promover o engajamento e o aprendizado por meio de atividades lúdicas, tornou-se recorrente nas últimas décadas. Atualmente, os jogos são reconhecidos como um recurso educacional importante, sendo empregados em situações diversas, como a socialização de crianças em fases pré-escolares (Brougère, 1998) ou mesmo treinamentos bastante específicos para gerentes empresariais em posições de liderança (Ramos, 1991).

No presente artigo, refletimos sobre a experiência do desenvolvimento e aplicação de um jogo para auxiliar o ensino de relações públicas, batizado de “Jogo das relações públicas”. Uma versão-piloto do jogo foi integrada entre 2013 e 2016 à disciplina Técnicas e Processos de Relações Públicas do Curso de Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), e consiste em uma atividade lúdica de simulação e interpretação de papéis, na qual os participantes devem, no decorrer de cinco semanas, interagir uns com os outros para lidar com um cenário problemático apresentado. A dinâmica visa fomentar uma maior compreensão acerca dos principais desafios da atividade de relações públicas, em especial os conflitos resultantes da diversidade de interesses e grupos na sociedade contemporânea, a complexidade das situações enfrentadas pelos profissionais da área e a influência da mídia na formação da opinião e dos públicos.

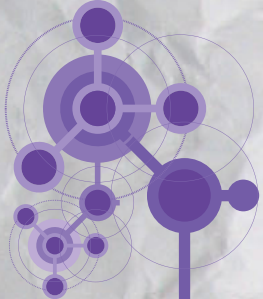
Apresentamos inicialmente uma discussão a respeito da utilização de jogos como recursos didáticos e da definição e importância da ideia de simulação que justifica a realização da proposta, além de argumentarmos pela relevância do emprego de atividades de simulação no ensino das relações públicas. Em seguida abordamos os elementos e a dinâmica do “Jogo das relações públicas”, refletindo sobre os principais fundamentos teóricos presentes na atividade e destacando quatro eixos centrais: a formação dos públicos e do interesse público; a movimentação dos públicos; as estratégias e ações de relações públicas; e a ação da mídia. Finalmente, concluímos o presente artigo discutindo aspectos da avaliação do jogo.

SOBRE JOGOS E SIMULAÇÕES

Inúmeros teóricos se dedicaram, nas últimas décadas, a compreender a utilização de jogos para o ensino (Kishimoto, 1994; Brougère, 1998, 2002; Piaget, 1976). É importante ressaltar a observação de Brougère sobre como o jogo não deve ser caracterizado por uma “vocação particular para a educação”, mas sim pelo seu potencial de transformação e construção de conteúdos: “porque manipula comportamentos e significações exteriores [a si], o jogo pode ser um espaço de aprendizagem em relação a esses mesmos conteúdos” (Brougère, 2002, p. 16). O autor destaca como o jogo possui a capacidade de instaurar espaços miméticos ricos, nos quais séries de conteúdos exteriores e significações culturais são retomadas e dotadas de novas acepções pelos jogadores. Justamente pela manipulação destes significados, o jogo pode ser acompanhado “de aprendizagens informais ou implicar aprendizagens anteriores para dominar esses conteúdos” (Brougère, 2002, p.16). O jogo se torna também, devido ao seu apelo ao divertimento e como uma quebra na rotina, uma forma de aumentar o engajamento e o entusiasmo dos estudantes (Perrotta et al., 2013).

Dentre as diversas modalidades de jogos, interessa-nos especialmente refletir sobre os jogos de simulação. Cosete Ramos (1991) argumenta por uma utilização ampliada do conceito de simulação, entendendo-a como “uma seletiva representação da realidade, abrangendo apenas aqueles elementos da situação real que o autor considera relevante para seu propósito” (Ramos, 1991, p. 21). A simulação consiste, assim, em uma representação simplificada da realidade (ABT, 1974), uma abstração propícia para abordar processos dinâmicos e complexos.

Os jogos de simulação colocam os jogadores frente a um recorte simplificado da realidade a partir do qual eles “assumem papéis realistas, enfrentam problemas, formulam estratégias, tomam decisões, e obtêm rápida informação sobre as consequências de sua ação” (ABT, 1974, p. 12). Surgem como uma alternativa para lidar com problemas concretos, consistindo em um modelo de aprendizado orientado para a ação e centrado nos participantes, que devem tomar decisões e traçar estratégias para alcançar



determinados objetivos. Dentre as principais vantagens do uso pedagógico dos jogos de simulação devem ser citadas também a aproximação entre teoria e prática e o incentivo para que o participante assuma um papel ativo no seu próprio aprendizado. Nessa modalidade de jogo os “indivíduos podem novamente ter participação, e pensamento e ação podem novamente ser integrados” (ABT, 1974, p. 4), aproximando-se do ideal do aprendizado ativo proposto por John Dewey (1959).

Tais características fizeram com que os jogos de simulação conquistassem reconhecimento em áreas como o treinamento militar e a capacitação de lideranças em organizações, além de serem também um recurso didático no ensino superior. William Gamson é um dos pioneiros nessa área, tendo criado, em 1964, o jogo “Simsoc – simulated society”. Segundo Gamson (2013), sua intenção era encontrar uma maneira de demonstrar aos alunos a complexidade da tomada de decisões coletivas. Mais do que isso, Gamson intencionava permitir aos estudantes lidar efetivamente com questões de conflitos e com problemas de ordem social. Inicialmente aplicado em um laboratório de sociologia, o Simsoc era uma oportunidade para que os estudantes “se encontrassem em posições poderosas que poucos iriam ocupar no restante de suas vidas, lidando com dilemas, desafios e tentações” (Gamson, 2013, p. 612)¹. O sucesso dessa experiência foi replicado em outras iniciativas similares durante a carreira do autor: o “What’s news”, um jogo de simulação sobre a imprensa, e o “Global justice game”, que busca destacar dilemas globais, como trabalho infantil ou contaminação de águas, e prover uma variedade de ações possíveis para que os participantes tentem lidar com os mesmos.

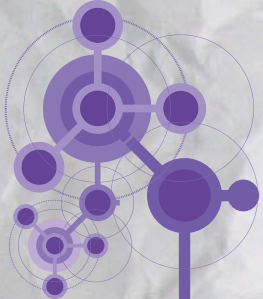
Um jogo de simulação sobre relações públicas

Uma primeira justificativa para um jogo sobre as relações públicas reside no fato de a área lidar com processos sociais de grande complexidade. Em uma perspectiva sistêmica, observamos que o caráter mediador das relações públicas faz com que a atividade interaja com uma multiplicidade de sistemas sociais dotados de lógicas e interesses peculiares. A atividade é, assim, perpassada e configurada por diversas dimensões sistêmicas – organizacional, dos públicos e da opinião pública, midiática e governamental –, lidando com um complexo de interações e de interinfluências onde cada um dos interagentes adota estratégias e diferentes táticas de ação.

Uma questão didática importante emerge dessa característica: como gerar uma boa compreensão acerca de processos complexos como aqueles com os quais a atividade lida? Um problema surge da observação de que nem sempre é possível obter tal entendimento apenas por meio da literatura, reconhecendo as dificuldades e limitações dos esforços de descrição e explicação das múltiplas e interconectadas lógicas que perpassam as dinâmicas de relações públicas. Mesmo o recurso didático aos estudos de caso possui limitações significativas para prover uma compreensão refinada acerca da complexidade dos processos da atividade, enfrentando constrangimentos devido ao próprio caráter estratégico das relações públicas, que limita o acesso aos dados sobre as decisões de organizações e aos materiais a serem estudados. Além disso, o tom unilateral do relato tende a omitir os aspectos contraditórios das questões envolvidas. Mesmo casos premiados sofrem de escassez de informações, impossibilitando um estudo aprofundado sobre os seus diversos elementos. Mais ainda, o pensamento centrado na organização (um vício também compartilhado por parte da literatura da área) inviabiliza a exploração de uma visão global sobre as relações públicas, falhando em captar interconexões e influências de grande importância para a compreensão de momentos críticos no decorrer de uma controvérsia pública.

Diante de tais limitações, a proposta de desenvolvimento de um jogo de simulação surge como promissora. Como mencionado, uma das principais características desses jogos consiste na exploração de situações complexas e problemas concretos. O recurso da simulação oferece ainda uma oportunidade de quebrar a visão centrada na organização, recorrente no ensino de relações públicas. Acreditamos, ainda, que a proposta possibilite o desenvolvimento de habilidades e capacidades relevantes

¹ Tradução nossa.



para um profissional da área. Ao colocar os participantes em um papel ativo no qual devem traçar estratégias visando alcançar certos objetivos (tanto no lado das organizações como no lado dos públicos), oferece a oportunidade para que os estudantes possam desenvolver suas capacidades de tomada de decisão e de lidar com situações críticas, compreender e avaliar dilemas morais, bem como trabalhar habilidades de expressão, de argumentação e exposição pública.

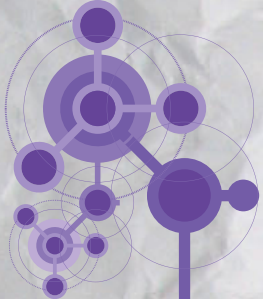
O CENÁRIO E A COMPOSIÇÃO DO JOGO

Como Abt (1974) menciona, a concepção de um jogo de simulação perpassa a tomada de decisão sobre sua complexidade, algo diretamente vinculado aos objetivos didáticos almejados. Apesar de uma simulação ser sempre uma representação simplificada da realidade, é importante refletir sobre o ponto em que a simplificação excessiva passa a suprimir nuances importantes e a comprometer o entendimento sobre os diferentes elementos interconectados daquela situação. No caso do "Jogo das relações públicas", que busca propiciar maior compreensão acerca da multiplicidade de lógicas que perpassam os processos da atividade, uma primeira preocupação era evitar o esvaziamento da simulação, que tornaria o jogo mais simples e acessível, mas prejudicaria seu potencial didático.

Em sua estrutura básica, o "jogo" consiste na simulação de um *cenário problemático*: uma situação conflituosa entre diversos atores sociais ancorada em elementos característicos de problemas de relações públicas. O primeiro cenário construído para o jogo foi intitulado "Mina Oráculo", e as premissas básicas e equipes envolvidas no mesmo são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1: Cenário problemático – Mina Oráculo.

Cenário Mina Oráculo	
Resumo da situação problemática	<p>Santa Helena é um município médio de Minas Gerais. Encontra-se encravado na Serra do Arco e consiste em um dos últimos remanescentes intactos do Quadrilátero Ferrífero, no qual são encontrados biomas de Mata Atlântica, Cerrado e vegetação de canga. Recentemente, Santa Helena ganhou notoriedade nacional devido as informações de um novo projeto bilionário da Mineradora Nexus: a Mina Oráculo. O projeto visa a construção de uma mina no município para exploração de ferro e a expansão da malha ferroviária para o escoamento da produção. A hora do projeto parece ser propícia, com o poder público municipal apostando no mesmo como uma forma de frear a crise econômica da cidade e atrair novos investimentos.</p> <p>Porém, o projeto traz diversas controvérsias tanto pelo seu potencial impacto ambiental, especialmente significativos graças aos recursos hídricos que existem na Serra do Arco, quanto também pelos impactos diretos no bairro Arcal, o mais próximo do local previsto para a mina e que teria centenas de residências desapropriadas para a construção da ferrovia, e pelas preocupações socioeconômicas decorrentes da implementação de um projeto desse porte e da própria atividade de mineração em cidades de perfil semelhante ao de Santa Helena.</p> <p>O projeto gerou, assim, um cenário de incertezas, com a população de Santa Helena acompanhando com grande interesse e expectativa o desenrolar da controvérsia para apoiar ou ir contra a implementação da Mina Oráculo.</p>



Cenário Mina Oráculo	
Equipes envolvidas na controvérsia	1) Mineradora Nexus; 2) Prefeitura Municipal de Santa Helena; 3) ONG Ambiental Águas de Minas; 4) ONG Internacional World Mining Watch; 5) Associação dos Moradores do Bairro Arcal; 6) Associação Comercial e Industrial de Santa Helena; 7) Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Extração de Ferro e Metais de Minas Gerais.
Equipes da imprensa	1) Rede Global de Televisão (veículo nacional); 2) <i>Jornal Minas Gerais</i> (veículo estadual de tendências conservadoras); 3) <i>Jornal Amanhã</i> (periódico alternativo).

Fonte: elaborada pelos autores.

Os participantes são divididos em equipes contendo entre três e seis membros. Cada equipe assume o controle de um grupo envolvido no conflito apresentado e deverá realizar uma série de ações para interferir na controvérsia, buscando atingir seus objetivos. Para trabalhar uma visão ampliada sobre as situações do mundo real, existem dois tipos de equipes: as envolvidas na controvérsia, que representam grupos diretamente relacionados com o conflito apresentado e devem realizar ações para se posicionar e influenciar no andamento das controvérsias; e as equipes de imprensa, que representam veículos jornalísticos. Cada cenário apresenta três equipes de jornalistas que possuem características próprias – alcance e tendências editoriais diferentes. Tais equipes realizam um tipo de ação específica durante o jogo: a publicação de notícias sobre o desenrolar do caso a partir da atuação das demais equipes.

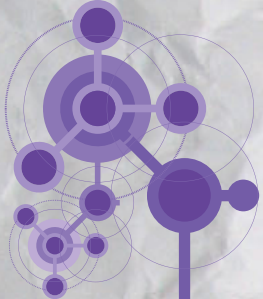
Além de receber um documento contendo a explicação geral sobre o cenário, cada equipe recebe um dossiê exclusivo que explica suas características e seus *indicadores de sucesso*. Os indicadores são a forma de medir o desempenho de cada equipe durante o jogo, variando a cada ação realizada pelas equipes. Em geral refletem uma série de suportes de públicos específicos e da opinião pública, e sua variação será determinada pelos moderadores do jogo (em nosso caso, os professores da disciplina).

A ESTRUTURA E A DINÂMICA DO JOGO

O desenrolar do jogo ocorre por rodadas, e pode ser compreendido pela observação que Richard Barton (1973) tece sobre a tomada de decisão em jogos de simulação, na qual a mesma ocorre numa sequência de três estágios: estímulo, reação e consequência. A partir de um estímulo lançado pelo jogo, a *situação problemática inicial*, solicita-se a reação do jogador, que é premido a tomar uma decisão que provoca uma consequência no ambiente do jogo, atualizando-o. O cenário é, assim, algo em construção, que será moldado durante o desenrolar do jogo. Sua evolução ocorrerá tanto em decorrência da ação dos participantes, que influenciam diversos aspectos da situação, como também através de novos fatores que serão introduzidos de maneira aleatória em momentos específicos – como novos grupos que se engajam na controvérsia pública, novos desenvolvimentos ou descobertas sobre a situação.

O jogo foi concebido para ocorrer em três rodadas, que se passam em dois ambientes distintos: o ambiente presencial, na sala de aula, e o ambiente virtual, em um fórum previamente preparado ao qual todos os participantes tenham acesso². A parte presencial foi idealizada para ser jogada em uma hora e quarenta minutos e consiste de quatro etapas. Inicialmente as equipes se reúnem de forma isolada para discutir o cenário e traçar estratégias para atingir seus objetivos, planejando seus

² No nosso caso foi utilizada a plataforma Moodle disponibilizada pela UFMG.

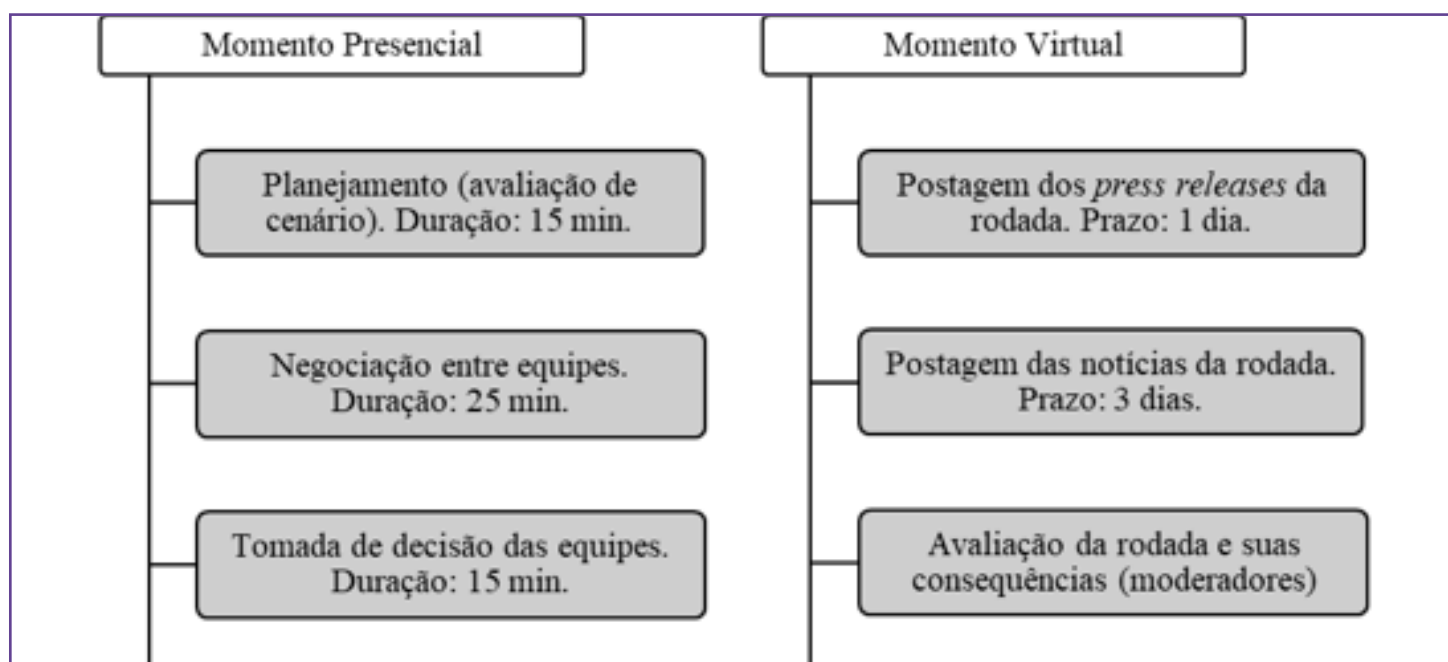


próximos passos. Em seguida, elas se reúnem com as outras, engajando-se em um processo de negociação no qual buscam formar acordos e discutir apoios para melhorar seus indicadores de sucesso. Na terceira etapa as equipes voltam a se reunir isoladamente para decidir as ações que serão executadas na rodada. Finalmente, a quarta etapa é a da ação pública, em que cada equipe realiza um pronunciamento público, à frente de todos os participantes, delineando suas ações e seus posicionamentos naquela rodada. Durante todo o tempo, as equipes de jornalistas coletam materiais, podendo dialogar com as demais equipes durante a etapa da negociação e interpelá-las durante a etapa da ação pública.

Concluída a parte presencial, as equipes envolvidas na controvérsia devem postar no fórum virtual um breve *press release* delineando suas ações na rodada. As equipes de jornalistas possuem, então, um prazo para postarem as notícias referentes àquela rodada no fórum virtual. Assim como na vida real, tais notícias possuem limitações sensíveis de espaço, impossibilitando que todas as ações sejam tratadas da mesma forma. Assim, as equipes da imprensa enquadram os acontecimentos, sendo as notícias por eles produzidas de grande importância por implicarem na variação dos indicadores de sucesso. Conquistar uma visibilidade positiva para o empreendimento em um veículo nacional, por exemplo, pode ocasionar um ganho de confiança do mercado e a valorização das ações da mineradora. Os moderadores do jogo assumem o papel de públicos e da opinião pública, ou seja, dos públicos em sua generalidade, avaliando, por meio das ações das equipes e de sua repercussão na mídia, as variações nos indicadores de sucesso.

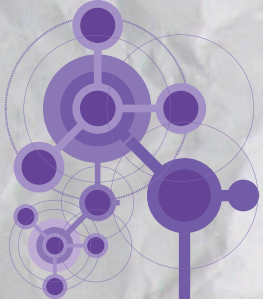
Um indicativo do resultado é comunicado para as equipes no início do segundo encontro presencial, assim como atualizações no cenário e a ocorrência dos eventos aleatórios. Após três rodadas, o jogo é finalizado, e a apuração final determina a equipe com melhores indicadores de sucesso. Inicia-se o processo de avaliação do jogo, com duração de três horas. A Figura 1 apresenta uma síntese da estrutura básica do jogo:

Figura 1: Estrutura das rodadas do “Jogo das relações públicas”



Fonte: elaborada pelos autores.

O jogo foi concebido de forma a salientar aspectos de cooperação e competição entre as equipes, inspirado em jogos que fomentam um misto de conflito e dependência (Gamson, 2013). A principal mecânica para tanto é a variação dos indicadores de sucesso, que não depende apenas das ações realizadas por uma equipe – eles flutuam igualmente de acordo com as ações realizadas por outras equipes e, principalmente, pela forma com que a mídia tece a narrativa sobre a situação. Temos assim um cenário complexo, no qual cada equipe possui seus próprios objetivos, interesses e indicadores de sucesso. Apesar



de o “Jogo das relações públicas” não ser de soma-zero, indicadores de diferentes equipes são por vezes contrários, com o sucesso de uma delas comprometendo os objetivos de outras (a cobertura midiática é um exemplo, já que o foco sobre as ações de determinada equipe acaba significando a negligência quanto às ações das demais e afetando seu desempenho). Por outro lado, a cooperação entre as equipes surge como uma estratégia para influenciar ações diversas, fortalecer posicionamentos e lutar por cobertura midiática. A cooperação perpassa, porém, a busca por um interesse comum entre uma ampla diversidade de objetivos contraditórios e modos de agir distintos, o que abre espaço para práticas como a barganha, a busca por um meio-termo entre certos posicionamentos e a formação de alianças estratégicas.

No decorrer do jogo, as equipes são também confrontadas com acontecimentos aleatórios, externalidades (sorteadas pelos moderadores) que afetam a todos e que podem alterar os rumos da situação, desvelando novos sentidos, possibilidades e problemas a serem enfrentados. Tais acontecimentos podem incentivar tanto a cooperação entre as equipes (no caso de uma tragédia, por exemplo) como o conflito e a competição (um vazamento de informações que revela que a organização escondia um estudo de impactos ambientais que apontava para um elevado grau de degradação ambiental, por exemplo), constituindo-se em mais um elemento que aumenta a complexidade daquelas relações.

O jogo foi concebido como uma plataforma maleável que propicia adaptações diversas e a aplicação de diversos casos. A mesma dinâmica permite a utilização de cenários problemáticos distintos, que abordem outros elementos da atividade de relações públicas³. Além disso, a natureza aberta da simulação envolvida no jogo possibilita que diferentes aplicações de um mesmo cenário se desenvolvam de maneira bastante distinta. Foi possível observar tal característica nas oportunidades em que aplicamos o mesmo cenário, com a controvérsia em cada uma delas ganhando rumos próprios nos quais diferentes equipes se destacaram e acabaram por ganhar o jogo⁴.

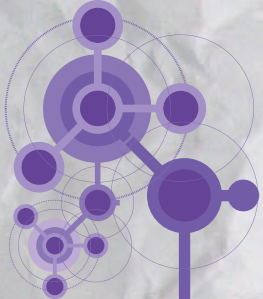
A REFLEXÃO SOBRE O JOGO E SEUS ELEMENTOS

Ao conceber o jogo, uma das primeiras questões sobre a qual nos debruçamos foi o momento ideal de sua inserção no programa da disciplina, que possui característica introdutória sobre os conceitos da área. Optamos por inserir a atividade em um momento intermediário, em que os alunos já tivessem contato com discussões sobre a função das relações públicas e sua importância em organizações contemporâneas, bem como uma primeira abordagem sobre formação e movimentação de públicos, opinião pública, imagem e reputação, permitindo uma referência para a ação e para recuperar os sentidos da atividade. Pela própria natureza aberta do “Jogo das relações públicas”, diferentes elementos temáticos podem surgir no decorrer da atividade. Acreditamos, porém, que a essência do jogo perpassa quatro elementos que devemos abordar com maiores detalhes.

O primeiro elemento diz respeito à formação de públicos e do interesse público. Nesse sentido, a dinâmica do jogo permite explorar a própria constituição de uma questão pública relevante, bem como a forma com que diferentes públicos se posicionam ante uma situação controversa. Duas questões de grande importância para a área se localizam no âmago desse elemento: a formação de públicos, com sujeitos que se julgam afetados perante uma controvérsia (Dewey, 1954;

3 Desenvolvemos até o momento três cenários: além do caso da “Mina Oráculo”, cuja premissa foi apresentada anteriormente, há o “Porto das Ostras”, sobre uma parceria público-privada para a construção de um porto envolvendo questões e grupos sociais como uma associação de pescadores e a associação de turismo local, e o “Soja Transgênica no Paraná”, sobre uma controvérsia acerca de sementes geneticamente modificadas.

4 Em uma das aplicações do “Mina Oráculo”, por exemplo, a equipe que representava a ONG ambiental não obteve sucesso em colocar na pauta pública os impactos do projeto nos recursos hídricos locais. Assim, se viu relegada a um papel de coadjuvante enquanto a controvérsia orbitava ao redor de questões econômicas e do desenvolvimento social. Já em outra aplicação, a atuação da equipe da ONG produziu melhor efeito, com a mesma estabelecendo a questão ambiental como o cerne da situação problemática, o que demonstra as possibilidades de desenvolvimento do jogo.



Blumer, 1971), e o processo de coletivização que gera a formação de um interesse público (Henriques, 2010). No decorrer do jogo, as equipes não apenas se posicionam frente a uma situação, mas se engajam em uma disputa de sentido sobre o próprio interesse público, sustentando posições e propondo significados sobre os acontecimentos. É viabilizada, assim, uma observação sobre os processos complexos de disputa de sentido que perpassam a atividade.

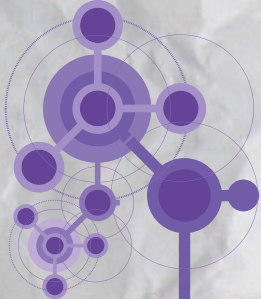
Além de abordar a formação de públicos, um segundo elemento do jogo se refere à movimentação dos mesmos. O jogo apresenta um cenário propício para a observação do processo de mobilização de públicos menos ou mais organizados em função de uma situação controversa, permitindo ver elementos da disputa de interesses e da tentativa dos públicos de influenciar a opinião de outros em favor de certas posições. É de grande riqueza a observação sobre a complexidade de táticas desenvolvidas pelas equipes que representam grupos e movimentos sociais, que buscam conquistar apoios para suas causas por meio de atos públicos, do apelo a celebridades e especialistas e da construção de fatores de identificação. Importante notar os fatores estratégicos empregados por grupos na tentativa de conquistar visibilidade, relacionar-se com a imprensa e forjar alianças – aspectos fundamentais na literatura que aborda a mobilização social (Henriques et. al., 2004; Toro e Werneck, 2004) e que ajudam a compreender facetas da dinâmica de formação da opinião pública. Mesmo sem um *background* como membros de uma ONG ambiental ou de um movimento de bairro, os participantes acionam repertórios anteriores, mimetizando condutas que eles atribuem a tais grupos. Muitos jogadores, inclusive, vão atrás de informações e estratégias utilizadas em situações parecidas, ampliando a riqueza da simulação construída e permitindo abordar a movimentação dos públicos de maneira mais verossímil.

O terceiro elemento parte da observação de que o jogo também permite explorar as estratégias e ações de relações públicas empregadas pelas diversas organizações e atores institucionais, tanto na interação entre si como com os públicos. É possível vislumbrar relações de organizações com governos, comunidades, segmentos específicos e com a imprensa – aspectos-chave das teorias de relações públicas e do planejamento estratégico (Kunsch, 2003). Assim, podem ser explorados os recursos e instrumentos acionados por tais atores, bem como a maneira com que são constituídas alianças estratégicas e os elementos que essas organizações incorporam em seus discursos na tentativa de lidar com uma controvérsia. Mais do que observar as táticas e estratégias das organizações e dos públicos de maneira isolada, o jogo permite refletir sobre a relação entre esses atores, explorando as diversas interações por diferentes pontos de vista.

Por fim, o quarto elemento central é a ação da mídia. As dinâmicas do jogo permitem ver a ação da imprensa e seu *modus operandi*, expandindo a compreensão sobre critérios de noticiabilidade, enquadramentos, alinhamentos e limitações da ação da imprensa. Mais ainda, é fundamental a observação sobre a influência da própria mídia no desenrolar da controvérsia, explorando a forma com que os diversos atores envolvidos tentam pautar a mídia ao mesmo tempo em que são pautados por ela. O papel das equipes da imprensa é, assim, fundamental, permitindo refletir e tecer considerações acerca de teorias sobre o agendamento e o enquadramento midiático. Assim, de um lado, a dinâmica apresentada pelo jogo possibilita refletir sobre a importância da mídia na concepção de estratégias e táticas organizacionais, bem como nas intrincadas nuances da formação da imagem e da cristalização da reputação das organizações (Baldissera, 2008). Por outro, revela também aspectos sobre a atuação da mesma nos processos de formação do público e na disputa de sentidos para determinar o que é de interesse público, questões de grande importância para a compreensão sobre movimentos sociais.

PROCESSO DE AVALIAÇÃO E RESULTADOS INICIAIS

Conforme David Crookall (2011) argumenta, a existência de um processo organizado de *debrief* e avaliação é um aspecto crucial para o aprendizado em jogos de simulação. O autor sustenta que é fundamental existir um momento que possibilite aos participantes uma reflexão sobre a experiência. Assim, enquanto “algum aprendizado normalmente ocorre no decorrer do jogo,



as lições mais profundas são derivadas do *debriefing*” (Crookall, 2011, p. 908)⁵. Compartilhando de tal noção, a conclusão do “Jogo das Relações Públicas” foi concebida como um amplo processo avaliativo dotado de duplo objetivo: fomentar discussões que possibilitem o aprendizado dos participantes e fornecer subsídios para a pontuação dos estudantes na avaliação da disciplina. Nas aplicações-piloto, o jogo era mais do que um recurso didático auxiliar, constituindo uma atividade avaliativa para os estudantes. Nossa opção foi por não vincular a pontuação dos estudantes ao resultado das equipes no jogo em si, mas sim ao processo de *debriefe* e avaliação, numa dinâmica que permitisse observar o aprendizado dos conteúdos mais importantes.

O processo de avaliação é composto de três dimensões: as equipes se autoavaliam, elas avaliam as demais equipes e, por fim, avaliam o jogo enquanto recurso didático. O primeiro passo do processo ocorre após a finalização da terceira rodada, momento em que os participantes se reúnem em suas respectivas equipes e devem responder a um questionário elaborado para guiar a reflexão acerca dos quatro elementos fundamentais que apresentamos na sessão anterior. Esse questionário, entregue aos professores, opera como a base para a pontuação dos alunos, sendo complementado pelas discussões das próximas etapas do processo de avaliação.

Concluído o primeiro momento, inicia-se uma dinâmica coletiva de discussão na qual os principais elementos desenvolvidos no decorrer da atividade são retomados e analisados, com os estudantes oferecendo opiniões e impressões sobre sua experiência e sobre o desenrolar da simulação. Essa discussão é direcionada por questionamentos dos moderadores acerca das ações das equipes e das dinâmicas do jogo e suas temáticas, incentivando assim o debate entre os participantes.

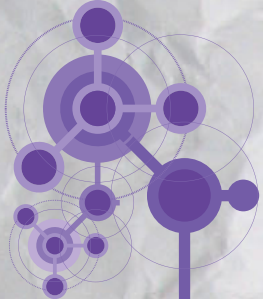
Observamos nas aplicações-piloto a riqueza do momento de avaliação, no qual eram recorrentes as tentativas dos estudantes de vincular os acontecimentos do jogo com os conteúdos temáticos trabalhados, especialmente quanto às estratégias organizacionais e ao papel da mídia. Acreditamos ter sido exitosa a opção por trabalhar o jogo no decorrer da disciplina, permitindo múltiplas ligações entre os conceitos e a experiência da simulação. A condução do processo de avaliação é uma questão central, principalmente por perpassar um momento em que os participantes avaliam tanto suas próprias ações e estratégias, como também as táticas das demais equipes, movimento que só ocorre de fato quando os mesmos se despem do papel de jogadores para assumir o papel de estudantes. Essa análise permite observar a relação entre os diversos grupos sociais e influências mútuas entre os mesmos – desvelando, assim, aspectos de uma visão mais global. No geral, as seis aplicações geraram impressões semelhantes nos participantes, que avaliaram positivamente a atividade tanto pelo seu apelo lúdico quanto, principalmente, por permitir o aprendizado de determinados conceitos e uma percepção sobre a complexidade que configura a área. Mais ainda, foi possível constatar o alto engajamento dos alunos, observado tanto pelo nível de presença à aula nos dias de aplicação da atividade, como pelo interesse e expectativa no desenrolar da mesma.

Cada aplicação evidenciou ainda, na discussão final, elementos específicos para além dos quatro eixos temáticos. Os estudantes debateram, por exemplo, acerca do papel do poder econômico e político na disputa de sentidos, da importância de uma estratégia concisa e de objetivos claros, da existência de posicionamentos radicais e mediadores que eram assumidos por diversos grupos, da importância da retórica e do acionamento de diferentes valores nos discursos públicos das equipes, do recurso aos especialistas e da divergência sobre dados científicos no desenvolvimento de uma controvérsia. Rendeu, assim, reflexões e discussões de grande pertinência que contribuem para um aprendizado mais amplo sobre as relações públicas.

Concluídas as aplicações-piloto, o lançamento do “Jogo das Relações Públicas” ocorreu, por meio de um *website*⁶, no final de 2016. Com um cenário já disponível, a ideia é possibilitar que professores se apropriem gratuitamente da experiência e a ampliem, criando também um espaço para discussão e para a construção coletiva do jogo como um recurso didático relevante para o ensino de relações públicas.

5 Tradução nossa.

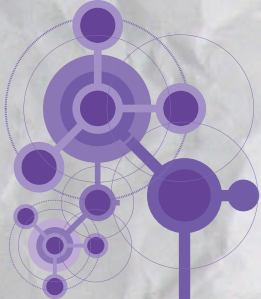
6 Disponível em: <www.jogorp.com>. Acesso em: 28 dez. 2016.



REFERÊNCIAS

- ABT, Clark C. *Jogos simulados: estratégia e tomada de decisão*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1974.
- BALDISSERA, Rudimar. Significação e comunicação na construção da imagem conceito. *Revista Fronteiras*, v. 10, n. 3. 2008.
- BARTON, Richard F. *Manual de simulação e jogo*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1973.
- BLUMER, Herbert. A massa, o público e a opinião pública. In: COHN, Gabriel (Org.). *Comunicação e indústria cultural*. São Paulo: Companhia Editora Nacional/Editora da Universidade de São Paulo, 1971.
- BROUGÈRE, Gilles. A criança e a cultura lúdica. In: KISHIMOTO, Tizuko Morchida. *O brincar e suas teorias*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- _____. *Jogo e educação*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
- CROOKALL, David. Serious games, debriefing, and simulation: gaming as a discipline. *Simulation & Gaming*, v. 41, 2011.
- DEWEY, John. *The public and its problems*. Ohio: Swallow Press Books, 1954.
- _____. *Democracia e educação: introdução à filosofia da educação*. 3. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959.
- GAMSON, William. Games throughout the life cycle. *Simulation & Gaming*, v. 44, 2013.
- HENRIQUES, Márcio Simeone. *Comunicação e mobilização na prática de polícia comunitária*. Belo Horizonte: Editora Autêntica, 2010.
- HENRIQUES, Márcio Simeone et al. *Comunicação e estratégias de mobilização social*. 2.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.
- KISHIMOTO, Tizuko Morchida. *O jogo e a educação infantil*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. – rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus Editorial, 2003.
- PERROTTA, Carlo et al. Game-based learning: latest evidence and future directions. *Research Report*. National Foundation for Educational Research, April 2013.
- PIAGET, Jean. *Psicologia e pedagogia*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1976.
- RAMOS, Cosete. *Simulações e jogos para formação e treinamento de administradores*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 1991.
- TORO, José B.; WERNECK, Nísia M. D. *Mobilização social: um modo de construir a democracia e a participação*. 2.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

Texto recebido em 12.01.2017 e aprovado em 28.06.2017.



Entrelaçando os conceitos de dimensões das organizações de Baldissera e estruturas de participação de Goffman

Interlinking Baldissera's concepts of dimensions in the organizations and Goffman's concepts of participation structures

Entrelazando los conceptos de dimensiones de las organizaciones de Baldissera y estructuras de participación de Goffman



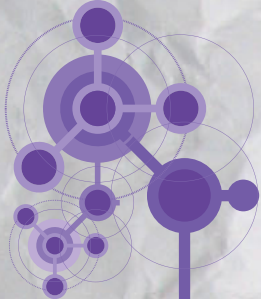
Dôuglas Aparecido Ferreira

- Mestre em Comunicação Social – Interações Midiáticas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas), com período sanduíche na Ural Federal University (UrFU), de Ecaterimburgo, Rússia
- Professor da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG)
- Membro do Núcleo de Educação a Distância da Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ)
- Coordenador da Agência Experimental do Curso de Publicidade e Propaganda da UEMG - Unidade de Divinópolis
- E-mail: douglasferreira9@hotmail.com



Ivone de Lourdes Oliveira

- Pós-doutora pela Université de Toulouse - Paul Sabatier
- Doutora em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
- Mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Professora adjunta da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas)
- Graduada em Relações Públicas pela PUC-Minas
- Foi diretora da Faculdade de Comunicação e Artes da PUC-Minas (2001-2010)
- Foi presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas – Abrapcorp (2010-2012).
- E-mail: ivonepucmg@gmail.com



Resumo

Este artigo é uma tentativa de entrelaçamento entre as dimensões comunicada, comunicante e falada da organização, apresentadas pelo pesquisador Rudimar Baldissera, e o conceito de estrutura de participação – ouvintes ratificados e não-ratificados – proposto por Erving Goffman. Essa aproximação conceitual entre os dois autores é resultado de uma pesquisa sobre as representações de papéis e as estratégias de interação que marcam um jornal interno.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES • ESTRUTURAS DE PARTICIPAÇÃO • DIMENSÕES DA ORGANIZAÇÃO.

Abstract

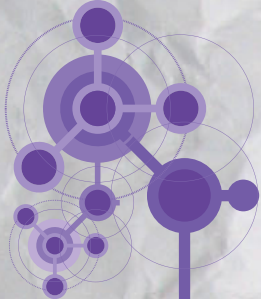
This article is an attempt to interlink the communicated, communicating and spoken dimensions of the organization, presented by the researcher Rudimar Baldissera, and the concept of participation structure – ratified and unratified listeners – proposed by Erving Goffman. This conceptual approximation between the two writers is the result of a research on role playing and the interaction strategies remarking an internal newspaper.

KEYWORDS: COMMUNICATION IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONS • PARTICIPATION STRUCTURES • DIMENSIONS OF THE ORGANIZATION.

Resumen

Este artículo es un intento de entrelazamiento entre las dimensiones comunicada, comunicante y dicha de la organización, presentadas por el investigador Rudimar Baldissera, y el concepto de estructura de participación – oyentes ratificados y no ratificados – propuesto por Erving Goffman. Este enfoque conceptual entre los dos autores es el resultado de la investigación sobre las representaciones de roles y estrategias de interacción que marcan un periódico interno.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES • ESTRUCTURA DE PARTICIPACIÓN • DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN.



A aproximação entre os conceitos de dimensões da organização e estruturas de participação é possível devido à abordagem relacional e complexa que permeia ambas as propostas. A princípio, as perspectivas de análise dos autores Baldissera e Goffman se desenvolvem por enfoques diferentes, mas elas se complementam por meio da articulação entre a problematização do “controle” da comunicação feita pela primeira proposta e a preocupação com o entorno contextual sugerida pela segunda.

Essa aproximação entre os conceitos é resultado dos estudos desenvolvidos na dissertação de mestrado de um dos autores deste artigo, Dôuglas Aparecido Ferreira, defendida em fevereiro de 2017 no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas). A pesquisa teve por objetivo entender as representações de papéis como estratégias de interação utilizadas pelos atores sociais envolvidos na concepção e no desenvolvimento de um jornal interno. O veículo foi iniciado espontaneamente por um empregado de uma empresa do interior de Minas Gerais para circular informações de caráter informal entre seus pares e, posteriormente, passou também a ser um meio de comunicação oficial da organização.

Por se tratar de um estudo de um informativo marcado pela complexidade situacional em que ocorreu, bem como por ser um produto cultural vindo de uma empresa sem grande projeção nacional, optou-se por iniciar este artigo com sua descrição, no intuito de melhor situar o leitor quanto aos fatos e o contexto no qual ele se deu. Essa escolha construtiva do texto é também uma forma de destacar o caráter empírico da pesquisa, valorizando os aspectos da comunicação que se realizam na vida cotidiana.

O JORNAL *PIÃOINEIRO/RODA LIVRE*

O jornal *Piãoneiro/Roda Livre* foi um produto de comunicação de curta duração desenvolvido por um empregado do setor de logística para ser uma publicação não-oficial¹ de uma empresa de pequeno porte de Minas Gerais, atuante no ramo de distribuição de peças para o mercado de bicicletas. O informativo circulou de março a novembro de 2006, período em que a organização passava por uma fase de expansão em seus negócios e uma transformação no modelo administrativo: de uma gestão familiar para a implantação de uma nova estrutura dos setores, encabeçados por gerentes recém-contratados vindos da capital.

Durante essa fase, o proprietário/fundador da empresa era uma figura de poder influente entre os empregados. Contudo, apesar de sua presença física, ele já não atuava diretamente nas decisões, que foram sendo aos poucos assumidas pelos novos gestores.

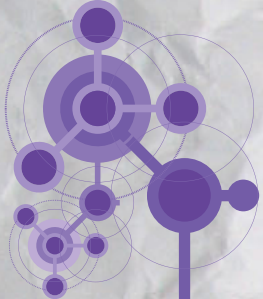
O jornal analisado teve oito edições², mas, apesar do pouco tempo de existência, ele teve uma participação significativa, que alterou a relação entre dois grupos que constituíam a organização, a saber, o da parte de cima e o da parte de baixo. A arquitetura da empresa delimitava esses dois grupos: a parte de baixo era composta por empregados com cargos de subordinação e a parte de cima apresentava atores sociais³ dos dois grupos: subordinados (televendas e técnicos administrativos; empregados com grau menos acentuado de subordinação) e subordinadores⁴ (gerentes e proprietário).

1 A partir dos estudos de Baldissera, entende-se como comunicação não-oficial aquela que não é planejada pela organização. Para mais sobre o assunto, ver Baldissera (2009).

2 Em julho de 2006 o jornal não foi produzido, por falta de tempo, segundo o seu idealizador.

3 Nesta pesquisa, o termo ator social será utilizado para se referir às questões mais situacionais, contextuais, no âmbito da disputa de poder e das representações de papéis. Por outro lado, o termo interlocutor será utilizado quando a discussão envolver os processos de comunicação, a produção de sentido e as dimensões da organização.

4 Os termos subordinados e subordinadores serão utilizados neste artigo por acreditar-se que eles representam melhor a complexidade das relações de poder deste estudo, que não necessariamente se dão em uma circunstância empregatícia (empregado e empregador), uma vez que estão inseridas em uma situação hierárquica mais política.



A primeira edição recebeu o nome de *Piãoneiro* e foi redigida à mão pelo empregado criador da proposta. O título do jornal apontava para pelo menos quatro sentidos interpretativos: a) feito pelos peões⁵; b) o pioneirismo da iniciativa, afinal era o primeiro jornal da empresa; c) peão é o nome de uma das peças da bicicleta, remetendo assim à atividade de negócio na qual a empresa atuava; e d) a referência direta à rádio-peão.

Esse jornal era lido às escondidas pelos empregados da parte de baixo da empresa e para isso utilizavam o recurso de escondê-lo embaixo das pranchetas para que a equipe da parte de cima não tomasse conhecimento de sua existência.

O veículo era marcado pela informalidade. A temática do jornal se mostrava como uma tentativa de publicar assuntos do âmbito do cotidiano dos empregados, utilizando recursos linguísticos e visuais como gracejos, anedotas, trocadilhos, sátiras e ironias para circular informações comuns à rádio-peão. As matérias eram escritas sem um compromisso com as regras dos manuais de redação e a presença de erros de ortografia e concordância eram recorrentes. O teor da primeira edição era basicamente textual e, no editorial, o idealizador a apresentava como um veículo para falar sobre acontecimentos do ambiente de trabalho envolvendo os colegas da empresa.

Caros colegas, não tenho a mínima pretensão de que esta nossa diversão se torne um jornal, vamos chamá-lo de jornalzinho ou mesmo, se quiserem, de panfleto. Como digo sempre, não sou tão pretencioso [sic]. Jornal é algo muito mais sério e elaborado. O que eu quero realmente é diverti-los, com assuntos internos, que é [sic] apenas de nosso interesse. Pois os acontecimentos que rolam entre nós, só nós vamos entender o espírito das coisas (Piãoneiro, 2006, p. 1, grifo nosso).

Contra a vontade de seu criador, o jornal foi parar na parte de cima da empresa, levando o proprietário a tomar conhecimento da publicação. Na tentativa de controlar as futuras edições, o dono chama o criador do jornal para conversar e estabelece um acordo com ele, de que o jornal poderia continuar circulando, desde que houvesse um cuidado com o conteúdo, de modo que ele não causasse problemas de convivência ou, ainda, processos judiciais por difamação, uma vez que o veículo relatava episódios engraçados envolvendo os empregados.

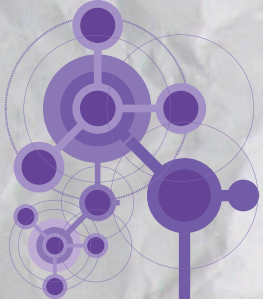
Após esse fato, o jornal se transformou no veículo de comunicação oficial da empresa, e passou por algumas mudanças. O nome foi alterado para *Roda Livre*, já que não pertencia somente aos peões. A produção passou a ser feita em um computador e percebe-se a inclusão de matérias abordando as condições de trabalho dos setores da parte de baixo, como: o calor das salas, a urgência da troca de equipamentos e o tratamento dado pela diretoria aos motoristas, assuntos que não eram abordados na primeira edição.

Entende-se, portanto, que o jornal se tornou um espaço para se dirigir aos gestores através de questionamentos sobre as condições de trabalho. Em entrevista, o criador do jornal afirmou:

Se o jornal era para nós, funcionários, nada mais justo que a gente lutar pelas causas nossas lá. Como o jornalzinho já estava começando a subir as escadas, eu achei que, sutilmente, ia poder jogar determinadas coisas que precisavam ser feitas lá embaixo. Eu consegui que, através do jornal, muita coisa mudasse lá para baixo.

A terceira edição marcou o início da última fase do jornal. A partir dela, a equipe do setor de *marketing* começou a atuar ativamente no informativo, tanto na produção de conteúdo, quanto na diagramação. Ocorreu um aumento considerável na quantidade de assuntos de caráter institucional dividindo espaço com as matérias de estilo informal e as de reivindicações, cada vez menos presentes. Esse conflito de interesses entre subordinados e subordinadores dura até o fim da publicação, na sua oitava edição.

⁵ Nome pejorativo com que os empregados se referiam a si próprios.



Descrito o processo de transformações por que passou o jornal *Piãoneiro/Roda Livre*, pode-se perceber a importância, para os estudos da comunicação organizacional, de entender a complexidade da relação entre subordinados e subordinadores, condicionada pelas estratégias de comunicação e pelo contexto situacional no qual ela acontece.

As questões levantadas nesta pesquisa estão atreladas às especificidades do contexto organizacional, marcado pela gestão do controle, pela disputa de poder e pelo aperfeiçoamento dos processos em busca de resultados maximizadores dos lucros (Oliveira; Paula, 2012). As organizações são espaços onde os conflitos de interesses entre os atores sociais se manifestam e se atualizam, tornando-se, portanto, objetos privilegiados para as empreitadas investigativas interessadas nessa temática.

As disputas de poder recorrentes nas organizações contribuem para que os processos comunicacionais que ali se dão se transformem em espaços de negociação (Oliveira; Paula, 2005), exigindo dos atores envolvidos uma maior atenção aos aspectos que vão além do enunciado. Afinal, o estar-em-relação demanda dos atores uma constante leitura da situação, no intuito de facilitar a escolha da representação encenada, e essa seleção é fundamental para o desenrolar da interação e para a prática da melhor estratégia de relacionamento (Goffman, 2013).

Com o objetivo de se entender essa dinâmica das negociações, exigências e concessões perpassadas no jornal, se resgatam aqui os estudos de Goffman (2010, 2012) sobre a estrutura de participação dos atores sociais e seu desdobramento em ouvintes ratificados e não-ratificados, e, posteriormente, se desenvolve uma articulação conceitual com as dimensões da organização – comunicada, comunicante e falada – propostas por Baldissera (2008; 2009, 2014a, 2014b).

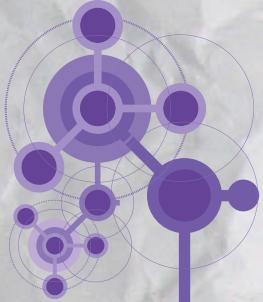
ENTRELAÇAMENTOS ENTRE AS ESTRUTURAS DE PARTICIPAÇÃO DE GOFFMAN E AS DIMENSÕES DA ORGANIZAÇÃO DE BALDISSERA

No intuito de superar uma perspectiva funcional do papel do ouvinte como o indivíduo passivo e qualificado pelo falante para ouvir o enunciado, Goffman propõe o termo estrutura de participação para designar a complexidade situacional da relação de todas as pessoas agrupadas por meio de uma dada elocução (Goffman, 2012). O objetivo desta perspectiva concentra-se na análise da relação entre os atores e a situação, entre as diversas formas como os envolvidos em um encontro social podem se inter-relacionar e ajustar seus papéis não somente à elocução, mas também ao contexto. Sendo assim, as mudanças de papéis sociais acontecem de forma circunstancial; a própria situação é quem exige a troca de posicionamentos.

O autor acredita que o termo ouvinte está limitado à atividade linguística (aquele que ouve), como se ele estivesse atuando em uma situação considerada ideal: alguém que fala é o responsável por designar alguém que ouve, ou seja, a única questão contemplada neste caso é somente o som (Goffman, 2010). Em outras palavras, é como se o ouvinte entrasse numa sintonia perfeita com o falante e nenhuma interferência externa fosse considerada.

Esse cenário idealizado da figura do ouvinte desconsidera a possibilidade de que outros integrantes não pretendidos participem, mesmo que indiretamente, da interação, como, por exemplo, um desconhecido que não estava previsto no processo, mas nem por isso deixa de entrar em contato com a mensagem e o entorno de sua produção.

Sendo assim, em relação às estruturas de participação de uma interação, o sociólogo canadense identifica dois tipos: ouvintes ratificados e não-ratificados. Goffman (2010) conceitua a ratificação como sendo uma autorização (por meio de



sinais simbólicos: fala, gestos, sinais...) que uma audiência recebe por aquele que está falando, do mesmo modo que os ouvintes emitem sinais para ratificar (autorizar) a fala do outro.

A partir desses pressupostos, o autor defende a substituição de uma análise presa a um modelo linear e reforça a existência de uma arena de disputas envolvendo não só aqueles que estão falando ou ouvindo, mas um contexto maior no qual as estratégias de interação estão sendo construídas durante os encontros sociais.

Segundo Goffman, uma análise restrita do sistema informacional da comunicação “não é suficiente para se lidar com o contexto no qual as palavras são faladas” (Goffman, 2010, p. 133). Para tanto, ele propõe uma investigação que traga uma noção mais abrangente da situação social, tendo em vista que é preciso entender que “toda a situação social, toda a imediação deve ser considerada” (Goffman, 2010, p. 133). Assim, é preciso ir além da linearidade entre ouvinte e falante para se compreender a comunicação como um fenômeno social complexo, além das autorizações e dos papéis regularmente claros entre aquele que fala e aquele que ouve. Dito de outro modo, deve-se considerar também a existência de atores não-ratificados, aqueles que não compõem os polos da comunicação, mas que de alguma forma são afetados pelo processo comunicativo e o afetam.

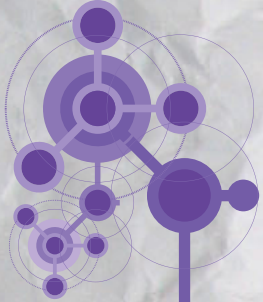
Assim como podemos ouvir uma conversa sem sermos ouvintes ratificados (ou sermos ratificados para escutar, deixando de fazê-lo), também como ouvintes ratificados – participantes que não têm a palavra no momento – podemos brevemente exclamar nossas palavras e sentimentos nos interstícios temporais dentro ou entre as trocas mantidas pelos outros participantes (Goffman, 2012, p. 135).

Considera-se, portanto, que a comunicação é sempre uma situação de imprevisibilidade, em que a audiência não pode ser prevista e determinada pela instância produtora da mensagem, ou, como descreve Goffman, “em suma, um participante ratificado pode não estar escutando, e alguém que esteja escutando pode não ser um participante ratificado” (2010, p. 118).

As colocações de Goffman podem ser articuladas com os estudos de Rudimar Baldissera (2008; 2009; 2014a, 2014b) tendo em vista que o pesquisador brasileiro também considera a imprevisibilidade do processo de comunicação. A partir da aproximação entre a teoria da complexidade, de Edgar Morin, e as investigações da comunicação no contexto organizacional, Baldissera (2008; 2009; 2014a; 2014b) propõe três dimensões para a comunicação: organização comunicada – a fala autorizada, a forma como a organização se posiciona através de seu discurso oficial, geralmente advindo do que ela julga ser sua identidade no objetivo de dar visibilidade ao seu material simbólico e produzir uma imagem pretendida; organização comunicante – acontece quando a fala ultrapassa o âmbito oficial e reverbera em contextos diferentes, estabelecendo relação com interlocutores não previstos; e, por fim, a organização falada – todo processo indireto de comunicação, que não parte da organização, mas se refere a ela.

É importante desatacar que, segundo o autor, os sentidos produzidos podem partir de processos que não necessariamente tinham a intenção de serem comunicados, como por exemplo quando os interlocutores estão em contato com as estratégias e ações das organizações, uma vez que nem sempre nestes casos existe o objetivo de se comunicar, embora “a alteridade pode compreender e assumir algo como comunicação” (Baldissera, 2014b, p. 120).

Dessa forma, é possível considerar que tanto Goffman quanto Baldissera propõem perspectivas complexas de interação que vão além dos modelos deterministas que polarizam a comunicação em duas instâncias e ainda valorizam o emissor como o único elemento ativo do processo. Os autores demonstram, com seus conceitos, que o ouvinte não pode ser identificado como um interlocutor secundário, passivo e cuja função é apenas ouvir.



Goffman e Baldissera não consideram a comunicação como um sistema simples de transmissão de informações, mas como uma trama incontrolável de trocas de sentidos agenciadas pelas estratégias constantemente (re)organizadas durante a interação. Sendo assim, em uma tentativa de entrelaçar os conceitos dos dois autores, apresenta-se o quadro a seguir:

Quadro 1: Relações entre os conceitos de Baldissera e Goffman

Dimensão da organização (Baldissera)	Estrutura de participação do interlocutor ⁶ (Goffman)
Comunicada	Interlocutores ratificados
Comunicante	Interlocutores ratificados e não-ratificados
Falada	Interlocutores não-ratificados

Fonte: Autores.

A partir do quadro, pode-se entender as possibilidades de relações estabelecidas entre organizações e interlocutores. Nele, a organização comunicada se apresenta como a relação entre a fala oficial da organização e o interlocutor ratificado por ela, ou seja, aquele pretendido e qualificado a participar desse processo, geralmente determinado nos planejamentos comunicacionais. A comunicação que se realiza nessa dimensão tem por finalidade exercer certo controle sobre a produção de sentidos referentes à organização, uma vez que geralmente é resultado de estratégias embasadas em dados de pesquisas para auxiliar na construção de representações que lhe sejam favoráveis. Já a organização comunicante seria composta pelas atualizações sofridas pelo discurso formal da empresa quando em interação com os interlocutores que podem ser ratificados ou não-ratificados, uma vez que a decisão de se tornar parte do processo comunicacional cabe a eles e não à organização. Por fim, a organização falada compreende as conversações informais sobre a organização a partir de interlocutores não reconhecidos como participantes da construção de seu discurso oficial. É importante destacar que mesmo diante da “não-ratificação” (Goffman, 2010), os interlocutores fazem parte do processo de comunicação no contexto organizacional.

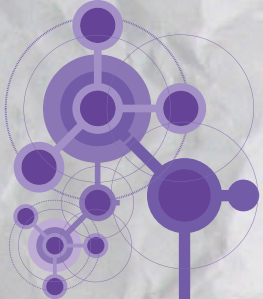
Portanto, ao fazer os entrelaçamentos conceituais entre os dois autores, nota-se a necessidade de ampliar o entendimento da relação entre organização e interlocutores para além dos processos comunicacionais. A partir dessa proposta, a articulação de Baldissera e Goffman aponta para uma perspectiva interacional contemplando dois vetores: o dos sentidos produzidos e disputados por meio da comunicação e o das interpretações situacionais que orientam as estratégias de interação dos grupos ratificados e não-ratificados.

Essa mútua complementação conceitual entre Goffman e Baldissera pode ser utilizada para se entender o relato a seguir, sobre a participação dos empregados no jornal *Piãoneiro/Roda Livre*:

Os conteúdos eram vigiados, sim. *Apesar que o pessoal não pesava na mão, não.* Mas tinha controle, sim. A gente via tudo, selecionava quais os recadinhos. Mas não tinha muita censura não, porque o pessoal não pesava na mão não. *Acho que eles entendiam que não se podia criticar o chefe e tal.* (Estagiário de *marketing*, grifos nossos).

Por meio desta fala, nota-se que pelo menos dois condicionantes são utilizados pelos atores sociais ratificados pela organização como orientadores das estratégias de interação; são eles: os próprios processos comunicacionais e a dinâmica

⁶ O termo *ouvintes* proposto por Goffman foi substituído por *interlocutores* para se adequar ao paradigma interacional da comunicação no qual esse trabalho se sustenta.



da situação interacional. No relato do estagiário de *marketing* há indícios da vigilância da gestão sobre o jornal, mas ela era pouco praticada, uma vez que havia o próprio entendimento dos empregados, autorizados a participar do informativo, de que nem tudo poderia ser dito. Supostamente, essa manobra estratégica de não “criticar o chefe” é consequência de uma relação histórico-cultural de representação da aparente obediência entre subordinados e subordinadores. Portanto, a mobilização dos atores sociais, a partir de uma situação interativa, define os modos de enquadramento e de posicionamento constantemente atualizados pelas trocas comunicacionais. Isso demonstra que comunicação e situação são processos construídos de forma interdependente. O movimento de enquadrar um contexto para entender como agir revela as regras, as convenções e os valores compartilhados entre os envolvidos em um determinado contexto. Em outras palavras, com o desenrolar das interações, os atores sociais entendem as relações de poder que se estabelecem, e isso os ajudam na escolha da melhor representação de papel de acordo com aquilo que se acredita ser benéfico para eles e sua plateia (Goffman, 2013).

A relação entre os interlocutores não-ratificados e as organizações também sofre interferências dos processos comunicacionais e do contexto em que ela acontece. Esse pressuposto pode ser identificado no receio da gestão da empresa de que o conteúdo do jornal começasse a circular em âmbitos diversos, como foi sugerido pelo estagiário de *marketing*.

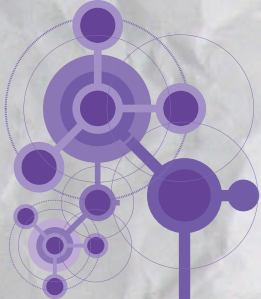
Na época, começou a ter essa questão, é até estranho vir de uma empresa igual a essa: 'Isso não pode custar tão caro!'. Teve uma vez que a gente queria aumentar um pouco as cópias, porque todo mundo queria até levar o jornal para casa. Então, na época, eu acreditei nisso. 'Está gastando muito tempo!'. Hoje, eu penso que o jornal estava começando a sair da empresa, porque o pessoal queria levar para casa, achava engraçado, e com essas reivindicações e tal podia alguma ou outra pegar mal (Estagiário de marketing, grifo nosso).

Na fala do entrevistado nota-se uma preocupação da empresa com o fato de o jornal ser conhecido por grupos não-ratificados e que estes pudessem produzir sentidos indesejados. Cabe ressaltar que, embora um veículo de comunicação seja o elemento desencadeador da interação entre esses interlocutores não-ratificados e a empresa, o processo todo está inserido em um contexto maior que, mesmo não planejado pela gestão, também é constrangido pelas relações de poder e as representações de papéis dos envolvidos. Ou seja, através do contato direto com um produto de comunicação da empresa, os interlocutores não-ratificados também conseguiriam entender coisas para além das questões explícitas da comunicação, como a situação em que se dava o jornal, por exemplo.

Por fim, no jornal estudado, nota-se a relação estabelecida entre atores não-ratificados com contato indireto com a fala oficial da organização. Nesta relação, encontram-se as trocas comunicacionais e as leituras contextuais compartilhadas por atores sociais que não interagiram diretamente com a organização, mas mesmo assim conseguem trocar impressões sobre ela. Um indício disso é encontrado na fala do gerente de recursos humanos alegando nunca ter visto o jornal, uma vez que não era empregado da empresa durante sua circulação. Embora isso, ele afirma que tomou conhecimento do *Piãoneiro/Roda Livre* posteriormente, em conversas informais com o gerente de *marketing*.

Eu lembro do marketing falando que o jornal era a criação de um empregado, mas isso nunca foi assunto de reunião. Eu acho que o "Roda Livre" representa uma gestão mais familiar, uma empresa menor onde você tinha a figura de um dono e não de uma gestão. E aí, você tinha um jornal ali, dos colaboradores. O "Roda Livre" representava esse modelo antigo, onde as pessoas eram até mais próximas. Eu ouvia conversas de que o criador do jornal era o líder de uma panelinha, dos 'leva e traz', de fofocas, de coisas pejorativas. Então era assim, se você o conquistasse para um projeto, ele era um bom multiplicador para você. Se você não o conquistasse para aquele projeto, ele era um bom desconstruidor. Porque ele tinha essa liderança (Gerente de recursos humanos).

A partir da fala do entrevistado, compreende-se que, mesmo nunca tendo lido o informativo oficial da organização, o gerente de recursos humanos consegue fazer considerações sobre o contexto político da época, o papel de liderança do criador do jornal e seu poder de influência. Todas essas são leituras políticas e situacionais feitas por um interlocutor



não-ratificado em contato indireto com a organização durante a fase de existência do jornal. Essas impressões possivelmente serviram de referência para que, quando este gestor foi contratado, começasse a pensar no melhor papel a ser desempenhado quando em interação com o criador do jornal.

Apresentadas as aproximações entre os dois autores, destaca-se um aspecto que distingue o enfoque de suas investigações: enquanto Baldissera busca entender as relações no campo da comunicação, Goffman concentra seus estudos em uma perspectiva mais ampla, da interação. Cabe aqui fazer uma distinção entre comunicação e interação a partir de França e Simões (2013).

Nem toda interação é comunicativa: as interações comunicativas são marcadas por gestos significantes. É essa a distinção que marca o terreno da comunicação: a dimensão de significação que constrói as interações. As interações comunicativas constituem, assim, um tipo particular de interação social, marcado por ações e relações interdependentes, realizadas por indivíduos que se afetam e se interinfluenciam reciprocamente por meio da linguagem (França; Simões, 2013, p. 100-101).

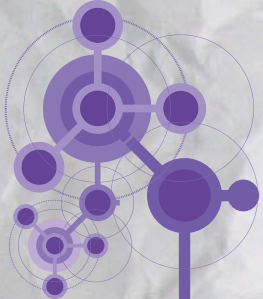
Portanto, conforme mostrado, pode-se notar que Baldissera desenvolve conceitualmente as dimensões da organização fundamentadas em uma das categorias de interação, as interações comunicacionais, uma vez que ele destaca as relações estabelecidas a partir do contato dos interlocutores com o discurso oficial da organização ou com aquilo que eles consideram como comunicação. Assim, Baldissera desenha três possibilidades de processos de comunicação: premeditados, não premeditados e incontroláveis relacionando-os, respectivamente às dimensões comunicada, comunicante e falada. Neste caso, o referencial do autor são os sentidos produzidos e disputados durante os fluxos comunicacionais por meio da linguagem.

Já a perspectiva goffmaniana está fundamentada em uma concepção de interação que vai além da comunicação. O autor parte do pressuposto de que toda a situação social – o contexto, o histórico, as relações de poder e as representações de papéis (Goffman, 2012) – deve ser levada em consideração para o entendimento dos processos sociais, inclusive os de comunicação, tanto pelos envolvidos na interação como pelos pesquisadores interessados em entendê-la. Deste modo, observa-se que nem toda interação é necessariamente comunicativa, uma vez que a constituição desse tipo particular de interação é caracterizada por gestos significantes mediados pela linguagem (França; Simões, 2013). Ou seja, segundo Goffman (2010, 2012), há que se levar em conta outras formas de leituras da situação antecessoras à comunicação, portanto, matrizes primárias de interpretação construídas no imaginário social. Essas interpretações são produzidas pelos atores sociais a partir de suas relações com o contexto e vão além daquilo que está nas palavras ditas, nas imagens impressas ou nos gestos trocados, enfim, daquilo que não está no campo da linguagem, mas mesmo assim serve de referencial para os atores sociais escolherem suas representações e garantirem a interação (Goffman, 2013).

Do mesmo modo que a ratificação de um público durante um processo de comunicação não deve ser um atributo delegado estritamente à organização, uma vez que a constituição dos grupos de interlocução é sempre uma relação indeterminada, também as leituras interpretativas do contexto de uma organização não são produções de sentidos feitas por meio de um contato restrito com a produção de mensagens sobre a organização. Isto é, deve-se levar em consideração a possibilidade de os atores sociais extravasarem o campo dos gestos significantes produzidos pela linguagem e conseguirem entender, por exemplo, questões implícitas de poder, representações e posicionamentos em uma possibilidade mais ampla.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta apresentada busca levantar possíveis aproximações entre o pesquisador brasileiro Rudimar Baldissera e o canadense Erving Goffman. O objetivo é sugerir uma reflexão teórico-metodológica para demonstrar as possibilidades



de produções derivadas de uma parte da comunicação que vai além dos sentidos da linguagem e se embrenham pelo campo das interpretações situacionais, das orientações dos quadros de sentido, dos movimentos de enquadramentos e das possibilidades de condução e negociação da estrutura de participação em uma interação.

Os processos comunicativos são, de algum modo, (re)marcados por esses vetores circunstanciais como as disputas de poder e as representações de papéis. Portanto, eles podem servir de referência para que o ator social identifique a complexidade da situação e, assim, crie uma estratégia de interação favorável para si e para a alteridade. Não se está negando aqui que essas leituras situacionais também sejam produções de sentido; pelo contrário, há uma tentativa de se destacar a complexidade das imediações da comunicação, daquilo que interfere na produção de sentido demarcando o contexto em que ela ocorre.

As propostas aqui apresentadas não estão fechadas, elas precisam circular, ser tensionadas e problematizadas pela comunidade acadêmica, no intuito de contribuírem para o desbravamento das relações complexas que marcam a comunicação no contexto das organizações.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2014a. p. 113-124.

_____. Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância: entre a realização e o sofrimento. *E-Compós*, v. 17, p. 1-15, 2014b.

_____. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p. 149-177.

_____. Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, v. 10/11, p. 115-120, 2009.

FRANÇA, Vera Veiga; SIMÕES, Paula Guimarães. Interação. In: FRANÇA, Vera; MARTINS, Bruno; MENDES, André (Orgs.). *Grupo de pesquisa em imagem e sociabilidade (Gris): trajetória, conceitos e pesquisa em comunicação*. Belo Horizonte: PPGCOM-UFMG, 2014. p. 99-102.

GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. 19. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

_____. Footing. In: RIBEIRO, Branca Telles; GARCEZ, Pedro M. (Orgs.). *Sociolinguística interacional*. São Paulo: Loyola, 2010. p. 110-135.

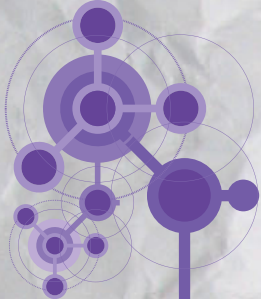
_____. *Os quadros da experiência social: uma perspectiva de análise*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Processos e estratégias de comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábica Pereira (Orgs.). *Propostas conceituais para comunicação no contexto organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2012. p. 67-78.

RODA LIVRE. Lagoa da Prata, MG. Abr. 2006.

SCOTT, C. James. *A dominação e a arte da resistência: discursos ocultos*. Lisboa, Portugal: Letra Livre: 2013. 340 p.

 Texto recebido em 30.03.2017 e aprovado em 20.06.2017.



Quando o desconhecimento gera descontentamento: o caso do Fundo Monetário Internacional

When ignorance generates discontent:
the case of the International Monetary Fund

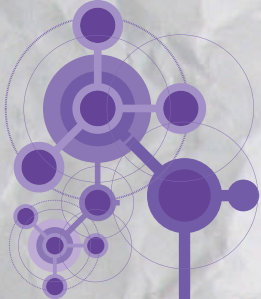
Cuando el desconocimiento genera descontentamiento:
el caso del Fondo Monetario Internacional

Ivone Ferreira

- Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade da Beira Interior (UBI)
- Professora auxiliar convidada na Universidade Nova de Lisboa (UNL)
- Professora adjunta convidada no Instituto Politécnico de Viseu (IPV)
- Investigadora no LabCom e no CIC-Digital da UNL
- E-mail: ivoneferreira@fcsh.unl.pt

José Gabriel Andrade

- Doutor europeu em Ciências da Comunicação pela Faculdade de Ciências Humanas (FCH) da Universidade Católica Portuguesa (UCP)
- Professor auxiliar da Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais (FFCS) da UCP - Braga
- Professor auxiliar da Faculdade de Ciências Humanas (FCH) da UCP - Lisboa
- Investigador do Centro de Estudos Filosóficos e Humanísticos (CEFH) e do Centro de Estudos de Comunicação e Cultura (CECC) da UCP
- Coordenador do Gabinete de Relações Públicas e Comunicação da UCP - Braga
- E-mail: josegabrielandrade@gmail.com



Resumo

Em setembro de 2016 a Associação Portuguesa para os Direitos do Consumidores (Deco) realizou um inquérito para aferir o conhecimento que os portugueses tinham sobre as principais organizações nacionais e internacionais. Em antepenúltimo lugar ficou o Fundo Monetário Internacional (FMI). Dada a proximidade temporal entre a vinda do FMI a Portugal e a elaboração desse inquérito, consideramos pertinente analisar a imagem que os portugueses têm sobre a organização que figura entre as instituições de que os portugueses mais ouviram falar, através dos media, nos últimos anos. O desconhecimento dos portugueses relativamente ao FMI é notório nas respostas aos inquéritos, em que apenas 5% dos inquiridos classificaram de forma correta todas as afirmações sobre a instituição: o valor mais baixo dos países em estudo.

PALAVRAS-CHAVE: ORGANIZAÇÕES • COMUNICAÇÃO • FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL (FMI) • REPUTAÇÃO.

Abstract

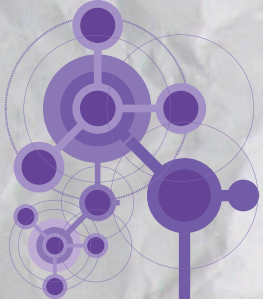
In September 2016, the Portuguese Association for the Rights of Consumers (Deco) carried out a survey to determine the Portuguese's knowledge about the main national and international organizations. The International Monetary Fund (IMF) was ranked second-last. Given the time proximity between the IMF's visit to Portugal and the elaboration of that survey, we deemed appropriate to analyze that organization's image for the Portuguese, as it is one of the institutions that the Portuguese have heard the most through the media, in recent years. Portuguese people's ignorance about the IMF is obvious from the answers given to the surveys, whereby only 5% of the respondents correctly classified all the statements about the institution: the lowest value of the countries under study.

KEYWORDS: ORGANIZATIONS • COMMUNICATION • INTERNATIONAL MONETARY FUND (IMF) • REPUTATION.

Resumen

En septiembre de 2016 la Asociación Portuguesa para los Derechos del Consumidor (Deco) realizó una encuesta para medir el conocimiento que los portugueses tenían sobre las principales organizaciones nacionales e internacionales. En el antepenúltimo lugar quedó el Fondo Monetario Internacional (FMI). Dada la proximidad temporal entre la llegada del FMI a Portugal y la elaboración de esa encuesta, consideramos pertinente analizar la imagen que los portugueses tienen sobre la organización, que figura entre las instituciones de las que los portugueses más oyeron hablar a través de los medios en los últimos años. El desconocimiento de los portugueses respecto al FMI es notorio en las respuestas a las encuestas, en las que sólo el 5% de los encuestados clasificaron de forma correcta todas las afirmaciones sobre la institución: el valor más bajo de los países en estudio.

PALABRAS CLAVES: ORGANIZACIONES • COMUNICACIÓN • FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI) • REPUTACIÓN.



Criado numa conferência da Organização das Nações Unidas (ONU), em New Hampshire (EUA), o Fundo Monetário Internacional (International Monetary Fund) agrega, atualmente, 189 países, trabalhando na promoção da cooperação monetária, a nível global. Os seus objetivos primordiais dizem respeito à manutenção da estabilidade financeira, à facilitação do comércio internacional, ao incremento do emprego, de um crescimento econômico sustentável e, por conseguinte, da redução da pobreza. A organização possui uma Assembleia de Governadores, que se reúne anualmente, e todos os estados membros se fazem representar, assim como um Conselho de Direção Executivo e um Conselho de Administração.

Composto por cerca de 2.400 trabalhadores, considera que o seu *staff* é o mais qualificado na área, o que contribui para solidificar a sua reputação, como uma organização que resolve problemas e cria oportunidades. Estas são algumas considerações explícitas no seu *website* oficial, além das que se referem às regalias que os funcionários podem usufruir, como a possibilidade de ascensão ou um plano de saúde, se contribuírem para a missão da entidade. Todas estas considerações oficiais denotam a cultura organizacional da instituição, tal como defendida por David M. Kreps, como um conjunto de atitudes, valores, rituais sociais, normas, filosofias e materiais físicos que constituem uma organização ou empresa.

COMO O DESCONHECIMENTO INFLUENCIA A DESCONFIANÇA

Carlos Morgado, responsável pelo estudo em que se avaliou a confiança dos consumidores nas instituições, realizado e publicado pela Associação Portuguesa para os Direitos do Consumidores (Deco) em setembro de 2016, constatou, após análise das respostas obtidas nos inquéritos, que os portugueses sabem muito pouco acerca dos objetivos e do funcionamento das instituições, seja nacionais ou internacionais.

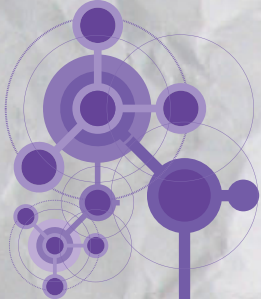
Ana Maria Belchior, investigadora do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), convidada a se pronunciar sobre os resultados obtidos nos inquéritos, defende que a desconfiança não é “algo necessariamente mau”,¹ à medida que pode impulsionar um maior interesse, bem como uma vontade de estar informado acerca do funcionamento das várias instituições. Argumenta que uma expressão do descontentamento se pode refletir em maiores exigências por parte dos públicos. Contudo, no caso português, o descontentamento não é favorável a um maior interesse, mas sim a um maior grau de desconfiança face, por exemplo, ao FMI, que tem, na sua gênese, o desconhecimento face à organização, aos seus objetivos e à forma como esta comunica. Desconhecimento que gera descontentamento.

METODOLOGIA E OBJETIVOS DO ESTUDO

Dada a proximidade temporal entre a vinda do FMI a Portugal e a elaboração deste inquérito, consideramos que seria pertinente analisar a imagem que os portugueses têm sobre a organização que figura entre as instituições de que os portugueses mais ouviram falar, através dos media, nos últimos anos. Mas ouvir falar não significa necessariamente ter conhecimento sobre algo. E foi isso que o inquérito da Deco concluiu.

O desconhecimento dos portugueses relativamente ao FMI é notório nas respostas aos inquéritos, em que apenas 5% dos inquiridos classificaram de forma correta todas as afirmações sobre o FMI: o valor mais baixo dos países em estudo. A resposta “não sei” foi muito frequente e 45% dos inquiridos revelaram desconhecer se o FMI inclui apenas países do mundo ocidental ou não. A par disto, a grande maioria diz-se pouco conhecedora da estrutura, da missão e das atividades da instituição.

¹ Revista *Deco Proteste*, setembro de 2016, p. 25.



A desconfiança tem também como causa a situação de crise financeira em que Portugal tem permanecido desde o primeiro resgate financeiro, em 2011, altura em que tomou um contato mais forte com a Troika, da qual faz parte o FMI. O país sentiu, provavelmente mais do que nunca, estar dependente desta e de outras instituições, e alastrou-se um sentimento de incerteza e insegurança, fruto da quebra de autonomia e período de austeridade que o país sofreu até à entrada da “Geringonça”² no poder.

O resultado drástico não aponta para o mero alheamento dos cidadãos face à política e o descontentamento perante a ação das instituições, mas sim a demissão dos cidadãos do seu papel ativo de vigilantes do sistema político, isto é, de atuarem, de certa forma e em certos casos, como barreira, como controladores, e impedirem os governos e atores políticos de tomarem atitudes desmedidas das quais saem lesados os cidadãos. Relativamente às instituições, falta uma comunicação mais ativa e dialógica, mais preocupada com a opinião pública ou em criar uma relação (*engagement*) com os públicos não prioritários. Atrevemo-nos a dizer que falta uma comunicação nas organizações mais aguerrida, com objetivos definidos e que ponha em prática o quadro normativo das relações públicas excelentes e políticas de fidelização dos públicos/clientes através de estratégias de marketing relacional.

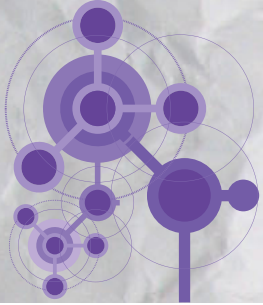
Para averiguarmos o motivo de tal grau de desconhecimento dos portugueses face a uma instituição de renome internacional, monitorizamos *site* e redes sociais da organização e dos seus representantes durante um mês. Essa análise recaiu na forma e tipologia de conteúdos publicados (formal/informal e institucional/pessoal), na medição das interações (número de partilhas, comentários e *likes* nas redes sociais), possibilidade de *feedback* no *site*, por forma a criar uma comunicação dialógica, divulgação das atividades da organização e adequação dos conteúdos, por forma a esclarecer a opinião pública. Os objetivos desse estudo foram averiguar a atualidade das políticas de comunicação levadas a cabo pela instituição e que estão plasmadas nos media digitais.

IDENTIDADE E IMAGEM CORPORATIVA

É inevitável afirmar que todas as organizações têm uma identidade. Esta diz respeito a todas as características, ações, comportamentos, valores, pensamentos e atitudes que cada entidade teve e tem no seu quotidiano e que ditam a sua personalidade. Todos estes atributos constituem a identidade de uma organização “diferenciando-a das restantes organizações e fazendo a ligação entre o passado, o presente e o futuro” (Jorge, 2010, p. 7). Como revela as características individuais de cada organização, a identidade é única e “congrega o que de fato é a empresa, seu caráter e sua personalidade” (Leal; Targino, 2005, p. 620). Logo, a identidade corporativa é considerada “a reprodução do que a organização é (cultura, suas crenças, seus valores...) (...)” (Colnago, 2007, p. 2) e engloba a sua história e as suas estratégias (id., ib.). Por isso, Ligia Fascioni (2015, p. 3) considera o conceito em discussão como o “conjunto de atributos intangíveis (psicológicos) que definem quem a empresa é”. Para demarcar a sua personalidade, é importante que as organizações sejam capazes de responder às seguintes questões propostas por Teresa Pinto (2008, p. 72): “quem somos nós?”, “que tipo de negócio é o nosso?”, “o que queremos ser?”, “o que é central para a organização?”, “o que é distintivo?” e “o que é de continuidade temporal?”.

Apesar de não existir uma definição única, devido à sua natureza multidisciplinar, existem dois tipos de identidade: a identidade corporativa e a identidade organizacional. Ao contrário da identidade corporativa, que é construída pela

² O termo que designa uma caranguejola ou estrutura arcaica ressurgiu pela boca de Paulo Portas quando, em novembro de 2015, se refere à concertação social alcançada pelos partidos portugueses de esquerda e que lhes permitiu constituir governo. Nas palavras do ex-ministro dos Negócios Estrangeiros da coligação PSD-CDS, “isto não é bem um governo, é uma geringonça”. Fonte: TVI24, notícia de 10/11/2015.

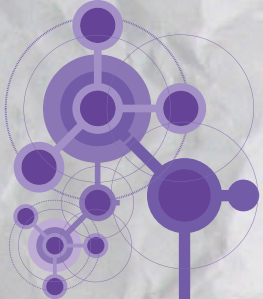


administração através da escolha de determinados símbolos (como missão, visão e valores), a identidade organizacional diz respeito à forma como os colaboradores organizacionais compreendem e pensam sobre si mesmos como uma organização (Júnior et al., 2013). Embora sejam diferentes, mostram uma interdependência à medida que “as contribuições da alta administração para a identidade tornam-se parte da identidade organizacional quando elas são interpretadas e incorporadas à vista diária dos membros da organização” (Júnior et al., 2013, p.109).

Aproveitando esta referência sobre os colaboradores organizacionais, realça-se que algumas entidades defendem a “importância da identidade pessoal dos indivíduos para a construção da identidade corporativa” (Colnago, 2007, p. 10), pois as suas aptidões e condutas são características que se enraízam nas instituições. Constata-se, assim, que a identidade das organizações se situa “num espaço intra-subjetivo criado pelo grupo social, mas no qual participam indivíduos com origens muito diferenciadas” (Pinto, 2008, p. 68). Apesar deste contraste entre identidade organizacional e corporativa, dentro de uma organização podem, ainda, existir várias identidades: a identidade atual, a comunicada, a concebida, a ideal e a identidade desejada (Jorge 2010, apud Balmer e Greyser, 2002). Todas devem estar alinhadas entre si, para que “formem” uma identidade global coerente. Esta, formada a partir de diversas particularidades, pode constituir-se como um fator de diferenciação e até mesmo de vantagem quando é bem gerida (Júnior et al., 2013). Contudo, apesar da sua relevância, só recentemente é que a identidade corporativa começou a ser alvo de preocupação, pois a globalização e a complexidade dos mercados originaram a necessidade de a analisar e gerir de forma estratégica (Pinto, 2008).

Todos esses elementos devem ter por base uma gestão eficaz, cujo objetivo último é, segundo Ariane Fernandes e Clauciane Pereira (2009, p. 2), “estabelecer, através dos instrumentos de comunicação da organização, uma unidade discursiva a partir da projeção adequada de sua identidade”. Ou seja, a gestão é um fator essencial pois permite a coesão desses elementos, coesão esta que é “necessária para que cada comunicação corporativa seja coerente entre si e resulte em uma imagem consistente com a característica e postura definidas pela organização” (Júnior et al., 2013, p. 108). Portanto, é fulcral que a identidade seja bem definida e estabelecida na organização pois, “antes de ser representada na imaginação do público, é preciso saber o que se deseja apresentar” (Fernandes; Pereira, 2009, p. 5). Uma identidade reconhecida e com capacidade de obter apoio e lealdade das pessoas pode contribuir para a formação de uma imagem positiva (Pinto, 2008). Estas afirmações permitem chegar à conclusão que a identidade é anterior à imagem, conceito a abordar de seguida. Em suma, para ser consonante, a identidade deve ser desenvolvida e gerida ao longo do tempo, mas também legitimada pelas visões no nível interno (identidade experienciada) e no nível externo (imagem conferida) (Pinto, 2008). De acordo com Ligia Fascioni (2003, p. 28), “a administração eficiente da identidade resulta na aquisição de uma imagem favorável e, após certo tempo, uma reputação desejável”.

Enquanto a identidade “trata da realidade interna da empresa, a imagem ocupa-se da percepção externa da mesma” (Fascioni, 2015, p. 4). Definida como o espelho da identidade porque a reflete (Leal; Targino, 2005), a imagem corporativa é um conceito que indica como a organização é vista pelos diversos públicos. A imagem corporativa é caracterizada por ser “uma estrutura mental cognitiva que se forma por meio de sucessivas experiências, diretas e indiretas, das pessoas com a organização” (Fascioni, 2015, p. 5). Ou seja, “emerge das ideias, sentimentos e experiências dos *stakeholders* para com a empresa/instituição” (Pinto, 2008, p. 144). Por ser construída na mente das pessoas, a imagem é formada pela percepção, em que o sujeito seleciona os elementos da organização que chamam sua atenção e pela representação, que diz respeito à sua explicação da realidade (Pinto, 2008). Desta forma, as imagens podem ser consideradas “modelos da realidade, criados a partir de mecanismos mentais de percepção (...), que extraem elementos ou traços pertinentes da realidade, de acordo com a intencionalidade do emissor” (Pinto, 2008, p. 130).

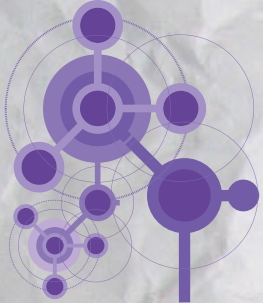


Os meios de comunicação, as relações interpessoais e a experiência individual interferem de forma constante na formação da imagem que, ao ser subjetiva, acaba por ser um processo complexo (Fascioni, 2015). Tendo este fator em consideração, "a imagem de uma organização não representa necessariamente sua realidade. Será sempre a resultante de um processo perceptivo subjetivo" (Gomes; Sapiro, 1993, p. 86). Deste modo, uma organização pode ter múltiplas imagens devido à diversidade de públicos que têm percepções diferentes. Kotler, citado por Mauro Gomes e Arão Sapiro, faz referência à existência da imagem subposicionada, em que as pessoas apenas têm uma vaga ideia da organização; superposicionada, em que a imagem é bem transmitida; da imagem confusa, que pode ocorrer quando as mensagens são equívocas; e da imagem duvidosa, quando não transmite confiança (Gomes; Sapiro, 1993). Para além destas, Balmer e Greyser (2003) acrescentam a imagem transmitida, a concebida pelo receptor, a contextualizada e a imagem construída (Jorge, 2010, apud Balmer e Greyser 2003).

O conceito em análise é composto por aspectos do que a empresa é, do que faz e do que comunica (Fascioni, 2003). Assim, se a empresa não tiver uma identidade definida e não souber de que forma a comunicar, não vai conseguir que o seu público-alvo construa uma imagem semelhante e adequada ao que representa. Ligia Fascioni profere este argumento através de uma metáfora interessante: "se a empresa não sabe muito bem como é a tela original (identidade), não consegue distribuir as peças corretas para preencher a tela na cabeça das pessoas (a imagem)" (Fascioni, 2015, p. 5). Esta desarticulação pode originar uma imagem pouco clara, o que, por consequência, pode prejudicar a reputação da organização. Por isso, neste âmbito e após clarificar a identidade, a comunicação exerce um papel fundamental pois faz uso de "técnicas e meios que podem ser estrategicamente gerenciados para a adequada projeção da identidade de uma organização ao ambiente no qual pretende formar uma imagem favorável" (Colnago, 2007, p. 3). Quando não existe comunicação, a identidade não é compreendida pelos membros organizacionais e a imagem não é divulgada de forma estratégica, pelo que os públicos adquirem liberdade para a criar e/ou perceber à sua maneira (Colnago, 2007).

Para além disto, o processo de gestão da imagem também se revela importante, uma vez que faz uma investigação da situação atual e real da organização, nomeia as qualidades da identidade corporativa, observa as características que diferenciam a organização das suas concorrentes e, por último, identifica os públicos-alvo com o intuito de orientar a comunicação para os mesmos (Colnago, 2007). Esta gestão procura "melhorar as atitudes em relação às ações da organização, inspirar o desejo de trabalhar para ela e conseguir a aprovação de leis que a favoreçam" (Maino, 2004, p. 49). Neste processo de gestão, importa ressaltar que a imagem corporativa é baseada em acontecimentos passados, ou seja, na história da organização, o que impede que esta possa alterar a sua imagem através de rápidas mudanças nas estratégias de relacionamento com os públicos (Maino, 2004).

De acordo com Costa (2001), citado por Ligia Fascioni, a imagem corporativa tem múltiplos objetivos, tais como: realçar a identidade da organização, orientar o sentido da cultura organizacional e os seus líderes, construir a personalidade, atrair e fidelizar clientes, evitar situações que possam ser problemáticas, melhorar a comunicação, propulsionar novos produtos e serviços, conceber uma opinião pública benéfica e, por último, permitir obter uma boa reputação (Fascioni, 2003). Em suma, enquanto a identidade corporativa é "a consciência que a própria empresa tem de si mesma" (Fernandes; Pereira, 2009, p. 4), a imagem corporativa é vista como a "leitura" que o público externo faz da organização (id., ib.). É possível afirmar que existe uma relação entre identidade, imagem e reputação explícita através de uma dinâmica em que o cumprimento dos primeiros conceitos é a condição para o sucesso dos seguintes. Ou seja, para ter uma imagem favorável, é necessário ter uma identidade esclarecida, pois só essa imagem favorável é que permite à organização ter uma boa reputação.



ANÁLISE: CANAIS DE COMUNICAÇÃO E PÚBLICOS

Segundo Rabaça e Barbosa (1978, p. 53), podemos classificar a comunicação do FMI como uma comunicação institucional, à medida que esse órgão comunica por meio de um “conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as políticas, práticas e objetivos de uma instituição, interna e externamente, de modo a fazer compreensíveis e aceitáveis essas proposições”. Porém, e sendo o FMI uma organização internacional, também existe uma orientação de comunicação organizacional, definida pelos mesmos autores como situações de comunicação interpessoal, direta ou indireta, no interior de uma organização (no nível da comunicação intraorganizacional, ao que falamos de comunicação interna) e como situações de comunicação entre duas ou mais organizações (comunicação no nível da comunicação interorganizacional, pelo que falamos de comunicação externa).

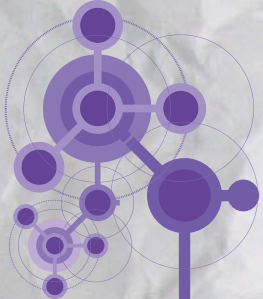
Após análise ao *website* do FMI percebemos que a comunicação externa desta instituição opera de dois modos, consoante os dois tipos de públicos: de um lado, temos uma comunicação para públicos primários, que incide no trabalho comunicacional com os governos (o *target* principal, quem recebe a maior parte dos empréstimos do FMI através de um pagamento prévio de quotas). A Assembleia Geral, anteriormente mencionada, engloba todos os estados membros e é a forma de contacto oficial com esses membros. Relativamente à comunicação com os públicos secundários, nomeadamente, com a sociedade civil, que, apesar de ser um público secundário, é um público cuja relação de comunicação assume uma grande importância, pois o seu relevo deriva do seu carácter reacionário, podendo organizar-se em pequenos nichos e formar grupos de pressão que podem influenciar o rumo das decisões governamentais (como é o caso do movimento “Ação Global dos Povos”). Tendo em conta a influência e o papel dos públicos secundários, importa atentar que a comunicação com estes é fundamentalmente feita por meio do Social Media Hub do FMI, uma plataforma de reunião das diferentes redes sociais da organização³. Em termos de transparência comunicacional, a informação é transmitida ou pelos media, em que os fatos são regidos pela agenda mediática e podem ser influenciados por uma orientação política do órgão em questão, ou através de *press releases*, notícias, relatórios e publicações disponibilizados no *website*⁴ do FMI.

O *website oficial* é uma plataforma que permite ao público ter acesso facilitado a todas as informações relevantes acerca da mesma, para além de estar disponível em várias línguas (inglês, francês, espanhol, mandarim, japonês, russo e árabe). O *website* apresenta um *design* moderno, que nos parece ser coerente com o que vemos nos restantes canais de comunicação. Uma outra característica a salientar é a existência, no *site* oficial, da possibilidade de o público partilhar as suas opiniões e preocupações com a instituição, através do botão “send us your feedback”. Foram, ainda, lançadas aplicações para os sistemas iOS e Android, mas estas não estão disponíveis em todos os países. Por exemplo, em Portugal não é possível aceder às mesmas.

Dentro do conjunto das redes sociais, aquelas em que o FMI está presente são Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Flickr, Google+ e Weibo (uma rede social em mandarim, relevante devido ao elevado número de pessoas que abrange). Ao examinarmos as publicações, reparamos que é no Facebook e no Twitter que existe uma maior variedade de formatos. No caso do Twitter aparecem *links*, incluindo vídeos e imagens de palestras e eventos, vídeos educacionais, dados estatísticos, fotografias de colaboradores, entre outros. Para além disso, existem vários funcionários relevantes que possuem também contas nessas redes, cujos conteúdos publicados não diferem muito daqueles publicados nas páginas oficiais. Já o Instagram e o Flickr apenas apresentam imagens de eventos e quase todas as imagens incluem a diretora-

3 Principais redes sociais: Twitter, Facebook, Google+, blogs (IMF Direct Blog, por exemplo), Weibo, Youtube, Flickr, SoundCloud, iTunes.

4 URL: <http://www.imf.org/external/index.htm>



gerente do FMI, Christine Lagarde. No que diz respeito ao tom, é sempre formal e informativo, o que nos parece adequado no LinkedIn, mas poderia ser menos rígido nas restantes redes sociais.

Existem ainda canais que têm um carácter mais informativo, tais como *newsletter*, magazine, IFM RSS feeds, IMF Podcast no SoundCloud (existem em inglês, francês e árabe) e a criação de uma e-library, que permite o acesso a documentos e publicações a pessoas de todo o mundo, ampliando o alcance comunicacional. Por último, encontramos quatro blogues oficiais, em inglês, espanhol e árabe, cujos conteúdos são de carácter informativo e o tom utilizado é, novamente, formal.

Ao analisar as várias plataformas de comunicação da instituição, verificamos que, apesar de haver algumas disparidades, existem temas comuns, nomeadamente acontecimento global, questões económicas, financeiras e políticas mundiais e questões humanitárias (como, por exemplo, refugiados e pobreza).

Em adição, existe uma preocupação com a comunicação interna da instituição. Para servir esses objetivos, notamos a existência de uma intranet que encoraja a participação ativa dos funcionários, tornando real a sensação de pertença à organização. Por outro lado, parece haver uma preocupação com a comunicação direta entre os colaboradores do FMI e o seu público-alvo e com a sua coerência com as restantes estratégias de comunicação.

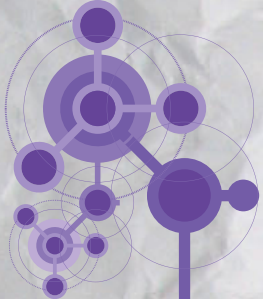
Concluimos, deste modo, que a informação sofre uma filtragem até chegar ao cidadão comum, não sendo totalmente clara. Em análise, as redes sociais com mais expressão e importância para o Fundo Monetário Internacional são o Facebook, com mais de 100 mil *Likes* mas, sobretudo, o Twitter, com 873 mil seguidores. Porém, em termos de interação⁵, ambas as páginas apresentam baixos níveis de contato em proporção ao número total de seguidores. Por último, importa realçar dois fatos: as publicações que conferem mais interações à página são, sobretudo, infográficas e, no que concerne ao Twitter, existem contas locais por países e de diferentes setores (como de atualidade, notícias) e, no Facebook, existem mais contas além da conta principal do FMI, como a conta de capacitação e desenvolvimento e a conta de Christine Lagarde, atual diretora do FMI.

Além das principais redes sociais, a organização utiliza outros canais de comunicação, como o seu *website* e os seus recursos próprios: *about us*, vídeos, notícias, publicações, investigações, estatísticas e plataformas de esclarecimento para *stakeholders* específicos, como estudantes, legisladores e sociedade civil. Além disto, o FMI tem disponível uma revista *online*, a *Finance & Development*, e uma aplicação para iOS e android.

No âmbito da comunicação organizacional do FMI, dedicamos também atenção à forma, como fatores dinâmicos e fatores de posse da instituição.

No âmbito dos fatores dinâmicos incluem-se todas as atividades ligadas à política empresarial/institucional, à filosofia e à cultura das organizações pelo que consideramos fundamental analisar a projeção da imagem do FMI através desses elementos. Esses fatores são ditos dinâmicos porque não são completamente estáticos, estando sujeitos a alterações, integram a identidade visual – nomeadamente nome e logotipo, campanhas de comunicação e atividades institucionais. Restringindo a análise ao FMI, o nome da instituição é facilmente memorizável e descreve as atividades levadas a cabo pela organização. Um “Fundo Monetário Internacional” carrega consigo o carácter financeiro da instituição e a amplitude do seu campo de ação. Tal como o nome, um bom logotipo é primordial para uma organização, uma vez que é partir dele que se vai gerar e organizar todo o discurso da instituição, simbolizando a sua identidade e personalidade. O logotipo do FMI aposta na simplicidade, contrastando o azul com o branco, numa composição gráfica clara e com boa legibilidade,

⁵ Interação corresponde ao total de partilhas, comentários e *likes*.



complementada por um *lettering* igualmente simples e evidente. No nível cromático, a dimensão imagética reflete autoridade, dignidade, lealdade e paz, corroborando a imagem de confiança, segurança e estabilidade que o FMI pretende passar aos estados integrantes, fazendo-os acreditar que estão 'em boas mãos'.

Em 2014, o FMI reformulou a sua estratégia de comunicação devido à emergência de uma série de novos desafios. Apesar da sua crescente política de transparência e clarificação, a entidade quer aumentar ainda mais o fluxo de informação, nomeadamente a que diz respeito às suas políticas e ações. O mundo hiperconectado atual obriga a que a instituição colabore com os novos media e se adapte ao paradigma da comunicação vigente. É por esta razão que as contas institucionais nas diversas redes sociais, assim como a página e o blogue oficiais são constantemente atualizados e contêm informação diversificada sobre o Fundo.

O FMI realiza anualmente dois períodos de discussão entre representantes mundiais, um deles intitulado de "Annual meeting" e outro de "Spring meeting". Nestes encontros é dada a possibilidade aos mais jovens de terem a palavra, tendo o FMI consciência da sua importância nas decisões políticas. Um dos seminários que contou com a participação dos mais jovens ocorreu em novembro de 2016, subordinado à temática da corrupção. Todas as informações relativamente a data, local e oradores estão presentes na página oficial da organização, de forma a garantir uma maior proximidade com a sociedade civil. Ainda com este propósito, e de forma a cumprir dois dos seus objetivos, relacionados com a pobreza, o fundo possui um programa denominado "IMF giving together", que ajuda comunidades em crise, através de doações e voluntariado.

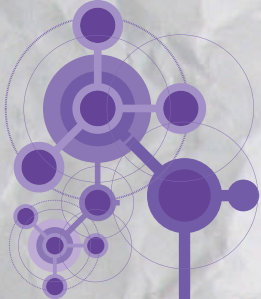
CONSIDERAÇÕES FINAIS

O FMI não falha na criação de informação respectiva a organização, funcionamento e atividades mas na divulgação das mesmas junto da opinião pública, considerada, talvez, um público secundário, mas que é polo de conhecimento fundamental para fomentar a notoriedade das instituições e de as perceber como *personas*.

Relativamente à comunicação que estabelece com os seus públicos primários, em particular o governo português, o FMI adotou uma postura intransigente, seguindo um modelo de comunicação unilateral, impondo um leque de medidas face às quais o país não teve margem de manobra, sendo coagido a aceitar e cumprir prazos. Portugal foi e continua a ser inúmeras vezes alvo de referências (na sua maioria negativas) pela organização. Numa notícia publicada pelo *Diário de Notícias*, em julho de 2016, refere-se que "há problemas nos bancos portugueses que são um risco global". A própria organização apresenta Portugal, na sua página oficial, como um dos países que mais deve dinheiro. Voltando ao público secundário, acreditamos que a gênese do desconhecimento do público face a esta organização esteja na própria falta de interesse por parte de ambas as instâncias: o público não tem motivação para conhecer mais do FMI e das suas áreas interventivas e a própria organização não procura chegar a públicos mais distantes, uma vez que a sua comunicação foca entidades com poder de decisão, e não o cidadão comum.

A imagem corporativa percebida pelo público, neste caso o português, é, por isso, desfavorável, mas também, em parte, devido ao contexto em que tomamos maior contato com a organização – a crise económica iniciada em 2008 e o consequente resgate em 2011⁶. Além disto, e pelo fato de o público secundário não se assumir como *target* principal, a comunicação falha, à medida que a generalidade do público da sociedade civil observa o FMI como um órgão inacessível e pouco credível (segundo o estudo da Deco Proteste, 68% dos inquiridos não confiam na organização).

6 Portugal foi intervencionado três vezes pelo Fundo Monetário Internacional. A primeira, em 1977, seguiu-se 1983 e por fim 2011.



Em última instância, uma das formas de o FMI melhorar a sua reputação seria através de uma comunicação dialógica, adaptada aos contextos específicos de cada país e de cada público. Além disto, a presença de líderes de opinião nas redes sociais (como Christine Lagarde na sua página de Facebook oficial), de membros da própria organização, pode facilitar a comunicação externa entre públicos e organização, ajudando a reduzir a distância institucional que os separa. Por último, e ainda de forma a reduzir a distância comunicacional entre o FMI e públicos envolvidos (e de acordo com o recente *e-book* lançado pelo Instituto Superior de Economia e Gestão Social, *Media trends 2017*), a capitalização de *real time marketing* em casos de comunicação de crise, o uso de *live videos* e a aposta progressiva em *content marketing*, a par de um eficaz processo de distribuição, são tendências de comunicação digital que podem capitalizar e contribuir de forma escalar para a reputação e notoriedade da organização em causa, tal como para conduzir a uma maior transparência e abertura do grau de comunicação entre ambas as instâncias e, conseqüentemente, reduzir o grau de desconfiança dos públicos secundários.

“Uma vez que o contato que o homem atual tem com a internet é essencialmente visual, através da imagem que aparece no ecrã, parece ter coerência prestar atenção a um discurso que procura convencer pela imagem” (Ferreira, 2002, p. 4). Aguardemos por uma linguagem mais próxima e imagens menos formais de líderes que encaram as instituições como entidades que têm como seiva a comunicação.

REFERÊNCIAS

COLNAGO, C. A comunicação organizacional como elemento estratégico para a construção da identidade corporativa e da imagem institucional das empresas. São Paulo: Intercom, 2007. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R2261-1.pdf>>.

DECO PROTESTE. Não sabem nem confiam. *Deco Proteste*, n. 382, p. 24-26, set. 2016. Artigo disponível em: <www.deco.proteste.pt>.

FASCIONI, L. *Indicadores para avaliação da imagem corporativa das empresas de base tecnológica instaladas na Grande Florianópolis baseados nas análises das percepções gráfica e verbal utilizando lógica difusa*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. Disponível em: <ligiafacioni.com>.

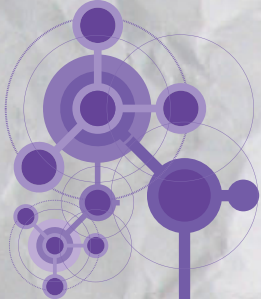
_____. Método participativo de definição da identidade corporativa. *Estudos em Design*, v. 7, n. 2, 2015. Disponível em: <<https://www.eed.emnuvens.com.br/design/article/view/37/34>>.

FERNANDES, A.; PEREIRA, C. A gestão da identidade corporativa como ideal: um estudo de caso. 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2009/resumos/R16-1003-1.pdf>>.

FERREIRA, I. Psicologia da imagem: um retrato do discurso persuasivo na Internet. Biblioteca Online de Ciências da Comunicação. 2002. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/ferreira-ivone-psicologia-imagem.pdf>>.

GOMES, M.; SAPIRO, A. Imagem corporativa: uma vantagem competitiva sustentável. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, Brasil, FGV, v. 33, n. 6, p. 84-96, 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n6/a09v33n6.pdf>>.

IMF. Review of the IMF'S communications strategy. In: AFONSO, C. et al. (2016). *Social Media Trends 2017*, Lisboa, ISEG, p. 6-10, 2016. Disponível em: <<https://www.imf.org/external/np/pp/eng/2014/063014.pdf>>.



JORGE, N. *Reputação: um elemento diferenciador e protector face a crises organizacionais*. 2010. Disponível no Repositório do Instituto Politécnico de Leiria.

JÚNIOR, E. et al. Uma métrica para reconhecer a identidade corporativa de empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Estratégia*, v. 6, n. 2, p. 107-120, 2013. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/14507/1/ARTIGO_MetricaReconhecerIdentidade.pdf>.

LEAL, A.; TARGINO, M. Comunicação, identidade e imagem corporativas: o caso da Caixa Econômica Federal, Brasil. Biblioteca on-line de Ciências da Comunicação. 2005. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/leal-targinocomunicacao-identidade-imagens-corporativas.pdf>>.

MAINO, J. A importância do gerenciamento da imagem corporativa. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, v. 1, n. 1, p. 45-55, 2004. Disponível em: <<http://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1049/1470>>.

PINTO, T. R. *A comunicação organizacional e os fenómenos de identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho 1974-2006*. Tese (Doutorado). Universidade do Minho, 2008. Disponível no Repositório da Universidade do Minho.

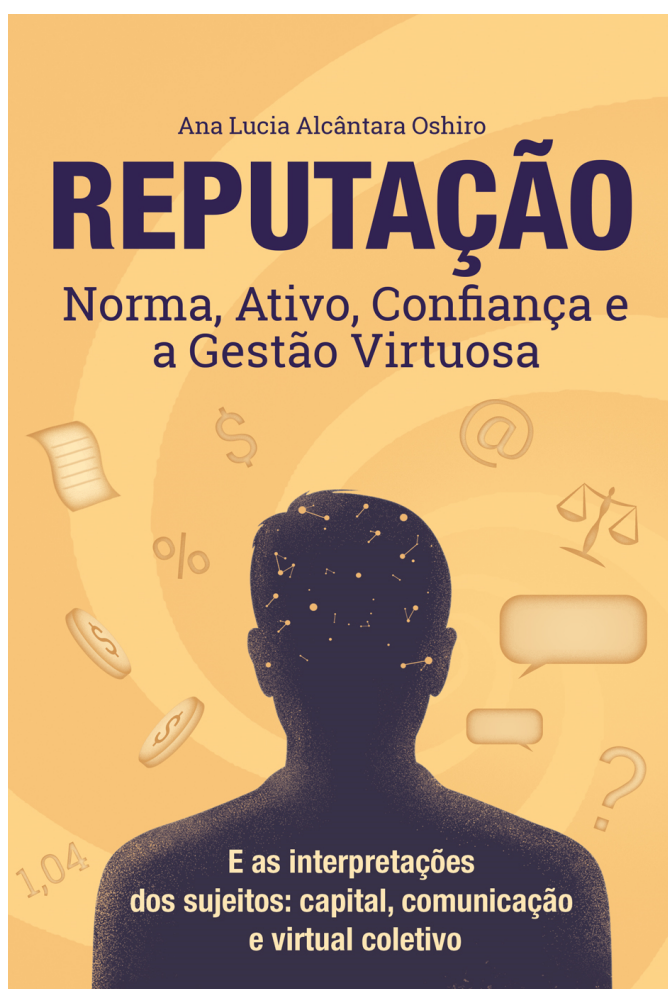
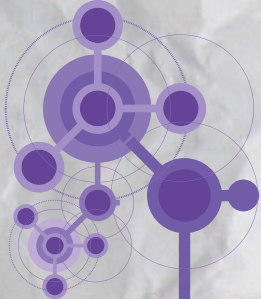
RABAÇA, C.; BARBOSA, G. *Dicionário de comunicação*. São Paulo, Brasil: Ática, 1978.

TVI24. Isto não é bem um governo, é uma geringonça. 25/11/2015. Notícia disponível em: <<http://www.tvi24.iol.pt/videos/politica/isto-nao-e-bem-um-governo-e-uma-geringonca/5641ea120cf243cfb2f11b46>>.

Texto recebido em 10.04.2017 e aprovado em 28.06.2017.

RESEARCH





Ana Lucia de Alcântara Oshiro

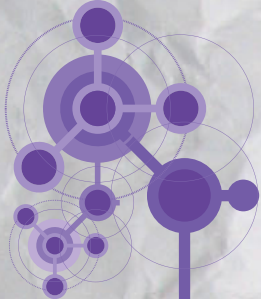
Reputação, norma, ativo, confiança e gestão virtuosa integradora e as interpretações dos sujeitos: capital, comunicação e virtual coletivo

Porto Alegre, RS
Buqui, 2016
309 páginas

Resenhado por

Marta Terezinha Motta Campos Martins

- Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP
- Especialista em Relações Públicas Empresariais pela Universidade Estadual de Londrina (UEL)
- Graduada em Comunicação Social – Relações Públicas pela UEL
- Professora adjunto do curso de Relações Públicas da UEL
- E-mail: mmartins@uel.br



Valor da reputação virtuosa no capitalismo contemporâneo

Value of virtuous reputation in contemporary capitalism

Valor de la reputación virtuosa en el capitalismo contemporáneo

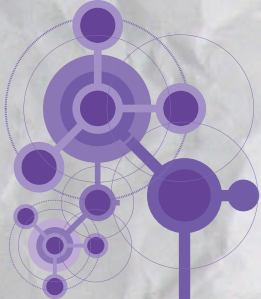
Reputação é um mecanismo de controle social que deriva de opinião favorável, tanto no nível individual quanto no coletivo, a respeito de pessoas, organizações e comunidades. Traz implícito o conceito de confiança, valor tão vulnerável nos dias de hoje, e traduz uma realidade de mercado pouco compreendida e etérea.

Na busca por entender como gestor e públicos apreendem o que seja reputação, Ana Lucia de Alcântara Oshiro tomou para si a difícil incumbência de falar sobre um tema tão complexo. Este é um objeto com escassez na literatura e a autora mostrou ousadia ao enfrentar, com brilhantismo e com a competência que lhe é própria, o desafio de produzir cientificamente uma obra de respeitável envergadura sobre reputação.

Em dez capítulos, a autora explana seu conhecimento obtido através de pesquisa de doutorado na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), sob orientação da professora doutora Sidinéia Gomes Freitas, que deu origem ao livro *Reputação, norma, ativo, confiança e gestão virtuosa e as interpretações dos sujeitos: capital, comunicação e virtual coletivo*. O foco do estudo realizado por Ana Lucia deu-se na fala de pessoas, tendo ela apurado que a comunicação deve estar densamente atenta ao diálogo, mais do que em mecanismos de construção de imagem, quando almeja alcançar reputação na sociedade contemporânea.

No primeiro capítulo, o contexto contemporâneo foi exposto como um sistema de informação e comunicação que multiplicou possibilidades de diálogo, escuta e armazenamento individual e coletivo. Cada indivíduo é comparsa na cadeia de geração de valor, pois, imerso nesse contorno, encontra-se o sistema capitalista que hoje é dependente do capital imaterial, subordinado ao capital humano, ao conhecimento ou ao capital da inteligência. No capitalismo cognitivo, um fenômeno de validação de valores e princípios morais processa-se pela informação que circula em rede virtual. A transição para o capitalismo cognitivo reconfigura o valor econômico amparando-se em inteligência humana e tecnocognição. Mecanismos que motivam pessoas a gerar inovação criativa e a imaterialidade processam “cálculo” do universo cognitivo materializado pelo valor econômico contemporâneo.

No segundo capítulo, a autora transita pelo capitalismo imaterial cognitivo que absorve conhecimento e informação nos processos produtivos e de distribuição. O trabalho é imaterial e suas proporções são calculadas pelo teor de conhecimento e



inovação injetados em suas práticas. Incerteza é um desafio permanente no capitalismo imaterial cognitivo e suas demandas levam ao exame de ativos imateriais. Inovação passa a ser um valor almejado pela sociedade capitalista contemporânea e delinea o que se pode nomear como economia cognitiva.

O saber digitalizado é um ativo imaterial sem custo embutido, não quantificável, pois o “produto” fruto do trabalho do saber é impalpável, imaterial e não quantificável. Um novo pensamento e modo de agir das organizações vem se apresentando, marcadamente no sentido de capacitar pessoas, reduzir gargalos de conflitos e promover maior eficiência dos recursos humanos.

O valor de capital hoje estabelece uma relação de dependência com a subjetividade, valores humanos e normativas sociais. Práticas de governança com base na transparência e em atitudes éticas legitimam gestores e organizações como “cidadãos de reputação responsável”.

No capítulo três, a autora recorre ao pensamento de Marx sobre o valor de mercadoria manter vínculo com trabalho humano, do qual depende e por quem é determinado. Sob a perspectiva social, o valor surge no momento da troca, pois as mercadorias transmitem, concomitantemente, o significado de serem objetos de utilidade e mensageiras de algo que as signifique. Valor é a mensuração atribuída que se faz de alguém ou algo. É o reconhecimento expresso dos méritos.

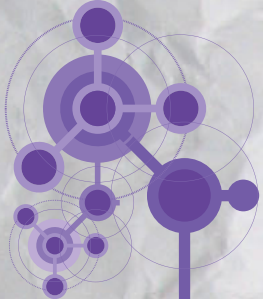
Conhecimento é embutido no centro do processo de criação do valor, posto que o foco não está mais na “extração da mais-valia”, e sim no capital simbólico cultural. Cada vez mais o sentido das mercadorias se desloca para a imaterialidade, submete-se às cargas de valores humanos e sugere compreender o valor não somente do ponto de vista econômico, mas também como reputação.

No quarto capítulo, a discussão sobre capital e valor convoca variáveis que transcendem o individual para associar o coletivo como um fenômeno imbricado na sociedade contemporânea. Remotamente acreditou-se em uma ciência racionalista e abstrata para solucionar “problemas morais, psicológicos ou sociais” e pouco se fez referência a um modo de “otimização dos sentimentos e das tendências” para auferir harmonização psíquica do indivíduo. Significa dizer que o homem era analisado pelo seu estilo de pensar e agir.

Na era do conhecimento e de convergência os meios de comunicação influenciam na vida cotidiana, ao remover a passividade dos receptores para conduzi-los a agir como protagonistas na busca de informações que facilitem compreender sua vida cotidiana. O homem é um ser comunicador passível de promover transformação tanto na interação com o outro, quanto em si próprio. O ambiente virtual é uma esfera interativa, cujos sons e imagens se misturam, transfiguram-se em dados “como um cérebro” e se apresentam ao mundo por meio de uma forma totalmente codificável.

Fatos e mensagens se perpetuam por discussões e debates alimentados na esfera virtual. Encontram-se, nesse ambiente, razões passionais, motivadoras, as quais são essenciais para “construção comum e coletiva”. Segundo Lebrun, as paixões traduzem reações que dominam a mente do homem. A paixão reflete uma relação de dependência com o outro, visto que a imagem do outro propulsiona uma “reação motivadora da ação”. Um indivíduo virtuoso é aquele que é capaz de dominar suas paixões. A presença de Aristóteles na obra defende um discurso movido pela paixão, pois esta relação causará impactos na moral do cidadão e na sua vida em sociedade, hoje baseada em relações suscitadas por tecnologias conectadas.

Comunicação na contemporaneidade é o assunto discutido no quinto capítulo da obra. Valendo-se de Castells e Alvarez, a autora lembra que os meios de comunicação de massa tiveram seu poder e domínio reduzidos a partir da virada do



século, uma vez que todos e cada indivíduo puderam acessar informações livremente. Padrões atuais de concorrência no mercado capitalista descartam formas objetivas de comparação entre “imagens de produtos”, pois estas sucumbiram à modernidade. Surgiu um inusitado “mundo de janelas” abertas por meio da sofisticação das tecnologias e dos novos meios de comunicação, contudo convergindo e integrando tradição e modernidade.

O “mundo de janelas” fez surgir para a comunicação social a “autocomunicação de massa”. Comunicação de massa e “autocomunicação de massa” integram-se à mais elementar forma de comunicação humana, que é a interpessoal, para ampliar possibilidades de atores sociais interagirem entre si. A gestão dialógica é então defendida como significativa para gerar valor nesse ambiente capitalista que hoje avalia os sentimentos que os públicos nutrem por organizações, bens e serviços. Trata-se de um modelo de gestão que impõe uma comunicação “multidimensional”, transmissiva de valores e qualidades e que se ampara em empatia e estratégias relacionais. A comunicação que atende a essa demanda é facilitadora, negociadora e ultrapassa a construção de discursos institucionais e as estratégias de imagem.

Do ponto de vista das organizações que estão inseridas no modelo do capitalismo cognitivo, emerge a indigência de adotar uma “personalidade organizacional integradora” que se expresse por meio de discursos sensíveis e humanizados. O estilo de comunicação proposto transporta as organizações para a materialização de relacionamentos com públicos variados, que associarão atributos como justiça, responsabilidade e honestidade ao valor concedido a cada organização com a qual se relacionem.

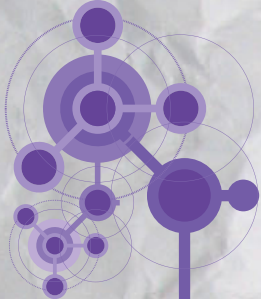
No capítulo seis, tem-se que o moderno capitalismo racional é centralizado na gestão e norteia a conquista de confiança derivada das relações humanas (*nomos*) que, por sua vez, se projeta na responsabilidade e no cumprimento de normas e leis (*ethos*). O ambiente reputacional é o *locus* do debate entre *ethos* e *nomos*, forças e fraquezas das organizações contemporâneas. A reputação situa-se entre o sistema simbólico (*ethos*) e a ordem normativa (*nomos*), que detêm o poder de julgar organismos e legitimá-los como positivos ou não.

Sobre reputação, ativo, norma, gestão da confiança e imagem, a obra exhibe no sétimo capítulo uma discussão densa na qual múltiplos autores foram convocados para, a partir da análise de visões heterogêneas, formular conceitos próprios sobre esses temas. A autora esclarece seu entendimento de que uma organização emerge de variados coletivos que estão presentes em seus próprios ambientes interno e externo. Reputação é relacionada a ativos imateriais que se revelam pela imagem, identidade e marca.

A análise desses objetos imateriais conduz a reputação a atingir solidez quando seus relacionamentos sustentam o surgimento de confiança, respeito e credibilidade para as organizações contemporâneas. Focada no capitalismo cognitivo, a obra reafirma que cabe à reputação corporativa obter vantagem competitiva e que o alinhamento entre coletivo, individual e normas estabelecidas causam impactos na reputação, que hoje é construída sobre “manifestações dos sentimentos, das paixões envolvidas no cotidiano na pessoa humana” (p. 184).

O pensamento aristotélico sobre moral norteia os argumentos discutidos no oitavo capítulo. Na conjuntura filosófica apreciada, a razão exerce domínio sobre as paixões, no entanto não as extingue. Adverte-se que saber dominar a paixão significa agir virtuosamente, mas a ação virtuosa será regida pelo julgamento que o outro fará desse ato.

A reputação virtuosa resulta de um agir que revele igual qualidade, seja absorvido como honesto e digno pelos públicos estratégicos. O detentor de reputação virtuosa é um ator social julgado e valorado como bom, honesto e legitimado. A autora faz um questionamento sobre se a reputação prescinde de normatização e este tema dá suporte para os demais capítulos da obra.



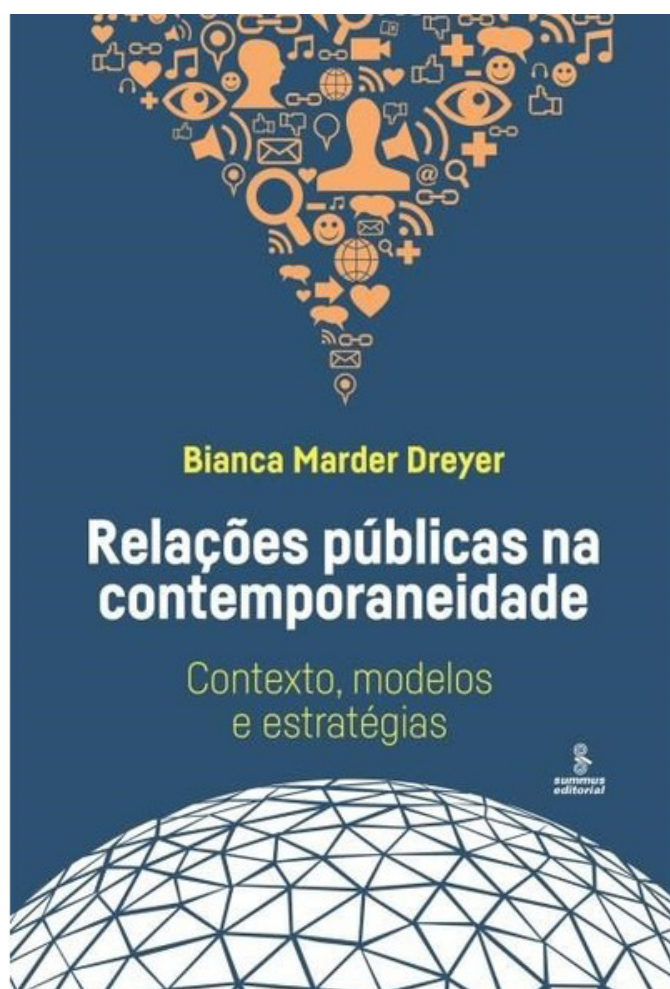
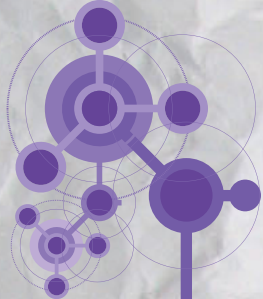
O estudo empírico relatado no capítulo nove quis entender o que significava o termo reputação nos eixos investigados que abordaram agentes de comunicação no mercado do capital cognitivo e executivos principais de organizações representando a “fala” do mercado. O estudo promoveu um comparativo entre o pensamento de gestores da comunicação, do capital e dos coletivos virtuais a respeito da reputação virtuosa.

Foram entrevistados executivos das empresas Itaú-Unibanco, Lecom, SAP, do Reputation Institute (RI), do Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (Ibri), do Conselho Regional de Relações Públicas – Conrerp da 2ª Região/São Paulo e Paraná e da Associação Brasileira de Comunicação Corporativa (Abracom). Com os resultados da pesquisa, a autora organizou indicadores e atributos de reputação organizacional, segundo o olhar dos entrevistados.

O capítulo 10 explora um modelo de gestão integrador, materializado em figura ilustrativa do “círculo virtuoso da reputação integradora”, criado pela autora a partir do *corpus* apurado em sua tese de doutorado. Quanto às dimensões internas, a “norma organizacional” traça o contorno das seis dimensões que orientam a negociação com sujeitos “coletivos”. Tempestividade, grau de relacionamentos, legalidade, cidadania, desempenho e qualidade de gestão e transparência são as variáveis pontuadas a partir da lógica racional e da humanização contidas no arcabouço teórico explorado.

Para uma empresa conectar-se com o ambiente externo, é recomendado na obra que justiça e respeito sejam os polos norteadores. Elementos aferidores propostos no “círculo virtuoso da reputação integradora” são equidade/afeição, bondade e compaixão, confiança/credibilidade. A nova perspectiva de gestão defendida no livro transcende práticas administrativas tradicionais e fundamentadas em indicadores numéricos, pois Ana Lucia defende sua crença de que mudança na modernidade só é possível quando se equilibram capital e respeito ao elemento humano.

A leitura da obra é um chamado para estudiosos da comunicação se instruírem e decifrarem as sinuosidades por onde circula a comunicação contemporânea, bem como sobre a forma pela qual esta provoca impactos no valor econômico e cognitivo, em reputação positiva para marcas, produtos e serviços de organizações brasileiras.



Bianca Marder Dreyer

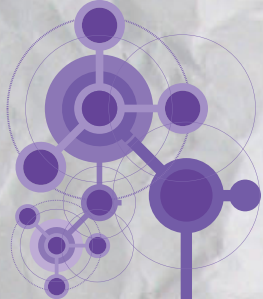
*Relações públicas na contemporaneidade:
contexto, modelos e estratégias*

Summus Editorial
São Paulo, 2017
160 p.

Resenhado por

Else Lemos

- Doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Graduada em Comunicação Social – Relações Públicas pela Universidade Federal de Goiás (UFG)
- Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas e em Gestão da Comunicação Digital pela ECA-USP
- Docente nos cursos de especialização Gestcorp e Digicorp, da ECA-USP
- Professora Adjunta na Faculdade Cásper Líbero (Facásper)
- E-mail: else_lemos@uol.com.br



Relações públicas, amálgama para a gestão de relacionamentos na era da visibilidade

Public relations, amalgam for relationships management in the era of visibility

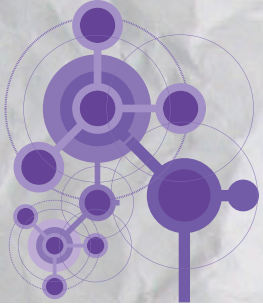
Relaciones públicas, amálgama para la gestión de relaciones en la era de la visibilidad

Há cerca de três décadas vemos a disciplina de relações públicas buscando estabelecer vínculos, ora bem-sucedidos, ora nem tanto, com os estudos da administração e da chamada escola de comunicação estratégica, ligada ao *business management*. Em muitos casos, porém, esse esforço se deu em detrimento do termo “relações públicas”, abrindo-se espaço para expressões como “gerenciamento da comunicação organizacional” ou “gerenciamento estratégico da comunicação organizacional”, apenas para mencionar alguns dos termos adotados na pesquisa e na literatura da área.

Em *Relações públicas na contemporaneidade: contexto, modelos e estratégias*, Bianca Marder Dreyer faz de relações públicas termo-chave que dá sentido e caracteriza a comunicação organizacional contemporânea. O trabalho, resultante de sua dissertação de mestrado em Ciências da Comunicação (ECA-USP), busca nos fundamentos teórico-conceituais de relações públicas as interfaces para o diálogo com outras disciplinas, propondo uma visão alinhada ao espírito do tempo e às demandas de um mundo hiperconectado em contínua mudança.

Já na introdução, a pesquisadora estabelece o foco de sua análise: a mudança na forma como as organizações constroem os relacionamentos com seus públicos no contexto de uma sociedade na qual a comunicação tem papel central e o digital deve ser transversal às estratégias de comunicação nas organizações. Se, por um lado, as relações públicas podem ser entendidas segundo suas definições pioneiras, por outro, suas práticas solicitam um olhar *trans*, ou seja, para além de suas fronteiras, em coadjuvação com outras disciplinas, algumas das quais tão jovens quanto relações públicas e em desenvolvimento exponencial, como é o caso da inteligência artificial, por exemplo.

O texto, didático e construído com exímia linearidade e responsabilidade histórica – a cada capítulo há uma breve explicação sobre os temas que serão discutidos e, quando necessário, resgate de fatos e datas que merecem atenção –, estabelece alguns pressupostos que devem ser observados ao se pensar em planejamento de comunicação. Assim, indica que, antes de tudo, quem trabalha com comunicação deve conhecer e estar atento a temas contemporâneos que explicam a sociedade



em que vivemos. Nesse sentido, a autora se debruça sobre três conceitos centrais – sociedade em rede, da transparência e do espetáculo –, assinalando as imbricações entre indivíduos, organizações e sistemas de mídia, bem como a exacerbação da exposição e da comunicação em tempo real.

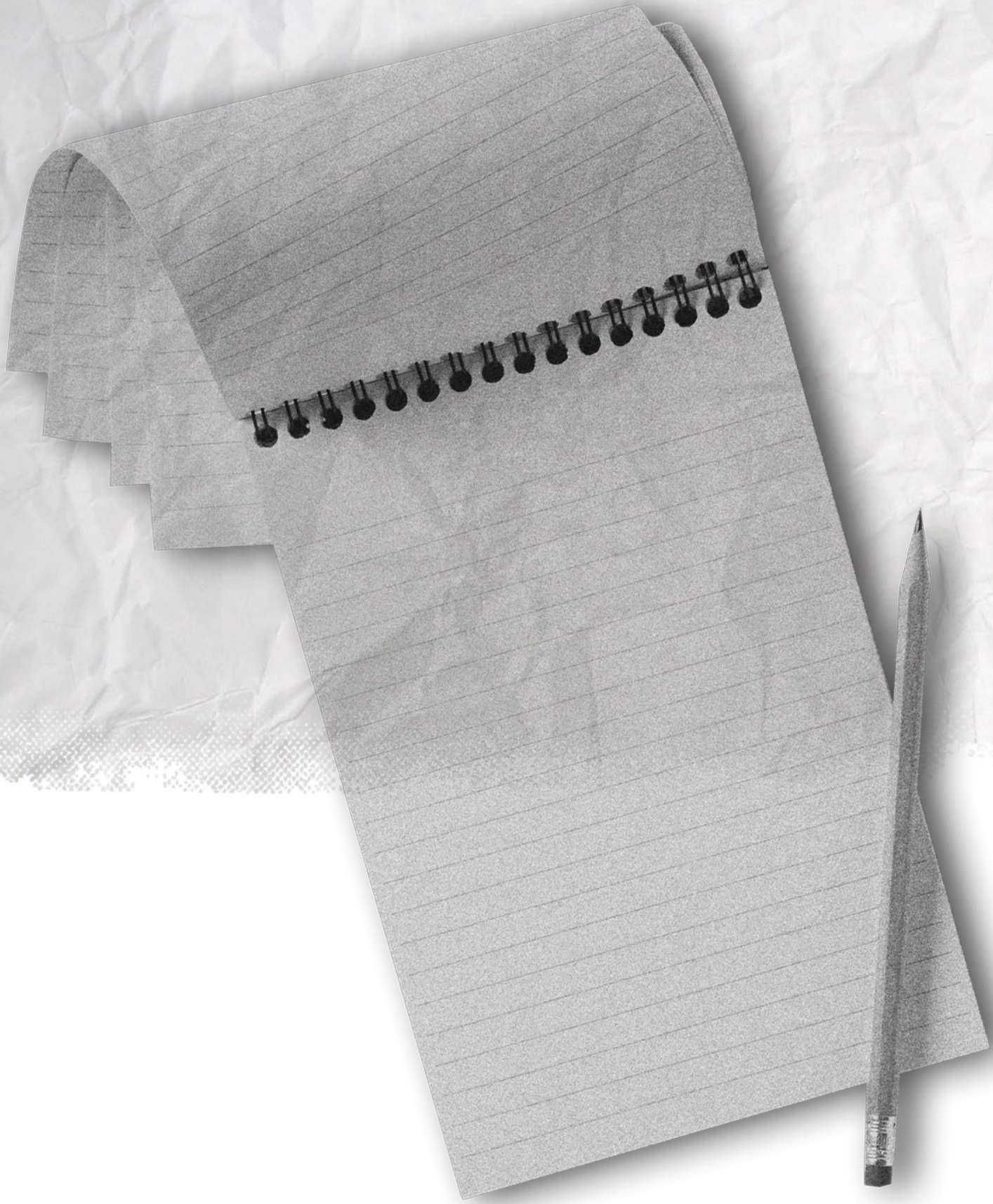
A ideia de que informação é a matéria-prima da comunicação se destaca na obra. Essa noção, base fundamental para o desenvolvimento disciplinar de relações públicas, reitera o pressuposto de que as relações públicas mantêm sua essência, mas são desafiadas, hoje, pelas novas configurações comunicacionais, computacionais e digitais.

Um tema que ganha uma perspectiva autoral é a discussão sobre públicos, pois a obra propõe uma classificação que considera o público presente no digital como *ubíquo*. Segundo a autora, o 'público ubíquo' é conectado, ativo, produtor de conteúdo, protagonista de comunicação e em constante deslocamento. Com o desenvolvimento da web 3.0 e 4.0, Dreyer indica que a atividade de relações públicas já está inserida e sujeita a esses ambientes, e, portanto, o planejamento de relações públicas deve levar em consideração essa nova realidade.

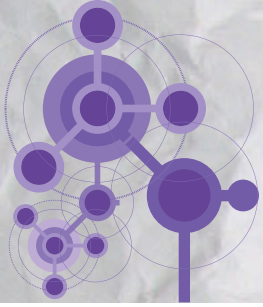
A obra traz, ainda, o exame detalhado de treze modelos de comunicação e dois modelos de negócios. Embora os conceitos, modelos e propostas analisados partam de estruturas e conceituações disciplinarmente distintas, a opção por nomear essas representações como "modelos" se mostra útil aos que buscam uma visão mais prática e aplicável ao dia a dia profissional. Essa seção traz um resgate de conceitos e modelos já mencionados em diversas obras da área, como os clássicos modelos de relações públicas e o conceito de comunicação integrada. A autora, porém, não se contenta em agrupar esses assuntos já tradicionalmente estudados na área; antes, busca reconstituir o percurso de cada uma dessas conceituações, reinterpretando-as. Além disso, agrega conceitos e modelos discutidos no âmbito dos estudos de mídia, administração e *business management*, contextualizando-os ao planejamento de relações públicas.

Por fim, a obra apresenta características e pressupostos da interação e da visibilidade no cenário contemporâneo, indicando que estabelecer laços dialógicos baseados em interação mútua é o cenário ideal para os relacionamentos entre organizações e públicos. Uma vez que a presença marcante dos públicos nas redes, hoje, traz novas formas de visibilidade para as organizações, por isso mesmo devem buscar no planejamento estratégico as bases para o gerenciamento dos relacionamentos.

A linha de pesquisa que vincula relações públicas e comunicação estratégica tem ganhado importância nas últimas décadas em âmbito global, e o trabalho de Bianca Dreyer é um sopro de renovação para a escola brasileira de relações públicas. A pesquisadora demonstra forte compromisso com leitura abrangente do campo (e de outros) e conhecimento apurado de diferentes abordagens que podem sustentar o planejamento de comunicação e relações públicas. Com linguagem e estilo marcantes, e diversas figuras e infográficos que resumem ou ilustram os conceitos explorados no texto, revela zelo conceitual e seu vigoroso caráter pedagógico, sendo leitura indicada e útil para estudantes, professores e profissionais de mercado.



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.

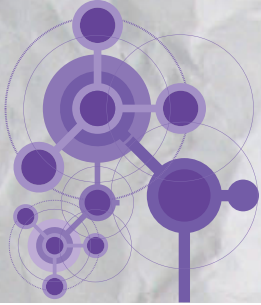
DIRETRIZES PARA AUTORES

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).

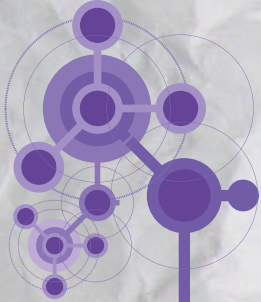
O texto total de identificação dos autores deve conter, no máximo, 1000 caracteres (com espaços), seja para um ou mais autores (dados somados de 1.000 caracteres).

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



6023da 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

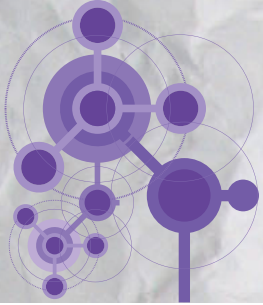
Os originais encaminhados para análise serão submetidos a dois membros do Conselho Editorial para emissão de parecer que avalie o texto a partir de créditos de qualidade, metodologia e adequação aos objetivos e padrões estabelecidos nestas Normas. Dois pareceres favoráveis habilitam o texto para publicação, 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.

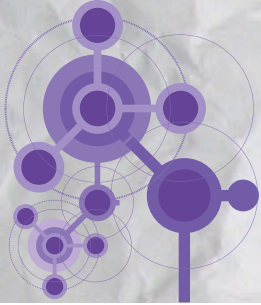
GUIDELINES FOR AUTHORS

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).

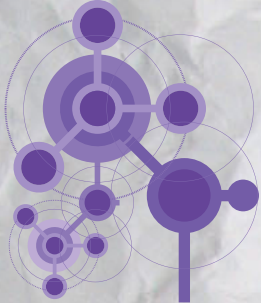
The total text for identification of the authors must contain a maximum of 1,000 characters (with spaces), be they for one or more authors.

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

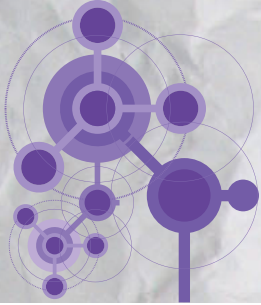
The originals sent for analysis will be submitted to two members of the Editorial Council for issuance of an opinion that assesses the text based on credits of quality, methodology and adequacy to the objectives and standards established in these Rules. Two favorable opinions qualify the text for publication, 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*.

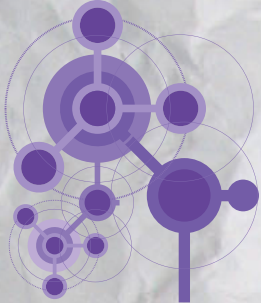
DIRECTRICES PARA LOS AUTORES

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 brasileiros 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).

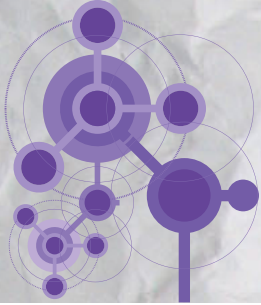
El texto completo de la identificación de los autores debe contener un máximo de 1.000 caracteres (con espacios), sea para un autor o varios autores (datos agregados a 1.000 caracteres).

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