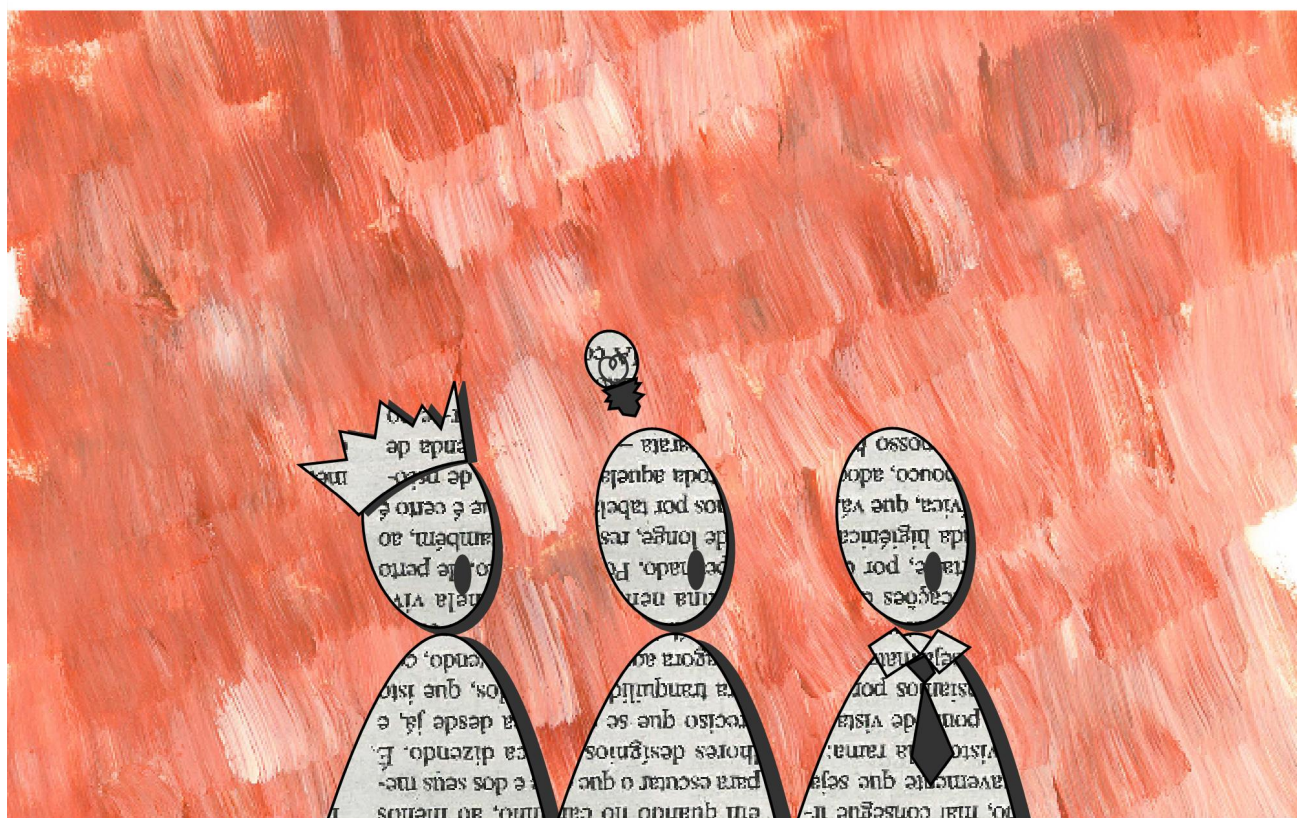


Relações Públicas e Comunicação Organizacional:  
dos fundamentos às práticas

Vol V (2017)

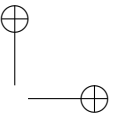
Gisela Gonçalves & Andréia Athaydes (org.)



Liderança, inovação  
e empreendedorismo

4 Livros  
LABCOM  
books





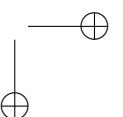
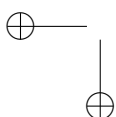
Gisela Gonçalves & Andreia Athaydes (org.)

Relações Públicas e  
Comunicação organizacional:  
dos fundamentos às práticas

Vol. 5

Liderança, inovação e  
empreendedorismo

 **LABCOM.IFP**  
Comunicação, Filosofia e Artes  
Unidade de Investigação  
Universidade da Beira Interior





Livros LabCom.IFP  
Covilhã, UBI, LabCom.IFP, Editora LabCom.IFP  
[www.labcom-ifp.ubi.pt](http://www.labcom-ifp.ubi.pt)

DIREÇÃO: Gisela Gonçalves  
SÉRIE: Comunicação Estratégica

TÍTULO: Relações Públicas e Comunicação organizacional: dos fundamentos  
às práticas: Liderança, inovação e empreendedorismo (vol. 5)  
ORGANIZAÇÃO: Gisela Gonçalves & Andreia Athaydes

ANO: 2017

DESIGN DE CAPA: Madalena Sena  
PAGINAÇÃO: Filomena Matos

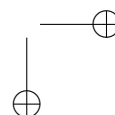
ISBN  
978-989-654-424-9 (PAPEL)  
978-989-654-426-3 (PDF)  
978-989-654-425-6 (EPUB)

DEPÓSITO LEGAL  
435557/17

TIRAGEM  
Print-on-demand



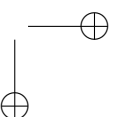
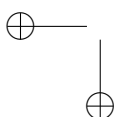
 **LABCOM.IFP**  
Comunicação, Filosofia e Artes  
Unidade de Investigação  
Universidade da Beira Interior





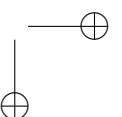
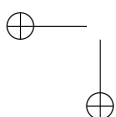
# Índice

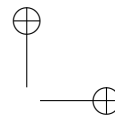
Introdução: a liderança, inovação e empreendedorismo do setor das relações públicas e da comunicação organizacional em Portugal e no Brasil <i>Gisela Gonçalves &amp; Andreia Athaydes</i> . . . . .	1
<b>Parte 1 – Experiências empreendedoras e inovadoras</b>	<b>11</b>
A utilização das ferramentas de comunicação digital na divulgação da atividade profissional de relações públicas pelo coletivo “Todo Mundo Precisa de um RP” <i>Elena Angélica Mueller</i> . . . . .	13
As organizações e a interação com os usuários no Facebook: o caso da Netflix no Brasil e em Portugal <i>Vitória Wohlgemuth &amp; Brenda Parmeggiani</i> . . . . .	31
Comunicação Dialógica: as plataformas digitais como ferramentas inovadoras de interação social <i>Victor Theodoro &amp; Gisela Gonçalves</i> . . . . .	53
A comunicação de um jeito bom pra todo mundo: um estudo de caso da Mercur S.A. <i>Bruna Teixeira Santos</i> . . . . .	73
<b>Parte 2 – Estudo de práticas inovadoras</b>	<b>97</b>
Comunicação e Planejamento como elos entre prática e inovação nas organizações <i>Maria Eugênia Porém, T. S. F. Vêras, V. L. Sforsin &amp; V. F. Gonçalves</i>	99





As relações públicas como estratégias de consolidação da cultura e inovação no contexto das organizações do Brasil e Portugal <i>Keynayanna K. C. Fortaleza, Larissa B. Rigo &amp; Marcelo de B. Tavares</i>	119
O Profissional de Comunicação na Gestão de Projetos de engenharia – uma área de inovação <i>Teresa Ruão &amp; Ana Isabel Lopes</i>	139
<b>Parte 3 – Experiência e estudos sobre liderança</b>	<b>159</b>
Communication controlling: origens e abordagens académicas e estudo de caso de cinco organizações <i>Marcos Roberto dos Santos &amp; Evandro Oliveira</i>	161
Cultura organizacional e comunicação interna: a visão do consultor de comunicação <i>Sónia Pedro Sebastião &amp; Giovana Zulato</i>	187
A Comunicação e a Cultura como Elementos fundamentais da Dinâmica Organizacional: Qual o Papel da Cultura Organizacional na Comunicação adotada pelos Líderes? <i>Rita Monteiro Mourão</i>	209
Relações públicas e comunicação: contributos para construção de relações de confiança entre líderes e liderados <i>Cibelli Pinheiro de Almeida</i>	227
A relevância da liderança pessoal na performance organizacional – Um estudo quantitativo <i>Manuel Joaquim de Sousa Pereira</i>	245
Liderança, inovação e empreendedorismo no sector das relações públicas e comunicação organizacional no contexto de Portugal e Brasil <i>Notas sobre os autores</i>	263





## **Introdução: a liderança, inovação e empreendedorismo do setor das relações públicas e da comunicação organizacional em Portugal e no Brasil**

Gisela Gonçalves & Andreia Athaydes

*Universidade da Beira Interior e Universidade Luterana do Brasil*

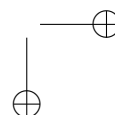
Segundo dados da Endeavor<sup>1</sup>, uma organização sem fins lucrativos com a missão de incentivar e impulsionar o empreendedor brasileiro, 1,5% das empresas brasileiras são responsáveis por gerar 50% dos novos postos de trabalho, o que equivale a 2,7 milhões de empregos. Já em Portugal, o *Estudo Global de Empreendedorismo 2015*<sup>2</sup>, realizado pela multinacional norte-americana *Amway* em conjunto com a Universidade Técnica de Munique e com o apoio do Instituto *GfK Research*, apontou que apenas 16% dos portugueses consideravam a sociedade em que viviam favorável ao empreendedorismo. O recorte sobre as realidades brasileira e portuguesa, muito embora com dois anos de defasagem em relação a esses resultados, demonstra que ainda há muito para se pensar, fazer e avaliar sobre a temática do empreendedorismo e que se direcionarmos nossos esforços neste sentido, muitos serão os resultados sociais.

E, afinal, o que é empreender? Na viragem do século XVIII para o século XIX, o termo cunhado pelos economistas Richard Cantillon e a Jean-Baptiste Say, referia-se à ação da pessoa que investia o seu próprio dinheiro em um empreendimento qualquer, assumindo os riscos dessa ação. Passado um século, o conceito foi ampliado pelo também economista Joseph Schumpeter, que associou o termo inovação ao empreendedorismo, isto é, a capacidade de alguém perceber e aproveitar oportunidades no âmbito dos negócios, pressupondo também a capacidade de criar uma nova forma de utilização dos recursos disponíveis, muitas vezes diferente do seu emprego habitual. Hoje, tanto o termo empreendedorismo como inovação são constantes na fala de organizações e pessoas, preocupadas com as adversidades vividas em seus contex-

---

<sup>1</sup>Dados disponíveis no portal: <https://endeavor.org.br>

<sup>2</sup>Relatório completo disponível em: [http://globalnewsassets.amway.com/501484/ager\\_2015\\_report.pdf](http://globalnewsassets.amway.com/501484/ager_2015_report.pdf)



tos socioeconómicos. Tais adversidades, inclusive, propiciam o surgimento de outros tipos de empreendedorismo e inovação, relacionados, por exemplo, com o impacto social e a economia solidária. Afora, é claro, a concepção de que empreender ou inovar não está apenas atrelado à concepção do seu próprio negócio. Profissionais, independentemente da sua área/função, estão sendo sensibilizados para *pensar e agir* de forma empreendedora e inovadora, como condição *sine qua non* para a manutenção e crescimento das organizações às quais estão vinculadas.

Tanto o empreendedorismo/inovação para um negócio próprio como para uma causa social ou para uma organização, requerem outra habilidade: a liderança, concebida como a capacidade de sensibilizar e engajar pessoas em direção a determinados objetivos ou metas, gerando diferentes tipos de crescimento para todos os envolvidos no processo. A liderança tem mesmo sido considerada como essencial para o sucesso das organizações, independentemente da área de negócio e, em especial, em períodos de crise. A importância deste facto sobressai ainda mais se olharmos para os últimos dados do Edelman Trust Barometer (2017): mais de dois terços da população não confia que os seus atuais líderes consiga enfrentar os desafios contemporâneos; apenas 37% considera os CEOs credíveis e 29% tem a mesma opinião sobre os Governos dos respetivos países. Neste contexto, a proposta de reunir práticas e estudos sobre estas temáticas aplicadas às relações públicas e à comunicação se faz pertinente, já que liderar, empreender e inovar pressupõem comunicar-se fundamentalmente.

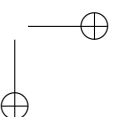
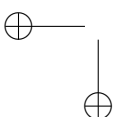
Esta obra, organizada em três partes principais, reúne **as experiências empreendedoras e inovadoras** de profissionais de comunicação de Portugal e do Brasil; o **estudo sobre práticas inovadoras em e pela** comunicação; e, finalmente, **experiência e estudos sobre práticas de liderança** aplicada/associada à área de relações públicas e comunicação organizacional brasileira e portuguesa.

Quando propusemos uma publicação reunindo *experiências sobre empreendedorismo e inovação* na área ou a partir do uso das relações públicas e comunicação, sem dúvida, gostaríamos de apresentar um case que pudesse mostrar tais aspectos aplicados à própria área. Esse desejo foi concretizado no artigo de Elena Angélica Mueller, da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) e profissional da nova geração de relações públicas brasileiros, ao abordar o uso da comunicação digital no coletivo “Todo Mundo Precisa de





um RP – TMRP”, apresentado no primeiro capítulo desta obra. O TMRP é considerado uma iniciativa empreendedora no mercado das relações públicas do Brasil, pois desde a seu surgimento em 2013, assumiu uma influência sobre os estudantes e jovens profissionais de RP, há muito perdida pelas entidades associativas da área e mesmo pelos cursos de graduação mais tradicionais no país. Com o intuito de defender e posicionar o profissional, além de acelerar o mercado das Relações Públicas no Brasil, o TMRP, constituído por cinco jovens profissionais e inicialmente como uma agência de RP, transformou-se, na verdade, em uma causa, que trabalha com a autoestima da categoria, sem, contudo, perder o seu foco para os negócios. Os sócios brasileiros, nestes quatro anos de funcionamento e valendo-se, com propriedade da comunicação digital, instituíram projetos que vêm mobilizando a categoria, especialmente, pelas mídias sociais: a *Casa RP*, o *RP Week*, a *Imersão RP* e, recentemente, a *RP School*. O primeiro, a *Casa RP*, será um espaço físico, colaborativo, co-criado e mantido por profissionais de RP para geração de negócios; o *RP Week* é um evento anual, com workshops, oficinas e palestras com temas e personalidades em voga no mercado brasileiro e já na terceira edição em 2017, que tem reunido um número cada vez maior de participantes; o *Imersão RP* são cursos presenciais de qualificação profissional itinerantes, já realizados em diferentes cidades brasileiras; tais cursos do projeto *Imersão RP* colaboraram para a criação da *RP School* que também oferece cursos de atualização profissional, contudo, por módulos de e-learning e com preços competitivos. Todas essas ações são divulgadas por campanhas veiculadas em mídias sociais próprias ou de outros profissionais de RP, que são parceiros e apoiam as iniciativas do coletivo TMRP. As iniciativas empreendedoras destes profissionais brasileiros podem ser comparadas às realizadas pela Associação Brasileira de Relações Públicas, quando, em seu auge nos anos 70 e 80, mobilizava centenas de profissionais brasileiros em várias das suas ações, promovendo eventos diferenciadas para a compreensão acerca da profissão, dirigidas tanto ao empresariado e sociedade civil como para os profissionais, com o intuito, neste caso, de trabalhar o sentimento de pertença e orgulho da categoria. A diferença é que, naquela época, a comunicação se valia de ferramentas impressas para chegar até o seu público-alvo, levando mais tempo e necessitando, obviamente, de mais recursos financeiros. Agora, o coletivo TMRP tem a seu favor as ferramentas de comunicação digitais, que conseguem chegar com maior



rapidez, com um custo menor e maior precisão no público de interesse, e que permitem, em tempo real, acompanhar as suas reações.

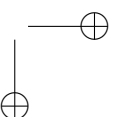
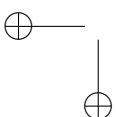
Seguindo na temática de práticas empreendedoras aliadas à comunicação digital, teremos dois artigos de teor comparativo, sobre usos de redes sociais por parte de empresas portuguesas e brasileiras, o primeiro centrado no Facebook e o segundo no Twitter. Em “As organizações e a interação com os usuários no Facebook: o caso da Netflix no Brasil e em Portugal”, Vitória Wohlgemuth e Brenda Parmeggiani, da Universidade de Brasília, analisam as estratégias de relacionamento utilizadas no Facebook pela Netflix, provedora mundial de filmes e séries de televisão via *streaming*, e considerada hoje como uma das organizações que melhor se valem das características do Facebook para se relacionar com seus clientes e gerar a interação com os mesmos. Muito embora as autoras tenham identificado diferenças nos perfis brasileiro e português da Netflix, a empresa se vale da linguagem coloquial, de Gifs, emoticons e gírias para estabelecer uma conversa com os usuários do Facebook, a ponto de conseguir transformar um comentário negativo em uma oportunidade para gerar mais likes e comentários positivos. A sua fala (escrita) na primeira pessoa do singular traz, sem dúvida, uma proximidade com os usuários, a ponto deles tratarem a “empresa” como uma “amiga” com a qual estão trocando ideias e brincadeiras sobre seus filmes e séries preferidas. Obviamente que a opção por uma linguagem coloquial e até mesmo intimista respeita as diferenças culturais. Neste caso, as autoras demonstram que o diálogo estabelecido com os usuários brasileiros é mais carregado de brincadeiras do que com os usuários portugueses, considerados mais formais do que os primeiros. Demonstra, portanto, que a comunicação digital da Netflix é exitosa, por analisar e adaptar-se às diferenças culturais dos locais nos quais ela tem clientes.

Continuando na temática de práticas empreendedoras aliadas às plataformas digitais, Victor Theodoro e Gisela Gonçalves, da Universidade da Beira Interior (Portugal) apresentam em “Comunicação Dialógica: as plataformas digitais como ferramentas inovadoras de interação social”, um estudo sobre duas empresas do mesmo sector de negócios, a *Ponto Frio*, brasileira e a *Worten*, portuguesa. Através da análise comparativa do comportamento destas empresas no Twitter procuram perceber de que forma constroem (ou não) relações positivas e contínuas com os seus seguidores. Tal como o Facebook, o Twitter possibilita canais de comunicação imediatos entre a organização e os seus públicos. Mas será que as organizações aproveitam as suas potenci-



alidade para construir relacionamentos ou apenas como mais um veículo de promoção de venda? A teoria dialógica das relações públicas, impulsionada pelos estudos de Kent e Taylor (1992, 2002) colocaram em evidência o perfil inovador das redes sociais para o trabalho de RP online, na aposta na construção de mensagens que possibilitam um feedback contínuo, mutuamente benéfico, entre a organização e os públicos. No entanto, o caso apresentado neste capítulo aponta para a dificuldade sentida por algumas empresas em abandonar uma postura monológica no uso das redes sociais, apesar dos benefícios decorrentes da interação social na Web para as organizações.

Já em relação às práticas inovadoras, uma das suas possibilidades é abordada por Bruna Teixeira Santos, uma relações públicas brasileira empreendedora que atua em diferentes projetos de inovação social através da sua empresa Conexões com Propósito. No texto “A comunicação de um jeito bom pra todo mundo: um estudo de caso da “Mercur S.A” lembra que as mudanças tecnológicas e socioambientais farão com que muitas empresas brasileiras, em 10 anos, possam deixar de existir caso não se adequem às novas demandas sociais. E essa adequação se dará mais rapidamente nas organizações preocupadas com toda a vida existente na natureza e com as pessoas sendo o centro de tudo. Portanto, serão organizações que incentivarão a inteligência coletiva, possibilitando o imaginar, o criar e o inovar, denominadas atualmente de “caórdicas”. Serão, por exemplo, empresas que entendem que o lucro não é mais o fim, mas sim um meio para continuar existindo e colaborando para os propósitos de uma sociedade. A partir desse preceito, a autora discorre sobre a evolução do termo inovação ligado à tecnologia passando para a inovação associada ao social, que, em síntese, pode ser entendido como a criação de valor para o coletivo. A autora, assim, ilustra a sua tese com a experiência da Mercur, indústria quase centenária do sul do Brasil, responsável pela produção de produtos da borracha para os setores da educação, saúde e revestimento. A Mercur vem se valendo da comunicação para engajar seus colaboradores para criar soluções sustentáveis, demonstrando que a empresa não faz nada sozinha, necessitando unir-se com quem precisa, com quem tem a necessidade. A área de comunicação, portanto, não é vista com um departamento, mas sim como uma incubadora, cujas experiências validadas no sentido de engajamento e mobilização passam a ser projetos fixos. Tais experiências incentivam o diálogo com todas as instâncias organizativas, pois é através dele que se constrói relacionamento, que, por sua vez, propicia a cocriação para



as soluções sustentáveis. A empresa vale-se ainda dos princípios da educação, que entende a comunicação como um espaço que permite que a educação aconteça, tornando o ambiente interno favorável a novas ideias e modos de se fazer.

A segunda parte do nosso livro apresenta estudos sobre práticas inovadoras. Esta abordagem pode ser apreciada na investigação realizada pelas pesquisadoras brasileiras Maria Eugênia Porém, Tainah Schuindt Ferrari Vêras, Vanessa Lazaro Sforsin e Verônica Ferreira Gonçalves, da Universidade Estadual Paulista (UNESP). No artigo “Comunicação e Planejamento como elos entre prática e inovação nas organizações”, as autoras discorrem sobre diferentes olhares acerca dos conceitos relacionados com a prática inovadora. Para elas, a inovação surge quando existe a aprendizagem para a mudança; o planejamento que gera e dissemina novos conhecimentos que permitem a mudança; a cultura que engaja as pessoas para as mudanças e a criação de significados, surgidos nas práticas do dia a dia e que colaboram para mudar hábitos que não contribuem para a inovação. E será a comunicação o elo entre esses quatro elementos. Os conceitos teóricos apresentados no artigo são analisados a partir do estudo de duas organizações do interior de São Paulo, uma da área pública e a outra do setor privado. Como resultado, as pesquisadoras brasileiras verificam que muito embora ambas organizações tenham ferramentas de gestão e de comunicação, elas não são compreendidas nem utilizadas de forma a criar uma cultura de aprendizagem para a inovação. Portanto, ainda há um caminho a percorrer no sentido de que os gestores compreendam que não existem práticas inovadoras *em* comunicação, mas sim *com* comunicação, que é o elemento que garante a existência e a transformação das organizações.

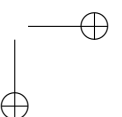
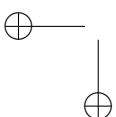
Seguindo na mesma temática de estudos sobre as práticas inovadoras, no artigo “As relações públicas como estratégias de consolidação da cultura e inovação no contexto das organizações do Brasil e Portugal”, os pesquisadores brasileiros Keynayanna Késsia Costa Fortaleza, Larissa Bortoluzzi Rigo e Marcelo de Barros Tavares, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC/RS, preocupam-se em estudar como as relações públicas podem colaborar para a consolidação da identidade cultural e inovação por meio de um relacionamento com excelência com seus diferentes públicos de interesse. Essa preocupação advém especialmente quando estamos tratando com organizações transnacionais, cujas atividades econômicas ocorrem em países com diferentes culturas e ainda assim elas necessitam manter sua iden-



tidade cultural. Após o levantamento teórico acerca de identidade cultural, inovação e relações públicas excelentes, os autores analisam os websites da Coca-Cola, disponibilizados para os consumidores brasileiros e portugueses, considerando que essa organização possui uma marca com valores e formas simbólicas intangíveis para uma parcela considerável da população mundial. Concluem que, muito embora a Coca-Cola mantenha resquícios visuais semelhantes na sua plataforma em ambos os países, demonstrando preocupação em solidarizar-se com as culturais locais, o enfoque dado em cada país é diferente. Além disso, mesmo que o objeto de estudo tenha suas limitações, os pesquisadores consideram que ainda há muito o que fazer em se tratando de relacionamento excelente, para que a informação dada pela Coca-Cola passe efetivamente a ser comunicação. Portanto, uma oportunidade para a área de relações públicas.

No último artigo desta segunda parte do nosso livro, destinado a Estudos sobre práticas inovadoras, apresentamos “O Profissional de Comunicação na Gestão de Projetos de engenharia – uma área de inovação”, da autoria de Teresa Ruão e Ana Isabel Lopes, da Universidade do Minho, Portugal. As autoras indicam que a área de gestão de projetos por essência é inovadora, contudo, o seu processo comunicativo falho ou mesmo ausente pode ocasionar menos eficiência nos resultados pretendidos. Assim, a partir da observação do desenvolvimento de um projeto de industrialização em uma empresa multinacional com fábrica em Portugal, apresentam um modelo que compatibiliza os procedimentos e demandas da gestão de projetos com os procedimentos e dimensões da comunicação organizacional, na tentativa de encontrar diretrizes inovadoras para inserção dos profissionais de comunicação neste segmento.

Em sua etapa de diagnóstico, as pesquisadoras portuguesas detectaram a necessidade de atuação em três domínios para a melhoria da comunicação na gestão de projetos: a) a comunicação técnica, centrada em estratégias e ferramentas para facilitar as interações da equipe; b) a comunicação para a mudança, que busca a aceitação da mudança, partindo do princípio de que a gestão de projetos estará sempre em busca de novas práticas; c) e a comunicação integrada, que busca a gestão continuada da comunicação e da mudança a fim de consolidar uma cultura organizacional no qual os envolvidos compreendam a necessidade constante de inovar para sobrevivência da própria organização. As autoras defendem que esses três domínios de atuação da comunicação facilitam a implantação da estratégia de instabilidade adaptativa,



proposta por Gioia *et al* (2000), que é capacidade organizacional de adequação às mudanças do mercado sem, contudo, perder os elementos fundamentais que caracterizam a identidade daquela organização. Neste cenário de instabilidade adaptativa, os profissionais de comunicação poderão propor soluções comunicativas para as demandas dos gestores de projetos. Entre essas demandas, as autoras citam, por exemplo, os diferentes níveis de conhecimento sobre gestão de projetos por parte dos integrantes das equipes de trabalho; a alta rotatividade da equipe; ou o desenvolvimento de um mesmo projeto por equipes distantes geograficamente.

O debate sobre inovação e empreendedorismo não ficaria completo sem uma reflexão acerca da importância da liderança para as organizações do séc. XXI. A liderança é provavelmente uma das áreas mais estudadas na área das ciências sociais, em especial no campo da psicologia, mas não tanto no campo da comunicação organizacional ou das relações públicas. A importância dada ao estudo dos traços e estilos de liderança não é surpreendente uma vez que os líderes e o seu estilo de liderança, são, indiscutivelmente, importantes para os indivíduos, equipas e organizações. Daí que o estudo da relação entre liderança e sucesso seja sempre uma constante no contexto de organizações altamente eficientes e competitivas. O importante papel da comunicação na liderança é alvo de reflexão nos 4 capítulos que constituem a 3ª e última parte deste volume, denominado Experiência e estudos sobre liderança.

No contexto do estudo da liderança, a importância da cultura organizacional é transversal, ainda que em diferentes níveis, nas reflexões apresentadas nos capítulos seguintes. Marcos Roberto dos Santos e Evando Oliveira, do CECS, Universidade do Minho e HMKW, University of Applied Sciences de Berlim, abrem esta secção com uma proposta de reflexão sobre as origens e abordagens académicas do conceito e prática de *communication controlling* nas organizações. *Communication controlling* pode ser definido como um mecanismo que visa garantir transparência nas estratégias, nos processos, nos resultados e nas finanças para a gestão da comunicação, ao mesmo tempo que fornece métodos adequados para o planeamento, implementação, performance e monitoramento da comunicação corporativa. É assim olhado como uma forma de assegurar que as atividades de comunicação estejam em sintonia e persigam os mesmos objetivos organizacionais, promovendo o uso eficiente de recursos, de conhecimento e de pessoas. Por isso mesmo, é uma atividade na alçada da alta gestão, em geral, o *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief*



*Financial Officer* (CFO) e quem lidera a comunicação. De facto, como os autores bem realçam, baseados em dados do *European Communication Monitor* e do *Latin American Communication Monitor de 2015*, a conexão entre as estratégias de negócios e de comunicação é apontada pelos próprios gestores de comunicação como o maior desafio para a gestão da comunicação. Neste contexto, os autores colocam a hipótese de que, para os líderes organizacionais, a gestão da comunicação deve estar organizada de forma a alcançar os objetivos de criação de valor, ao mesmo tempo que assegura que todos os processos serão cumpridos com o mais alto nível de excelência. Para testar esta hipótese desenvolveram um estudo de caso junto de cinco organizações globais, com representação na América Latina, complementando a interpretação dos resultados com a opinião de académicos sobre temas relacionados com controlling, medição e avaliação de resultados. Concluem que os sistemas de avaliação e de mensuração ainda estão longe de ser um componente intrínseco da disciplina de comunicação corporativa, sobretudo na América Latina. Entre várias razões destacam o facto de os profissionais de comunicação e a própria cultura das organizações não reconhecer o valor desse tipo de abordagem.

Em “Cultura organizacional e comunicação interna: a visão do consultor de comunicação” Sónia Pedro Sebastião e Giovana Zulato, do ISCSP, Universidade de Lisboa, partem do pressuposto de que a comunicação interna é estratégica na gestão da liderança nas organizações – mais concretamente, na aproximação entre líderes e colaboradores e na motivação destes últimos. Neste contexto, brindam-nos com uma reflexão sobre a relação entre cultura organizacional e comunicação interna fundamentada em entrevistas a profissionais e consultores de comunicação portugueses. O facto de o consultor ser um agente externo à organização, e por essa razão, que não partilha a cultura da organização, é apontado pelos entrevistados como um elemento limitador do investimento das empresas na contratação de serviços externos. Daí que as investigadoras concluam que a comunicação interna é principalmente desenvolvida internamente nas empresas portuguesas; além de o recurso ao *outsourcing* ser pontual, este é principalmente relacionado com uma abordagem instrumental da comunicação organizacional (por exemplo, intranet, eventos).

No capítulo seguinte, Rita Araújo, investigadora do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE) ambiciona responder à questão enunciada no título: “A Comunicação e a Cultura como Elementos fundamentais da Dinâmica Organizacional: Qual o Papel da Cultura Organizacional na Comunicação adotada





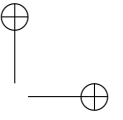
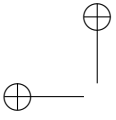
pelos Líderes?” Através de um estudo bibliográfico e explorativo, a autora coloca em evidência a importância da cultura organizacional para explicar a comunicação organizacional, e em particular, para determinar o tipo de comunicação assumida pelos líderes.

Os dois últimos capítulos, também da autoria de investigadores portugueses, centram-se na relação entre líderes e liderados, o primeiro numa abordagem essencialmente teórica e o seguinte através de uma aplicação prática. Cibelli Pinheiro de Almeida, da Universidade do Minho, apresenta uma reflexão sobre os contributos das Relações Públicas e da Comunicação para a construção da confiança no relacionamento entre líderes e liderados nas organizações. No último capítulo, Manuel Joaquim de Sousa Pereira, do Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra, tenta compreender a liderança pessoal na gestão da comunicação das pequenas e médias empresas. Através de um estudo quantitativo, centrado numa amostra de 388 pequenas e médias empresas a operar em Portugal continental, verificou que os principais fatores de liderança pessoal residem na atitude positiva, autoanálise, auto motivação, definição de objetivos, aliado à capacidade de gerar ação, e de compreensão intersubjetiva no âmbito da organização onde está inserido.

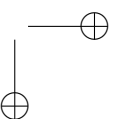
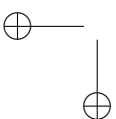
Com o conjunto de 12 textos agora apresentados, tecido num diálogo entre pesquisadores brasileiros e portugueses, convidamos os leitores para uma compreensão mais complexa e completa da teoria e prática das relações públicas e da comunicação organizacional, desta feita, em relação às questões prementes e atuais levantadas pelo trinómio empreendedorismo, inovação e liderança. Saber se em conjunto alcançámos ou não o nosso objectivo é a si, caro leitor, que compete responder.



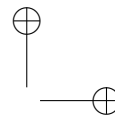




# **Parte 1 – Experiências empreendedoras e inovadoras**







## **A utilização das ferramentas de comunicação digital na divulgação da atividade profissional de relações públicas pelo coletivo “Todo Mundo Precisa de um RP”**

Elena Angélica Mueller  
*Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC)*

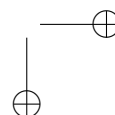
**Resumo:** A transformação da sociedade tradicional para a sociedade da informação traz uma nova realidade, onde as tecnologias e mídias digitais estão reconfigurando os processos de comunicação e as formas de relacionamento humano. A internet surgiu e se consolidou e, com ela cresce exponencialmente o poder das redes sociais digitais. Com isso, as mídias sociais se tornaram uma importante ferramenta de comunicação e relações públicas, tanto para pessoas físicas, quanto para empresas, organizações e instituições. Neste contexto, surge o coletivo Todo Mundo Precisa de um RP, com o intuito de defender e posicionar o profissional, além de acelerar o mercado das Relações Públicas no Brasil. A pesquisa que deu origem a esse artigo foi desenvolvida para entender os processos e estratégias de comunicação digital utilizados e ainda avaliar a influência do coletivo diante de estudantes, profissionais e também do mercado em geral.

**Palavras-chave:** sociedade da informação; redes sociais digitais; relações públicas; estratégias; coletivo Todo Mundo Precisa de um RP.

O que significa Relações Públicas? Quais são as atividades de um RP<sup>1</sup>? Há quem acredite que RP é aquele que adora eventos, que é expert em encher balão e fazer cafezinho, porém, Relações Públicas é bem mais do que isso. A partir da ideia de difundir a atividade profissional de Relações Públicas no Brasil surge o coletivo ‘Todo Mundo Precisa de um RP’ (TMPRP<sup>2</sup>), formado pelos profissionais Guilherme Berwanger Bittencourt (Alf), Pedro Pacce Prochno, Ariane Sefrin Feijó, Amanda Mayumi Takassiki e, recentemente, Fabiane Borges Klafke Vieria. O coletivo tem movimentado o cenário

<sup>1</sup>RP é o sinônimo utilizado para a definição do profissional de Relações Públicas.

<sup>2</sup>TMPRP é utilizado para se referir ao coletivo Todo Mundo Precisa de um RP.





das relações públicas no Brasil desde 2013, trazendo o assunto para as redes sociais digitais, onde ganha força e conquista seu espaço.

A pesquisa em questão foi pensada a partir da problemática “de que forma são utilizadas as ferramentas de comunicação digital na divulgação da atividade profissional de relações públicas pelo coletivo “Todo mundo precisa de um RP”?”, levando em consideração os objetivos de identificar e analisar as ferramentas e estratégias de comunicação digital e ainda avaliar a influência das ações do coletivo para estudantes e profissionais da área. Para alcançar os objetivos propostos foi necessária a utilização de determinadas técnicas de pesquisa. Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, seguida de uma pesquisa qualitativa com os integrantes do coletivo TMRP e, então a aplicação de um questionário com estudantes e profissionais da área questionário para avaliar a influência das ações do coletivo na decisão ou continuidade do curso de Relações Públicas.

## 1. Sociedade da informação e as tecnologias digitais

De acordo com Castells (1999), a informação e o conhecimento sempre foram fundamentais no crescimento da economia e a evolução da tecnologia determinou consideravelmente grande parte da capacidade produtiva da sociedade e os padrões de vida, além das formas sociais de organização econômica. Castells (1999) afirma que as novas tecnologias de informação agem sobre todos os domínios da atividade humana e possibilitam o estabelecimento de conexões infinitas entre diferentes domínios, elementos e agentes das atividades.

Ainda para Castells (2003), quando a web explodiu na década de 1990, milhões de usuários levaram para a internet suas inovações sociais com a ajuda de um conhecimento técnico limitado. Entretanto, essa contribuição foi extremamente válida, pois favoreceu a evolução da internet e as manifestações comerciais. E evidentemente a internet representa um considerável passo para a sociedade. Já para Staziak (2013, p.37), “a sociedade contemporânea constrói grande parte de seus valores a partir das informações que circulam nos meios de comunicação”. Segundo a autora, sem o processo de visibilidade e interação os acontecimentos seriam fatos isolados, restritos dentro de uma comunidade. Neste sentido, a interação dos sujeitos diante dos produtos midiáticos representa uma considerável influência na inserção e na compreensão





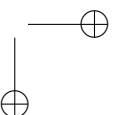
das mensagens no cotidiano, assim como a visibilidade tem papel fundamental quanto a alcance das informações e conteúdos.

Corrêa (2009) complementa que diante deste cenário de rapidez da inovação digital e das possibilidades de absorção das informações pelos públicos é primordial que se tenha uma sintonia entre organização, tecnologias digitais e comunicação. Para isso, os profissionais de comunicação devem ter novos posicionamentos e conhecimentos, além de flexibilidade e criatividade no planejamento e principalmente na gestão dos processos comunicacionais. Já para Santaella e Lemos (2010), a economia global atual consiste em trocas e fluxos quase instantâneos de informação. As redes não são apenas uma nova forma de organização social, mas sim, peça fundamental também no mundo dos negócios.

Conforme Staziak (2013), os fenômenos de comunicação mediada começaram a ocorrer por conta do aumento exponencial na capacidade de acúmulo e transmissão de informações, dos avanços da comunicação instantânea e principalmente nas novas formas de sociabilidade, considerando as funcionalidades da internet no sentido de espaço e tempo. Neste sentido, Manuel Castells (2003) salienta que as redes on-line se transformaram em comunidades especializadas, no caso, formas de sociabilidade construídas em torno de interesses específicos. Quanto à difusão de informações nas redes sociais, Recuero (2009) considera que a capacidade de difusão alterou significativamente os fluxos de informação dentro da própria rede e o surgimento da internet proporcionou que as pessoas pudessem disseminar ideias, opiniões e informações de maneira mais rápida e bem mais interativa. Segundo Santaella e Lemos (2010), existe uma conexão imediata entre as redes sociais indiferente das portas de acesso. Informações pessoais privadas trafegam livremente na rede, tendo os mais variados destinos. Os autores destacam que cada movimento realizado nestas plataformas, desde o *login*<sup>3</sup>, clique ou palavra-chave podem se transformar em dados estatísticos ou de marketing, por exemplo. Da mesma forma, a sociedade se encontra em um momento em que o valor, seja ele social ou econômico, está diretamente interligado a rede de contatos sociais.

---

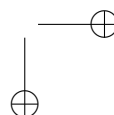
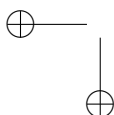
<sup>3</sup> termo em inglês usado no âmbito da informática, um neologismo que significa ter acesso a uma conta de email, computador, celular ou outro serviço fornecido por um sistema informático.





Conforme Santos (2008), a comunicação no ambiente digital está cada vez mais presente na rotina das pessoas. Por conta da praticidade, muitas vezes a comunicação através de redes sociais digitais é preferida ao invés da tradicional *face to face*. Já Ramalho (2010) defende que as redes sociais digitais representam atualmente a forma mais rápida de comunicação do século XXI. Com isso, as mídias sociais se popularizam e ganham força, tornando-se espaços de compartilhamento de opiniões, experiências e interesses. O autor cita como exemplo as modernas ferramentas de comunicação em redes sociais, como o *Facebook*, *Youtube* e *Twitter*. Para Alex Primo (2011) a interatividade é vista geralmente como o potencial multimídia do computador e de suas capacidades de programação e automatização de processos. Porém, o autor entende comunicação mediada por computadores em um sentido mais amplo e que não se restringe a simples transmissão de informações. Já Recuero (2009, p. 30) acredita que “A interação seria matéria prima das relações e dos laços sociais”. Para a autora, o ciberespaço e as ferramentas de comunicação são variáveis consideráveis e caracterizam uma série de fatores diferenciais. Primeiramente, os atores não necessariamente se conhecem e não há pistas da linguagem não verbal, nem da interpretação, é tudo construído pela mediação do computador. Outro fator relevante é a influência das possibilidades de comunicação das ferramentas utilizadas pelos atores, no sentido da possível permanência da interação mesmo depois dos atores desconectados do ciberespaço.

Segundo Staziak (2013), a conectividade generalizada pelo uso das plataformas e ferramentas *Twitter*, *Youtube*, *Facebook*, e-mail, blog e demais páginas pessoais representam uma nova configuração comunicacional. “Depois de séculos dominados pelo controle exercido sobre a emissão pelos *mass media* com interação mais restrita, os sujeitos encontram-se diante de uma comunicação com possibilidades de interação mútua por meio de dispositivos e plataformas em rede” (Staziak, 2013, p.88). Nessa perspectiva, Pinho (2003) defende que passamos a viver em uma sociedade literalmente em rede. O surgimento e desenvolvimento das tecnologias de informação e também da internet são responsáveis pela evidente mudança no processo de organização da vida em sociedade. As novas conexões apresentam um processo dialógico constante, com a difusão de ideias e informações cada vez mais rápida e interativa. Não existem restrições de espaço e tempo diante desta nova cultura de comunicação: as redes sociais digitais. A interação é constante e através





de múltiplas redes, como *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *LinkedIn*, *Youtube*, representando uma nova configuração comunicacional que é a conectividade generalizada. São consideráveis e significativas transformações da sociedade, porém, certamente muitas mudanças ainda estão por vir.

## **2. Comunicação, relações públicas e redes sociais digitais**

Sandi (2008) aponta que o desenvolvimento da sociedade sempre esteve marcado por avanços tecnológicos. Para ele, a informação e o conhecimento são fatores cruciais para o desenvolvimento tecnológico. Levando em consideração essas mudanças no desenvolvimento da sociedade atual, o autor destaca que o comunicador social passou a assumir um papel mais ativo diante das tecnologias da informação, o que demanda uma necessidade de constante atualização, sobretudo acerca dos meios digitais. Schmidt (2011) acredita que a globalização transformou o mercado, passou a unir comunidades, porém, sem descaracterizar cada uma delas. As redes e canais de comunicação estão à disposição para facilitar os relacionamentos. Para o autor a atividade de relações públicas tem como especialidade estudar comportamentos, analisar e traçar perfis estratégicos para empresas e definir as melhores abordagens e buscando a satisfação mútua.

Esqueçam os coquetéis, as solenidades, os cerimoniais e os eventos, senão estaremos falando muito raso. Esta é somente a ponta do iceberg. A atividade de Relações Públicas está posicionada para a pesquisa, para o diagnóstico e para o planejamento estratégico, visando estabelecer um nível de informação estável e criando um conceito próprio para a empresa, do qual ela irá usufruir no mercado. Na verdade não é pra qualquer um. (Schmidt, 2011, p.30)

Neste sentido, Sandi (2008) destaca que o profissional de relações públicas possui quantidade considerável de instrumentos que podem ser usados em ações de comunicação externa e interna. O RP deve estar preparado a trabalhar com estratégia e se adequar à demanda de cada organização. O autor



aponta a comunicação integrada como uma crescente possibilidade, pois ela “soma” ações e habilidade de cada formação, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Jornalismo. Para Bueno (2010), as mídias sociais têm se destacado na comunicação praticada pelas organizações contemporâneas, com isso, requerem profissionais em constante capacitação. Elas favorecem a participação e envolvimento dos cidadãos no posicionamento de suas opiniões, ou seja, trata-se de uma mudança de paradigma onde a facilidade de relacionamento e interação faz com que os gestores de comunicação tenham que se adequar aos novos ambientes. Com o surgimento e crescimento da utilização da rede mundial de computadores o profissional de relações públicas vem sendo cada vez mais solicitado. Segundo Pinho (2003), o profissional auxilia na organização das informações para os sites e a partir de estratégias específicas, direciona as ações para públicos em potencial. A internet, por sua vez, tem favorecido o trabalho do profissional de RP. A comunicação de maneira geral se transformou em um diálogo, gerando a aproximação e troca entre o emissor e o receptor. A velocidade e instantaneidade da internet também facilita, pois permite que o profissional resolva de imediato situações de crise, por exemplo. (Pinho, 2003, p.17).

Já Carolina Terra (2006, p. 27) define que “comunicação digital é a forma comunicativa da sociedade da informação.” Segundo ela, esta é uma das fontes mais poderosas de comunicação existentes porque integra os indivíduos. A *web* caracteriza-se por sua capacidade interativa e instantânea. A rede assume caráter massivo quando o destinatário/público possui um entendimento da informação/mensagem diferente dos objetivos do emissor/autor. Da mesma forma que a internet influi nos demais meios de comunicação também é influenciada. Terra (2011) acredita que a comunicação digital tem como principais características a interação e o feedback, conceitos que se assemelham muito aos objetivos das relações públicas. Neste sentido, a internet tem papel fundamental para a empresa atingir audiências desejáveis e aprimorar suas relações com a comunidade, trabalhando uma comunicação direta e simétrica. Pinho (2003) ressalta que é interessante considerar que a internet deve ser mais uma ferramenta de comunicação da organização, não a única. O ideal é que se trabalhe paralelamente as demais estratégias de relações públicas. Da mesma forma, cabe lembrar que a internet não substitui o papel, o telefone ou uma visita. “Todas as formas de abordagem mais pessoal aumentam consideravelmente as chances de a pessoa e de suas mensagens serem lembradas (ou não





serem esquecidas)”. (Pinho, 2003, p.38). Mais do que conhecer os públicos, é imprescindível que o profissional saiba avaliar a eficácia dos instrumentos de comunicação virtuais utilizados na relação com os públicos. Logo, atenção à linguagem utilizada tem grande relevância, assim como a escolha do canal adequado e do momento ideal, caracterizando uma comunicação dirigida eficiente (Terra, 2006).

Para Terra (2016), o sucesso ou fracasso de um conteúdo disseminado nas redes sociais está diretamente relacionado com a quantidade de pessoas que curtiram, compartilharam, publicaram, recomendaram e se essa pessoa pode ser considerada um influenciador de usuários comuns. Nesse sentido, a autora faz uma analogia “é uma avaliação equivalente em ter mídia espontânea em um veículo de prestígio e grande circulação ou apenas em um jornal de bairro, menos expressivo”. (Terra, 2016, p. 47). Por conta de uma série de mudanças e transformações nos padrões comunicacionais, como consequência do crescimento da interatividade nas mídias sociais, o cenário do profissional de relações públicas está em transição, conforme observa Andrade (2016, p.133):

As relações públicas são mais do que um modelo de comunicação organizacional, assumindo um papel estratégico e crucial para garantir a articulação de todos os modelos de comunicação organizacional, bem como a desejada e necessária integração e coerência em um *mix* de comunicação criando um novo modelo de gestão com os públicos.

Terra (2011) acrescenta que instrumentos como a internet e seus aplicativos proporcionam uma relação direta dos públicos com a organização, a partir da interação. Por conhecer os públicos e os instrumentos de comunicação, o relações públicas proporciona às organizações a compreensão das mensagens para estabelecer relações com todos os grupos da instituição. Segundo Recuro, Bastos e Zago (2015, p.29) mídia social é um fenômeno emergente, que retrata a apropriação dos usuários pelas redes sociais. Isso faz com que o processo de comunicação passe a ser horizontal, dando força aos nós da rede. Da mesma forma, a visibilidade alcançada facilita a compreensão do papel dos nós e as conexões entre os atores a partir das redes sociais permitem a circulação das informações. Neste sentido, Carolina Terra (2011) salienta que as organizações passaram a entender a comunicação digital como alternativa de





uma ferramenta ágil de interação com seus mais diversos públicos. Para que a comunicação seja efetiva é primordial o posicionamento de sua comunicação digital de acordo com o planejamento integrado e alinhado com a estratégia global da organização. A autora reitera que “além da presença institucional na internet, mensuração, análise da percepção da imagem organizacional e um plano de relacionamento nas mídias sociais integram o mix de comunicação das organizações” (Terra, 2010, p. 131).

### 3. Análise exploratória sobre o coletivo “Todo Mundo Precisa de um RP”

#### 3.1 Procedimentos metodológicos

Pesquisa bibliográfica: foram analisados autores renomados da área digital, internet e mídias sociais, além de observadas mudanças de comportamento da sociedade, que vive em constante transformação em função das tecnologias da informação e comunicação. As ferramentas de comunicação e a aplicação delas por profissionais de Relações Públicas foram abordadas no decorrer dos capítulos teóricos, bem como o avanço e a proporcional importância das mídias digitais na difusão da profissão, tendo como perspectiva as estratégias utilizadas pelo coletivo Todo Mundo Precisa de um RP.

Pesquisa qualitativa: para que fosse tomado conhecimento do procedimento interno do TMPRP foi compartilhado um documento via *google docs*<sup>4</sup> para acesso de todos os membros do coletivo, onde a Ariane, que assumiu o papel de mediadora do grupo, respondeu as perguntas e ao mesmo tempo citou os envolvidos para que acrescentassem comentários referentes as questões propostas, ou seja, foi disponibilizado um questionário com perguntas abertas.

Questionário: foi elaborado com o intuito de avaliar a influência do coletivo Todo Mundo Precisa de um RP tanto para pessoas que conheceram o trabalho realizado por eles antes de ingressar na faculdade quanto para aqueles que conheceram durante o curso ou depois de graduados. A divulgação da pesquisa se deu a partir dos grupos de RP no Facebook: “Relações Públicas”

<sup>4</sup>Plataforma de compartilhamento do google onde foi disponibilizado documento para que todos os membros do coletivo Todo Mundo Precisa de um RP tivessem acesso e autonomia para comentar e acrescentar informações.



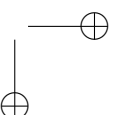
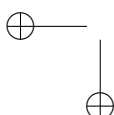


(possui mais de 15 mil membros), “Relações Públicas – Rio Grande do Sul” e “Comunicação Social Unisc”, além de ter sido compartilhado por inúmeros profissionais da área. (<http://goo.gl/forms/igKeHCY5M9>).

### 3.2 Todo Mundo Precisa de um Relações Públicas

Em outubro de 2012 a Todo Mundo Precisa de um RP foi lançada como uma agência de Relações Públicas. Após atender alguns clientes, o então fundador Guilherme Bittencourt criou um vídeo sobre as atividades de relações públicas ([www.youtube.com/watch?v=4euGgllxJiQ](http://www.youtube.com/watch?v=4euGgllxJiQ)) que em questão de dias estourou na internet. Guilherme, também conhecido como Alf, percebeu que seu negócio era muito mais do que uma agência, se tratava de uma causa. Então, em 2013 Alf deixou de atender clientes e assumiu a Todo Mundo Precisa de um RP com o propósito de difundir a atividade profissional de Relações Públicas. Para isso, começou a visitar universidades e palestrar sobre o assunto em diferentes instituições acadêmicas do país. Concomitantemente, Pedro Prochno, criador do blog Relações, procurou Alf para uma parceria. Após trocas de ideias e sem demora os dois estavam trabalhando juntos no coletivo. Ariane Feijó, na época relações públicas que atuava em Lisboa, passou a conversar em separado com Alf e Pedro sobre projetos e parcerias e em seguida, também passou a integrar o time Todo Mundo Precisa de um RP. No mesmo ano de 2013, com o crescimento e expansão do coletivo pelo país, Alf e Pedro conheceram Amanda Mayumi Takassiki, criadora da *fanpage* RP Brasil, que depois de alguns meses de contato e conversa foi convidada a fazer parte do coletivo Todo Mundo Precisa de um RP.

Com o quarteto formado, inúmeras atividades passaram a ser desenvolvidas. A primeira delas foi a Imersão RP, que aconteceu em diversos estados nos anos de 2014 e 2015, movimentando estudantes e profissionais da área. Em seguida, foi lançada a RP *Week*, que é uma semana de atividades voltadas para estudantes e profissionais de comunicação. O principal objetivo do evento é a troca de informações sobre as diferentes áreas do mercado da comunicação e teve sua primeira edição em 2014. No ano seguinte, o número de participantes ultrapassou 2000 pessoas e a RP *Week* 2016 foi recorde total. Uma quinta integrante veio a fazer parte do Todo Mundo Precisa de um RP. Fabiane Klafke participou da 1ª imersão em São Paulo e passou a desenvolver projetos profissionais em conjunto com o grupo. Se tornou sócia da RP *School*,





um dos maiores projetos do coletivo em execução. Trata-se de uma escola de educação complementar que em uma plataforma digital disponibiliza cursos online ministrados por profissionais renomados do mercado da comunicação. Os idealizadores do coletivo defendem que Relações Públicas é mais do que uma profissão, trata-se de uma mentalidade<sup>5</sup>. O quinteto literalmente aposta nesta nova geração de RPs, composta por estudantes sem medo e com objetivos, prontos e dispostos a enfrentar um mercado cada dia mais dinâmico e competitivo. Nas redes sociais do coletivo Todo Mundo Precisa de um RP são compartilhadas dicas profissionais, conteúdo informativo, inteligente e descontraído, informações sobre mercado de atuação do profissional de RP, cases de sucesso, além de artigos e textos da área de RP/ comunicação. Existe uma sincronia muito interessante entre as redes sociais trabalhadas pelo grupo.

### 3.3 Análise exploratória sobre o coletivo “Todo Mundo Precisa de um RP”

Castells (2003) salienta o crescimento das redes *online* e comunidades especializadas, grupos que se constroem em função de interesses específicos. As mídias e a internet são importantes ferramentas de disseminação de ideias e propósitos, justamente pelo fato de várias pessoas poderem fazer parte e compartilhar opiniões. Nesta perspectiva, o coletivo Todo Mundo Precisa de um RP nasceu com uma ideia de ser uma agência de relações públicas e se desenvolveu a partir de um propósito, uma causa, a de divulgar a atividade profissional do RP e acelerar o mercado no país. A partir da definição desse propósito, inúmeras ações e projetos passaram a ser desenvolvidos, dentre eles a Casa RP, a RP *Week*, a Imersão RP e recentemente, a RP *School*, agregando cada vez mais seguidores e admiradores. Sobre as ferramentas de comunicação trabalhadas pelo coletivo foram citados os eventos presenciais, como as palestras, imersões, RP *Week*, o site, que contém as informações do coletivo, além de cursos e da loja. São utilizadas ainda como ferramentas as *fanpages*, tanto a do Todo Mundo Precisa de um RP quanto a RP Brasil e do Blog RP e ainda os demais blogs relacionados como o *Medium RP School* e blogs pessoais como o *LinkedIn*.

<sup>5</sup>Saiba mais sobre esse conceito no artigo publicado no Blog RP, disponível para acesso em: <http://blogrp.todomundorp.com.br/2014/11/cargo-registro-flexivel-ser-o-dono-do-campinho-afinal-o-que-e-preciso-para-ser-um-rp-acima-da-media/>.

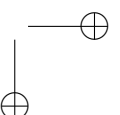
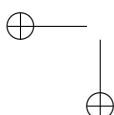




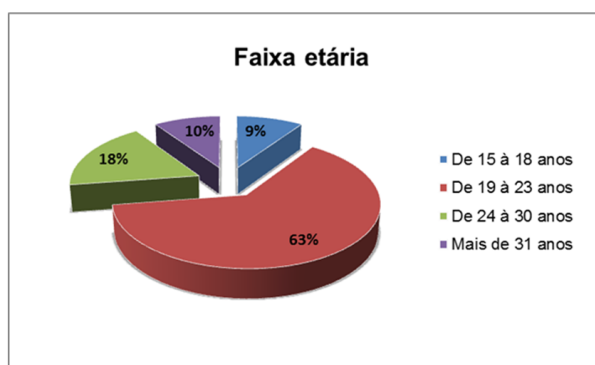
O planejamento se faz presente diante da necessidade de elaboração de estratégias assertivas para as ações. De acordo com a entrevista realizada com os membros do TMRP, as estratégias de comunicação utilizadas pelo coletivo são sempre definidas em conjunto. O grupo realiza reuniões anuais de planejamento, além de revisões periódicas aproximadamente de dois em dois meses e possuem grupos no *WhatsApp* e no *Facebook* para manterem uma comunicação ativa no dia a dia. As pesquisas e comentários pós-evento são importantes ferramentas de mensuração do grupo. Quando questionados quanto a desafios enfrentados pelo coletivo, a distância geográfica é citada, porém, o fato de o grupo ser muito unido e também por conta de o primeiro evento grande ter sido desenvolvido “à distância” tranquiliza o grupo. Outro ponto destacado é “Incrivelmente a gente nunca ‘brigou’. É claro que a gente se chateia às vezes, defende as nossas ideias de forma fervorosa... Mas com muito respeito e admiração uns pelos outros”. (TODO MUNDO PRECISA DE UM RP, 2016).

Sendo assim, é observado com clareza que um dos pontos fortes do grupo é a amizade, confiança e admiração uns pelos outros, o que facilita a sintonia na execução do propósito do coletivo. Atualmente o TMRP é uma empresa LTDA e essa transição representou grande aprendizado para os membros. Sobre as atividades desenvolvidas pelo coletivo, na entrevista foram citadas as principais informações sobre cada evento. A *RP Week* teve sua terceira edição em 2016 e é o maior evento de relações públicas do país. Segundo informações, em 2014 foram 600 participantes, em 2015 o número de inscritos ultrapassou mil pessoas e em 2016 foram totalizadas 2700 inscrições, com participantes de dez estados do Brasil e ainda da Argentina, Estados Unidos e Portugal. As atrações e palestrantes variam de autores renomados como Margarida Kunsch e Fábio França até profissionais bem sucedidos como Márcio Cavalieri (RMA), Felipe Andreoli (GNT Fashion), Felipe Anderoli (Globo), Eco Moliterno (África). Já a *Imersão RP* foi o primeiro projeto conjunto do coletivo, passando por vários estados do país. A *RP School*, por sua vez, surgiu e se desenvolveu a partir da ideia trazer conteúdos práticos, embasados em habilidades técnicas buscadas em profissionais por agências de relações públicas.

Com o intuito de avaliar a influência do coletivo Todo Mundo Precisa de um RP os questionários foram compartilhados em três grupos no *Facebook* relacionados à profissão, obtendo um total de 84 respostas. Quanto à faixa



etária dos participantes, foram observados que 63% dos respondentes possuem de 19 à 23 anos, 18% possuem idade entre 24 e 30 anos, 10% possui mais de 31 anos e 9% se encontra na faixa de 15 à 18 anos.



Fonte: gráfico elaborado pela autora a partir de informações recolhidas em questionário

Em relação à localização geográfica, percebeu-se a presença de oito estados brasileiros, sendo eles Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, São Paulo, Minas Gerais, Amazonas, Bahia, Maranhão. Dentre os respondentes do questionário, 73% são estudantes (61) e 27% são profissionais formados (23). Quando perguntados sobre como tomaram conhecimento do coletivo Todo Mundo Precisa de um RP, o *Facebook* é apontado com 73% das respostas, seguido do YouTube, com 10%, sendo que a indicação de amigo aparece com 8% e a partir da faculdade ou de alguma palestra do coletivo representa 7%. É possível perceber que as redes sociais do coletivo simbolizam sua maior força, apresentando grande visibilidade *online* entre os pesquisados.



Fonte: gráfico elaborado pela autora a partir de informações recolhidas em questionário

Na pergunta “O coletivo Todo Mundo Precisa de um RP influenciou em sua decisão pelo curso de Relações Públicas? (Sim ou não/Por quê?)”, 86% dos participantes alegam que não e 14% afirmam que sim. Porém, as justificativas das respostas “não” apresentaram perspectivas peculiares. A maioria defende que as ações do coletivo não influenciaram diretamente na decisão pelo curso porque eles já estavam cursando ou já haviam se formado. Mesmo assim, alguns afirmaram que as ações do Tmprp influenciaram na continuidade do curso, como percebido em algumas respostas: “Não influenciou porque o conheci depois de entrar na faculdade, mas ajudou muito a "entender" o que é a profissão e como aplicá-la”, (estudante, 19 à 23 anos, SP); Na visão de outro respondente: “Não, conheci o Todo Mundo Precisa de um RP após estar cursando Relações Públicas, as dicas e influências do grupo me incentivam muito continuar na área e querer conhecer coisas novas todos os dias”, (estudante, 15 à 18 anos, SP); Outro pesquisado revela “Não na escolha, mas em acreditar no potencial da profissão por que eles mostram como nós somos importantes”, (estudante, 19 à 23 anos, RS). Em compensação, ainda se tem 14% dos participantes que afirmam que o coletivo influenciou na escolha pelo curso de RP, trazendo justificativas como: “Sim. Porque somente através do coletivo eu pude entender melhor o que é um RP e me identificar com a profissão”, (estudante, 19 à 23 anos, RS) e “Sim! As dúvidas sobre o curso e suas atividades, acabaram quando conheci o coletivo”, (estudante, 19 à 23 anos, RS).

Em seguida, os participantes foram questionados quanto à satisfação com a escolha do curso/profissão de relações públicas. Quase por unanimidade o “sim” figurou, totalizando 94% das respostas. A pergunta “Você continua acompanhando o ‘Todo Mundo Precisa de um RP’ nas redes sociais?” teve 95% de respostas positivas e apenas 5% dos participantes da pesquisa deixaram de acompanhar o coletivo. Em uma questão onde os participantes poderiam marcar mais de uma opção quanto ao tipo de conteúdo abordado pelo TMRP o que mais foi lembrado pelos participantes da pesquisa, com 54 menções, foi “Conteúdo informativo, inteligente e descontraído”, seguido de “Cursos e qualificações da área de RP” e “Mercado de atuação do profissional de RP” lembrados 52 vezes cada. “Dicas profissionais” são interessantes para 48 pessoas, “Artigos e textos da área de RP/comunicação” são relevantes para 44 e “Cases de sucesso” foram citados por 38 respondentes. A última pergunta do questionário foi basicamente para avaliar a visão dos participantes diante do propósito do coletivo, que é de acelerar o mercado de relações públicas no Brasil.



Fonte: gráfico elaborado pela autora a partir de informações recolhidas em questionário

Em resposta a pergunta “Você acredita que o trabalho do coletivo Todo Mundo Precisa de um RP está impulsionando o mercado das Relações Públicas no Brasil? (Sim ou não/Por quê?)” foram apontadas 74 respostas positivas, o que representa 88% do total de participantes. Dentre as justificativas para as respostas afirmativas, estas foram: “Sim, pois divulga e legitima a profissão, consequentemente mostrando à sociedade a importância de um Relações Pú-





blicas”, (estudante, 19 à 23 anos, RS); Outros respondentes ainda observam: “Com certeza! Porque eles estão fomentando o mercado, engajando e inspirando diversos profissionais e demonstrando para outras áreas que a profissão possui valor estratégico”, (estudante, 19 à 23 anos, RS).

As transformações da sociedade tradicional para a sociedade da informação estão evidenciadas no contexto social atual das mais diversas formas. A partir da evolução das tecnologias de comunicação, pode-se perceber que os sujeitos tem mais facilidade de acesso às informações, logo, se tornam formadores de opinião e, conseqüentemente, compartilhadores de conteúdo. Isso implica, inclusive, em mudança nas formas de interação e relacionamento. Não existe hora nem lugar para trocar ou ter acesso a informações. O cenário das relações públicas no Brasil encontra-se movimentado. Um dos fatores que justifica tal situação é o crescimento e expansão do coletivo Todo Mundo Precisa de um RP. Em resposta ao problema de pesquisa, observou-se que o Tmprp trabalha a partir de um conjunto de ações e ferramentas estrategicamente organizadas. Os eventos presenciais, como as palestras nas universidades, a Imersão RP e a RP Week são divulgados pelos canais nas redes sociais, mostrando considerável sintonia entre os conteúdos das mídias e as ações presenciais realizadas.

A partir da entrevista realizada com os integrantes pode-se perceber ainda que a equipe é extremamente qualificada e busca colocar em prática a pesquisa, o planejamento, a execução e a avaliação das ações. É evidenciado também os diferenciais do grupo, pontos estes que possivelmente são determinantes para o sucesso do coletivo, como a união, a amizade, o profissionalismo, a organização, o planejamento, a coragem, a determinação e a vontade. Já o questionário permitiu uma avaliação mais detalhada do público externo diante das ações e da influência do coletivo, especialmente em acadêmicos e formados na área. A pesquisa teve abrangência nacional e de acordo com os resultados apresentados, as redes sociais, tendo o *Facebook* como principal mídia, são o principal cartão de visitas do Tmprp. Tal fato destaca que as estratégias e ações executadas a partir destas ferramentas têm atingido resultados positivos, visto a porcentagem de pessoas que afirma continuar acompanhando o trabalho do grupo, além do aumento de seguidores na página e também no número de participantes nos eventos.

Quanto ao conteúdo compartilhado, percebeu-se que uma maioria dos participantes citou mais de um item, mostrando que efetivamente são dissemina-

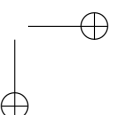
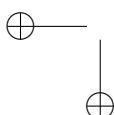




das informações interessantes e pertinentes diante do contexto atual. A última questão mostrou que o trabalho do coletivo está, de certa forma, revolucionando o mercado das relações públicas no Brasil. A pesquisa realizada com acadêmicos e formados ressaltou que além do fator supracitado, o grupo tem auxiliado adolescentes na escolha da futura profissão, orientado estudantes a ter uma visão mais otimista do cenário, esclarecendo todas as funções e habilidades do profissional e despertando a curiosidade e importância das relações públicas para a sociedade em geral. Então, conclui-se que o coletivo Todo Mundo Precisa de um RP trabalha e se utiliza com inteligência das ferramentas de comunicação digital na divulgação da atividade profissional de relações públicas e ainda pode-se considerar o coletivo como um dos principais divulgadores das relações públicas no Brasil.

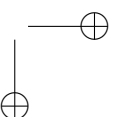
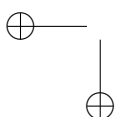
## Referências

- Andrade, J. G. (2016). Relações Públicas e Mídia Sociais: Os desafios da gestão com os públicos. In T. Lopez & C. Costa-Sánchez (org.). *Interação organizacional na sociedade em rede. Os novos caminhos da comunicação na gestão das relações com os públicos*. La Laguna (Tenerife): Latina, 2016. n° 102, p. 121-136. Disponível em: [www.cuadernosartesanos.org/068/cuadernos/abscac102.html](http://www.cuadernosartesanos.org/068/cuadernos/abscac102.html).
- Bueno, W. da C. (2010). As mídias sociais e os novos desafios da Comunicação. In M. Chamusca & M. Carvalhal (org.), *Relações públicas digitais: o pensamento nacional sobre o processo de relações públicas interfaceado pelas tecnologias digitais* (pp. 7-10). Salvador: Edições VNI.
- Castells, M. (2003). *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Corrêa, E. S. (2009). A comunicação digital nas organizações: tendências e transformações. *Organicom*, 6 (10/11): 161-167. São Paulo.
- Dias, L. (2005). Os sentidos da rede: notas para discussão. In L. C. Dias & R. L. L. Silveira (org.), *Redes, sociedades e territórios* (pp. 11-28). Santa Cruz do Sul: EDUNISC.





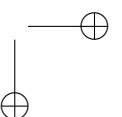
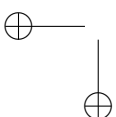
- Pinho, J. B. (2003). *Relações públicas na internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse*. São Paulo: Summus.
- Primo, A. (2011). *Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição*. 3. ed. Porto Alegre: Sulina.
- Ramalho, J. A. (2010). *Mídias sociais na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Recuero, R.; Bastos, M. & Zago, G. (2015). *Análise de redes para mídia social*. Porto Alegre: Sulina.
- Recuero, R. (2009). *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina.
- Sandi, A. Q. (2008). Tecnologias da informação e comunicação: aportes para o profissional de relações públicas. In E. H. Moreira & M. E. D. Pons (org), *Perspectivas em relações públicas* (pp. 106-131). Santa Cruz do Sul: Edunisc.
- Santaella, L. & Lemos, R. (2010). *Redes sociais digitais: a cognição conectiva do Twitter*. São Paulo: Paulus.
- Santos, C. M. R. G. dos. (2008). *Opinião pública e imagem*. Bauru: Editora UNESP.
- Schmidt, F. (2011). *Do ponto de vista de relações públicas: razões muito mais fortes para você atuar no ambiente da comunicação*. São Paulo: Sicurezza.
- Staziak, D. (2013). *A comunicação organizacional sob a perspectiva da midiaticização social: novos processos de visibilidade e interação na era da cibercultura*. Tese Programa de Pós-Graduação em Comunicação – Teorias e Tecnologias da Comunicação – Universidade de Brasília, Brasília.
- Terra, C. F. (2006). *Comunicação corporativa digital: o futuro das relações públicas na rede*. Dissertação, Escola de Comunicações e Artes – Mestrado – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Terra, C. F. (2011). Relações públicas na era dos megafones digitais. In L. A. Farias (org.), *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos* (263-282). São Paulo: Summus.

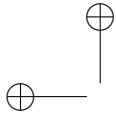




Terra, C. F. (2010). *Usuário-mídia: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais*. Tese, Escola de Comunicações e Artes – Doutorado – Universidade de São Paulo, São Paulo.

Terra, C. F. (2016). Usuário-mídia: figura revolucionária para a comunicação organizacional?. In T. López & C. Costa-Sánchez (org.), *Interação organizacional na sociedade em rede. Os novos caminhos da comunicação na gestão das relações com os públicos* (pp. 39-58). La Laguna (Tenerife): Latina. nº 102.





# As organizações e a interação com os usuários no Facebook: o caso da Netflix no Brasil e em Portugal

Vitória Wohlgemuth & Brenda Parmeggiani  
*Universidade de Brasília*

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo analisar a interação entre organizações e usuários nos sites de redes sociais (SRS), especificamente pelo Facebook. O surgimento e a popularização das mídias sociais trazem desafios para o campo das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional, cujos profissionais ainda estão se adaptando a esse contexto. Devido ao caráter dialógico, esses canais tornaram-se a principal forma dos internautas para entrar em contato com uma determinada corporação, seja para reclamar, pedir informações, elogiar, ou apenas comentar uma publicação. As marcas também passaram a fazer uso dessa ferramenta – embora nem todas com a devida atenção e valorização –, e acabaram por se aproximar dos seus usuários, através de uma tentativa de humanização do processo de atendimento ao consumidor indireto, via web. Dessa forma, analisa-se o caso da Netflix, que se destaca pelas práticas comunicacionais adotadas no Facebook, como linguagem e alto índice de respostas, em relação aos usuários brasileiros e portugueses.

**Palavras-chave:** sites de redes sociais; mídias sociais; Facebook; interação; comunicação organizacional.

## Introdução

A partir da disseminação cada vez maior de dispositivos móveis, houve um aumento do acesso e uso – em qualquer lugar e a qualquer momento – da internet. No Brasil, 49% da população está online; ainda que seja menos da metade dos brasileiros, aqueles que possuem acesso exercem um consumo intenso: 76% dos usuários usam diariamente, com uma exposição média de

*Relações Públicas e Comunicação organizacional: dos fundamentos às práticas, vol 5, 31-51*



quase cinco horas por dia<sup>1</sup>. Já em Portugal, cerca de 2,5 milhões de pessoas têm acesso à internet<sup>2</sup>. Nesse contexto, ganham destaque os sites de redes sociais (SRS) e os aplicativos de troca de mensagens. No Brasil, os mais usados são o Facebook com 83%, o WhatsApp com 58%, o Youtube com 17%, o Instagram com 12%, e o Twitter com 5%<sup>3</sup>. Em Portugal, o Facebook está em primeiro lugar com 93,6%, seguido do Youtube com 41,4%, do Instagram com 28,9% e do Twitter com 23,6%, segundo o estudo da Marktest<sup>4</sup>.

Assim como os brasileiros e portugueses estão presentes nos SRS, as empresas de ambos os países também possuem seus perfis e páginas empresariais: “Os *media* sociais, que inicialmente eram um espaço de sociabilidade no âmbito de relações pessoais, contam cada vez mais com a presença de organizações, e as interações profissionais e comerciais são cada vez mais frequentes” (Dias & Andrade, 2015, p.89). Com efeito, essas ferramentas “têm provocado mudanças expressivas pela criação de uma nova cultura comunicativa” (Bueno, 2015, p.18). Entre essas mudanças, podemos apontar, por exemplo, “alterações na estrutura e no estilo dos comunicados de imprensa, a obrigatoriedade de disponibilidade permanente e rapidez na resposta, e ainda competências de edição e publicação digital como fundamentais” (Dias & Andrade, 2015, p.90).

Nesse sentido, quem está fora dos sites de redes sociais comete um pecado comunicacional grave na atual sociedade em rede. Dessa forma, há organizações que criam perfis apenas com o intuito de marcar sua presença, sem um planejamento estratégico da comunicação através desses canais. O fato é que muitas empresas têm encontrado dificuldade para se adaptar a essas novas ferramentas, porque elas inauguram “formas de relacionamento que ou não estavam disponíveis no modelo de comunicação tradicional ou poderiam ser ignoradas” (Bueno, 2015, p.18) quando ainda prevalecia um modelo unidirecional e não dialógico, diferente da tendência à interação dos SRS.

<sup>1</sup>Pesquisa Brasileira de Mídia 2015. Disponível em: [www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf](http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf). Acesso em 17 jun. 2016.

<sup>2</sup>Disponível em: [www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Sociedade+de+Informa%C3%A7%C3%A3o+e+Telecomunica%C3%A7%C3%B5es-92](http://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Sociedade+de+Informa%C3%A7%C3%A3o+e+Telecomunica%C3%A7%C3%B5es-92). Acesso em 16 mai. 2016.

<sup>3</sup>Disponível em: [www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf](http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf). Acesso em 17 jun. 2016.

<sup>4</sup>Disponível em: [www.marktest.com/wap/a/n/id\\_1f2a.aspx](http://www.marktest.com/wap/a/n/id_1f2a.aspx). Acesso em: 16 mai. 2016.



Por outro lado, é possível afirmar que muitas corporações já se deram conta do potencial de interação com os seus usuários – consumidores, clientes, audiências – através dos SRS e, portanto, dedicam parte de seus esforços comunicacionais para essas ferramentas. Mesmo nesses casos em que há a valorização dos sites de redes sociais, “por se reportar a ambientes ou a modelos de interação que se consolidaram recentemente, (...) a gestão da comunicação nas mídias sociais ainda ocorre, predominantemente, de forma intuitiva e amadorística” (Bueno, 2015, p.19).

Ao se entrar na página do Facebook de grandes organizações, vê-se diversos comentários de usuários, dos quais muitos são respondidos de maneira direta e específica. Para Daiana Stasiak (2015), a intensificação da interação entre organizações e seus públicos é uma das principais diferenças do atual contexto propiciado pela internet e pelos SRS, principalmente por essas interações serem públicas, pois, antes, “mesmo quando esse relacionamento era estabelecido, acontecia apenas entre as duas instâncias” (p.35).

Com efeito, hoje, personaliza-se a interação, em vez de criar apenas uma mensagem padronizada. O resultado, em muitos casos, é uma percepção positiva da marca e a fidelização de seus públicos, objetivos fundamentais na comunicação organizacional.

## **As organizações e a comunicação no Facebook**

Conforme Dias e Andrade (2015) chamam a atenção, são propostas duas abordagens com relação ao impacto das mídias sociais nos estudos de Relações Públicas e Comunicação Organizacional: a primeira encara os SRS como “novas ferramentas ao dispor dos profissionais da área, que pelas suas características tecnológicas concretas, alteram as práticas profissionais” (p. 89-90); enquanto a segunda considera-os parte do contexto social contemporâneo associada a alterações nas próprias organizações e na sua comunicação. É importante frisar, pois, que adotamos a primeira perspectiva neste artigo.

Portanto, a fim de melhor compreender esse cenário, é preciso delinear o conceito de rede social e perceber como se dá a sua presença na internet. De maneira geral, uma rede social pode ser entendida como um conjunto composto por atores sociais – grupos, corporações, instituições, pessoas, família,





amigos – que, com suas interações e seus laços sociais, moldam as estruturas sociais virtuais:

(...) é uma metáfora para observar os padrões de conexão de um grupo social, a partir das conexões estabelecidas entre os diversos atores. A abordagem da rede tem seu foco na estrutura social, onde não é possível isolar os atores sociais e nem suas conexões (Recuero, 2011, p. 24).

Com o advento da comunicação mediada por computadores, amplificaram-se essas conexões, dando origem às redes sociais na internet (Recuero, 2011). Refere-se, portanto, à mesma estrutura só que expressa na web, com a ajuda da internet para estabelecer as suas relações. Chega-se, assim, ao terceiro conceito aqui em questão: os sites de redes sociais. Conforme Recuero (2011), embora eles deem suporte às interações, eles não são em si redes sociais: os SRS são responsáveis por apresentá-las, ajudar-nos a percebê-las. Segundo enfatizam Dias e Andrade (2015, p.85), o termo “*media* sociais” reforça a promoção da sociabilidade como principal característica dessas ferramentas.

De acordo com Danah Boyd e Nicole Ellison (2007), os SRS são sistemas que permitem a construção de uma persona por um perfil ou página pessoal, a interação através dos comentários publicados e a exposição pública da rede social do usuário. Em suma, pode-se considerá-los como aplicativos “cuja finalidade é promover a comunicação, a sociabilidade e o *networking* através da facilitação da criação, manutenção e eventual intensificação das relações interpessoais e sociais” (Dias & Andrade, 2015, p.85).

Tendo essas características em vista, os SRS, em especial o Facebook, são cada vez mais populares entre as marcas, uma vez que basta criar uma página na qual é possível publicar fotos, textos ou vídeos sobre produtos, serviços e até sobre as próprias organizações. Além disso, trata-se de uma solução comunicacional de baixo custo:

Considerando o contexto de crise global vivida desde 2008, as organizações têm vindo a apostar e tirando o máximo proveito dos meios de comunicação online em detrimento de outros meios de comunicação existentes, na esperança de que esse processo aumente a visibilidade da organização, melhore o conhecimento dos







clientes, sem fazer grandes investimentos, prevenir ou responder a críticas negativas dos clientes, e reduzir o ciclo de vendas (Dias & Andrade, 2015, p. 103).

Essas práticas são utilizadas, por exemplo, como forma de aproximação de seus consumidores. A sensação de proximidade é gerada, principalmente, pelo fato de que “as mídias sociais descartam a moderação das mensagens (posts, tweets, vídeos etc.) e, desta forma, abrem espaço crescente para a intervenção discursiva dos cidadãos” (Bueno, 2015, p.18). De parte dos usuários, já se tornou um hábito curtir as páginas de organizações nos SRS para que suas publicações apareçam em suas *timelines*:

Uma recente pesquisa realizada pela eC Metrics mostrou como se dá a interação e o comportamento dos usuários das redes sociais. De acordo com o levantamento, 72% dos entrevistados afirmaram seguir pelo menos uma marca ou produto em seus perfis. A motivação desse fato não está ligada somente à apreciação que o consumidor sente pela marca ou mesmo por considerar interessante sua ligação a uma causa que acreditam, mas, principalmente, porque desejam obter mais informações sobre os produtos de uma marca (Camargos & Lopes, 2013, p. 7).

Essas interações são caracterizadas por Alex Primo (2003) como mútuas, em oposição às reativas, unidirecionais e de estímulo-resposta, pois se tratam de “relações independentes e processos de negociação, em que cada interagente participa da construção inventiva e cooperada da relação, afetando-os mutuamente” (p.62). Conforme destaca Stasiak (2015), em concordância com Primo (2003), nesses casos a atuação é dialógica, construída em conjunto ao longo do processo comunicacional:

Os participantes reagem a partir de suas percepções e podem confirmar, rejeitar ou modificar a opinião dos demais. Essa perspectiva proporciona que o processo de comunicação modifique-se e não siga um caminho linear e pré-determinado. O desequilíbrio constante do processo comunicativo complexifica-se e as interações mútuas funcionam como uma força propulsora para novas atualizações, pois a relação vai se construindo sem uma previsibilidade (Stasiak, 2015, p. 29).





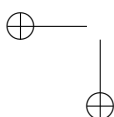
Portanto, devido ao diálogo livre da interação mútua, no Facebook as pessoas sentem-se mais próximas daquela corporação ou marca que gostam. Assim, elas acompanham a empresa, ficam sabendo das suas novidades, elogiam-na ou criticam-na. Nesse sentido, nota-se, também, um aumento no número de consumidores que expõem, via internet, suas reclamações ou satisfações com determinada empresa, uma vez que, em muitos casos, é a forma mais rápida e fácil de entrar em contato. Publicar e comentar no Facebook é atualmente é uma das maneiras mais efetivas que os consumidores têm para fazer com que as organizações solucionem problemas, muitas vezes devido à pressão que ter seu nome associado a uma reclamação pública gera em todo o âmbito organizacional:

Quando a empresa não se preocupa com o cliente ou ignora sua opinião, transforma-se em alvo fácil nas redes sociais. O usuário, que detém o livre poder de se expressar, utiliza as mídias sociais para tentar atingir ou mesmo chamar atenção dessas empresas, até que elas resolvam o seu problema (Camargos & Lopes, 2013, p.6).

Nas publicações das empresas, os usuários, sejam consumidores ou não, têm a opção de comentar, curtir e compartilhar o conteúdo. De certa forma, essas ações ocorrem também de maneira inversa, com a possibilidade de resposta por parte das organizações.

A interação mediada pelo computador – que é justamente o caso aqui abordado em que uma empresa responde diretamente a um comentário de um usuário em suas publicações – é geradora de relações sociais, que acarretam em laços entre consumidor e a marca. Pode-se dizer, portanto, que o sistema comentário-resposta é um exemplo de laços dialógicos, conforme descreve Recuero (2010), que são compreendidos pela interação social mútua. Além disso, esses laços formados através da interação empresa-usuário são fortes, pois, quando a empresa responde cada um dos comentários de forma única e diferenciada, há uma sensação de intimidade, promove-se uma proximidade, além da intenção mercadológica de se manter a conexão e a fidelidade do consumidor.

As respostas padrão – textos pré-concebidos – já representavam um diferencial, quando ainda predominava uma interação pouco dialógica, pois esse





contato, mesmo que mecanizado, demonstrava uma consideração das organizações com seus clientes. Hoje, em tempos de SRS e uma comunicação mais direta e dialógica, quando o consumidor é lido e respondido de forma personalizada, a organização conquista-o.

## Método e escolhas de trabalho

Uma das organizações que melhor realiza essa interação por meio de respostas aos consumidores é a Netflix, um provedor de filmes e séries de televisão via *streaming*, por isso foi o caso eleito para a análise proposta neste artigo. Através da sua página no Facebook, a empresa mantém um contato próximo com seus consumidores, convida para assistir séries e tenta solucionar problemas e reclamações. Um ponto marcante é o fato de sempre responder aos comentários com uma linguagem informal e diferente, sem repetir textos. Nesse sentido, todo e qualquer comentário pode ser respondido, independentemente de seu conteúdo. Dessa forma, é possível afirmar que a Netflix é um exemplo que segue à risca o que Bueno (2015) recomenda: “as empresas modernas devem criar uma cultura que defina posturas e formas de atuação nas mídias sociais” (p.19).

A partir do cenário acima delineado, em que os sites de redes sociais ganham importância na comunicação organizacional, inclusive na aproximação entre as organizações e seus públicos, propõe-se especificamente a análise das interações da Netflix com os usuários no Facebook. Para isso, delimitamos o foco às páginas da empresa em membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa.

Ao observarmos essas páginas, percebemos que algumas se tratam de um modelo padrão nos locais em que a Netflix é mais recente, sem produção de conteúdo específico. É o caso de Angola, Moçambique e Cabo Verde, que, junto com outros países, usam a página global em inglês. Dessa forma, focamos nas duas páginas com produção de conteúdo própria: a Netflix Brasil e a Netflix Portugal. Ambas estão no Facebook sob o nome da empresa, basta o usuário configurar o país ao qual deseja acessar o *feed* de notícias.

A proposta é realizarmos uma análise exploratória da interação entre essas duas páginas e os consumidores brasileiros e portugueses, com o objetivo de: a) identificar se há uma prática padrão ou um discurso construído pela





empresa para esse tipo de comunicação, b) apontar quais são as possíveis consequências dessas interações na relação entre a Netflix e os usuários, e c) refletir sobre os resultados na percepção da marca. Para fins de análise, no período de seis meses – de maio a outubro de 2016<sup>5</sup> –, foram escolhidos os comentários e suas respectivas respostas que apresentassem maiores desenvolvimento de texto e repercussão, isto é que tenham atingido mais de 1.000 curtidas. Especificamente, na página da Netflix Portugal, devido ao número bastante inferior de seguidores e comentários, foram selecionadas as respostas com o maior número de curtidas em cada mês, mesmo que não tenham chegado ao número estipulado de 1.000 *likes*.

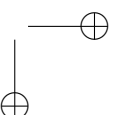
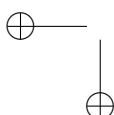
### **Análise: o caso Netflix**

A Netflix é uma provedora global de filmes e séries de televisão via *streaming*, e tem mais de 86 milhões de assinantes em mais de 190 países. De acordo com a própria empresa, “o assinante Netflix pode assistir a quantos filmes e séries quiser, quando e onde quiser, em praticamente qualquer tela com conexão à internet. O assinante pode assistir, pausar e voltar a assistir a um título sem comerciais e sem compromisso”<sup>6</sup>.

No Facebook, a organização trabalha com páginas locais, conforme a entrada do serviço em cada país. Em geral, a marca possui uma página padrão em inglês, que é a mesma para Paquistão, Romênia, África do Sul e os demais países que não possuem página própria. Cabe ressaltar que essa página padrão não é a mesma utilizada pelos Estados Unidos, país onde a Netflix foi fundada. Apesar da produção de conteúdos próprios, as páginas não são identificadas com o nome do país: todas recebem apenas o nome da marca, embora seja possível reconhecer a localidade com o @netflix, que indica para qual país está configurada. Nos Estados Unidos, por exemplo, o link é @netflixus; no Brasil, é @netflixbrasil; e, em Portugal, é @netflixportugal. Para definir o país que se quer acessar é preciso clicar na opção “Alterar Região”

<sup>5</sup>O material para análise foi recolhido no dia 04 de novembro de 2016, por volta das 21h30min (horário de Brasília), no Facebook.

<sup>6</sup>Disponível em [https://media.netflix.com/pt\\_br/about-netflix](https://media.netflix.com/pt_br/about-netflix). Acesso em 3 dez. 2016.





do site. Assim, pode-se visualizar, acompanhar e receber as atualizações de qualquer uma das páginas da Netflix<sup>7</sup>.

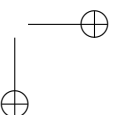
Segundo o site de estatísticas sobre mídias sociais Social Bakers<sup>8</sup>, no total, Netflix tem 28.847.629 *likes*, dos quais 21,4% são brasileiros, o que coloca o país como segundo maior no número de seguidores, atrás apenas dos Estados Unidos. Os portugueses representam cerca de 0,5%, num total de 153.510 usuários. No Brasil, a base de fãs cresce, em média, mais de 200 mil pessoas por mês, enquanto, em Portugal, o crescimento é de pouco mais de 2.000 seguidores por mês.

Conforme já apontado, a Netflix é conhecida por ter uma maneira própria de responder aos diversos comentários que recebe por dia. Diferente de outras empresas que costumam utilizar formas padronizadas, ela criou um relacionamento mais próximo com seus seguidores ao usar uma linguagem informal em suas publicações, principalmente, nas respostas aos comentários de usuários. Ao analisarmos as páginas de Portugal e Brasil, é possível observar que, em ambos os casos, as respostas são divertidas, lançando mão de referências filmográficas, *emojis* e GIFs. Além disso, apesar de não trabalhar com um público-alvo específico e sim com diversos nichos de audiência, na internet, a marca adota uma postura mais jovem, o que reforça a opção por uma linguagem informal e alegre empregada. Isso deve-se, muito provavelmente, ao fato de que a maioria dos usuários ativos no Facebook é composta por adolescentes e jovens adultos.

Quanto ao conteúdo dos comentários, são poucos os negativos, enquanto muitos são elogios ou pedidos de ajuda para solucionar problemas de funcionamento. Ambas as equipes – tanto brasileira quanto portuguesa – tentam auxiliar e solucionar os impasses e problemas técnicos apresentados pelos usuários. Em geral, podemos caracterizar os comentários dos usuários nas seguintes categorias: 1) questionamentos sobre lançamentos; 2) elogios quanto ao serviço e ao catálogo; 3) reclamações sobre a demora em atualizações dos filmes e séries; 4) comentários específicos sobre o conteúdo do *post*; 5) dúvi-

<sup>7</sup>Cabe frisar que o usuário só pode configurar para seguir uma página local da Netflix. Para visualizar a *timeline* da página em outro país, é necessário alterar a localidade todas as vezes que assim desejar.

<sup>8</sup>Disponível em [www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/detail/475822799216240-netflix](http://www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/detail/475822799216240-netflix). Acesso em 3 dez. 2016.





das, mau funcionamento e suporte com legendas; 6) interação entre os usuários, incluindo a marcação de outras pessoas; e, finalmente, 7) outros temas.

De fato, a *fanpage* oportuniza a interação e o engajamento com seus públicos. Isso acontece através de curtidas, compartilhamentos, e, principalmente, comentários – e suas respostas. Também é registrada interação entre os próprios usuários, porém com muito menos frequência. É interessante salientar que as interações acontecem majoritariamente em publicações realizadas pela própria marca, pois a *timeline* exibe prioritariamente esse tipo de conteúdo; uma publicação feita por um usuário diretamente na *timeline* da Netflix aparece no canto direito da página, sob o título “Publicações do visitante”.

É notável como a maioria das respostas, tanto no Brasil quanto em Portugal, tende a aproximar a empresa e seus consumidores. Nas respostas aos usuários, há uma tentativa de personificação da Netflix – inclusive com o uso do pronome pessoal *eu*: “como eu sempre digo”, “eu nem sabia”, por exemplo – através da linguagem direta e coloquial, passando a impressão de que é uma amiga de todos, e não uma corporação com ideais comerciais. Essa prática fica mais explícita na página brasileira, onde os comentários são mais descontraídos que os portugueses, tanto dos fãs quanto os da própria Netflix.

## As interações entre a Netflix Brasil e os usuários

A equipe da Netflix Brasil responde a todos os tipos de perguntas, desde problemas técnicos e datas de lançamentos, até aqueles comentários com elogios ou os que têm relação com alguma série ou filme. A linguagem segue o padrão estipulado globalmente pela empresa, ou seja, despojada, informal, com gírias, brincadeiras, extremamente próxima e amigável em relação ao usuário. Nas seis interações destacadas para fins de análise (ver figuras abaixo), essas características são recorrentes.

Nos exemplos de outubro, setembro e agosto (figuras 1, 2 e 3), respectivamente, a resposta da organização consegue transformar uma reclamação – ainda que leve – em uma brincadeira, com a qual grande parte dos seus consumidores consegue se relacionar. No primeiro caso, o usuário faz referência à mensagem que aparece na tela quando vários episódios de uma série iniciam





automaticamente<sup>9</sup>, sem que o espectador pressione o botão *play*. Embora seja um recurso relativamente irritante para alguns, é também interessante para poupar energia elétrica e para que o próprio espectador não perca a sequência da narrativa caso tenha adormecido. Em vez de argumentar racionalmente, a Netflix lança mão da ideia de vício, muito comum no jargão das audiências, faz uma brincadeira e transforma uma situação que poderia ser negativa em positiva e simpática ao ponto de ter recebido mais *likes* – praticamente o dobro – que o comentário inicial.

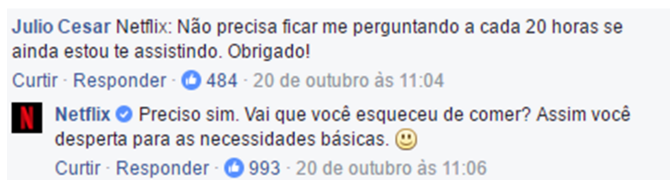
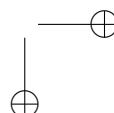
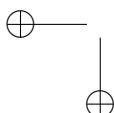


Figura 1. Interação Netflix Brasil em outubro de 2016

Fonte: reprodução do Facebook

No segundo e terceiro exemplos, o tom de brincadeira mais uma vez tira a atenção dos usuários do pedido de atualização das temporadas de duas séries – para as quais, provavelmente, a empresa ainda não tem previsão de lançamento – e atinge um número bastante superior de *likes* em relação ao comentário inicial. Nota-se, também, uma linguagem típica da internet, com gírias, interjeições e repetições de letras para dar intensidade e simular a fala – “ei!!!!!!! perai!” e “rs”, por exemplo.

<sup>9</sup>No consumo de serviços de *streaming*, como a Netflix, tornou-se muito comum a prática de *binge watching*, isto é, assistir vários episódios em sequência, fazer maratonas daquele determinado conteúdo.



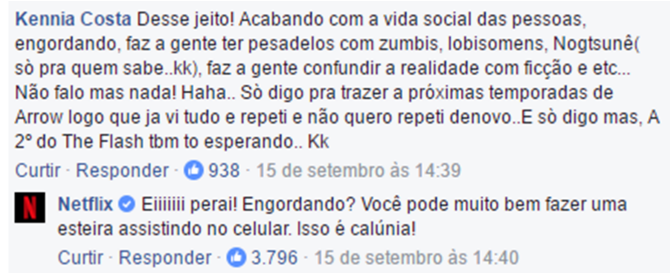


Figura 2. Interação Netflix Brasil em setembro de 2016  
Fonte: reprodução do Facebook

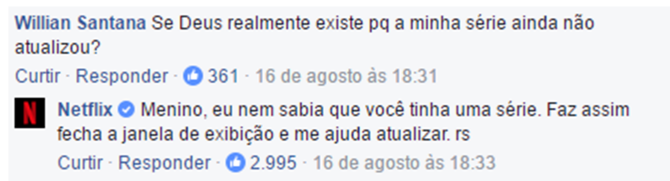


Figura 3. Interação Netflix Brasil em agosto de 2016  
Fonte: reprodução do Facebook

Nas interações destacadas nos meses de julho e junho (figuras 4 e 5), a Netflix utiliza o espaço dos comentários para publicar valores institucionais. No primeiro caso, responde um elogio ao conteúdo de uma série, nomeadamente à interpretação do protagonista, com um elogio ao usuário. Porém não se trata apenas de agradar o consumidor: através dessa resposta, também defende um de seus valores enquanto organização, que é priorizar a arte, o bom conteúdo, em detrimento de posições pessoais políticas dos envolvidos na produção. No segundo, novamente surge a ideia de vício – a espectadora não consegue sair da frente da TV ou do computador, assistindo séries e filmes, para estudar – e, por mais que seja positiva para a Netflix a fidelidade dos consumidores, a educação e o emprego são valores primordiais. Admitindo isso, a marca finaliza: “mas volta”, reforçando a importância da audiência para si.



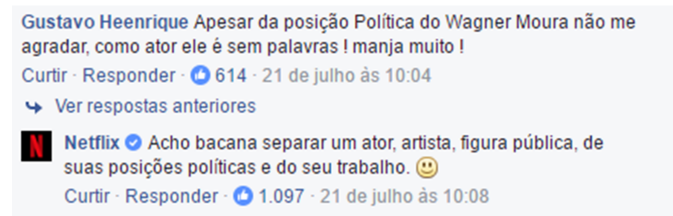


Figura 4. Interação Netflix Brasil em julho de 2016  
Fonte: reprodução do Facebook



Figura 5. Interação Netflix Brasil em junho de 2016  
Fonte: reprodução do Facebook

A interação destacada em maio (figura 6) resume as estratégias apontadas nos exemplos anteriores: 1) uma linguagem descontraída, com gírias e tom de brincadeira; 2) a empresa reverte uma situação potencialmente negativa – a mãe da usuária orientando a cancelar o serviço – para um resultado positivo e simpático; 3) revela valores institucionais – a amizade e as relações sociais. A resposta da marca consegue, ainda, contribuir para a construção de sua imagem: em vez de ficar tachada como um hábito que leva ao isolamento social, a Netflix mostra-se promotora de relações, de sentimento de pertencimento, de conversas e reuniões. Por fim, a equipe aproveitou a situação para divulgar estreias do mês, promovendo seus conteúdos e mostrando-se atualizada.

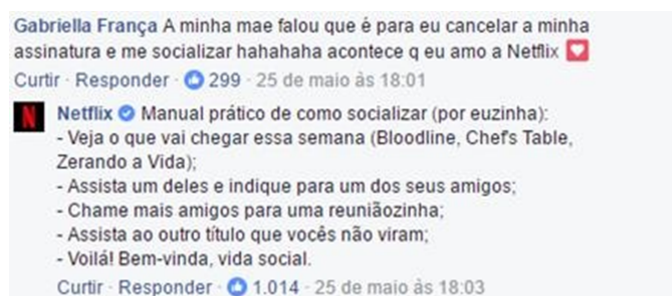


Figura 6. Interação Netflix Brasil em maio de 2016

Fonte: reprodução do Facebook

## As interações entre a Netflix Portugal e os usuários

Na Netflix Portugal, diferentemente da brasileira, as respostas são majoritariamente sobre problemas técnicos e os filmes e séries disponíveis. Ainda assim, permanece a orientação de uma linguagem acessível e despojada. Essa característica fica explícita no exemplo de outubro (figura 7), em que o usuário, para demonstrar seu afeto pela marca, pergunta se é possível casar com a Netflix e recebe como resposta que sim, se ele aceitar a poligamia, termo que aqui faz referência aos demais fãs, com os quais ela mantém relação simultaneamente. Com isso, a organização valoriza seu consumidor e ainda ressalta que não faz diferença entre um e outro: todos na audiência são importantes para ela.

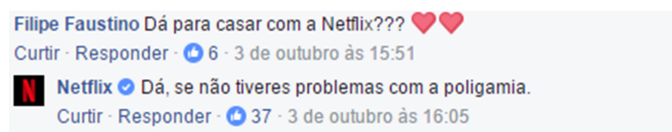


Figura 7. Interação Netflix Portugal em outubro de 2016

Fonte: reprodução do Facebook

No caso de setembro (figura 8), a Netflix devolve uma brincadeira do usuário – referente à noção de vício e ao *binge watching* – com outra: a or-

ganização criou e publicou uma imagem em alusão aos atestados solicitados pelas empresas quando um funcionário falta ou chega atrasado, com assinatura, cabeçalho e outros elementos formais de um documento desse gênero. Demonstra-se, assim, humor, atenção ao consumidor, preocupação com a qualidade do conteúdo visual e profissionalismo.



Figura 8. Interação Netflix Portugal em setembro de 2016

Fonte: reprodução do Facebook

A interação de agosto (figura 9) é mais um exemplo do imaginário específico das audiências, que inclui noções como vício e ressaca, nomeadamente presentes neste caso. Quando o usuário pergunta se a Netflix disponibilizará todos os episódios na mesma data, ele revela a intenção de assisti-los em sequência de uma vez, a prática do *binge watching*. Reforçando essa ideia, a empresa se utiliza desse imaginário para a resposta, quando menciona que cada espectador curará a sua ressaca – pós *binge watching* – como quiser.

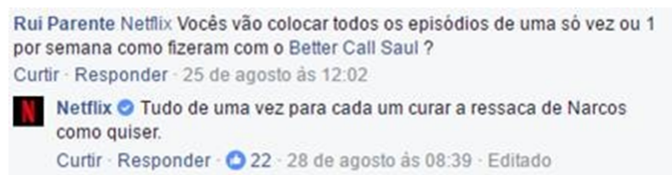


Figura 9. Interação Netflix Portugal em agosto de 2016

Fonte: reprodução do Facebook

Os exemplos de julho e maio (figuras 10 e 11) representam exceções. Apesar de responderem diretamente aos usuários, promovendo a sensação de proximidade e valorizando a interação estabelecida, a linguagem é menos despojada, com conteúdo mais sério, principalmente no primeiro caso. Diferentemente de outras situações em que conseguiu reverter com bom humor cobranças por atualização das temporadas de suas séries, ao não ter uma previsão, a Netflix Portugal adotou uma postura um tanto burocrática. Além disso, ao afirmar que “já o mesmo não se aplica ‘noutros lados’”, a marca faz uma crítica direta à pirataria e revela um valor institucional que é prezar pelos direitos autorais das produções. No segundo caso, mesmo com o uso de um *emoji* como maneira de informalizar a resposta e adequá-la ao praticado na internet, novamente a equipe que gerencia a página portuguesa foi séria: deu a informação diretamente, sem aproveitar-se do fato para promover a marca ou fazer alguma brincadeira.

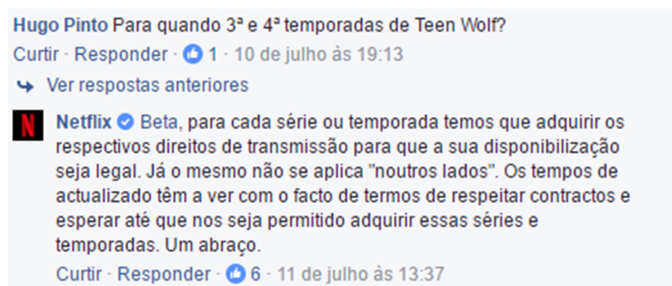


Figura 10. Interação Netflix Portugal em julho de 2016

Fonte: reprodução do Facebook

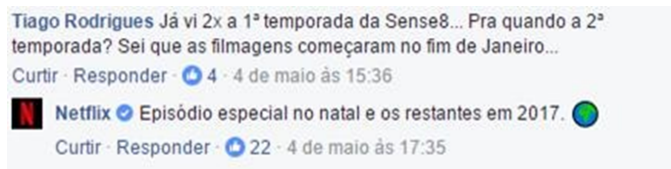


Figura 11. Interação Netflix Portugal em maio de 2016  
Fonte: reprodução do Facebook

A resposta dada em junho (figura 12) vem justamente em oposição aos dois exemplos anteriores, pois, ao não ter uma previsão exata para informar, usa um lançamento como solução e um *emoji* em alusão ao personagem principal da trama. De forma simpática, contorna o fato de não poder afirmar quando a série mencionada estreará.

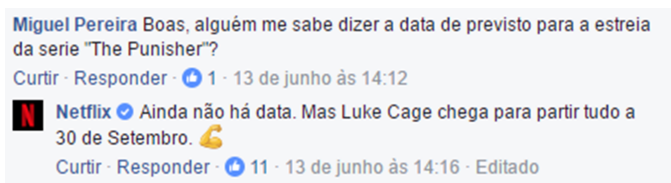


Figura 12. Interação Netflix Portugal em junho de 2016  
Fonte: reprodução do Facebook

## Conclusões

Conforme a recomendação de Bueno (2015, p.19), é possível perceber que a Netflix conseguiu desenvolver uma cultura de comunicação via Facebook, com posturas e formas de atuação padronizadas – porém não engessadas, sem textos repetidos ou mecânicos, mas com uma estratégia comunicacional–, isto é um modo de se relacionar com o seu público que deu certo. Nota-se que ela conquista cada vez mais aqueles que utilizam seus serviços, tanto que tem registrado um aumento recorrente de seguidores tanto no Facebook quanto em



outros SRS como o Twitter<sup>10</sup>, principalmente por manter um contato informal e próximo, mas sem perder o cunho empresarial de atrair e fidelizar mais clientes.

Embora ambas sigam a tendência institucional de uma linguagem jovem e característica da internet, a diferença entre a página da Netflix Portugal e a Brasil é bastante visível: enquanto uma tem menos seguidores e, em média, apenas dois comentários por *post*, a outra é a segunda maior página da empresa no Facebook e a maioria das publicações chega a ter 500 comentários, sendo que, em algumas, passam de 1.500. Além disso, os usuários portugueses são mais formais em seus comentários e dificilmente fazem alguma brincadeira – com algumas exceções, como a interação destacada de setembro (figura 8). Em geral, eles comentam apenas para solucionar dificuldades, problemas técnicos e tirar dúvidas com a equipe da Netflix, de forma mais rápida e menos cansativa do que pelo suporte da empresa via telefone. Os brasileiros mostram-se mais próximos da organização, tendo-a quase como uma amiga, o que não ocorre em Portugal, onde os seguidores ainda se comunicam como a empresa que é.

Pode-se dizer que essa conjuntura se deve ao fato de que a Netflix iniciou seu serviço no Brasil em 2011, e a expansão para Portugal ocorreu apenas quatro anos depois. Nesse tempo, os usuários brasileiros já desenvolveram uma ligação afetiva com a marca, o que levou também à consolidação no país. O serviço ainda é recente para os portugueses, e seu perfil no SRS foi criado ainda mais tarde. Enquanto no Brasil já eram realizados *posts* ligados a séries específicas, feitos especialmente para seus fãs, as primeiras publicações da equipe portuguesa eram mais sérias e de caráter de apresentação da empresa. Atualmente, com cerca de um ano no ar, a página portuguesa já passou a postar conteúdos mais divertidos, relacionados às séries, atingindo mais fortemente quem as assiste.

Ainda assim, ao longo dos seis meses analisados, foi possível observar uma orientação padrão de respostas: o linguajar alegre e informal, inclusive com uso de *emojis* e *GIFs*. Dessa forma, ela consegue contornar situações desfavoráveis – reclamações, por exemplo. Claro que, se o serviço prestado fosse de má qualidade ou trouxesse prejuízos aos clientes, nem mesmo com

<sup>10</sup>Para mais informações, verificar estatísticas em Social Bakers. Disponível em: [www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/detail/475822799216240-netflix](http://www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/detail/475822799216240-netflix). Acesso em 3 dez. 2016.



esse caráter de diversão ela conseguiria alcançar tanto sucesso, e dificilmente terminaria de forma rápida com a insatisfação dos consumidores. A comunicação aqui é uma auxiliar na construção da imagem positiva da marca que só é possível baseada em uma prestação de serviço de qualidade.

Ela recebe reclamações pontuais, que não afetam o bem-estar físico de quem a utiliza. Esse pode ser o motivo de ser descontraída perante seus consumidores numa situação de queixa, e ainda mais despojada em elogios e diante do bom humor dos usuários em relação ao conteúdo. Com efeito, a Netflix consegue apaziguar o descontentamento de maneira bastante eficiente. Um exemplo é quando recebe reclamações sobre lançamentos de episódios e não sabe informar uma data específica: geralmente, ela assume que não há previsões, e informa sobre outros produtos, cujos lançamentos estão previstos. Nesses casos, a Netflix responde sempre de modo descontraído e, embora não solucione o problema do cliente, é direta e transparente, bem como resolve a necessidade de algo para assistir ao indicar outra série ou filme, além de expor outros produtos do catálogo.

Dessa forma, sites como o Facebook são canais pelos quais usuários e empresas passaram a manter um contato, através de um sistema postagem-comentário-reposta, em que a publicação é feita pela empresa, o consumidor comenta e a empresa responde, através de outro comentário. A interação entre usuários e empresas tornou-se notavelmente crescente, e mostra uma tentativa de familiaridade e intimidade com os internautas, ainda que seja uma intimidade aparente, uma vez que quem responde é uma organização, com objetivos mercadológicos e lucrativos.

Com a cobrança de imediatismo por parte dos consumidores e da facilidade dos SRS, é praticamente obrigatório as empresas utilizarem o Facebook como um canal de comunicação organizacional, a fim de estarem mais perto de seus usuários, mas, principalmente, tornando-o ferramenta de relação entre com seus clientes. A importância do uso dos SRS pelas empresas encontra-se na fidelização do público, no aumento do número de clientes, e na consolidação da marca naquele país, através da construção de uma imagem positiva e eficiente. Não estar atento aos seus consumidores ou não respondê-los diretamente nos SRS já se tornou uma gafe para as organizações na sociedade em rede.

Essa interação que o Facebook proporciona entre organização e público gera uma relação de correspondência e o diálogo formado a cada comentá-



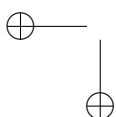


rio e sua posterior resposta demonstra um cuidado por parte da Netflix em aproximar-se dos usuários. As pessoas sabem que a Netflix não só responde diversos comentários, mas que o faz de forma divertida, e isso estimula outros usuários a curtirem a página, acompanhar as postagens, compartilhar e comentar, gerando *buzz* e repercussão.

Pode-se dizer que essa atividade no Facebook – interação a partir do sistema publicação-comentário do usuário-resposta da organização – transformou-se em uma forma de atendimento ao cliente, mesmo que seja só uma brincadeira a partir de algo postado. A questão a ser analisada e respondida no futuro é: se esse fenômeno pode se tornar ainda mais complexo com a interação mais intensa e frequente entre pares, fechando, assim, o ciclo da participação, tanto entre empresa e clientes, quanto entre os usuários.

## Referências

- Bueno, W. (2015). Auditoria de imagem das organizações nas mídias sociais. In G. Gonçalves & F. Lisboa Filho (org.), *Novos media e novos públicos*, vol. 3, Coleção Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Covilhã: LabCom.
- Boyd, D. M. & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*. Recuperado de: <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>.
- Camargos, I. C. & Lopes, E. (2013). Rede social não é SAC: as reclamações no Facebook podem causar danos à imagem corporativa. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*, Bauru.
- Dias, P. & Andrade, J. G. (2015). Desafios das RP na era dos media sociais. In G. Gonçalves & F. F. Lisboa Filho (org.), *Novos media e novos públicos*, vol 3, Coleção Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Covilhã: LabCom.
- Primo, A. (2003). *Interação mediada por computador: a comunicação e a educação à distância segundo uma perspectiva sistêmico-relacional*.







As organizações e a interação com os usuários no Facebook: o caso da Netflix... 51

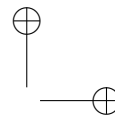
Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil.

Recuero, R. (2011). *Redes sociais na internet*, 2<sup>a</sup> edição. Porto Alegre: Sulina.

Stasiak, D. (2015). As estratégias de visibilidade e interação das organizações na sociedade midiaticizada. In G. Gonçalves & F. Lisboa Filho (org.), *Novos media e novos públicos*, vol. 3, Coleção Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Covilhã: LabCom.







## Comunicação Dialógica: as plataformas digitais como ferramentas inovadoras de interação social

Victor Theodoro & Gisela Gonçalves  
*Universidade da Beira Interior*

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo destacar a importância das relações públicas para o estreitamento de laços, através do social media, entre a organização e o público-alvo. A metodologia adotada, análise de conteúdo, busca identificar as características dialógicas propostas por Kent e Taylor (1998, 2002) e Kent (2010). Conclui-se que a empresa brasileira Ponto Frio/Br adota de forma inovadora a comunicação dialógica como característica base de seu perfil, enquanto que a empresa Worten/Pt utiliza a rede social apenas como ferramenta comercial.

**Palavras-chave:** comunicação dialógica; relações públicas; social media; Twitter.

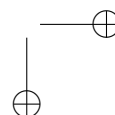
### Introdução

Na contemporaneidade, a Web 2.0 se tornou a principal fonte de distribuição de informação: “um conjunto de princípios e práticas que interligam, um verdadeiro sistema solar de sites que demonstram alguns ou todos esses princípios e que estão a distâncias variadas do centro”(O’Reilly, 2005, p.2). Atualmente, diversas são as empresas que utilizam a rede social para estreitar laços com o seu público interno e externo. A empresa brasileira Ponto Frio/Br<sup>1</sup> e a portuguesa Worten/Pt<sup>2</sup> optaram pela utilização da ferramenta Twitter como estratégia de comunicação da organização.

Esta investigação visa analisar o Twitter da Ponto Frio/Br e da Worten/Pt à luz da teoria das Relações Públicas, especificamente, na teoria proposta por Kent e Taylor (1998, 2002), e posteriormente por Kent (2010), denominada “Comunicação Dialógica”, na qual defendem a importância de construir re-

<sup>1</sup>Site da empresa. Disponível em: [www.pontofrio.com.br](http://www.pontofrio.com.br). Acesso em: 8 de maio de 2014.

<sup>2</sup>Site da empresa. Disponível em: [www.worten.pt](http://www.worten.pt). Acesso em: 8 de maio de 2014.





lações bidirecionais entre o público-alvo e a organização no social media, proporcionando um *feedback* direto a todos os envolvidos.

As plataformas digitais, como é o caso do Twiter, possibilitaram aos diversos públicos uma relação mais direta e ativa com as organizações. Através de mensagens rápidas e curtas, informações com base no entretenimento e no comercial alcançam os diversos públicos dentro da sua rede de contato.

Nessa perspectiva, o trabalho está dividido em três partes: em primeira instância, apresenta-se a ideia de social media (Kent, 2010), neste caso o Twitter, para apreender como esta rede pode promover uma interação direta e corroborar com o crescimento institucional; em um segundo momento, conceitua-se a profissão de Relações Públicas para entender a sua importância no estreitamento de laços e relacionamentos institucionais; e através da análise de conteúdo, analisa-se o perfil da empresa Ponto Frio/Br e Worten/Pt plataforma digital, para compreender como as organizações utilizam-se desta rede.

## As plataformas digitais no Brasil e Portugal

A sociedade contemporânea é marcada pela alta conectividade entre as esferas públicas e privadas promovidas pelo social media e o desenvolvimento da Web 2.0. A era da informação e da tecnologia possibilitaram uma expansão de novos meios de comunicação que criaram canais oficiais de diálogo direto entre uma organização, que adotaram as plataformas digitais, e o seu público-alvo.

O social media é “No nível mais básico, qualquer canal de comunicação interativa que permite a interação de duas vias e feedback” (Kent, 2010, p. 645). Segundo Kent (2010) as novas tecnologias vieram auxiliar no modo como as instituições e as pessoas se comunicam. Entretanto, o autor destaca que a finalidade é a mesma independente ou não da utilização de meios digitais, ou seja, o intuito é sempre o crescimento da organização. Dessa forma, o social media pode ser considerado apenas um meio.

Diante deste novo contexto, surge o microblog Twitter, criado em 2006, durante uma reunião na agência Odeo, por Jack Dorsey, Evan Williams e Biz Stone. A ideia era criar uma ferramenta para compartilhamento de status, como um SMS online.





É importante ressaltar que o Twitter teve versões anteriores e inicialmente era utilizado dentro da agência como meio de comunicação entre os funcionários. A princípio foi denominado como “status”, porém, o nome ainda não havia agradado a todos. Após uma pesquisa interna, os criadores optaram por Twitter que significa uma pequena explosão de informações inconsequentes e/ou pios de pássaros.

Através desta ferramenta é possível trocar mensagens curtas – até 140 caracteres – em tempo real, proporcionando aos seus usuários um compartilhamento rápido de informações. Esse instrumento atualmente possui mais de 500 milhões de usuários conhecidos por dissiparem rapidamente conteúdos e opiniões, sendo que, este mesmo número, se aplica para o número de postagens por dia.<sup>3</sup>

Para Gitomer (2012, p.88) “Um tuite de valor é um tuite que as pessoas achariam tão interessante ou tão valioso que elas se sentem compelidas a retuitar aquela mensagem para os outros”, ou seja, o social media é uma ferramenta comunicacional que possibilita uma interação maior entre os grupos e permite aos mesmos uma amplificação de sua imagem e identidade corporativa.

Com a expansão da tecnologia e o imediatismo dos meios digitais, a rede mundial de computadores se tornou o grande destaque no mundo inteiro, proporcionando a aproximação de caráter social, política ou cultural.

A velocidade de disseminação da internet em todo mundo deve transformá-la efetivamente na decantada superestrada da informação. Oferecendo entretenimento, serviços e negócios, a rede mundial ainda é um novo meio de comunicação que rivaliza com a televisão, o jornal e outros veículos de troca e difusão de informação (Pinho, 2002, p. 27).

Juntamente com essa rápida expansão do social media, os públicos tornaram-se mais criteriosos e mais participativos, tendo em vista que esses novos meios possibilitaram aos mesmos uma relação direta com as diversas organizações "O público, que ganhou poder com as novas tecnologias e vem ocupando um espaço na intersecção entre os velhos e os novos meios de comuni-

<sup>3</sup>Dados sobre o Twitter. Disponível em: [www.proxima.com.br/home/social/2014/06/09/Infografico-63-estatisticas-do-Facebook-Twitter-GooglePlus-Pinterest-e-LinkedIn-em-2014.html](http://www.proxima.com.br/home/social/2014/06/09/Infografico-63-estatisticas-do-Facebook-Twitter-GooglePlus-Pinterest-e-LinkedIn-em-2014.html). Acesso em: 10 de janeiro de 2016.



cação, está exigindo o direito de participar intimamente da cultura<sup>4</sup> "(Jenkins, 2009, p. 53).

Em Portugal, segundo o relatório denominado "A internet e o consumo de notícias online em Portugal"<sup>5</sup>, disponibilizado pelo Observatório de Comunicação (OBERCOM)<sup>6</sup>, no ano de 2015, com uma amostra representativa de 1035 portugueses, 87,9% utilizam as redes sociais como forma de obtenção de informação. Destes, cerca de 34,4% usam o Twitter como ferramenta de contato, interação e informação.

No Brasil, de acordo com o relatório da Secretaria de Comunicação (Secom)<sup>7</sup> do Governo Brasileiro, sob o título "Pesquisa Brasileira de Mídia: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira"<sup>8</sup>, no ano de 2015, a internet obteve 42% da preferência dos brasileiros pelos meios de comunicação (televisão, rádio, entre outros), na qual cerca de 76% destes acessam a internet diariamente. Segundo a pesquisa do Secom (Brasil, 2015) o Twitter é utilizado por cerca de 5% dos brasileiros, em grande parte pela elite política do país. De acordo com a pesquisa criada pela Revista Superinteressante<sup>9</sup>, cerca de 8,8% dos inscritos no Twitter no mundo são brasileiros.

Como diversas organizações mundiais, a empresa Worten/Pt e Ponto Frio/Br, se depararam com uma nova forma de obterem retorno institucional e mercadológico a curto e longo prazo "Você não precisa de 10.000 tuites para conseguir 20.000 seguidores. Você precisa de 200 mensagens de qualidade, que sejam relevantes e valiosas para que possam serem retuitadas" (Gitomer, 2012, p. 102).

<sup>4</sup>Conceito proposto por Jenkins (2009) denominado Cultura da convergência que marca uma relação de proximidade entre os media e as organizações com os seus diversos públicos, caracterizada pela alta velocidade de distribuição de informação e pela migração destes públicos para os novos meios de comunicação digital.

<sup>5</sup>Relatório. Disponível em: [www.obercom.pt/client/?newsId=548&fileName=internet\\_2015.pdf](http://www.obercom.pt/client/?newsId=548&fileName=internet_2015.pdf). Acesso em: 10 de janeiro de 2016.

<sup>6</sup>Site oficial. Disponível em: [www.obercom.pt/content/home](http://www.obercom.pt/content/home). Acesso em: 10 de janeiro de 2016.

<sup>7</sup>Site oficial. Disponível em: [www.secom.gov.br/](http://www.secom.gov.br/). Acesso em: 10 de janeiro de 2016.

<sup>8</sup>Relatório. Disponível em: [www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf](http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf). Acesso em: 10 de janeiro de 2016.

<sup>9</sup>Pesquisa Revista Superinteressante. Disponível em: [www.agenciadda.com.br/redes-sociais-blog/alguns-dados-sobre-o-Twitter](http://www.agenciadda.com.br/redes-sociais-blog/alguns-dados-sobre-o-Twitter). Acesso em: 11 de janeiro de 2016.



Neste novo cenário, compete aos profissionais de comunicação se alinharem a essas novas plataformas como ferramentas ou meios de informação e interação. Portanto, salienta-se que o social media, especificamente o Twitter, pode ser usado como ferramenta das relações públicas para o fortalecimento de laços e como meio de interação entre a organização e o público-alvo.

### **As relações públicas no contexto digital**

As relações públicas possuem uma função inicial de estreitar os laços com os diversos públicos, aproximando as relações e interesses entre o privado e o público, distinguindo-se em duas vertentes, a técnica e a estratégica. Segundo Grunig (1984), na primeira vertente, este profissional trabalharia em questões mais padronizadas, como: criação de releases, publicação no mural, entre outros. “As Relações Públicas [...] também podem exercer um trabalho em tempo parcial, ou um voluntário que produz um folheto ou uma nota de imprensa, informações para uma publicação para os trabalhadores, anúncios de serviço público ou folhetos informativos”(Grunig & Hunt, 1984, p.52).

Em contrapartida, o profissional da segunda vertente possui uma visão mais ampla e por intermédio de um pensamento mais estratégico, pode corroborar com o crescimento organizacional em todos os nichos, ou seja, em questões sociais, culturais e econômicas.

As relações públicas possuem diversas vertentes de atuação, propiciando a sua facilidade de adaptação. O mesmo pode trabalhar em empresas do primeiro, segundo e terceiro setor e contribuir para o seu crescimento por intermédio de suas ações e estratégias.

As relações públicas são a função característica da administração que ajuda a estabelecer e manter linhas de mútua comunicação, aceitação e cooperação entre uma organização e seus públicos: implica na gestão de problemas e conflitos; ajuda a direção a estar informada sobre a opinião pública; e ser sensível com a mesma; define e enfatiza a responsabilidade da direção para servir aos interesses públicos; ajuda a direção a estar a favor da mudança e a utilizá-la de maneira eficaz, servindo como sistema precoce de aviso para facilitar a antecipação a tendências; e utiliza a pes-



quisa, o rigor e as técnicas da comunicação ética como ferramentas principais (Harlow, 1976, p. 36).

Durante todos esses avanços tecnológicos e digitais, as relações públicas ganham uma nova área de atuação. Esta função está apta a ser desenvolvida pelo mesmo, pelo fato de que a base teórica desta profissão destaca a sua natureza de integração, possibilitando uma troca de informação mais transparente e ética entre a organização e o seu público.

Entretanto, este profissional deve estar atento na forma de utilizar-se da ferramenta digital: “Profissionais precisam entender as forças e as limitações dos media de modo a poderem usá-los quando apropriado” (Kent, 2010, p.654). O relações públicas necessita estar atento à forma de se comunicar com o seu público, utilizando-se de pesquisas para mensurar e qualificar as ações e estratégias propostas para cada meio.

É primordial, também, que o profissional reconheça os diversos públicos que influenciam a organização em que atua, pois “As relações públicas contribuem para a eficácia ao construir relacionamentos de qualidade a longo prazo com públicos estratégicos” (Grunig, 2009, p. 41).

Segundo Motion, Heath e Leitch (2016, p. 49-63) é necessário que as relações públicas realizem suas ações no social media tendo como base: transparência, poder/conhecimento, autenticidade e uma verdadeira pretensão, pois afirmam que a atividade do profissional modificou-se a partir do surgimento do social media e deve priorizar essas características no seu trabalho.

Nesta perspectiva, Brown (2009) afirma que o social media possibilitou uma multiplicação dos canais de diálogo e de informação nas campanhas de relações públicas, bem como o surgimento de novas ferramentas de interação e entretenimento nas plataformas digitais. Neste mesmo sentido, Estanyol (2012, p. 832) afirma que a "Interatividade da Web 2.0 abre uma enorme oportunidade para os profissionais de relações públicas para apresentar uma comunicação mais eficaz e equilibrada com os diferentes públicos".

Para esta investigação, adota-se o conceito de Relações Públicas dialógicas. O tema da comunicação dialógica foi inaugurado com o artigo de Kent e Taylor (1998, p. 326) que defendem o uso das características específicas da web para criar, adaptar e mudar as relações entre as organizações e os seus públicos. Neste artigo propõem 5 princípios-guia na construção de websites: incluir informação útil; encorajar os visitantes a regressar; construir uma in-





terface intuitiva que mantenha os visitantes no website, e promover um *loop* dialógico. Um *loop* dialógico “permite que os públicos questionem as organizações, e sobretudo, oferece às organizações a oportunidade de responder às suas questões, preocupações e problemas” (Kent & Taylor, 1998, p. 326).

Kent e Taylor (2002) viriam a reforçar a sua teoria dialógica das relações públicas propondo outros cinco princípios: “mutuality, propinquity, empathy, risk, commitment” (p. 24). A *mutualidade*, ou reconhecimento de relações entre a organização e os públicos, ocorre quando estes se encontram interconectados colaboraram em um clima de igualdade mútua (Kent & Taylor, 2002, p. 25). A *propinquidade*, ou temporalidade e espontaneidade das interações com os públicos, aponta para a necessidade de ambas as partes serem imediatamente consultadas em matérias que a ambos diz respeito. A *empatia*, ou suporte e confirmação dos objetivos e interesses dos públicos, sugere a criação de um clima de confiança, compreensão e suporte. O *risco*, ou boa vontade para interagir com indivíduos e públicos nos seus próprios termos, implica que se arrisquem consequências, relacionais ou materiais, normais numa situação de diálogo. Finalmente, o *compromisso*, observa-se o grau de dedicação da organização ao diálogo genuíno e honesto, e as suas interações com os públicos (Kent & Taylor, 2002, p. 24-29).

Mais tarde, Kent (2010) reafirmou a sua teoria dialógica firmada em seis características fundamentais dos social media: *moderation*<sup>10</sup>, *interactivity*<sup>11</sup>, *interchangeability*<sup>12</sup>, *propinquity*<sup>13</sup>, *responsiveness*<sup>14</sup> e *dialogue*<sup>15</sup>.

A *moderation* é a primeira característica “[...] é uma parte do todo do social media, sendo ou não empregada”(Kent, 2010, p. 645), ou seja, independente ou não da utilização da rede social como um canal oficial de diálogo entre a empresa e o público, a moderação deve estar presente diariamente no perfil organizacional.

A *interactivity* proporciona ao usuário “satisfazer suas necessidades sócio-emocionais de inclusão e reconhecimento”(Kent, 2010, p. 646). Esta característica, se executada, pode proporcionar um crescimento organizacional a

---

<sup>10</sup>Moderação.

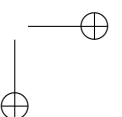
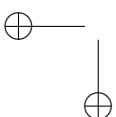
<sup>11</sup>Interatividade.

<sup>12</sup>Permutabilidade.

<sup>13</sup>Propinquidade.

<sup>14</sup>Capacidade de resposta.

<sup>15</sup>Diálogo.





curto, médio e longo prazo. A interatividade deveria ser priorizada no momento em que a instituição adota a utilização de algum social media.

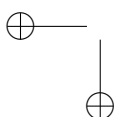
A *interchangeability* propicia uma participação mais ativa por parte do usuário "Os amigos, colegas, blog, Twitter e sites seguidos são em grande parte arbitrários, e a participação do indivíduo na rede é uma permutabilidade como assistir ao noticiário noturno em um canal em vez de outra"(Kent, 2010, p. 648). Isto é, a partir da adoção do social media como ferramenta, a organização está sujeita a comentários e críticas direta neste cenário, na qual o público alcança um papel primordial nesta era tecnológica.

A *propinquity*, como já antes referenciada, é uma característica fundamental "[...] significa a proximidade [...] Nós temos os relacionamentos mais fortes com aqueles com quem partilhamos o espaço físico"(Kent, 2010, p. 648) a partir do momento em que uma instituição utiliza uma nova rede, e a aplica de uma maneira correta, destaca-se de suas concorrentes.

A *responsiveness* é definida como "característica dos media, mas a sua implementação e valor variam enormemente e afetam a natureza da experiência social"(Kent, 2010, p. 648). Cabe ao profissional responsável gerir de forma transparente o social media com o intuito de proporcionar uma interatividade com os diversos públicos e gerar uma comunicação bidirecional (capacidade de resposta).

E por fim, a última característica definida por Kent (2010), o *dialogue* "Mídias sociais giram em torno do que é essencialmente um princípio central do diálogo: o valor do indivíduo"(Kent, 2010, p. 649), ou seja, os participantes das redes sociais priorizam o valor individual. Esta necessidade pode ser suprida por uma interação dialógica, na qual, há uma abertura para um *feedback*, propiciando um diálogo mais transparente e de duas vias.

Em suma, para Kent e Taylor (1998), as relações públicas dialógicas caracterizam-se pela produção de interatividade, juntamente com a criação de um canal oficial de *feedback*: "Comunicação dialógica neste ensaio refere-se a qualquer troca negociada de ideias e opiniões"(Kent & Taylor, 1998, p. 325). Destaca-se que a comunicação dialógica não pode ser confundida como uma extensão das atividades do marketing, por exemplo. Quer isto dizer que sem o diálogo, as "relações públicas na internet se tornariam nada mais do que um novo media de comunicação monológico" (Kent & Taylor, 1998. p. 325).





Portanto, esta forma de comunicação deve estar presente em todas as organizações, pois, é por intermédio desta que as relações públicas propiciam uma transparência e ética profissional, estreitando as relações e objetivos entre uma organização e seu público-alvo, estabelecendo canais de diálogo e interação entre ambas as partes.

## Metodologia de análise

### Apresentação das empresas

Para a análise empírica optou-se por trabalhar com empresas do ramo varejista do Brasil e Portugal e por isto a escolha da Ponto Frio/Br e Worten/Pt. Fundada por um imigrante romeno, Alfredo João Monteverde, a empresa brasileira de varejo surgiu no ano de 1946, na cidade do Rio de Janeiro. A Ponto Frio dedica-se, desde o seu surgimento, à comercialização de produtos eletrônicos, eletrodomésticos, móveis, entre outros. A empresa iniciou as pesquisas relacionadas a sua entrada na internet no ano de 1996 e após um ano, em 1997, tornou-se um canal de vendas online na esfera digital.

A Worten foi fundada em 1996, em Matosinho (Portugal) e pertence a empresa Sonae. O site de vendas foi criado no ano de 2001 para aumentar o acesso as informações dos produtos, bem como corroborar com o crescimento de vendas da instituição.

Ambas as empresas possuem um perfil institucional no Twitter, pois segundo Mamic e Almaraz (2013) o "Twitter oferece grandes vantagens para a gestão estratégica da comunicação online"(p. 857) por possibilitar a disseminação rápida de conteúdo informativo e/ou comercial para os seus seguidores pela plataforma digital.

Para se diferenciar das demais empresas varejistas que estão nas redes sociais, a Ponto Frio/Br criou o Pinguim, personalizado a partir do mascote da marca. O perfil do pinguim (@pontofrio) possui uma vida social fora da rede e até mesmo uma namorada, tudo para aumentar o nível de interação e identificação com os seguidores.

Entre as estratégias adotadas pela empresa Ponto Frio/Br, destacam-se: links personalizados com promoções – quando algum seguidor pede dica de um produto recebe um link personalizado com seu nome e com uma promoção



exclusiva – e, um aplicativo chamado *economizador*<sup>16</sup>, na qual e os seguidores buscam o produto desejado e obtêm o menor preço.

Dessa forma, através de respostas rápidas, qualificadas e personalizadas, a Ponto Frio/Br (@pontofrio) propicia um *feedback* ativo para o seu público, destacando-se de seus competidores. Atualmente, o perfil da empresa possui cerca de 250 mil seguidores e postou a média de 508 mil tuites.

Destaca-se que "As audiências tornaram-se produtores de conteúdos que podem encaminhar publicidade para amigos ou família, criar novas mensagens de e-mail ou de texto, ou postar informações ou opiniões em blogs pessoais, microblogs, ou páginas de redes sociais"(Hallahan, 2010, p. 538), e desse modo, o número de consumidores da Ponto Frio/Br é atingido diretamente.

Com a criação desse personagem, a empresa conseguiu reformular as estratégias de marketing nas redes sociais e se colocar no mesmo patamar dos demais usuários da rede, na qual se busca quebrar o estigma de que a empresa que ocupa aquele espaço está apenas interessada na divulgação dos seus produtos e serviços.

Nota-se que o perfil não busca apenas atrair consumidores, o Pinguim está ali representando um usuário comum, assim consegue atrair seguidores que posteriormente podem se tornar consumidores da marca. Esse comportamento da empresa faz com que os consumidores passem a enxergar uma instituição realmente comprometida com seus clientes, que se interessa por suas opiniões.

Paralelamente, a conta criada pela Worten/Pt (@WortenPT) não aglomera as mesmas características que a empresa Ponto Frio/Br. A empresa possui 2.854 seguidores e twittou 4.235 vezes e se utiliza da rede social como meio informativo, isto é, as publicações em sua conta servem como incentivo de compra através de mensagens de cunho pessoal. Os tuites possuem uma linguagem coloquial e bem padronizada. Destaca-se que a Worten/Pt não propicia o *feedback* com o seu público na rede social, usando-a como uma ferramenta de via única.

Assim, a Ponto Frio/Br, diferentemente da empresa Worten/Br, acredita que por intermédio do Twitter possa criar novas oportunidades de contato com seu público-alvo e potenciais novos clientes se aproveitando do imediatismo

<sup>16</sup>Aplicativo criado pela empresa Ponto Frio.



que esta plataforma digital exige para compartilhar informações, promoções e, como já supracitado, interagir de maneira inovadora com seus seguidores.

### **Método e técnica de pesquisa**

Para esta investigação, utilizou-se como metodologia a análise de conteúdo. Para isto, determinou-se o período de análise do perfil das empresas Ponto Frio/Br e Worten/Pt no Twitter durante os dias: 27 de abril à 27 de maio de 2015, totalizando um mês de postagens.

Para a efetivação da pesquisa, analisou-se cerca de 341 postagens realizadas pelo perfil da empresa Ponto Frio/Br e 126 postagens referentes a empresa Worten/Pt, totalizando 467 mensagens. Inicialmente, percebe-se a diferença de postagens de ambas as empresas. Com um total de 467, 73% das mensagens foram produzidas e disseminadas pelo perfil da Ponto Frio/Br no Twitter e apenas 27% pela Worten/Pt.

As postagens da empresa Ponto Frio/Br variam entre: interativas e mercadológicas. Ambas ocorrem diariamente, entretanto, salienta-se que a primeira ocorre em determinados períodos, tais como: primeira postagem do dia, em que o Pinguim avisa que está online para seus seguidores; a última postagem do dia, na qual se modifica diariamente, pois, há dias em que o Pinguim posta que vai sair com sua namorada, em outro afirma que está indo para nataçãõ, entre outras interações mais diretas.

Destaca-se que a interação ocorre frequentemente e proporciona um diálogo direto com o usuário, na qual o mesmo faz perguntas sobre a vida do pinguim, ou pede dicas de determinados produtos.

A empresa se adapta muito bem ao meio. Este fato pode ser comprovado pelo modo com que a mesma se comunica com o seu público, caracterizando-se como uma comunicação mais informal e voltada para o entretenimento. Ao mesmo tempo em que essas vertentes estão presentes, a Ponto Frio/Br consegue adicionar a vertente mercadológica.

Em contrapartida, como pode ser identificado através dos dados obtidos, a Worten/ Pt não utiliza o Twitter com a mesma interatividade e bidirecionalidade que a empresa brasileira. Há pequenas variações nas formas e nas mensagens criadas para os seus seguidores, não possibilitando aos mesmos um *feedback* direto.



No próximo sub-capítulo serão apresentados e analisados, à luz da teoria de Kent e Taylor (1998, 2002) e Kent (2010), os dados obtidos através do método de pesquisa.

### **Análise e interpretação dos resultados**

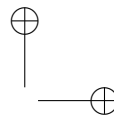
Através da leitura das postagens referentes ao período descrito, pôde-se notar que a empresa brasileira optou por adotar um perfil que perpassa entre o entretenimento e um perfil comercial. A empresa portuguesa possui características, prioritariamente, de informação, na qual se busca a apresentação de produtos (em pouquíssimos casos) e a utilização de peças gráficas com mensagens familiares, optando assim pela aproximação público-empresa. Portanto, abaixo se analisou o perfil das empresas por intermédio das postagens que foram apresentadas como base para entender se há ou não, a efetivação das características propostas por Kent e Taylor (1998, 2002) e Kent (2010).

Para analisar os dois perfis, optou-se pela utilização das seis características básicas apontadas por Kent (2010), já antes apresentadas: *moderation*, *interactivity*, *interchangeability*, *propinquity*, *responsiveness* e *dialogue*. Para o autor, empresas que adotam o social media como ferramenta institucional, devem estar atentas na efetivação das mesmas.

A empresa Ponto Frio/Br aplica todas as características propostas por Kent (2010), fato que se deve reiterar, pois contribui positivamente para o crescimento organizacional. Comprova-se este fato pelas publicações da empresa brasileira no Twitter que se dividiram nas seguintes categorias:

Quadro 1. Publicações da empresa Ponto Frio/Br

<b>Ponto Frio/Br</b>	
<b>Categorias</b>	<b>Tuites</b>
Entretenimento/interação direta	116
Código desconto	25
Promoções	30
Eletrodomésticos	65
TV/games	45
Celulares/smartphones	30
Brinquedos	20
<b>Total</b>	<b>341</b>



Implementado pela Ponto Frio/Br, a capacidade de resposta é uma grande referência, pois a empresa consegue aproximar a instituição do público-alvo através de suas rápidas respostas, utilizando seu perfil como meio promocional de produtos com preços exclusivos para os seguidores de sua conta.

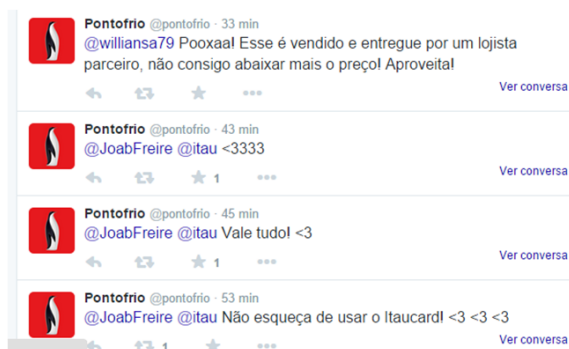


Figura 1. Postagens da Ponto Frio com interação  
Fonte: Perfil da empresa Ponto Frio no Twitter

Destacam-se os dados obtidos a partir da análise de conteúdo, na qual o número de publicação com um cunho mais interativo e de entretenimento, chega em 116 postagens. Este número comprova a principal característica da Ponto Frio/Br, à utilização do Twitter como um canal de interação e entretenimento.

Outro ponto interessante a ser salientado é as "promoções diárias" que chegaram a um total de 30. Com isso, percebe-se que a instituição consegue criar um ambiente alternativo, variando entre o cunho comercial e de relacionamento.



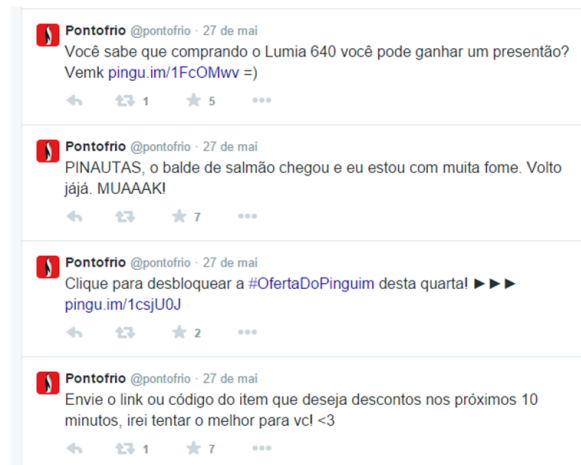


Figura 2. Postagens da Ponto Frio com promoções diárias

Fonte: Perfil da empresa Ponto Frio no Twitter

As postagens de cunho mais comercial podem ocorrer de duas maneiras: por promoções feitas pela empresa ou por meio de um pedido de usuário. Após a análise das publicações percebe-se que o perfil interage em todos os momentos com o seu público. As respostas são dadas de maneira rápida, engraçada e qualificada pelo perfil da instituição. Isto aproxima a mesma de seu público-alvo. E não apenas com pessoas, o Pinguim interage com empresas de outros segmentos, como é o caso do Itaú (Figura 3).



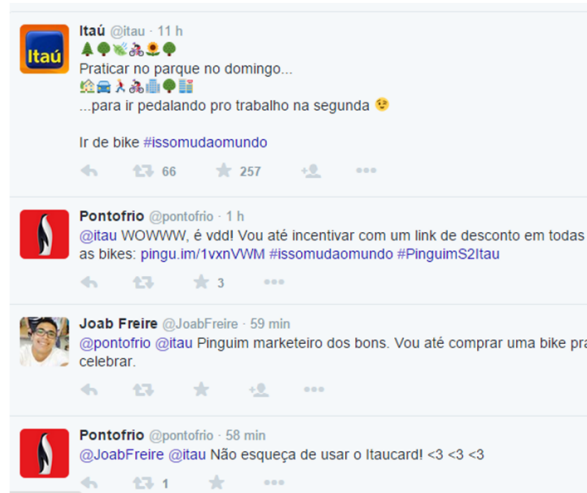


Figura 3. Postagens entre instituições  
Fonte: Perfil da empresa Ponto Frio no Twitter

Por sua vez, a empresa Worten/Pt não aplica todas as características propostas por Kent (2010). Comprova-se isto pelas publicações da empresa portuguesa no Twitter que se dividiram nas seguintes categorias:

Quadro 2. Publicações da empresa Worten/Pt

Worten/Pt	
Categorias	Tuites
Mobílias	27
Código desconto	3
Eletrodomésticos	37
TV/games	22
Celulares/smartphones	18
Brinquedos	19
<b>Total</b>	<b>126</b>

Caso algumas características-chave apontadas por Kent (2010) não sejam supridas, como a *permutabilidade*, por exemplo, podem acarretar negativamente a imagem da organização. Por estar presente no mundo digital a em-

presa Worten/Pt está sujeita a críticas e comentários dos internautas e necessita se antecipar a possíveis ruídos de comunicação.

A partir do momento em que não há interação entre o público-empresa a quinta característica proposta por Kent (2010) não é aplicada, isto é, a "capacidade de resposta" pode propiciar uma relação mais estreita entre as partes. O social media como meio não interativo questiona o *dialogue* (Kent, 2010) proposto pelo autor, pois não cria uma plataforma de comunicação bidirecional, na qual o internauta pode questionar-se sobre o seu valor individual e sua importância para a instituição.

No período estudado a empresa Worten/Pt disseminou apenas 3 tuitos contendo códigos de descontos. Mensagens com esse intuito podem colaborar com o surgimento de novos consumidores e seguidores no social media. Aproximando e fortalecendo relações através de pequenas ações comerciais em pequenas mensagens.

 Worten @WortenPT · 10 de mai  
Compra um grande eletrodoméstico Smeg Anni 50 e recebes um pequeno eletrodoméstico Smeg! [goo.gl/J9Da12](http://goo.gl/J9Da12)



Figura 4. Postagem da Worten/Pt com promoções de produtos  
Fonte: Perfil da empresa Worten no Twitter



Através da análise da Figura 4 percebe-se que a Worten/Pt produz tuites sem interatividade e sem relação com o público-alvo, utilizando a plataforma apenas como mecanismo de disseminação comercial.

Em relação aos dados obtidos por intermédio da metodologia de investigação, ressalta-se, ainda, que não há nenhuma publicação com uma vertente de entretenimento e de interação entre o público e a empresa. Reitera-se, também, que a empresa não costuma responder os seus consumidores por intermédio de sua conta no Twitter. Para Kent (2010) esta característica formaliza uma comunicação de uma via, na qual não há a possibilidade de *feedback*.

Ambas as empresas adotaram o Twitter como mecanismo de crescimento organizacional. Entretanto, a empresa brasileira trabalha com esta ferramenta de uma forma mais qualificada, orientando-se por características mais interativas possibilitando assim, um fortalecimento de laços entre a empresa e o seu público-alvo.

Portanto, através da análise e apresentação dos dados, salienta-se que a Ponto Frio/Br criou um perfil diferenciado se comparado com suas concorrentes. A instituição enfatiza a necessidade e a importância da boa utilização do social media para o seu crescimento organizacional.

## Considerações finais

Na atualidade, as organizações necessitam estar atentas à melhor forma de se comunicar com os seus públicos. Cada vez mais, empresas dos diversos nichos de produção, estão utilizando o social media com o intuito de se aproximar ao público-alvo.

Destaca-se que este tipo de estratégia deve ser cautelosa no momento de sua concretização, pois a mesma pode qualificar ou desqualificar o trabalho a ser desenvolvido pela instituição. A empresa necessita possuir uma equipe apta para a execução das ações previstas para esses novos meios.

A empresa Ponto Frio/Br se destaca neste novo cenário, propiciando *feedback* e uma interação mais ativa com os seus seguidores. Reitera-se que esta característica é a principal meta da instituição. Através da absorção de características como: *moderation, interactivity, interchangeability, propinquity e responsiveness* (Kent, 2010), a empresa se destaca no modo em que se co-





munica com o seu público, priorizando o diálogo transparente, entretenimento e a alta velocidade da resposta.

Paralelamente, a empresa portuguesa Worten/Pt adota o Twitter como uma ferramenta comercial, priorizando a apresentação de novos produtos e mercadorias, na qual comunica-se apenas em um sentido. Desse modo, a organização não utiliza nenhuma característica fundamental criada por Kent (2010), isto é, não há interação e bidirecionalidade público-empresa por meio do social media.

Ultrapassando as ações previstas e realizadas pelas outras empresas, a Ponto Frio/Br conseguiu criar sua própria maneira de se comunicar. “Os líderes empresarias precisam parar de ver a internet como uma rede de computadores interligados. A internet é uma rede de milhões de pessoas interligadas” (Pinho, 2002, pp.32-33).

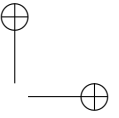
Através do método adotado, a análise de conteúdo, foram obtidos dados que corroboram com a teoria proposta pelos autores, pois percebe-se que a empresa que utiliza o Twitter como mecanismo de interação e entretenimento, bem como mercadológico, esta apta a um crescimento mais rápido. Apoiado aos novos canais de diálogo e informação, neste novo cenário, o profissional de relações públicas necessita gerir a comunicação digital de forma qualificada, veloz e ética.

Assim, empresas que utilizam o social media como ferramenta institucional, devem estar atentas a necessidade de interação esperada pelos seus seguidores, gerindo, neste sentido, uma comunicação dialógica, caracterizada pela transparência e bidirecionalidade (Kent & Taylor, 1998, 2002).

## Referências

- Brasil. (2015). Presidência da República. Secretaria de Comunicação Social. *Pesquisa brasileira de mídia 2015: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira*. Brasília: Secom.
- Brown, R. (2009). *Public Relations and the social web: how to use social media and web 2.0 in communications*. 1º ed. Philadelphia, USA: Kogan Page.
- Estanyol, E. (2012). Marketing, public relations, and how Web 2.0 is changing





their relationship: a qualitative assessment of PR consultancies operating in Spain. *Public Relations Review*, 38, (5): 831-837.

Gitomer, J. (2012). *Boom de mídias sociais*. 1º ed. São Paulo: M. Books do Brasil.

Grunig, J. E. (2009). Teoria geral de excelência em relações públicas. In J. E. Grunig, M. A. Ferrari & F. França (eds.), *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 1.ed., São Caetano do Sul: Difusão Editora.

Grunig, J. & Hunt, T. (1984). *Dirección de Las relaciones públicas*. Espanha: Gestión 2000.

Hallahan, K. (2010). Being public: publicity as public relations. In R. L. Heath (ed.), *Handbook of public relations* (pp. 523-546) 2º ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Harlow, R. F. (1976). Building a public relations definition. *Public Relations Review*, 2 (4): 34-42.

Jenkins, H. (2009). *Cultura da convergência*. 2ºed. São Paulo: Aleph.

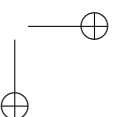
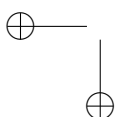
Kent, M. L. (2010). Directions in social media for professionals and scholars. In R. L. Heath (ed.), *Handbook of public relations* (pp. 643-656) 2º ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kent, M. & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the world wide web. *Public Relations Review*, 24 (3): 321-334.

Kent, M. & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28 (1): 21-37.

Mamic, L. I. & Almaraz, I. A. (2013). How the larger corporations engage with stakeholders through Twitter. *International Journal of Market Research*, 55 (6): 851-872.

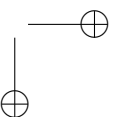
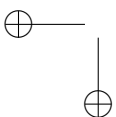
Motion, J.; Heath, R. L. & Leitch, S. (2016). *Social media and public relations: fake friends and powerful publics*. 1º ed. Oxon: Routledge.





O'reilly, T. (s.d.). *What is web 2.0: design patterns and business models for the next generation of software*. Disponível em: [www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html](http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html). Acesso em: 09 de janeiro de 2016.

Pinho, J. B. (2002). *Relações públicas na internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse*. 2º ed. São Paulo: Summus editorial.





## A comunicação de um jeito bom pra todo mundo: um estudo de caso da Mercur S.A.

Bruna Teixeira Santos

*Bruna Teixeira • Conexões com Propósito*

**Resumo:** Passamos por uma era de transformações profundas em diversas áreas da sociedade, no meio organizacional não é diferente. Por isso, o presente estudo busca entender como é praticada a comunicação na Mercur S.A., uma organização quase centenária que buscou novas formas para se adaptar às transformações que vivemos, tornando-se mais colaborativa e inovadora socialmente. Parte-se da perspectiva metodológica dos estudos de inovação social, colaboração, comunicação, relacionamento, organizações caóricas e empresas válidas. Como ferramenta metodológica, utiliza-se um roteiro semiestruturado para entrevista em profundidade. Os resultados apontam que o relacionamento torna-se ainda mais essencial para organizações que não atuam no sistema comando e controle e possuem um propósito.

**Palavras-chave:** inovação social; colaboração; comunicação; relacionamento; organizações com propósito.

### Introdução

Vive-se uma mudança de era, onde a revolução digital trouxe uma infinidade de novidades e desafios. O mundo mais conectado e sem barreiras democratizou a informação, aproximou relações, deu voz às pessoas e proporcionou que viesse à tona uma série de causas relevantes para a sociedade que, até então, eram de conhecimento de um número limitado de indivíduos. Junto com isso, ainda, as ferramentas digitais propiciaram a união de tribos, gerando o empoderamento das pessoas.

Neste contexto, vive-se um momento em que é necessário reinventar-se para crescer ou mesmo para a sobrevivência de determinadas áreas. Com isso, a Comunicação, campo que transita e complementa diversas áreas, precisa se adaptar e buscar novos caminhos. Uma vez que este é um ativo estratégico

*Relações Públicas e Comunicação organizacional: dos fundamentos às práticas, vol 5, 73-96*





fundamental na atuação e sobrevivência de todas as empresas estruturadas em um modelo de negócio. Além disso, não se pode ignorar que a própria forma de consumo mudou, existindo uma preocupação coletiva e maior consciência em torno de questões sustentáveis<sup>1</sup>.

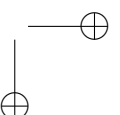
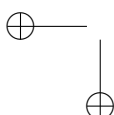
Sobretudo, dados<sup>2</sup> já mostram que 70% das empresas brasileiras que existem hoje poderão fechar em até 10 anos. Isso se dá justamente pelo despertar que a revolução tecnológica ocasionou, trazendo uma consciência maior em relação às pessoas e ao planeta. Dessa forma, começam a emergir novos modelos, processos e empresas com essa preocupação. As organizações caórdicas, cunhada por Dee Hock, criador da Visa, é um exemplo desse nascer de novas formas de atuação, onde há uma preocupação com a natureza em toda a sua vida, as pessoas são o centro e esse tipo de organização incentiva a inteligência coletiva, possibilitando o imaginar, criar e inovar.

Embora estejamos vivendo essa mudança de era e a transição seja algo ainda muito vivo, sem muitos estudos e, até mesmo, clareza sobre conceitos adequados para trabalhar o assunto, o tema torna-se relevante na medida que buscamos entender o processo em si, o que vem se transformando, caminhos que organizações vêm buscando e não um resultado final disso tudo. Para isso, o presente artigo estuda o caso da empresa Mercur S.A., sediada em Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul. Sendo que os conceitos utilizados abordam novas formas de organizações, com *organização caórdica* abordada pelo autor Dee Hock (2016) e empresas válidas, por Nélío Arantes (2012); inovação social e colaboração, com Silva e Bignetti (2012), Tapscott (2007) e Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010); comunicação e relacionamento, por Dominique Wolton (2010), Anne Ganzarolli (2014) e Margarida Kunsch (2006). A partir daí, surge a vontade de entender como se dá a comunicação em organizações com um propósito que valorize a vida em toda a sua natureza e são inovadoras socialmente?

Para isso, apresenta-se como objetivo geral: entender como é praticada a comunicação de um jeito bom pra todo mundo. Tendo delineados como objetivos específicos: verificar de que forma a comunicação é entendida na

<sup>1</sup>Lowsumerism é um estudo que mostra que existe uma tendência a consumir menos, buscar alternativas e viver apenas com o necessário: <http://pontoeletronico.me/lowsumerism/>

<sup>2</sup>70% das empresas vão fechar em 10 anos: [www.bgnweb.com.br/portal2/2016/01/26/70-das-empresas-no-brasil-vaio-fechar-as-portas-nos-proximos-10-anos/](http://www.bgnweb.com.br/portal2/2016/01/26/70-das-empresas-no-brasil-vaio-fechar-as-portas-nos-proximos-10-anos/)







Mercur e compreender como se dá o relacionamento da organização com seus públicos.

Este artigo, portanto, está estruturado em três seções. Após a introdução, a segunda seção refere-se ao embasamento teórico dos conceitos. Já a terceira, descreve os procedimentos metodológicos utilizados em relação ao objeto de estudo e apresenta a descrição e análise dos dados obtidos sobre a Mercur S.A. Por conseguinte, são tecidas as considerações finais do presente artigo.

## Inovação Social e Colaboração

Embora viva-se a era da revolução digital, ainda há resquícios, principalmente em muitas práticas empresariais, da revolução industrial. No entanto, esta transição de revoluções apresenta também uma série de processos novos, em que as pessoas e organizações buscam formas novas e mais eficazes para os desafios atuais. Nesse sentido, a inovação, de forma geral, vem sendo estudada e vista como uma peça estratégica em diversos cenários. O conceito e as práticas de inovação têm evoluído de forma muito rápida, principalmente visando resultados sociais. Desse modo, áreas do campo das Ciências Sociais e Ciências Sociais Aplicadas vêm adotando o termo de inovação social no que se refere a mudanças sociais (Silva & Bignetti, 2012). A principal diferença permeia a questão do valor: enquanto a inovação considerada tecnológica envolve a apropriação de valor, a inovação social trata-se da criação de valor (Mizik & Jacobson, 2003; Santos, 2009).

A inovação social, entretanto, ainda é um campo de estudo muito recente, embora haja pesquisas em torno do assunto, não há um consenso sobre o conceito e suas práticas. Todavia, estudos de diferentes literaturas trazem diversas perspectivas da inovação social, na sociológica, por exemplo, uma mudança social não significa necessariamente algo positivo, mas sim alguma mudança profunda que pode ou não ser desejada na sociedade. Nessa perspectiva, temos Zapf (1991:89, apud Choi and Majumdar, 2015, tradução nossa)<sup>3</sup> que define as inovações sociais como “novas formas de fazer as coisas, especialmente

<sup>3</sup>Tradução nossa de: “social innovations as new ways of doing things, especially new organizational devices, new regulations, new living arrangements, that change the direction of social change, attain goals better than older practices, become institutionalized and prove to be worth imitating”





novos dispositivos organizacionais, novas regulamentações, novos arranjos de vida que mudam a direção da mudança social”. Isto é, busca-se diferentes modos de fazer as coisas para que haja uma melhoria no processo, para que o resultado seja melhor do que com as práticas utilizadas anteriormente. Ainda no fluxo sociológico, outro fato importante, e que muito interessa nesse artigo, é o estudo da inovação social dentro de organizações. Para alguns autores, a inovação social, nesse caso, é estratégica e só é caracterizada quando há o planejamento e o atingimento de metas. Para Howaldt e Schwarz (2010, p 21, tradução nossa)<sup>4</sup> uma inovação social é:

uma nova combinação e/ou uma nova configuração de práticas sociais em determinadas áreas de ação ou contextos sociais, impulsionados por certos atores ou constelações de atores de uma forma intencional direcionada com o objetivo de satisfazer ou atender melhor às necessidades e problemas do que é possível com base em práticas estabelecidas.

Mais uma vez temos a inovação social abordada como uma nova forma de práticas, entretanto, é apresentada a questão de práticas consideradas sociais, de forma que tenham um objetivo a cumprir, atendendo necessidades ou solucionando problemas.

Esse tipo de inovação combina elementos novos e antigos, e vem despondo como uma nova economia, mais colaborativa, centrada nas pessoas e preocupada com as relações. Sobre a definição de inovação social com esse olhar, Bignetti (2012) diz que trata-se de:

uma combinação de processos participativos e colaborativos desenvolvidos por atores da sociedade civil, autonomamente ou em parceria com o poder público para o atendimento de necessidades sociais.

Nesse sentido, a nova economia engloba uma série de características específicas, como o uso de redes distribuídas para sustentar e gerenciar relacionamentos, com ênfase na colaboração e nas interações, além de um papel

<sup>4</sup>Tradução nossa de: “A social innovation is [a] new combination and/or new configuration of social practices in certain areas of action or social contexts prompted by certain actors or constellations of actors in an intentional targeted manner with the goal of better satisfying or answering needs and problems than is possible on the basis of established practices”.





significativo no que tange os valores e missão de uma organização, muito disseminado hoje como propósito (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010, p 04, tradução nossa)<sup>5</sup>.

Com todas as transformações que vêm ocorrendo devido a essas novas maneiras de fazer coisas, a inovação social propicia mudanças profundas, seja na sociedade como um todo ou em processos internos e de relações entre organizações e seus públicos. Com isso, para Don Tapscott (2007, p 09) emerge “novos e poderosos modelos de produção baseados em comunidade, colaboração e auto-organização, e não em hierarquia e controle”. O que resulta em cada vez mais organizações que percebem a importância e os benefícios da colaboração, quando incluída no processo como uma estratégia organizacional.

Infere-se a importância de, cada vez mais, caminhar junto com a nova economia, de modo a se reinventar e realmente aderir a todos os processos que envolvem ela, buscando um olhar mais sistêmico e encarando a inovação social como um ativo estratégico fundamental para as organizações que quiserem deixar uma marca positiva na sociedade. Com a colaboração arraigada nos processos organizacionais, é possível explorar a inteligência humana coletiva (Tapscott, 2007, p. 29) e trazer resultados significativos. Tapscott (ibid) afirma que:

o conhecimento, a competência e os recursos coletivos reunidos em amplas redes horizontais de participantes podem ser mobilizados para realizar muito mais do que uma única empresa agindo sozinha seria capaz.

Contudo, vale ressaltar que para que essa mudança profunda no *modus operandi* das organizações seja possível e, principalmente, duradoura, é essencial ter em mente que são as pessoas que estão no centro dos processos. Para isso, é fundamental a construção de relacionamentos baseados na confiança, tanto com colaboradores, quanto com os públicos externos que, de

---

<sup>5</sup>Tradução nossa de: “Its key features include: the intensive use of distributed networks to sustain and manage; relationships, helped by broadband, mobile and other means of communication; blurred boundaries between production and consumption; an emphasis on collaboration and on repeated interactions, care and maintenance rather than one-off consumption; a strong role for values and missions”.





algum modo, são impactados ou impactam a empresa. Só assim estarão “bem posicionadas para formar dinâmicos ecossistemas empresariais, que criam valor de forma mais eficaz do que empresas hierarquicamente organizadas” (Tapscott, 2007, p. 23-24).

### **Uma comunicação que busca o relacionamento**

A comunicação, seja entre pessoas ou empresas, através da fala ou de outras formas de expressão, sempre existiu. No entanto, é claro, houve uma evolução na forma de comunicar-se e é importante deixar claro que existe uma diferença entre a informação e a comunicação. Como diz Dominique Wolton (2010), a mensagem trata-se da informação, enquanto a comunicação tem a ver com a relação. O autor ainda defende que a comunicação acontece por diversas razões, mas pode-se destacar quando:

Cada um tenta se comunicar para compartilhar, trocar. É uma necessidade humana fundamental e incontornável. Viver é se comunicar e realizar trocas com os outros de modo mais frequente e autêntico possível. [...] O ideal da comunicação está evidentemente ligado ao compartilhamento, aos sentimentos, ao amor (Dominique Wolton, 2010, p.17).

No panorama atual, torna-se ainda mais evidente essa necessidade de compartilhamento. Seja de ideias, de informações ou mesmo de sentimentos, são fatos que deixam ainda mais latente toda a questão do relacionamento entre pessoas ou empresas. Não como único impulsionador, é evidente, mas a revolução digital, principalmente, trouxe um novo olhar sobre o modo que vivemos, apresentando novas maneiras de organização, onde a colaboração e a rede tornam-se fatores chaves. Questões como essas impactam diretamente em muitos setores da sociedade, inclusive na forma de se comunicar e no marketing das empresas. Ganha notoriedade então:

a era do marketing 3.0, da colaboração, que incita novas formas de criação de produto e experiência, uma nova forma de comunicar-se com o público através da interação entre empresas, consumidores e fornecedores que, afinal, estão interligados em uma rede (Anne Ganzarolli, 2014, p. 25).





Nesta perspectiva, percebe-se que as mudanças em andamento apresentam novos desafios para grande parte dos campos de atuação. Mais necessário ainda se torna para a forma de fazer comunicação das organizações, afinal, como já dito, com a transformação tecnológica que vem acontecendo, os indivíduos passaram a ter voz. Desta forma, além de rever seus princípios e valores, as organizações precisaram passar a ouvir mais para efetivamente abrirem diálogos com seus públicos. Com isso, precisa-se da

comunicação que é pensada e discutida, que se vale dos estudos de cenários e de análises do ambiente externo, setorial e interno. É a comunicação que se baseia na pesquisa, para construir diagnósticos, e a que determina resultados a alcançar, levando em conta não só os interesses da organização, mas também os dos públicos envolvidos. É aquela que é planejada, que ouve o outro lado e atenta para a comunicação simétrica (Margarida Kunsch, 2006, p. 136).

Com o exposto fica claro que toda organização precisa se preocupar e pensar a comunicação como uma forma de relacionamento, que cuide e leve em consideração o que o público expressa. Sobretudo criando uma base confiável e transparente para os públicos que a organização se relaciona. Nesse sentido, Cees Van Riel (1997, p. 26) afirma que a comunicação corporativa é como:

um instrumento de gestão por meio do qual toda forma de comunicação interna e externa, conscientemente utilizada, está em harmonia tão efetiva e eficaz, enquanto for possível, para criar uma base favorável para as relações com os públicos dos que a empresa depende.

Isto é, as relações precisam ser uma via de mão dupla, onde o diálogo é fator primordial. Principalmente como uma forma de tornar os públicos parte da organização, abrindo espaços de diálogo e propiciando a colaboração entre todos os envolvidos. Além disso, com gerenciamento estratégico, a modalidade de comunicação de mão dupla possibilita voz no processo de decisão, proporcionando diálogo entre público e empresa (Grunig, 2009, p. 24).

Uma vez que estamos em um momento de transição de eras, em que a nova economia, mais colaborativa e em rede, emerge, temos organizações





mais conscientes, que vêm transformando os processos internos e a forma de atuar. Com isso, como dito, o relacionamento torna-se a base da comunicação, conforme França (2009, p. 213):

Na “sociedade de redes”, amplamente analisada por Castells (1999), na era da informação em que vivemos, os públicos representam a rede primária da interação empresa-sociedade e, por essa razão, constituem-se no objeto das redes de relacionamentos corporativos de qualquer organização.

Entende-se como relacionamento, portanto, o diálogo, prática que pressupõe a escuta e o acolhimento de pontos de vista, mesmo que diversos.

Em suma, os relacionamentos corporativos ganharam força com as transformações ocorridas na nossa sociedade, sejam elas econômicas, sociais, industriais ou tecnológicas. Sobretudo no caso das organizações que buscaram se adaptar às transformações, realizando mudanças profundas na sua forma de operar, com práticas de inovação social, onde a colaboração e a rede tornam-se fatores chaves. Com isso, tornou-se necessário estabelecer relacionamentos verdadeiros e duradouros com os públicos impactados ou que impactam determinada organização.

### **Empresas com um propósito muito maior do que o lucro**

Como vem sendo abordado neste artigo, o mundo mudou e segue mudando constantemente. No entanto, ainda se vive em uma sociedade com organizações que possuem um processo mecanicista, no qual o modelo de atuação ainda é baseado em empresas construídas na época da primeira revolução industrial. Isto é, organizações baseadas em comando e controle, hierárquicas, onde pouco importam as pessoas e a comunidade onde estão inseridas, sendo o lucro, ainda, o único motivo do negócio. No entanto, há dois séculos são construídas empresas assim e os resultados não são dos melhores, conforme Dee Hock (2016, p. 63) isso só trouxe “má distribuição obscena de riqueza e poder, uma ecosfera devastada e sociedades em colapso”.

As transformações que vêm ocorrendo surpreendem não só pelo que apresentam de novo, mas pela velocidade que elas acontecem. Neste processo contínuo, nascem e morrem modelos de gestão, de sociedade e de relações.





O cenário atual pode ser bem ilustrado se imaginarmos a instalação de um software de última geração em um hardware de outro século ou até década. A máquina, certamente, não vai suportar rodar o programa. É, de certa forma, o que vivemos. Por isso é necessário buscar novas formas de atuação, se adaptar e atualizar. O lucro pode ser um dos objetivos das empresas, mas esse ser o único motivo de uma organização já não é um discurso válido. Theodore Levitt (1990, p. 21) já dizia há mais de duas décadas que:

Não faz muito tempo que numerosas companhias supuseram algo bem diferente quanto ao propósito de uma empresa. Disseram simplesmente que o propósito é ganhar dinheiro. Mas isso provou ser tão vazio quanto dizer que o propósito da vida é comer. Sem comer a vida cessa. Sem lucros o negócio para... Além disso, dizer que o lucro é um propósito da empresa é simples e moralmente vazio.

Neste contexto, Nélio Arantes (2009) diz que somente com uma visão mais ampla, que vá além da maximização dos lucros como uma razão de ser, que empresas sobrevivem, crescem e se perpetuam. O autor apresenta, inclusive, o conceito de empresas válidas como aquelas que “mantém uma interação ativa e responsável com o ambiente externo – no seu todo, e não apenas na sua parcela econômica – em que atuam”. Segue dizendo que, além disso, elas têm “compromissos e responsabilidades com seu ambiente interno, em relação a seus empreendedores e colaboradores”. Nota-se, portanto, a importância de um significado maior, que leve em conta a preservação do nosso planeta e a valorização do ser humano, de forma que pense genuinamente no negócio como algo sistêmico. Além disso, Arantes (p. 17, 2009) diz que:

As relações da empresa com seu ambiente externo vão além de produtos e clientes. As empresas válidas têm uma interação ativa com o ambiente onde atuam, sendo, por um lado, provedoras dos produtos que a sociedade necessita para sobreviver e prosperar, e, por outro, usuárias dos recursos sociais que precisam para fabricar seus produtos. Como membros ativos da sociedade, elas também assumem a responsabilidade de preservar a integridade do sistema social do ambiente em que atuam.





Em sintonia e complementando o conceito de empresas válidas, temos Dee Hock (2016) que traz o que chama de organizações caórdicas, como aquelas que combinam harmoniosamente características de ordem e caos e apresentam princípios essenciais para a evolução e da natureza. Segundo Hock (p. 286, 2016) tratam-se de:

[...] instituições com capacidade inerente para a própria adaptação, ordem e aprendizado contínuo; instituições em harmonia com o espírito humano; instituições com capacidade para coevoluir harmoniosamente umas com as outras, com as pessoas, com todas as outras coisas vivas e com a própria Terra, realizando o potencial mais alto de cada um e de todos.

Isto é, refere-se a organizações que possuem um olhar mais sistêmico, que trabalham com um sólido propósito e há uma genuína responsabilidade sobre o todo. O autor ainda relata que, quando há essa consciência, as empresas entendem que “pessoas não são “coisas” a serem manipuladas, rotuladas, enquadradas, compradas e vendidas. Acima de tudo, não são “recursos humanos”. São seres humanos inteiros que contêm a totalidade do universo em evolução” (Dee Hock, 2016, p. 80).

Logo, vivemos um tempo que mostra a urgência de identificar como essas corporações que ainda atuam à moda revolução industrial deveriam ser, além de buscar formas que permitam que evoluam para uma ordem mais construtiva das coisas. Afinal, como afirma Hock (2016, p. 230 e 231):

Nas organizações do futuro, vai ser mais importante ter clareza de propósito e princípios sólidos que permitam o rápido cumprimento de objetivos específicos a curto prazo, do que um plano a longo prazo com objetivos fixos e mensuráveis. Planos assim geralmente levam a tentativas fúteis de controlar os acontecimentos para que se encaixem no plano e não ao esforço para compreendê-los, avançando-se assim na direção desejada. Numa época de mudanças rápidas e radicais, os planos a longo prazo são formulados em termos tão gerais que exigem interpretações intermináveis. Nesse caso, o plano deixa de existir ou fica tão rígido que anula o pensamento, obscurece a visão e silencia a defesa de outros pontos de vista mais inovadores.







O caminho de organizações que já vêm buscando maneiras de se reinventar mostra que essa é uma estrada sem volta, além de ser um modelo que só traz benefícios para os envolvidos. Todavia, é necessário estar aberto para o novo, estar preparado para aprender a desaprender o tanto que já ouvimos sobre sistemas que funcionam apenas no formato do comando e controle, uma vez que as novas organizações são “imbuídas pela filosofia de servir e de gerar prosperidade da sociedade a que servem, elas criam soluções inovadoras que promovem mudanças profundas na nossa qualidade de vida” (Arantes, 2009, p. 54). O que, obviamente, exige conceitos radicalmente diferentes de organizações que estamos acostumados a ver. De forma que possam “distribuir mais equitativamente o poder e a riqueza, libertar a engenhosidade humana e restaurar a harmonia entre as organizações sociais, o espírito humano e a ecossfera” (De Hock, 2016, p. 63 e 64).

## Procedimentos Metodológicos

Para o desenvolvimento deste estudo de caso da empresa Mercur S.A., optou-se pela pesquisa qualitativa exploratória, pois “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (Antônio Gil, 2008, p. 27). Buscou-se, portanto, respostas sobre como se dá a comunicação em organizações que possuem um propósito que valorize a vida em toda a sua natureza e são inovadoras socialmente.

Para tanto, utilizou-se a entrevista como coleta de dados, que se trata de “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (Marcone & Lakatos, 2002, p. 92).

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, para a análise dos dados utilizou-se as três etapas apresentadas por Miles e Huberman (1994, apud Gil, 2008, p. 175-176): redução, exibição e conclusão/verificação. Sendo a redução o processo de seleção e simplificação dos dados; a redução ou apresentação refere-se à etapa de organização dos dados previamente selecionados; e a conclusão trata-se da revisão dos dados de forma que seja construída uma conclusão com dados possíveis de explicação. Para isso, dividiu-se a análise em





três categorias, são elas: inovação social, comunicação por relacionamento e organizações com propósito.

Foi realizada uma entrevista em profundidade com a área de comunicação da empresa Mercur SA, onde a entrevistada foi Fabiane Lamaison, coordenadora de comunicação. A escolha da organização para o estudo se deu por se tratar de uma empresa quase centenária que está buscando novas formas de atuação, trazendo para o seu dia a dia muitas características de organizações caórdicas e empresas válidas, conceitos já abordados neste artigo. Além disso, a proximidade da pesquisadora e abertura da empresa em relação ao estudo contribuíram na escolha.

### **Apresentação da Empresa**

A Mercur S.A.<sup>6</sup> é uma empresa fundada em 11 de junho de 1924 em Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul. Trata-se de uma organização familiar que começou visando dois caminhos: o reparo de pneus e a produção de artefatos de borracha. Foi em 1938 que ela passou a produzir e distribuir a borracha de apagar Mercur, que levava a figura do deus Mercúrio – até hoje uma referência no Brasil. A bolsa para água quente foi outro produto que passou a ser produzido nessa época e tornou-se um ícone no Brasil. Ambos exemplos do processo de diversificação que tinha como base a matéria-prima da borracha.

Com o passar do tempo a empresa ampliou o seu portfólio, tornou-se conhecida internacionalmente, realizou mudanças de gestão e passou de geração em geração na família Hoelzel. Buscou certificações, como ISO, e formas que transformaram a cultura organizacional. Hoje é uma organização quase centenária, possui mais de 600 colaboradores, duas unidades em Santa Cruz do Sul, aproximadamente 1,5 mil produtos e atua de forma a construir o mundo de um jeito bom pra todo mundo.

Com uma grande mudança na gestão e posicionamento da empresa, hoje a Mercur trabalha para “atender as necessidades humanas com o menor peso possível sobre animais, ambiente natural, pessoas e sociedade”, a Mercur atua dividida em três segmentos de mercado: educação, saúde e revestimentos. Com uma proposta de valor que busca atuar sempre em razão das pessoas, propondo-se a ajuda-las no desenvolvimento do seu bem-estar.

<sup>6</sup>Dados retirados do site da Mercur: [www.mercur.com.br](http://www.mercur.com.br)





## **Apresentação dos dados**

### **Entrevistada**

A entrevista em profundidade foi realizada com a coordenadora da área de comunicação da Mercur, Fabiane Lamaison, que atua há onze anos na empresa. Quanto às suas responsabilidades e atividades dentro da área, estão a de cuidar dos meios, das ferramentas, dos discursos, das linguagens e das possibilidades que entregam a todas as pessoas para que elas exerçam o papel de comunicadoras da empresa. Mas, principalmente, possui a responsabilidade de garantir que a relação da empresa com todos os seus públicos se dê de uma forma coerente com o seu valor, conforme seus direcionadores e direcionamentos.

### **O despertar da Mercur**

Desde o início da Mercur, em 1924, ela sempre teve muito forte os valores humanos e a relação familiar, devido à família fundadora que está à frente do negócio até hoje. Esse olhar para as pessoas já era estabelecido culturalmente na empresa, no entanto, com o crescimento da organização ela acabou tomando o caminho padrão do crescimento de mercado e econômico, o que ocasionou que ela fosse se estruturando de maneira a atender esse mercado, de uma forma geral o consumo e atuando como a concorrência em geral atua: não atendendo necessidades, mas gerando demandas.

Entretanto, em 2007, inquietações emergiram. Manifestadas e motivadas, principalmente, na pessoa que hoje é do conselho, Jorge Hoelzel Neto, buscou-se descobrir quais eram os valores da marca Mercur. Dessa forma, desenvolveu-se um trabalho, entendido como o mais adequado no momento, de reposicionamento de marca, onde trabalhou-se um resgate de quais eram os valores percebidos para, então, reposicionar a marca. Porém, a entrega dessa marca despertou inquietações que indicavam que o desejado era algo para além daquilo. Não se tratava apenas de um reposicionamento de marca ou uma representação estética de valores, a busca era ainda mais profunda: identificar quais eram os valores da Mercur e qual era o seu papel no mundo.

A partir disso, teve início um trabalho de olhar para os processos da empresa e colocar a luz da sustentabilidade nisso tudo, de forma, todavia, que a sustentabilidade não fosse um conceito ou uma teoria, mas um meio de mudar todos os processos da empresa, que ela fosse de verdade, realmente vivida





pelas pessoas. Contudo, paralelo a isso, houve, na mesma época, a mudança de gestão da Mercur – o que contribuiu ainda mais para essas transformações.

Em suma, a direção da Mercur nesse processo sempre foi construir o seu jeito de fazer. Todavia, até entender isso e, principalmente, descobrir qual era o jeito, a trajetória foi e ainda está sendo longa. Muito embora a empresa já tenha deixado para trás muitas coisas que não faziam mais sentido – uma vez conhecidas no processo sustentável –, o processo de descoberta ainda é presente na organização. Afinal, ainda há muito a ser feito, aprendido, conhecido, estruturado, construído e desconstruído.

### **O jeito Mercur de ser**

A estrutura organizacional da Mercur possui uma série de esferas. Tem, por exemplo, a esfera da sustentação e a da operação. Na esfera da sustentação há o que chama-se de incubadora, onde são incubados projetos estratégicos feitos para ajudar pessoas – tendo em vista que com a mudança a empresa começou a colocar a pessoa no centro, buscando atender à necessidade das pessoas. Entretanto, apesar de muitas vezes esse atendimento se dar através de canais de mercado, o foco não é o mercado, mas as pessoas. Os projetos estratégicos surgem, primeiro, para ajudar num modelo e para exercitar um jeito de fazer, pois como projeto ele permite o erro e o acerto. Mas eles também trazem o viés econômico sócio-ambiental, entendendo, então: pessoas, o ambiente que estamos inseridos, a vida sendo valorizada, as relações sendo fortalecidas, os pontos de contato sendo ouvidos, entre outras coisas. Portanto, existe uma série de aspectos que ensinam através dos projetos para que seja feito no modelo de negócio da Mercur. Trata-se, dessa forma, de um espaço de experimentação, onde cada projeto tem um foco, porém todos eles têm o mesmo propósito: ajudar a construir um modelo, um jeito de fazer que ajude a Mercur como um todo a atuar, de fato, com foco em pessoas. Tudo isso baseia-se em inovação social na essência.

Considerando que o compromisso institucional da Mercur é “unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis”, a empresa não faz nada sozinha. É necessário se unir com quem precisa, com quem tem a necessidade. Unindo-se com quem tem a necessidade, é possível encontrar a solução – mesmo que ela não esteja dentro da Mercur, pois pode estar em outras instituições. O papel da Mercur é, também, unir pessoas e instituições para criar uma





solução que seja sustentável, usando o menor recurso possível natural, com a menor emissão e com a maior possibilidade de cumprir e atender determinada necessidade. Para que isso ocorra, no entanto, é essencial o relacionamento com os públicos. É por meio do relacionamento que são construídas relações com as pessoas, portanto ele também acaba sendo um jeito de fazer da Mercur. Dessa forma, abrir diálogos é uma forma de construir junto com as pessoas, gerando relacionamento.

Tendo em vista que a Mercur busca cocriar, fazer com as pessoas para buscar soluções que façam sentido, outro processo dentro da organização são os grupos de trabalho. Sempre que alguma área precisa criar algo novo, desenvolver algum projeto, busca-se formar grupos de trabalho com pessoas de diferentes áreas, formando uma equipe multidisciplinar. Além disso, com esse olhar do fazer com as pessoas e não para as pessoas, são incentivados espaços para que inquietações de colaboradores sejam trazidas à tona. No entanto, geralmente, essas questões não surgem para que algum “superior” resolva, mas sim para que se crie conversas que busquem a solução de forma conjunta.

### **Uma comunicação sem verdades absolutas**

A comunicação da Mercur nasceu como um projeto estratégico dentro da estrutura de incubadora para experimentar novos meios e formas de se comunicar com seu público. Pois, na época da transformação, entendeu-se que era fundamental no processo de mudança criar um projeto de comunicação. Entretanto, com o amadurecimento, percebeu-se que a comunicação era vital para toda a empresa, para buscar relacionamento, para as pessoas conhecerem, para ajudar nas relações e contatos com os públicos. Dessa forma, a comunicação está ligada à área estratégica da empresa, passando a ser entendida como uma responsabilidade de todas as pessoas, pois todos comunicam a Mercur ao se relacionar com os públicos que estão nos pontos de contato da empresa.

Embora a comunicação tenha começado como um espaço de experimentação, que é como pode-se caracterizar um projeto estratégico, com o passar do tempo ela foi se estruturando e desenhando processos. Quando os processos são desenhados, ela deixa de ser um projeto e passa a ter os seus processos estabelecidos enquanto área. Contudo, ela não perde a essência de incubada, uma vez que ela ainda experimenta e prototipa coisas. Com esse olhar, o po-





sitivo de não perder a essência de projeto trata-se justamente da possibilidade de poder testar e experimentar. Por isso, pode-se dizer que a comunicação é um espaço híbrido.

A maior responsabilidade como projeto estratégico de comunicação, hoje, é garantir que a relação da empresa com todos os seus públicos ocorra de uma forma coerente com o seu valor, conforme seus direcionadores e direcionamentos. Considera-se, portanto, o relacionamento fundamental para a comunicação, pois o propósito é se relacionar com as pessoas para construir soluções com elas. Dessa forma, a comunicação tem um papel importante enquanto meio, veículo e possibilidades para buscar relacionamento, que é sempre o resultado esperado. Contudo, ainda, a comunicação se dá muito mais por experiência, por viver uma Mercur do que através do discurso. Isto é, para que o relacionamento exista é preciso da comunicação, e o caminho escolhido para isso é o diálogo. Portanto a comunicação possibilita esses espaços de diálogo, sejam através de canais ou presencialmente.

A área de comunicação da Mercur considera o todo, isto é: as pessoas, a natureza, o ambiente que vivemos, sempre respeitando o outro na sua essência. Por isso, a comunicação atua de forma que esteja sempre pronta para ouvir, para desconstruir, para fazer e para não ter certezas. O fundamental na linguagem é ter poucas certezas, sabendo que tudo se constrói junto. Com isso, o caminho precisa ser o de acolher para, aí sim, ter uma comunicação de um jeito bom pra todo mundo.

Desde as mudanças ocorridas na Mercur, a preparação das pessoas através da educação é uma preocupação da empresa. Nesse caminho, a comunicação e a educação andam muito juntas. Tanto que o conceito de educomunicação é bastante forte, no sentido da comunicação como um espaço, uma possibilidade de permitir que a educação aconteça. Dessa forma todo o processo de comunicação da Mercur acontece por aprendizagem, assim os espaços internos de diálogo são muito mais sobre educomunicação do que, necessariamente, uma prática de comunicação interna.

A Mercur entende a importância de um planejamento de comunicação, por isso elabora anualmente. Nele são definidos os principais focos de dedicação que serão trabalhados ao longo do ano, entendendo, no entanto, que eles podem mudar. Além disso, há um mapeamento de públicos no qual é possível ver, junto com o planejamento de comunicação, como está o relacionamento da empresa com essas pessoas. Por fim, existe uma percepção da empresa so-





bre o quanto as métricas ajudam a evoluir e a buscar o que, de fato, as pessoas querem. No entanto, o olhar para as métricas não se trata de números, mas sim da relação. O que importa é como as pessoas estão se relacionando com a empresa e as dúvidas que elas trazem por determinado canal. Tem muito a ver também com a linguagem que a Mercur está utilizando: será que ela está acessando as pessoas? Está fazendo sentido? Interessa a resposta a essas perguntas, não, necessariamente, resultados numéricos.

Em síntese, o relacionamento acaba sendo não só um processo da comunicação, mas de qualquer área da empresa. Portanto, há uma preocupação de toda a empresa com relação ao relacionamento com seus públicos, mas é a área de comunicação que possibilita a abertura de canais para isso, cuidando também para que o discurso transmita a essência da Mercur.

### **Análise**

As transformações que vem ocorrendo no mundo refletem e impactam pessoas, organizações e processos em diferentes contextos. Dessa forma, os caminhos adotados para buscar a opção considerada mais adequada são diversos, e a inovação social é um que vem de uma área multidisciplinar, podendo ocorrer em diferentes cenários (Caulier-Grice, 2012). Em relação ao presente estudo, nota-se que na categoria inovação social a teoria representa a prática da Mercur S.A., que “textitestava construindo uma caminhada de um jeito e, de repente, resolveu se aproximar de um outro jeito, entender aquele jeito, desconstruir para reconstruir muito dos seus processos. O que foi difícil, pois não se entendia qual era a forma, afinal, não existia um modelo pronto. Mas foi justamente essa a direção: construir o nosso próprio jeito de fazer”, como diz a Coordenadora da área de Comunicação. Além disso, a busca por uma nova forma de fazer da empresa foi muito pautada a partir de reflexões que resgatavam o valor da organização, questionando o papel da Mercur na sociedade e buscando “*construir o mundo de um jeito bom pra todo mundo*”. Portanto, infere-se a presença da inovação social, que traz na essência a criação de valor (Mizik & Jacobson, 2003).

Tendo em vista a categoria inovação social estudada, ela pode ser traduzida, de forma simples, como novas maneiras de fazer as coisas, novos dispositivos organizacionais, novas regulamentações e novos arranjos de vida que mudam a direção da mudança social (Zapf, 1991). Nota-se, portanto, que





todo o processo da Mercur, em síntese, busca novas formas de atuação. Criando, desse modo, o seu jeito de fazer, o seu próprio modelo de negócio, os processos mais adequados para ser uma organização que valoriza a vida em toda a sua natureza. O que reverbera, inclusive, na área de comunicação da empresa, que foi criada especialmente por ser entendida como “*fundamental nesse processo de mudança*” que a Mercur vivia.

Logo, fica claro que o caminho que a Mercur encontrou traz a inovação social como parte do seu DNA, já estando intrínseco aos processos e ações da empresa, de modo a realizar o que ela chama de compromisso institucional, mas que também pode ser vista como uma forma de criação de valor: “*unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis*”. Reafirmando, por conseguinte, o que Howaldt e Schwarz (2010) dizem sobre inovação social ser “uma nova combinação e/ou uma nova configuração de práticas sociais em determinadas áreas de ação ou contextos sociais, impulsionados por certos atores ou constelações de atores de forma intencional direcionada com o objetivo de satisfazer ou atender melhor às necessidades e problemas do que é possível com base em práticas estabelecidas”. Muito embora a empresa tenha ainda muitos projetos estratégicos que tem todas as práticas já estabelecidas. Contudo, por outro lado, na rotina de atuação da organização há uma adequação de processos participativos e colaborativos, onde o desenvolvimento se dá por pessoas para atender necessidades sociais (Bignetti, 2012).

A partir da categoria de comunicação por relacionamento, na Mercur fica claro que toda a reestruturação organizacional foi além de um simples modelo. Ela construiu um papel significativo de atuação, imbuída de princípios e valores que transmitem um propósito engajador. Com isso, de certa forma, criam-se redes de pessoas que se sentem pertencentes e representadas pela organização, por isso também a importância do relacionamento “*que está imbricado em qualquer processo da Mercur, pois em tudo que é feito ela se relaciona com os públicos com os quais aquilo se envolve e se destina*”. Comprovando, conseqüentemente, a importância da utilização de redes distribuídas para sustentar e gerenciar relacionamentos, com ênfase na colaboração e nas interações (Murray, Caulier-Grice e Mulgan, 2010). Dessa forma, a Mercur precisa se relacionar com os públicos, afinal, ela “*une pessoas e instituições para criar uma solução que seja sustentável, usando o menor recurso possível natural, com a menor emissão e com a maior possibilidade de cumprir e atender aquela necessidade*. Isto posto, valida o quanto o conhecimento,





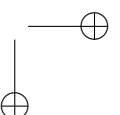
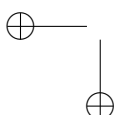


a competência e os recursos coletivos reunidos em amplas redes horizontais de participantes podem realizar muito mais do que uma única empresa seria capaz (Tapscott, 2007).

Com relação ainda à categoria comunicação por relacionamento, é notório que a área de comunicação da Mercur já nasceu sendo vista como algo muito relevante para a organização. Entretanto, ela surge como um projeto estratégico, “*buscando experimentar novos meios e formas de se comunicar com os seus públicos, entendendo a comunicação como uma responsabilidade de todas as pessoas*”, isto é “*todas as pessoas da Mercur comunicam a empresa, e ao se relacionarem com os públicos que estão nos pontos de contato da organização, elas estão comunicando a Mercur*”. Como bem nota Dominique Wolton (2010), a comunicação tem a ver com a relação, desse modo a comunicação carrega como responsabilidade o cuidar dos meios, ferramentas, discursos, linguagens e possibilidades que entregam a todas as pessoas para que elas exerçam o papel de comunicadoras da empresa através do relacionamento.

Apesar do relacionamento ser parte de qualquer processo da Mercur, para a comunicação ele é fundamental, pois “*queremos nos relacionar com as pessoas para construir soluções com elas, queremos estar junto, nos relacionando. Esse é o jeito de fazer da Mercur*”. Portanto, o resultado é sempre o relacionamento, propiciando que a comunicação da empresa se dê muito mais por “*experiência, por viver uma Mercur do que necessariamente dos discursos*”. Como observou Anne Ganzarolli (2014), sobre vivermos a era do marketing 3.0, que incita colaboração, novas formas de criar produto e experiência, trazendo à tona uma nova forma de comunicação com o público, de modo que haja a interação entre organizações, consumidores e fornecedores. Contudo, percebe-se que o modelo de atuação que a Mercur construiu e vem construindo carrega como essência o relacionamento, sendo a base de qualquer ação da empresa.

Portanto, visto a categoria de comunicação por relacionamento, a comunicação pode ser vista como um instrumento de gestão, cuja toda a forma consciente de fazer comunicação interna e externa está, de forma efetiva e eficaz, em harmonia, como bem evidencia o autor Van Riel (1997). Tendo em vista, principalmente, a criação de “uma base favorável para as relações com os públicos dos quais a empresa depende” (Cees Van Riel, 1997). Assim sendo, a Mercur atua em harmonia, com relações fortes com os públicos,



pois “quando falamos que a comunicação se dá para que um relacionamento exista, e a forma de se relacionar é muito por meio do diálogo”, há a premência criação de uma base transparente e confiável, onde a comunicação atua com o papel fundamental de abrir canais e possibilidades para isso. Em uma observação plena de perspicácia, França (2009) diz que na sociedade em rede e na era da informação que vivemos, os públicos significam a principal rede de interação empresa-sociedade e, por isso, são o objeto das redes de relacionamentos de empresas, para tanto emerge a importância dos relacionamentos, tendo claro que é “através do diálogo que podemos nos relacionar melhor”, por isso na Mercur busca-se “criar espaços para diálogo, trazendo mais reflexões do que verdades absolutas”.

A Mercur entende também o processo de comunicação andando junto com a educação, de forma que a comunicação venha como um espaço ou uma possibilidade de permitir que a educação aconteça. A abordagem vem com o conceito de educomunicação. Embora neste estudo não seja tratado dessa forma, entende-se que é possível as duas andarem juntas. Todavia, a comunicação precisa ser pensada e discutida, se valendo de estudos de cenários e análises de ambientes, baseando-se em pesquisas para construir diagnósticos e ações que levem em conta não só os interesses da organização, mas também a dos públicos envolvidos (Margarida Kunsch, 2006), em parte como é feito na Mercur, com um “planejamento de toda a empresa e a comunicação incluída nesse plano”. Trata-se para Kunsch (2006) da comunicação que é planejada, que ouve o outro lado e leva para a comunicação de mão dupla, ou seja, pressupõe o diálogo e o relacionamento, ambos bastante reforçados no processo de atuação da Mercur.

Contudo, com relação à categoria de organizações com propósito, as novas formas de atuação de uma empresa já são imbuídas de ações que valorizem as pessoas, o meio ambiente e todos os processos que possam envolver, de alguma forma, um mundo melhor para todos. Na Mercur esse caminho fica evidente com as práticas adotadas tanto internamente quanto com o público externo, todavia o cuidado com a relação é uma das premissas mais fortes. Deste ponto de vista, Nélio Arantes (2009) diz que as empresas válidas são aquelas que possuem uma interação ativa com o ambiente ao redor, desse modo as relações dessas organizações com seu ambiente externo significam mais do que produtos e clientes, como acontece na Mercur: “unimos pessoas e instituições para criar uma solução que seja sustentável, usando o menor



*recurso possível natural, com a menor emissão e com a maior possibilidade de cumprir e atender a necessidade. Para que isso aconteça, no entanto, precisamos nos relacionar com os públicos”. Isto é, há uma preocupação que vai além da venda ou do lucro exclusivamente, a organização realmente busca estar com as pessoas para criar soluções com significado. É nesta linha que Arantes (2009) reflete sobre as novas organizações serem “imbuídas pela filosofia de servir e de gerar prosperidade da sociedade a que servem, elas criam soluções inovadoras que promovem mudanças profundas na nossa qualidade de vida”.*

No entanto, a Mercur trata-se de uma organização quase centenária na idade, mas com um pensamento de novas empresas, ou seja, ela buscou adaptar-se ao cenário que vivemos, onde existe uma cobrança e, mais do que isso, uma consciência muito maior sobre transparência e ações com propósito. Entretanto, a construção dessa nova forma de fazer não é permanente, como afirma Fabiane Lamaison: *“Ainda estamos no processo de descoberta. Já deixamos para trás muitas coisas que não faziam mais sentido, uma vez que conhecemos mais o processo sustentável, mas ainda há muito a ser feito, muito a ser aprendido, conhecido e estruturado. Já aconteceram e ainda acontecerão milhares de construções e desconstruções”*. Isto, indubitavelmente mostra o que Hock (2016) fala sobre, cada vez mais, termos empresas com capacidade inerente para a própria adaptação, ordem e aprendizado contínuo; “instituições em harmonia com o espírito humano; instituições com capacidade para coevoluir harmoniosamente umas com as outras, com as pessoas, com todas as outras coisas vivas e com a própria Terra, realizando o potencial mais alto de cada um e de todos”. Em síntese, a Mercur é uma organização que está em constante construção, buscando caminhos que andem em sintonia com questões que contribuam para construir o mundo de um jeito bom para todo mundo.

## Considerações Finais

Vivemos tempos que não deixam mais espaço para organizações que atuem apenas com o objetivo do lucro, usando recursos naturais e pessoas sem ter o devido cuidado e preocupação com o nosso planeta. O *mindset* é outro, o sistema comando e controle de empresas da era industrial não cabem mais





na nossa sociedade. Aquelas que resistirem nesse formato, certamente sentirão forças que as farão buscar novos jeitos de pensar a sua atuação. Se não for pela queda de resultados financeiros, muito provavelmente será pelas pessoas envolvidas no processo – quando essa motivação de mudança não surgir de próprias inquietações internas de um gestor de determinada organização, como visto neste artigo. Independente do caminho tomado, cuidar, ouvir e acolher são palavras chaves nesse processo de transformação, que, aliás, não possui um modelo pronto, é preciso mergulhar para encontrar o seu. Além disso, buscar mudanças através da inovação social parece ser um caminho possível e bastante benéfico, tanto para a organização, quanto para os públicos envolvidos.

Visto que a construção do caminho da Mercur é bastante particular, isto é, não foi aplicado um modelo pronto na organização, mas sim, durante o processo, foi-se criando e reunindo aquilo que fazia mais sentido para a realidade da empresa. Levando em consideração sua história, experiências, vivências, pessoas, cultura, entre outras coisas, este estudo não tem a pretensão de servir como um modelo replicável, mas sim trazer um panorama do cenário e das vivências da organização ao criar o seu jeito de fazer, além de servir como uma fonte de inspiração e uma mostra de como é possível e essencial que o setor privado atue de forma a cuidar da vida em toda a sua natureza. Entretanto, vale destacar que o relacionamento com os públicos vem como uma peça chave para qualquer organização, seja ela ainda mecanicista industrial ou uma nova organização. Pois o ouvir, acolher e dialogar são a base, principalmente neste novo cenário que vivemos. Do mesmo modo, esta pesquisa mostrou que a inovação social na sua essência lida muito com o estar e fazer com as pessoas, trazendo a colaboração junto, o que significa ter bons relacionamentos com os públicos; enquanto a comunicação traz o relacionamento como fator primordial para que haja uma comunicação simétrica e com significado; quando abordadas, também, as novas organizações, trabalhadas nos conceitos de empresas válidas e organizações caórdicas, é evidenciado, desta forma, a importância das relações. Portanto, independente do caminho ou jeito de fazer, o relacionamento sempre está presente e precisa ser tratado com mais cuidado, valorizando e acolhendo as pessoas envolvidas no processo ou no ambiente da organização.

Os resultados obtidos mostraram, portanto, que o relacionamento é essencial no modo de atuação da Mercur. Sendo, inclusive, o que todas as áreas





da empresa buscam ao ouvir e dialogar com seus públicos estratégicos. Desta forma, o relacionamento ganha uma proporção muito maior, sendo uma responsabilidade de toda a Mercur, comunicando a empresa através das relações. Por isso, a área de comunicação é quem possibilita espaços, canais, ferramentas e experiências, cuidando também para que o discurso esteja alinhado e garanta o propósito da empresa. Além disso, é notório a relevância do diálogo para a Mercur, buscando estar e fazer com as pessoas e não para as pessoas – o que torna o relacionamento ainda mais significativo. No entanto, para que haja essa reciprocidade nas relações, a criação de um valor compartilhado como o da Mercur é de suma importância, uma vez que é isso que mostra para as pessoas, através de suas ações, que existe muito mais do que apenas o interesse por uma venda, mas sim o verdadeiro cuidado e responsabilidade de construir um mundo bom pra todo mundo. Portanto, a partir da vivência que este estudo trouxe, pode-se dizer que o relacionamento ganha muita relevância, tornando-se a nova forma de fazer comunicação.

O estudo torna-se relevante na medida em que cruza os temas de inovação social, comunicação e negócios com propósito, contribuindo para pesquisas dessas áreas. Além de se tratar de um assunto bastante novo e que está em processo de amadurecimento. A pesquisa realizada mostrou, portanto, informações de relevância e teve seus objetivos alcançados. Por fim, para estudo futuros, sugere-se o aprofundamento no tema de educomunicação em organizações, uma vez que este é o conceito utilizado na Mercur para suas práticas de comunicação, de forma a possibilitar que a educação aconteça. Outra aproximação de estudos que pode ocorrer é sobre as relações públicas em novas organizações, visto que esta é uma área que possui o relacionamento entre públicos como o grande centro da comunicação.

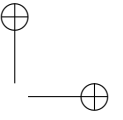
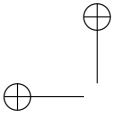
## Referências

- Choi, N.; Majumdar, S. (s.d.). *Social innovation: towards a conceptualisation*. Recuperado em 01 de agosto, de 2016, do site Springer. Site: [www.springer.com/cda/content/document/cda\\_downloadaddocument/9788132220701-c2.pdf?SGWID=0-0-45-1489577-p176900262](http://www.springer.com/cda/content/document/cda_downloadaddocument/9788132220701-c2.pdf?SGWID=0-0-45-1489577-p176900262)
- Ganzarolli, A. (2015). *Gestão de conteúdo no ambiente digital: um estudo sobre a reputação e o comportamento de marcas polêmicas nas mídias*

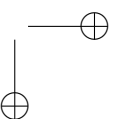
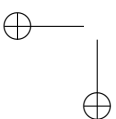


*sociais*. Recuperado em 01 de agosto, 2016, do Digicorp ECA-USP. Site: <http://grupo-ecausp.com/digicorp/wp-content/uploads/2015/05/ANNE-MURIEL-COELHO-GANZAROLLI1.pdf>

- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Kunsch, M. (2006). *Planejamento e gestão estratégica de Relações Públicas nas organizações contemporâneas*. Recuperado em 01 de agosto, 2016, de Disposit Digital de Documents de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). Site: <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34/02112175n34p125.pdf>
- Marconi, M. & Lakatos, E. (2002). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas.
- Meira, S. (2013). *Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra.
- Murray, R.; Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. Recuperado em 06 de novembro, 2016, de NESTA/The Young Foundation. Site: [www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the\\_open\\_book\\_of\\_social\\_innovation](http://www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the_open_book_of_social_innovation)
- Silva, S. (2011). *Inovação social: um estudo preliminar sobre a produção acadêmica entre 2001 e 2011*. Recuperado em 06 de novembro, 2016, de Convibra. Site: [www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_2597.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2597.pdf)
- Silva, S. & Bignetti, L. (2012). *A inovação social e a dinâmica de inovação aberta na rede brasileira de Living Labs*. Recuperado em 06 de novembro, 2016, de ANPAD. Site: [www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_GCT1794.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_GCT1794.pdf)
- Tapscott, D. & Williams, A. (2007). *Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Wolton, D. (2010). *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina.



## **Parte 2 – Estudio sobre prácticas inovadoras**









## Comunicação e Planejamento como elos entre prática e inovação nas organizações

Maria Eugênia Porém, Tainah Schuindt Ferrari Vêras, Vanessa Lazaro Sforsin & Verônica Ferreira Gonçalves  
*Universidade Estadual de São Paulo – UNESP*

**Resumo:** Este estudo tem o objetivo de refletir sobre os conceitos de prática e de inovação, que juntos, formam a noção de prática inovadora, vislumbrando de que maneira pode se estabelecer o elo entre eles no cotidiano das organizações, a fim de promover mudanças e potencializar resultados. A metodologia utilizada para atender a esse objetivo é de caráter exploratório-descritivo, e está ancorada em uma pesquisa bibliográfica e em uma pesquisa de campo em uma organização pública e em uma organização privada. Os resultados apontam para o fato de que o elo principal entre a prática e a inovação é a comunicação, que deve ter seu protagonismo reconhecido por constituir a organização e ao mesmo tempo impulsionar: a aprendizagem, o planejamento, a cultura e a criação de significados, que são essenciais às práticas inovadoras. Destaca-se, entre os mesmos, o planejamento, que deve ser deliberado e estratégico e estar associado aos processos comunicativos para ter sua importância reforçada.

**Palavras-chave:** prática; inovação; comunicação; planejamento.

### Introdução

O cenário contemporâneo de instabilidade e de “[...] transformação contínua e rápida das paisagens científica, técnica, econômica, profissional, mental [...]” (Lévy, 2007, p. 14) demanda que as organizações assumam posturas cada vez mais flexíveis e abertas ao novo para se manterem no mercado e potencializarem seus resultados. Nesse contexto, amplia-se a necessidade de estruturação e reestruturação de práticas inovadoras, como forma de potencializar a diferenciação e o crescimento, e os indivíduos das organizações têm o desafio de ressignificar essas práticas no cotidiano. Diante disso, questiona-se: como as

*Relações Públicas e Comunicação organizacional: dos fundamentos às práticas, vol 5, 99-117*





organizações podem se tornar mais inovadoras? Parte-se do pressuposto de que o planejamento pode ser uma atividade que permitirá que as organizações ampliem sua capacidade inovativa, potencializando um elo entre aprendizagem, cultura e criação de significados que é propiciado pela comunicação. Portanto, esse artigo tem como objetivo central investigar a relação entre o planejamento e a comunicação no âmbito de uma organização pública e de uma organização privada, a fim de verificar como eles podem influenciar nas práticas inovadoras.

Para contribuir com esse objetivo, identificou-se a importância de realizar uma pesquisa exploratório-descritiva sobre o tema, capaz de possibilitar tanto o aprimoramento de ideias com base no levantamento de informações sobre os assuntos delimitados, quanto a descrição de algumas características e o estabelecimento de relações entre elas (Gil, 1999).

Nessa pesquisa, inicialmente apresenta-se uma reflexão teórica sobre algumas lógicas que perpassam o conceito de prática e o conceito de inovação, que, juntos, compõem o entendimento da expressão “práticas inovadoras”. Na sequência, reflete-se ainda sobre o elo entre esses dois conceitos, o planejamento e a comunicação, e a partir do estudo, delinea-se a estruturação e a apresentação dos resultados de uma pesquisa de campo realizada junto a uma organização pública e a uma organização privada, pesquisa esta que permite visualizar como estão estabelecidos, nessas organizações, os principais pontos identificados na reflexão teórica.

## **Prática: Reflexões e Correlações**

Bispo (2013, p. 142) afirma que a prática “[...] é composta pela união de nossa produção do mundo com o resultado desse processo”, sendo que essa produção do mundo está diretamente ligada aos pensamentos que surgem a partir da atividade humana. Além disso, cada prática “[...] é sempre o produto de condições históricas específicas, resultantes de práticas prévias que se transformam em nossa prática presente” (Bispo, 2013, p. 142), ou seja, a prática está inexoravelmente ligada ao contexto e a processos sócio históricos.

Enquanto algo relacionado a processos sócio históricos, a prática ainda está imbricada à linguagem, e, portanto, à comunicação; segundo Nicolini, Guerardi e Yanow (2003, apud Bispo, 2013, p. 143): “A linguagem não é





apenas um meio de transmitir informação, mas uma ação que constrói sentido e a própria prática”; essa construção de sentido não se dá apenas pela linguagem verbal e pelo que é compartilhado oficialmente entre os indivíduos, mas principalmente pela convivência e pelo reconhecimento de condições e de pressupostos comuns em determinado contexto. Ao reconhecerem essas condições e pressupostos, os indivíduos criam significado para o cotidiano, e segundo Gherardi (1999, apud Bispo, 2013, p. 149), isso se dá por meio das práticas, e é o que possibilita a aprendizagem nas organizações.

Além de estar ligado à ideia de aprendizagem, à linguagem e à produção de significados, o conceito de prática ainda pode ser entendido em outros âmbitos nas organizações, como no campo da estratégia. Whittington (2004, p. 47) defende essa perspectiva ao considerar a estratégia “[...] como uma prática social, como algo que as pessoas fazem”, algo que é continuamente construído, de forma dinâmica e plural, e não que já está definido de antemão e que visa unicamente ampliar a performance. Ainda segundo Whittington (1992, apud Albino & Gonçalves, 2008, p. 5), as organizações e os indivíduos estão engajados “em sistemas sociais plurais, imbricados e dinâmicos”; portanto, de acordo com o autor, uma organização não é uma entidade isolada e uniforme, mas, ao invés disso, é formada pelas interseções de “princípios estruturais importados pela firma e seus atores por meio de suas múltiplas inserções em contextos institucionais diferentes e, muitas vezes, sobrepostos” (Whittington, 1992, apud Albino & Gonçalves, 2008, p. 5), ou seja, tem-se uma rede de princípios criados e recriados, rede esta que é tecida nas interações com o meio e que deve ser levada em conta na tomada de decisões estratégicas.

Para que essa rede seja considerada em sua complexidade, entende-se que é fundamental que exista um processo de planejamento, que permita entender como potencializar recursos no devir organizacional. Esse planejamento deve ser vivo, ou seja, estar em constante evolução, e também valorizar as subjetividades que significam e ao mesmo tempo são ressignificadas pelas práticas. Essa perspectiva de relacionar práticas e planejamento pode se alinhar ao entendimento de Oliveira (2011) sobre o que significa o ato de planejar. Apesar de não abordar o conceito de prática, Oliveira (2011) valoriza muito mais o processo de desenvolvimento do planejamento do que seu resultado final, ou seja, reconhece que as atividades cotidianas são determinantes para vislumbrar perspectivas futuras. Com isso, defende-se que não se deve va-





lorizar apenas o objetivo a ser alcançado, mas sim encarar o planejamento como um processo de aprendizagem organizacional, já que ele pode se constituir de forma permanente quando visões de longo prazo são retroalimentadas por novos conhecimentos gerados e disseminados na organização, formando um círculo virtuoso de possibilidades e habilidades de atuação no mercado de forma sistêmica.

Defende-se, com base na perspectiva de Oliveira (2011), que quando o planejamento é visto de uma maneira processual, sistêmica, sistemática e dinâmica, valorizando não apenas as decisões futuras, mas também as implicações futuras das decisões presentes e do compartilhamento de conhecimentos no cotidiano por meio das práticas, é possível a existência de um planejamento que seja utilizado de forma relevante e estratégica pela gestão da organização.

Nessa mesma linha, acredita-se que um planejamento verdadeiramente estratégico está vinculado à ideia que Morin (2005) possui sobre estratégia. Para o autor, ter estratégia não significa, necessariamente, prever e planejar com certeza tudo que irá ocorrer, e, diante disso, estipular ações a serem rigidamente cumpridas, mas sim, a partir de uma decisão inicial, antever certo número de cenários, permitindo que eles sejam alterados no cotidiano à medida que o acaso interferir sobre as rotinas e que as práticas forem se constituindo. Portanto, é preciso saber lidar com as incertezas, e, o conceito de incerteza, por sua vez, está diretamente ligado à inovação, que constitui o outro polo da expressão “práticas inovadoras”.

## **Inovação: Reflexões e Correlações**

Fagerberg (2003) afirma que a inovação é, por natureza, incerta, pois se constitui a partir da capacidade do homem de pensar sobre o novo, de criar novas maneiras de agir e de testar possibilidades, e, para Godin (2014), o conceito está relacionado à ideia de mudança, de uma forma ampla.

A incerteza, a mutabilidade e o feixe de possibilidades atrelados à inovação não fazem com que o processo de inovar seja totalmente espontâneo, mas, ao invés disso, instaura um paradoxo inerente a esse processo. Afinal, se por um lado ele possui um caráter de imprevisibilidade, por outro lado trata-se de algo que depende de uma intenção, envolve proposições, ou seja, visa atender a determinados objetivos, e pode ser planejado (Godin, 2014). Em outras pa-





lavras, a inovação é uma decisão organizacional (Girardi, 2002), que, por sua vez, depende de uma predisposição deliberada dos indivíduos para a viabilização de mudanças. Entende-se que essa predisposição deliberada para as mudanças, por sua vez, está intrinsecamente relacionada às práticas individuais e coletivas presentes nas rotinas dos indivíduos; sabendo, conforme abordado, que as práticas estão ligadas a processos sócio históricos, é possível dizer que elas estão invariavelmente imbricadas à cultura, já que a cultura se constitui a partir das relações estabelecidas entre os indivíduos e deles com o meio ao longo do tempo e em determinado contexto (Tylor, 1871, apud Cuche, 1999).

No âmbito organizacional, McLean (2005, p. 241), entende que a cultura pode ser um elemento facilitador ou não para a inovação, pois “[...] cria os parâmetros para qual comportamento é desejável e será encorajado e qual comportamento é inaceitável e será censurado”, sendo que, para o autor, a ampliação da liberdade e da autonomia são alguns dos fatores que podem facilitar a inovação, e, por outro lado, o controle excessivo pode ser um impeditivo à capacidade de inovar. Barbieri et al (2003, apud Machado & Vasconcellos, 2007, p. 18), corroboram com essa perspectiva, afirmando que, entre as questões internas que podem condicionar a existência de inovações, o modelo de gestão da organização é o fator de maior interferência nesse sentido.

Esse modelo de gestão, por sua vez, está diretamente ligado ao responsável pela organização e à influência que esse responsável possui na cultura; de acordo com Horta e Renato (2008, p. 6), o “líder fundador”, é quem “[...] orienta as ações que vão sendo estabelecidas como ‘a forma certa de agir’ à medida que vão dando certo naquele contexto”, além de repassar as diretrizes dessas ações aos líderes. Portanto, acredita-se que, para que uma organização intensifique práticas culturais que potencializem a inovação, e minimize as que são prejudiciais à capacidade inovadora, é fundamental que os líderes, especialmente o líder fundador, reconheçam o sentido e os resultados positivos que mudanças podem trazer. Entende-se que esse processo de reconhecimento quanto aos possíveis resultados das mudanças pode ser inspirado em experiências observadas em outros contextos, mas, pelo fato de estar inexoravelmente ligado às atividades, às subjetividades e às características observadas na cultura de cada organização, não pode se pautar unicamente em um modelo preestabelecido. Afinal, umnexo de práticas compartilhado por determinados indivíduos não pode ser transferido do contexto em que foi criado para ser replicado em outro (Horta & Renato, 2008).

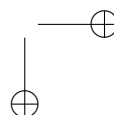




Por isso, ao tratar da inovação, Moldashl (2010) é categórico ao afirmar que a existência de uma teoria geral para o conceito não faz sentido, pois, segundo o autor, a capacidade de uma organização mudar não pode derivar de modelos que não tenham relação com o que ela vivencia e com o que a faz diferente das demais. Burn e Stalker (apud Barbieri *et al*, 2002, p. 3) reforçam essa questão ao afirmarem que “[...] formas diferentes de organização influenciam diferentemente o ritmo e o tipo de inovações, conforme as características do seu ambiente”. Moldashl (2010) afirma ainda que, diante dessa impossibilidade de uma teoria única sobre inovação que se adeque a todas as organizações, o melhor que pode ser feito é se pautar no que ele chama de “micro-macro modelos”, que permitam a existência de níveis e temas específicos que sejam discutidos de forma distinta em cada organização, e que possuam elos entre eles.

## Os Elos entre Prática e Inovação

Entende-se que, entre os temas que podem ser foco das reflexões em cada organização e que podem se imbricar tanto para que a inovação surja, quanto para que as práticas se modifiquem, estão essencialmente: a aprendizagem, que é resultado e ao mesmo tempo estímulo para novas práticas e para mudanças; o planejamento, visto enquanto processo que deve estar ligado ao cotidiano e deve ser estratégico para possibilitar a geração e a disseminação de conhecimentos, além de ser fundamental para a inovação, pelo fato da capacidade de inovar depender de uma decisão da organização (Girardi, 2002); a cultura, que também se relaciona com as ações e mudanças que os indivíduos realizam ao longo do tempo em determinado contexto e com o repertório que eles constroem a partir de suas atividades; e a criação de significados, que, surge a partir das práticas do dia a dia e que é fundamental para modificar hábitos e valores arraigados que não contribuem para a inovação, e mesmo para criar novas rotinas que favoreçam a capacidade de inovar da organização. Dito isto, acredita-se que o que possibilita a viabilização da aprendizagem, do planejamento, da cultura e da criação de significados em uma organização; o que pode fazer com que os processos ligados a cada um desses temas contribuam para a existência de práticas inovadoras; e, antes de tudo, o que viabiliza a própria existência de uma organização é a comunicação.

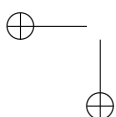




Afinal, sem comunicação, “[...] não é possível a existência de uma organização ou rede [...]” (Baldissera, 2014, p. 113), já que, somente ela possibilita “[...] o agrupamento, a coesão e a comunhão de objetivos” (Garrido, 2008, p. 18). Além de ser constituinte de uma organização, por permitir que ela exista, a comunicação também é catalisadora dos processos que ocorrem no ambiente organizacional e social. Dito de outro modo, ela “[...] não reflete uma realidade; a comunicação cria a realidade [...]. Ao mesmo tempo, [...] ‘serve’ para um propósito particular em qualquer processo de interação” (Morrealew, Spitzberg & Barge, 2007, apud Marchiori, 2008, p. 146). Apesar de ser a responsável por viabilizar os diferentes processos da organização, o que inclui, portanto, processos de mudança nas práticas que costumam ser realizadas, Braga (2004, apud REIS, 2006, p. 299), afirma que a capacidade de mudar costuma ser vista como algo a ser alcançado de forma independente, encarando questões como “[...] comunicação, inovação [...] e cultura” apenas como panos de fundo para que isso ocorra. No entanto, ainda de acordo com Braga (2004, apud Reis, 2006, p. 299), é fundamental inverter essa lógica e enxergar a comunicação como “centro das atenções”, e a mudança como “[...] o cenário em que se busca compreender uma dinâmica específica de relações comunicacionais”. Inverter essa lógica e vislumbrar o protagonismo da comunicação é um grande desafio para muitas organizações, principalmente por dois motivos.

Destaca-se como primeiro motivo o fato de que é necessário superar a ideia de comunicação enquanto algo puramente instrumental e que visa apenas a transmissão de mensagens para determinados públicos da organização, passando a “[...] levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo” (Kunsch, 2009, p. 70).

Além disso, entender o protagonismo da comunicação também se constitui um desafio, pois esses aspectos relacionais e esses contextos citados por Kunsch (2009) se modificam o tempo todo, especialmente no cenário contemporâneo. De acordo com Manucci (2006, p. 94, tradução nossa), está ocorrendo uma sucessão de “[...] movimentos nos mercados”, com um “[...] novo ordenamento dos setores da sociedade”; nesse contexto, várias organizações se veem em meio a um universo altamente dinâmico, que potencializa a sensação de incerteza quanto ao que poderá acontecer, e, diante disso, sentindo-se





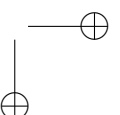
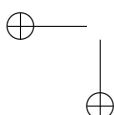
impossibilitadas de lidar com essa questão, elas (as organizações) se estagnam e se contraem (Manucci, 2006).

Para explicar o que significa esse movimento de contração, Manucci (2006) faz alusão ao que ocorre quando os músculos do corpo se contraem, afirmando que muitas vezes eles perdem a fluidez por algum motivo, e com isso, têm dificuldades de se movimentarem, permanecendo rígidos. Ainda segundo o autor: “Sair desse estado [...] não se consegue com ações ou movimentos rápidos” e isolados, pois é necessário um processo, que depende da comunicação, de uma “[...] transformação de estados” e, além disso, de um “[...] planejamento de atividades” (Manucci, 2006, p. 92, tradução nossa) que seja deliberado. Portanto, reforça-se a necessidade do planejamento para que ocorram mudanças por meio da comunicação, exaltando o que foi identificado nas reflexões sobre os conceitos de prática e de inovação, que trouxeram como temas centrais que permeiam os dois conceitos a aprendizagem, o planejamento, a cultura e a criação de significados. Entende-se que, mesmo que não sejam conscientes, os processos de aprendizagem, de construção e reconstrução da cultura e de criação de significados ocorrem invariavelmente no dia a dia. No entanto, no caso do planejamento, vislumbrou-se que ele precisa ser consciente e deve se pautar nas práticas e nas particularidades do cotidiano de cada organização para ser estratégico. Diante disso, questiona-se: organizações que têm o planejamento como sua essência ou que têm o Planejamento como ferramenta de gestão podem ter maior facilidade em promover mudanças a partir da comunicação? Recorreu-se aos principais resultados de uma pesquisa aplicada para ajudar a responder a essa indagação.

## **Pesquisa Aplicada**

### **Caracterização da pesquisa**

Realizou-se uma pesquisa exploratório-descritiva em uma organização pública (Secretaria Municipal de Planejamento) e em uma organização privada (Indústria Alimentícia), localizadas na cidade de Bauru, interior do Estado de São Paulo. A escolha dessas organizações foi baseada nos seguintes critérios:





Quadro 1. Escolha das organizações

<b>Critérios para escolha da organização pública</b>	<b>Critérios para escolha da organização privada</b>
Ser de caráter municipal (Bauru-SP)	Ser uma empresa legitimamente bauruense
Ser uma organização pública ou um órgão (Secretaria) desta organização	Ser uma organização privada e com relevância no município
Ter como sua principal função atuar no Planejamento Municipal	Ter como ferramenta de gestão o Planejamento

Fonte: elaborado pelas autoras.

Como estratégia metodológica, optou-se pelo emprego do Estudo de Caso (EC). Trata-se de “[...] uma descrição de uma situação gerencial” (Bonoma, 1985, p. 203), que, além de possibilitar uma compreensão qualitativa dos dados coletados nas organizações estudadas, pode facilitar a obtenção de algumas generalizações. O Estudo de Caso foi viabilizado em uma pesquisa de campo, “[...] utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de hipótese que se queira comprovar [...]” (Marconi; Lakatos, 1999, p. 85).

Para realizar a coleta das informações, foram feitas entrevistas semiestruturadas com os principais gestores de ambas as organizações, a fim de favorecer “[...] não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” (Triviños, 1987, p. 152). Com o objetivo de estudar as informações coletadas na entrevista, utilizou-se a Análise de Conteúdo (AC), que de acordo com Bardin (1977), visa obter procedimentos sistemáticos e de descrição do conteúdo das mensagens, permitindo inferências de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens. Para aplicação da AC foram definidas as seguintes categorias de análise:

- Gestão, por entender, como já foi demonstrado, que a forma de atuação dos líderes influencia diretamente na cultura da organização (Horta & Renato, 2008), e, por sua vez, uma cultura pautada em modelos de gestão mais controladores ou que garantam maior autonomia pode dificultar ou facilitar, respectivamente, a existência de comportamentos inovadores (McLean, 2005);
- Planejamento, pois se identificou que a aplicação do mesmo de forma dinâmica, com o reconhecimento das potencialidades dos processos de

planejar e de desenvolver estratégias, que se reúnem nesse conceito, é importante para a existência de práticas inovadoras;

- Comunicação, por reconhecer que ela é constituinte e ao mesmo tempo catalisadora dos processos organizacionais, mas nem sempre seu protagonismo para a promoção de mudanças é reconhecido (Braga, 2004, apud Reis, 2006), o que pode comprometer as práticas inovadoras.

## Desenvolvimento e Resultados da pesquisa

### Categoria “Gestão”

A fim de compreender características de gestão nas organizações pesquisadas, e relacioná-las a possíveis práticas inovadoras, destacam-se na sequência os resultados com relação a dois itens: modelo de gestão; estruturas e processos da organização.

Quadro 2. Categoria Gestão

Questões	Organização pública pesquisada	Organização privada pesquisada
Modelo de gestão adotado	Modelo burocrático, com excesso de formalismo, hierarquia e controle, o que torna a administração pouco flexível, com dificuldade de promover mudanças.	Modelo de gestão familiar e centralizado, que aos poucos está buscando se modificar, visando mais modernização e profissionalização.
Estruturas e processos	A Secretaria Municipal (escolhida para aplicação da pesquisa) possui uma estrutura organizacional bem definida, mas os processos precisam ser otimizados. Isso porque, apesar dela ser centro articulador de demandas de planejamento de outras Secretarias, não há instrumentos que articulem essas demandas, que permitam a confluência de interesses e de ações, o que leva a um isolamento das Secretarias.	A empresa possui um organograma que é claro para todos, e que especifica papéis e fluxo de autoridade. Porém, o gestor gostaria de uma estrutura organizada por processos, capaz de valorizar o trabalho em equipe, fazer com que todos os empregados entendam e se responsabilizem pelos processos, e permitir uma visão mais ampla sobre as atividades.

Fonte: elaborado pelas autoras

Com base nas respostas dos gestores entrevistados, é possível inferir que, apesar das organizações utilizarem ferramentas de gestão e possuem estru-



turas claramente definidas, o controle predomina em ambos os casos, e, isso, como afirma McLean (2005), pode dificultar a realização de inovações.

Outro ponto importante a ser ressaltado é que as duas organizações atribuem pouca relevância às práticas do cotidiano, e à forma com que os processos são construídos e se entremeiam por entre as áreas e os indivíduos; sabendo, conforme Gherardi (1999, apud Bispo, 2013) que são as práticas que permitem a construção de significados na organização, entende-se que, ao darem maior atenção a elas, as organizações poderiam estimular os indivíduos a reconhecerem a importância da inovação, por exemplo. Talvez a dificuldade de observar mais atentamente essas práticas resida no fato de que as duas organizações encontram-se em um estado de contração, ou seja, de rigidez (Manucci, 2006), porém em estágios diferentes, já que a organização privada afirmou que tem se mobilizado para modificar sua estrutura familiar e ampliar a profissionalização, e um grande motivador para isso, segundo o gestor da organização privada, foi a adoção do Planejamento.

### **Categoria “Planejamento”**

Nessa categoria, optou-se por focar a análise especialmente sobre: aplicação do Planejamento; relevância e entendimento atribuídos ao Planejamento.



Quadro 3. Categoria Planejamento

<b>Questões</b>	<b>Organização pública pesquisada</b>	<b>Organização privada pesquisada</b>
Aplicação do Planejamento no cotidiano	O gestor entrevistado acredita que seja adotada uma prática de Planejamento na organização, mas sua fala dá a entender que ele trabalha muito mais na elaboração de projetos, que têm um escopo mais pontual, são fragmentados e possuem um início, meio e fim. Ao contrário disso, a elaboração e execução de um Planejamento deve ser contínua, se pautar nas práticas e no acaso, pontuar perspectivas e se constituir de forma ampla.	A organização implantou um Planejamento em 2011, que segundo o gestor está sendo bastante importante. No entanto, o maior obstáculo identificado pelo entrevistado para a aplicação do referido Planejamento é a resistência da alta direção da organização. Apesar disso, ele tem visto os indivíduos cumprirem os objetivos e metas estabelecidos no Planejamento, e, segundo ele, isso tende a melhorar ainda mais com o tempo, pois se trata de um processo educativo ligado à mudança de cultura e à comunicação interna.
Relevância e Entendimento atribuídos ao Planejamento	O gestor afirma que o Planejamento é importante, pois há a necessidade de olhar a cidade como um todo, traçando caminhos mais longos.	O gestor afirma que o Planejamento é importante para identificar oportunidades em outras áreas e ainda destaca que a metodologia permitiu o lançamento de produtos novos, uso de novos equipamentos, parcerias, e mudanças de comportamento.

Fonte: elaborado pelas autoras.

Na entrevista com o gestor da organização pública, ficou clara uma confusão no entendimento quanto ao conceito de planejamento, encarando-o mais como algo fragmentado e ligado à estruturação de projetos, e entende-se que isso pode trazer dificuldades para viabilizar mudanças. Nesse caso então, vê-se que, apesar dessa organização ter a responsabilidade de atuar no Planejamento Municipal, ela não o faz de forma verdadeiramente estratégica e articulada.

Por sua vez, quanto à organização privada, destaca-se a que o entrevistado vê a relação do planejamento com a aprendizagem, a cultura e a criação de significados, que são importantes para a existência de práticas inovadoras, e também com a comunicação, que se constitui no principal elo entre esses processos; isso porque ele menciona que o planejamento é um processo amplo e educativo, que precisa ser interiorizado aos poucos pelos indivíduos em suas práticas e interações, à medida que eles criem significado para isso. Inclusive, como prova dessa relação entre os pontos abordados e as práticas



inovadoras, esse entrevistado da organização privada afirma que com a adoção do Planejamento a organização ampliou o número de inovações, com o lançamento de novos produtos, além de outros benefícios que foram gerados no cotidiano. Não obstante, entende-se que esse reconhecimento do ato de planejar como algo educativo e importante para o desenvolvimento, como o entrevistado mencionou, precisa se estender à alta direção da organização, pois o entrevistado afirma que eles ainda constituem um obstáculo à prática contínua do Planejamento. Com base nesse depoimento, reforça-se que a organização está se esforçando para sair de um estado de contração e rigidez (Manucci, 2006), a fim de ampliar suas práticas inovadoras e seus resultados, mas trata-se de um processo que demanda tempo e envolve mudanças graduais de comportamento, pautadas por sua vez nos resultados que forem sendo observados.

#### **Categoria “Comunicação”**

Para compreender como os gestores das organizações pesquisadas entendem a comunicação, a análise deu maior enfoque aos seguintes itens: visão dos processos de comunicação e relação dos mesmos com a Gestão e o Planejamento; entendimento quanto aos públicos a serem priorizados na comunicação.



Quadro 4. Categoria Comunicação

<b>Questões</b>	<b>Organização pública pesquisada</b>	<b>Organização privada pesquisada</b>
Visão dos processos de comunicação e relação dos mesmos com a Gestão e o Planejamento	A organização pesquisada é uma Secretaria que atua como interface das demais Secretarias do Município, e, apesar disso deve funcionar como um estímulo central para enxergar o protagonismo da comunicação, na prática isso não ocorre. Ao contrário disso, a comunicação é feita de forma majoritariamente informal e pulverizada segundo o entrevistado, o que dificulta a Gestão e o Planejamento.	O entrevistado afirma que foram identificadas, no Planejamento, muitas falhas de comunicação, e ele menciona que há o desejo da empresa em criar um departamento de marketing para suprir essas falhas. Ele ainda relata que há um sério problema de comunicação entre linha de produção e atendimento ao cliente, mas não detalha esse problema e nem consegue relacioná-lo à importância da comunicação como um todo, que está além da atuação de um possível departamento de Marketing. O gestor também diz que, atualmente, a comunicação interna é conduzida pela área de Gestão de Pessoas.
Entendimento quanto aos públicos a serem priorizados na comunicação	Não fica evidente para o entrevistado quais são os públicos da organização, quais são suas necessidades, interesses, bem como de que maneira é possível ampliar os relacionamentos com eles. Além disso, o entrevistado afirma que várias mudanças são feitas na organização e os públicos não ficam cientes, especialmente os cidadãos, que são a razão de ser de uma organização pública.	Há um forte reconhecimento com relação à importância de dois tipos de públicos: o cliente intermediário, que é o varejo, e o consumidor final, mas não existem pesquisas estruturadas para coletar feedbacks dos consumidores finais. Além disso, na fala do entrevistado não fica aparente a preocupação com outros públicos que sofrem interferência das decisões da organização, como empregados, fornecedores e comunidade local, e foi identificada apenas uma preocupação com o relacionamento com a imprensa, quando ele afirma oportunidades de aparecer na mídia por conta da falta de relacionamento com jornalistas.

Fonte: elaborado pelas autoras.

Em ambas as organizações, a comunicação é vista de forma majoritariamente instrumental e transmissiva. Afinal, apesar de reconhecerem a importância dos processos comunicativos, os entrevistados não os entendem como algo essencial e constituinte do relacionamento com todos os públicos, e não apenas com alguns deles, que eles julgam ser mais importantes.



No caso do gestor da organização privada, por exemplo, apesar de ele mencionar que sabe que existe um problema sério de comunicação entre a linha de produção e o atendimento ao cliente, compreende-se que, em certa medida, ele culpa a área de Gestão de Pessoas por isso, que é a responsável pela comunicação interna, e o mesmo gestor acaba dando mais valor em seu discurso às falhas de comunicação com o mercado e com a mídia. Com isso, acredita-se que, apesar dessa organização privada afirmar que com o Planejamento ampliou as inovações em produto, as práticas inovadoras poderiam ser ainda maiores, estendendo-se para além do lançamento de novos produtos, se fosse vislumbrada a relevância das interações cotidianas e do relacionamento com todos os públicos. Afinal, a construção de estratégias não deve estar restrita à aplicação de ações em áreas isoladas, pois ela envolve, segundo Whittington (2004, p. 47), “[...] algo que as pessoas fazem”, sem restrição de setor. Inclusive, corroborando com essa perspectiva, Albuquerque (1981) afirma que, independente da filosofia da organização perante a comunicação, a elaboração de estratégias amplas é fundamental para resolver problemas e explorar oportunidades.

## Considerações Finais

A pesquisa de campo realizada demonstrou que não necessariamente as organizações que têm o planejamento como sua essência ou que utilizam o Planejamento como ferramenta de gestão possuem maior facilidade em promover mudanças a partir da comunicação. No caso da organização pública estudada, o conceito de planejamento em si é visto como sinônimo de projeto, ou seja, como algo pontual e fragmentado e não como um processo contínuo, e essa perspectiva de fragmentação se estende à maioria dos processos, inclusive os de comunicação. Na organização privada pesquisada, apesar do Planejamento ter contribuído para a promoção de mudanças, viu-se que a organização ainda não compreende plenamente o protagonismo que a comunicação tem e pode vir a ter na viabilização de práticas inovadoras. Para que esse protagonismo da comunicação seja reconhecido, e também para que seja compreendida a relação entre a comunicação e o planejamento, relação esta capaz de favorecer as práticas inovadoras, acredita-se que é necessária uma mudança paulatina, que deve ser estimulada pelos líderes da organização, e que se dará de forma

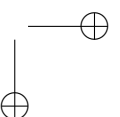
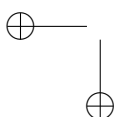




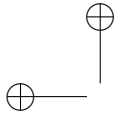
única em cada ambiente, segundo as singularidades do mesmo. Essa mudança depende da vontade dos indivíduos de cada contexto realizarem um processo contínuo de aprendizagem, a fim de ressignificarem inicialmente o entendimento quanto à comunicação e ao planejamento, encarando-os de forma estratégica, enquanto algo formado no cotidiano. Acredita-se que esse entendimento, por sua vez, pode propiciar transformações culturais e modificações nos modelos e ferramentas de gestão, favorecendo mudanças benéficas à organização.

Dito de outro modo retoma-se a necessidade de visualizar as práticas inovadoras a partir da relação entre aprendizagem, planejamento, cultura e criação de significados, em um elo fundamentalmente propiciado pela comunicação. Entende-se que para que esse elo se fortaleça, e para que isso se reflita no relacionamento com os públicos da organização, é importante a atuação de profissionais da área, que possam entender, impulsionar, observar e conduzir os processos comunicativos (Marchiori, 2008); nesse âmbito, destacam-se os profissionais de Relações Públicas, que agindo de forma estratégica, podem desenvolver interfaces entre áreas diretivas, gerenciais e operacionais, ligando pessoas, analisando cenários, construindo relacionamentos (Kunsch, 2006), e estruturando práticas inovadoras em comunicação organizacional.

No entanto, apesar de Marchiori (2008) afirmar que apenas com a atuação de profissionais como esses a comunicação pode ser valorizada e compreendida, e que a simples afirmação dos gestores sobre a importância dela não é suficiente, entende-se que essa afirmação e esse reconhecimento da comunicação pelos gestores, e a partir do estímulo deles, pelos demais indivíduos da organização, é o primeiro passo para a promoção de mudanças. Afinal, se não há a compreensão de que os processos comunicativos são essenciais, não haverá o interesse em contratar e em valorizar profissionais de Relações Públicas e de outras áreas para tal. Portanto, vislumbra-se que é necessário um processo de transição em organizações como as que foram pesquisadas para que, antes de pensar em práticas inovadoras em comunicação, haja o reconhecimento de que as práticas inovadoras, que se constituem enquanto lógicas formadas pela junção entre prática e inovação, só existem com a comunicação nas organizações, que é o que possibilita a existência e a transformação das mesmas.

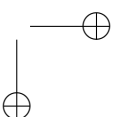
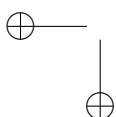






## Referências

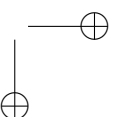
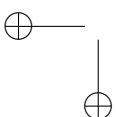
- Albino, J. C. A. & Gonçalves, C. A. (2008). Estratégia como Prática: Uma Proposta de Síntese?. *XXXII EnANPAD*: 1-16. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Albuquerque, A. E. (1981). *Planejamento das relações públicas*. Porto Alegre: Acadêmica.
- Baldissera, R. A. (2014). A complexidade dos processos comunicacionais e a interação nas organizações. In M. Marchiori (org.), *Cultura e interação* (pp 113-124). Rio de Janeiro: Editora SENAC.
- Barbieri, J. C. *et al.* (2002). Meio inovador interno e modelo de gestão: uma análise de dois casos. *Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*, 22: 1-17. Salvador: Bahia.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bispo, M. de S. (2013). Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. *Revista de Administração Mackenzie*, 14: 132-161.
- Bonoma, T. V. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems, and process. *Journal of Marketing Research*, 22: 199-208.
- Cuche, D. (1999). *A noção de cultura nas ciências sociais*. Bauru: EDUSC.
- Fagerberg, J. (2003). *Innovation: a guide to the literature*. University of Oslo. Recuperado em 22 novembro, 2015 de <https://smartech.gatech.edu/handle/1853/43180>
- Garrido, F. J. (2003). *Comunicación, estrategia y empresa*. Medellín: Editorial Zuluaga.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Girardi, L. T. A. (2002). *Inovação e criatividade nas pequenas e médias empresas*. Dissertação de Mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.



- Godin, B. (2014). *The vocabulary of innovation: a lexicon*. Working paper no. 20. Project on the Intellectual History of Innovation. Montreal. Recuperado em 10 outubro, 2015, de [www.csiic.ca/PDF/LexiconPaperNo20.pdf](http://www.csiic.ca/PDF/LexiconPaperNo20.pdf)
- Horta, R. & Renato, P. (2008). *Cultura organizacional e gestão da inovação tecnológica. Radar inovação*. Recuperado em 20 maio, 2015, de [http://inventta.net/wp-content/uploads/2010/07/264Cultura\\_Organizacional\\_e\\_Gestao\\_da\\_Inovacao\\_tecnologica.pdf](http://inventta.net/wp-content/uploads/2010/07/264Cultura_Organizacional_e_Gestao_da_Inovacao_tecnologica.pdf)
- Kunsch, M. M. K. (2009). Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos de comunicação organizacional. In M. M. K. Kunsch (org.), *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos* (pp. 63-89). São Paulo: Saraiva.
- Lévy, P. (2007). *A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. São Paulo: Edições Loyola.
- Machado, D. D. P. N. & Vasconcellos, M. A. (2007). Organizações Inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente?. *Revista de Gestão USP*, 14 (4): 15-31. São Paulo.
- Manucci, M. (2006). Herramientas de comunicación para construir resultados: La organización contracturada. In Varios Autores, *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Quito: CIESPAL.
- Marchiori, M. (2008). *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Marconi, M. de A & Lakatos, E. M. (1999). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (2): 226-246.



- Moldaschl, M. (2010). *Why innovation theories make no sense*. Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management. Chemnitz University of Technology. Recuperado em 08 novembro, 2015, de, [www.csiic.ca/PDF/WP\\_2010\\_09\\_InnoST\\_eng.pdf](http://www.csiic.ca/PDF/WP_2010_09_InnoST_eng.pdf).
- Morin, E. (2005). *Introdução ao pensamento complexo*. São Paulo: Eliane Lisboa.
- Oliveira, D. (2011). *Planejamento: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas.
- Reis, M. C. (2006). Mudança organizacional, comunicação, criatividade e inovação. In M. Marchiori (org). *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (pp. 281-301). São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Whittington, R. (2004). Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de administração de empresas* 44 (4): 44-53. São Paulo.







# As relações públicas como estratégias de consolidação da cultura e inovação no contexto das organizações do Brasil e Portugal

Keynayanna Késsia Costa Fortaleza, Larissa Bortoluzzi Rigo & Marcelo de Barros Tavares

*Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul*

**Resumo:** O presente artigo trata das dimensões de cultura e de inovação presentes nos cenários organizacionais, especificamente no Brasil e em Portugal, e como as relações públicas podem se configurar em uma estratégia de difusão destes conceitos. Ancorado no método de análise de conteúdo (Bardin, 1977), a pesquisa traz os referenciais teóricos de identidade cultural (Hall, 2006; Baumann, 2011; Giddens, 2002), e de inovação (Martes, 2010; Machado, 2008) para apoiar a noção de relacionamento de excelência (Grunig, 2011), no contexto das Relações Públicas (Lesly, 2002; Kunsch, 2003). Como objeto empírico foi definido um estudo dos *websites* da Coca-Cola, em ambos os países, e posteriormente, apresenta reflexões sobre as possibilidades da área neste contexto organizacional.

**Palavras-chave:** relações públicas; identidade cultural; inovação.

## Introdução

Na era da sociedade em rede (Castells, 2015), as organizações (Baldissera, 2009) precisam, cada vez mais, estruturar seus conteúdos comunicativos para atender as demandas junto aos seus mais diversos públicos. As plataformas digitais surgem neste contexto com o propósito de conciliar os objetivos organizacionais, sejam eles de consumo ou de fortalecimento das marcas, com as expectativas e demandas de um determinado grupo social. Nesta produção midiática ainda é destaque a necessidade em reafirmar a identidade corporativa, consolidada a partir de seus valores, mesmo que em distintos cenários do prisma social e cultural.

*Relações Públicas e Comunicação organizacional: dos fundamentos às práticas, vol 5, 119-137*





A trajetória deste artigo percorre a demanda de organizações, que possuindo uma atuação internacional, necessitam estabelecer processos comunicacionais em diferentes países, valorizando seus pressupostos culturais<sup>1</sup>. Neste sentido, a inquietação é analisar a forma como elas podem utilizar as Relações Públicas para consolidar os conceitos de identidade cultural e inovação, por meio de um relacionamento com excelência (Grunig, 2011), com os seus mais diversos públicos. Com o intuito de analisar um objeto empírico, foi recortado o conteúdo digital da Coca-Cola, que é mundialmente conhecida pelos seus produtos e formas simbólicas produzidas nos públicos que interagem.

No campo dos procedimentos metodológicos, utiliza-se como método a Análise de Conteúdo desenvolvida por Bardin (1977), que diz respeito a um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos para a descrição do conteúdo das mensagens. Como critério de análise, foi selecionada a página central dos sites<sup>2</sup> da organização Coca-Cola, no Brasil e em Portugal, que mencionavam o envolvimento da empresa junto aos temas definidos para a categorização abordada neste estudo, são eles: Identidade Cultural, Excelência no Relacionamento e Inovação.

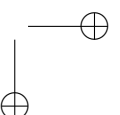
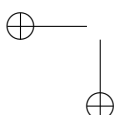
No que se refere à estrutura deste artigo, há um primeiro capítulo que dialoga os referenciais teóricos escolhidos para compor esta análise, explicitando possíveis convergências. O segundo remete a uma breve contextualização das realidades da área de Relações Públicas, no Brasil e em Portugal. Na sequência, há um apanhado da descrição do *website* da Coca-Cola no Brasil, e por fim, retrata-se uma reflexão tecida desta análise.

## A dimensão cultural e de inovação nas organizações

Para entender as dimensões teóricas deste artigo é necessário convergir às possibilidades de articulação entre os conceitos de Identidade Cultural e Excelência no Relacionamento, e uma posterior correlação com a Inovação. Ressalta-se que a partir deste arcabouço haverá condições de tecer uma análise reflexiva, pelo prisma dos autores, sobre o conteúdo estabelecido pela organização escolhida junto aos seus públicos estratégicos nos dois cenários determinados.

<sup>1</sup>Cultura, entendida sob a égide de “modo de vida”. (Geertz, 2008)

<sup>2</sup>Disponível em: [www.cocacolabrasil.com.br/homepage](http://www.cocacolabrasil.com.br/homepage)





O trajeto teórico nasce com a concepção de que as organizações são representações de distintos grupos sociais, e que se comunicam (e relacionam-se) com um grupo de sujeitos dado a sua cultura.

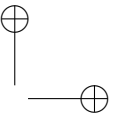
Buscar acepções sobre a identidade significa visualizar os processos de extensas mudanças sociais. A amplitude da temática é proporcional aos estudiosos que têm essas prerrogativas como prismas em suas abordagens de pesquisa. Nesse terreno de conceituações é importante referenciar cada um destes autores em suas especificações. Por exemplo, na extensão dos estudos culturais, Stuart Hall, Zygmunt Bauman e Homi Bhabha, dão conta dessas reflexões, já na prospecção latino-americana, os estudos são contemplados por Néstor García-Canclini e Jesús Martín-Barbero.

É necessário, nessa configuração pontuar, que não é objetivo desta reflexão esgotar cada um destes autores, mas sim, refletir acerca da identidade, enquanto um conceito cultural. Nesse viés, Stuart Hall abre possibilidades para acentuar essas questões. O estudioso compreende o conceito de identidade em justaposição a teoria social. Seu principal argumento reside nas velhas identidades, essas que, por tanto tempo, “estabilizaram o mundo social, estão em declínio, fazendo surgir novas identidades e fragmentando o indivíduo moderno, até aqui visto como um sujeito unificado”. (Hall, 2006, p. 07) Nesse sentido, o autor aponta que a passagem de um sujeito unificado para o sujeito fragmentado, resulta em uma “crise de identidade” (Hall, 2006, p. 07), que é vista como “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 os indivíduos uma ancoragem estável no mundo social”. (Hall, 2006, p. 07)

Nessa esteira, Hall (2006) entende as identidades modernas como “descentradas”, “deslocadas” ou “fragmentadas”, resultantes de um processo que tem como luz os fenômenos sociais, sobretudo, as transformações que ocorreram ao final do século XX:

Isso está fragmentando as paisagens culturais de classe, gênero, sexualidade, etnia, raça e nacionalidade, que, no passado, nos tinham fornecido sólidas localizações como indivíduos sociais. Estas transformações estão também mudando nossas identidades pessoais, abalando a ideia que temos de nós próprios como sujeitos integrados. Esta perda de um “sentido em si” estável é

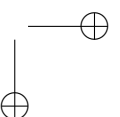
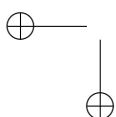




chamada, algumas vezes, de deslocamento ou descentração do sujeito. Esse duplo deslocamento-descentração dos indivíduos tanto de seu lugar no mundo social e cultural quanto de si mesmos – constitui uma “crise de identidade” para o indivíduo. (Hall, 2006, p. 09)

Essa crise de identidade apontada pelo autor é permeada assim, pelo contexto da pós-modernidade, já que os indivíduos também são vistos nessa prospecção, isto é, nada mais é fixo, ou para utilizar a expressão cunhada por Bauman (2001), as percepções sociais (e claro, os sujeitos envolvidos nesse processo) passam a ser “líquidos”. A contextualização de Hall (2006, pp. 10-11) para chegar até esse sujeito que está atrelado a crise de identidades baseia-se na premissa que envolve três apreensões de identidade: a) sujeito do Iluminismo, b) sujeito sociológico e c) sujeito pós-moderno. Sobre o sujeito do iluminismo, Hall (2006) relata: “baseado numa concepção da pessoa como um indivíduo totalmente centrado, unificado, dotado de capacidades de razão, de consciência e de ação.” Essa percepção é compreendida como totalmente individualista, além disso, “o sujeito do Iluminismo era usualmente descrito como masculino”.

Já a noção do sujeito sociológico, “refletia a crescente complexidade do mundo moderno e a consciência de que este núcleo interior do sujeito não era autônomo e auto-suficiente.” (Hall, 2006, p. 11) O indivíduo nessa acepção é visto na relação com as outras pessoas, na mediação de sentidos, símbolos, ou seja, a cultura que esse sujeito habita, desse modo, a identidade é formada através da interação “entre o eu e a sociedade” (Hall, 2006, p. 11). Justamente esse processo mais individualizado do “eu e a sociedade” é que transforma o sujeito sociológico em sujeito pós-moderno, cuja formação se completa não por uma identidade, mas sim, várias identidades, que podem ser contraditórias, não resolvidas. “O próprio processo de identificação, através do qual nos projetamos em nossas identidades culturais tornou-se mais provisório, variável, problemático.” (Hall, 2006, p. 12) Assim, a identidade passa a uma “celebração móvel” (Hall, 2006, p. 13) que é formada pelos sistemas culturais que rodeiam os indivíduos. Como a identidade é permeada por esses processos do sistema social, em distintos momentos, há a consolidação de outras identidades: “o sujeito assume identidades diferentes em diferentes





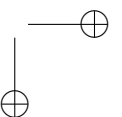
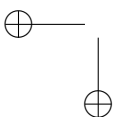


momentos, identidades que não são unificadas ao redor de um ‘eu’ coerente.” (Hall, 2006, p. 13).

Tendo como norte a conceituação proposta por Hall (2006) acerca da identidade, visualizada no plural: identidades, já que os sujeitos as transformam de acordo com o contexto social, é importante pontuar que sua linha de raciocínio é consolidada em outros autores que corroboram para esse terreno de definições. O contexto de fracionamento do sujeito, denominado como moderno, está inscrito na condição que o autor cunha como “pós-colonial”, decorrente da modernidade tardia. Assim, esse descentramento do sujeito envolve diversas correntes de pensamento, tal como pontua Armani (2011, p. 31):

Tais como a linguística estrutural de Saussure, o marxismo estruturalista de Althusser, a psicanálise freudiana e lacaniana (onde a expressão identificação parece ter sua origem), o poder disciplinar de Foucault e dos movimentos sociais atrelados à fragmentação e pulverização das identidades. Não seria possível pensar o pensamento de Hall sem colocá-lo nesse contexto linguístico e cultural do qual ele faz e parte, pois seus instrumentos conceituais, suas teorias, seus princípios metodológicos estão imersos nesse contexto.

Além das aproximações de Hall com os autores supracitados, é possível ainda introjetar a conceituação de identidade com dois sociólogos contemporâneos, Anthony Giddens e Zygmunt Bauman, isso porque, ambos inserem a questão da identidade no âmbito social, também voltado para o percurso histórico permeado pela modernidade. Sob esses aspectos, os dois estudiosos caracterizam “o mundo moderno [como] a primeira forma de existência verdadeiramente global, no sentido em que articulam o local e global, tendo o tempo controlado e espaço ‘minimizado’”. (Mocellim, 2008, p. 08) As definições para a modernidade tardia são diferentes para os dois autores, Giddens (2002), a nomeia como “reflexividade”, e nesse sentido, Mocellim (2008, p. 09) traduz o pensamento do autor: “cada vez mais as práticas sociais são revisadas mais rapidamente sob a luz dos conhecimentos – estes, agora, produzidos mais rapidamente e em maior quantidade.” Essas acepções acabam denotando como uma das principais características dessa modernidade, a imprevisibilidade. Já Bauman (2011), denota esse período da modernidade, como já fora



mencionado, como “líquido”. “Essa liquidez está invadindo todos os setores da modernidade que antes eram sólidos.” (Mocellim, 2008, p. 10)

Assim, pode-se afirmar que as aproximações entre Giddens, Bauman e Hall consistem, sobretudo, nas mudanças dos contextos sociais. Se todos os setores da sociedade estão sendo transformados, o percurso que as identidades se colocam nesses âmbitos, não são diferentes. “As identidades nesse novo período também se tornam diferentes das identidades sólidas da primeira modernidade.” (Mocellim, 2008, p. 10)

Imbuídos dessa conceituação de identidade, enquanto um processo que acompanha o percurso social, se relacionando a algo não previsível, ou seja, “líquido” (Bauman, 2001), “imprevisível” (Giddens, 2002) ou ainda “fragmentado” (Hall, 2006) é que se propõe a reflexão sobre a comunicação emitida pelas organizações. Neste sentido, não há como (re)pensar as questões culturais sem entender as organizações como agrupamentos sociais, permeados por processos de complexidade (Baldissera, 2009), e atrelados pelo espírito de renovação de hábitos e práticas – o que revela um segundo subsídio teórico para este artigo: a inovação presente nestes cenários. Martes (2010) corrobora com essa reflexão, ligando a inovação ao “empreendedorismo”<sup>3</sup>, superando a visão neoclássica e passando a entender que as ações empreendedoras são também uma lógica de mercado que servem para modelar as informações e a comunicação.

Ao citar a obra de um dos precursores das acepções do empreendedorismo, O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico, de Joseph Schumpeter, Martes (2010), destaca que para Schumpeter (1985), “adaptar, crescer, administrar eficientemente a rotina de uma empresa não significa empreender” (Martes, 2010, p. 260). Empreender para este autor está atrelado a inovar, e justamente para a consolidação das premissas que envolvem a inovação, na visão destes estudiosos, é preciso criar situações, ser capaz de promover modificações nos fluxos, mas, sobretudo, se apoiar em ações consolidadas e pensadas estrategicamente. A contribuição do Schumpeter, um autor da Economia, Sociologia Econômica e Administração, provém da reflexão que o relações públicas, precisa se apoiar nesses distintos campos do conhecimento para pensar ações que sejam consolidadas por práticas inovadoras.

<sup>3</sup>O termo inicialmente era cunhado como uma visão tecnicista restrito a iniciativa privada. (Martes, 2010)



Ainda com relação à utilização do vocábulo “inovação”, nesta reflexão empreende-se esse conceito de acordo com Machado (2008, p. 309), relacionado a novidade: “uma prática ou um artefato material percebido como novo, relevante e único, adotado em um determinado processo.” Além disso, Machado (2008, p. 309) cita Gundling (1999) para especificar outros cenários que estão atrelados a inovação: “uma nova ideia que, através de ações definidas ou implementações, vá resultar em uma melhoria, um ganho ou lucro para a organização. É o mesmo conceito adotado pela 3M, em que inovação é representada por uma equação algébrica:  $\text{Idéia} + \text{Ação} = \text{Resultado}$ ”. Inovação assim está vinculada a novidade, mas também a ações que visem resultados.

Tendo como norte as premissas que envolvem a identidade cultural e a inovação, reflete-se na sequência sobre a conjectura desses conceitos com a apropriação da área profissional de relações públicas.

## A trajetória profissional das Relações Públicas

A atividade de Relações Públicas surge nos Estados Unidos, no início do século XX, com a figura de *Ivy Lee*, um profissional de jornalismo que passa a trabalhar a comunicação das organizações a fim de fomentar uma imagem positiva junto à sociedade norte-americana. Com os resquícios do processo da globalização, esta influência aportou em diferentes países do mundo, com a perspectiva de difundir a área estabelecendo práticas no contexto da comunicação organizacional.

Segundo registros históricos, a atividade de Relações Públicas chega ao Brasil em 1914, quando a *The São Paulo Light Tramway*, cria o Departamento de Relações Públicas, chefiado pelo engenheiro Eduardo Pinheiro Lobo. Na época, a *Light* era a concessionária de energia elétrica e de transportes públicos da capital paulista e percebeu a necessidade de construir um relacionamento mais estreito entre a organização e seus públicos. Entretanto, somente em 1954, é fundada a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), sendo considerado um marco da trajetória profissional no país. Já em Portugal, as Relações Públicas começam a impactar as estruturas das organizações multinacionais, a partir da década de 60, e foi justamente nesta época em que a área constitui a Sociedade Portuguesa de Relações Públicas (SOPREP), em 1968.





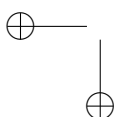
Há uma diversidade de conceitos para Relações Públicas, em diferentes países ao redor do mundo, especialmente no Brasil, e uma possível resposta para este fato seja justamente a recente trajetória da área. Entretanto há uma significativa contribuição das Relações Públicas para o estudo científico da comunicação no contexto das organizações, pois:

As relações públicas, como disciplina acadêmica e atividade profissional, têm como objeto as organizações e seus públicos, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente. É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se, para tanto, de estratégias e programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social (Kunsch, 2003, p. 89-90).

Esta definição remete, de forma ampla, ao foco de atuação profissional da atividade de relações públicas que assume um papel político no contexto da organização. Para Simões (1995), as relações públicas primam pela informação e comunicação, entre as organizações e seus públicos de interesse, assumindo função política para dar legitimidade às decisões organizacionais. O autor ainda afirma que este papel também remete às situações de relação de poder do relações-públicas no âmbito das organizações.

Para Fortes (2003, p. 21), “às Relações Públicas está reservado o trabalho de conhecer e analisar os componentes do cenário estratégico de atuação das empresas, com a finalidade de conciliar os diversos interesses”. Desta forma, consolida-se a possibilidade de sua atuação na mediação da estratégia na gestão da comunicação organizacional. Evoluindo na conceituação da área, há alguns autores internacionais, especialmente os norte-americanos, que ampliam a visão dizendo que:

Relações públicas é a ciência e a arte de compreender, de ajustar e influenciar o clima humano [...] agrega elementos de psicologia, política, economia, forças sociais e outros fatores de influência, mas se mantém separada desses. É a única disciplina que vai ao âmago do por que e do como as massas agem e reagem ao seu meio ambiente social e fornece os meios de como direcionar essas reações. (Lesly, 2002, p. 11).





Partindo dessa premissa, apresenta-se, um conceito desenvolvido por James Grunig<sup>4</sup>, no que tange à Teoria Geral da Excelência em Relações Públicas, desenvolvida pelo professor e pesquisador estadunidense. O estudo iniciado ainda na década de 1980, foi ao cenário profissional dos Estados Unidos para mapear a ação dos profissionais e gestores da área, e averiguou que:

Um departamento de Relações Públicas excelente comunica-se com esses públicos para trazer suas opiniões para a gestão estratégica, tornando assim possível para os públicos de interesse participar das decisões organizacionais que os afetam. (Grunig, 2011, p. 54).

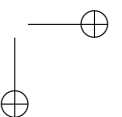
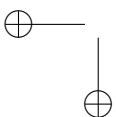
Desta forma, alia-se ao fazer profissional de Relações Públicas a concepção de que os relacionamentos das organizações precisam ser excelentes, a partir do momento em que é estabelecido um permanente diálogo e interação entre si e os seus públicos. Este novo posicionamento da comunicação organizacional necessita de um agir estratégico por parte dos gestores no que tange à inovação. E como um último componente deste percurso teórico, este conceito é revisitado com vistas a dar subsídios de futuras reflexões sobre o tema, conjuntamente com as questões da identidade cultural e do relacionamento com excelência.

## O estudo empírico: os conteúdos dos *sites* Coca-Cola

Para dar início a um estudo empírico, a fim de contextualizar com os referenciais teóricos elencados, foi definida a comparação dos conteúdos de *websites* de uma organização com atuação no Brasil e em Portugal: a Coca-Cola. No Brasil, é a maior produtora de bebidas não alcoólicas do país e atua em sete segmentos – água, café, chás, refrigerantes, néctares, sucos e bebidas esportivas, contando assim com uma linha de mais de quatorze produtos. Neste capítulo, inicia-se o relato do conteúdo identificado no *website* da organização disponível para o Brasil. A página possui imagens, vídeos e notícias.

---

<sup>4</sup>Professor de Relações Públicas da Maryland College Park, Estados Unidos, é reconhecido mundialmente por suas pesquisas na área, em parceria com Toddy Hunt, identificaram os quatro modelos de Relações Públicas, criando a Teoria Geral da Excelência em Relações Públicas.



Esteticamente prevalecem as cores, preto, vermelho e branco. Ao visualizar a página principal do site, o usuário é direcionado a vários boxes, menus e links com informações sobre o grupo e os seus produtos. No centro dá página estão os banners e campanhas de maior destaque para o grupo, nove banners rotativos interagem entre si divulgando as bebidas e seus benefícios.



Figura 1. Página do site da Coca-Cola Brasil  
Fonte: [www.cocacolabrazil.com.br/homepage](http://www.cocacolabrazil.com.br/homepage)

O site da Coca-Cola Portugal segue o mesmo perfil do brasileiro no que diz respeito ao designer, cores e conteúdo. Mas, a quantidade de conteúdo divulgada na página é menor. Da mesma maneira como no site no Brasil, esteticamente prevalecem as cores, preto, vermelho e branco. Do mesmo modo como na página brasileira, no centro dá página estão os banners e campanhas de maior destaque para o grupo, oito banners rotativos interagem entre si divulgando as bebidas e seus benefícios.



Figura 2. Página do site da Coca-Cola em Portugal  
Fonte: [www.cocacolaportugal.pt/](http://www.cocacolaportugal.pt/)

## Um universo de possibilidades: por uma análise categorial do conteúdo

Após um breve relato descritivo dos *websites* estabelecidos pela Coca-Cola, para um relacionamento com seus públicos, brasileiro e português, mediante sua plataforma digital, inicia-se o processo de análise categorial, de acordo com a proposta de Bardin (1977), pois “classificar elementos em categorias impõem a investigação do que cada um deles tem em comum cos os outros” (Bardin, 1977, p. 146). Desta forma, foi procedida a leitura flutuante de todo o material descrito, e após foi categorizado um elemento de cada uma das categorias pré-estabelecidas: inovação, relacionamento de excelência e identidade cultural (seguidos nessa ordem).

Iniciando assim pela categoria de inovação, optou-se pelo menu intitulado de *inovação*, no site brasileiro, e o menu intitulado *compromisso*, no site português, por entender que o conteúdo destes encaixa-se em temáticas relacionadas com as práticas inovadoras defendidas pela organização.

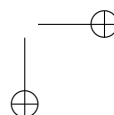
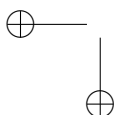
A inovação, no *website* brasileiro é percebida, para fins deste artigo, no menu com este mesmo nome. Nele o grupo divulga cinco matérias relacionadas a projetos socioambientais e envoltos a tecnologia. São elas: Assuntos



Científicos e Regulatórios da Coca-Cola Brasil (uma entrevista da vice presidenta para Assuntos Científicos e Regulatórios da The Coca-Cola Company abordando a importância deste assunto para a organização); Com Café leão (discorre sobre o acesso aos cafés especiais no Brasil); Nosso laboratório (divulgação dos testes feitos em laboratório); Parceria Del Valle (criação de uma plataforma para troca de alimentos e Sustentabilidade, em que são abrangidos o impacto sócio-ambiental da empresa).

Observando o subsídio divulgado pela organização, é possível denotar a preocupação de repassar aos públicos o monitoramento e desenvolvimento de seus produtos. Para exemplificar, a matéria que possui como título, “Assuntos Científicos e Regulatórios da Coca-Cola Brasil”, possui como mensagem principal aos públicos o teste a que os ingredientes são submetidos, tal como demonstra o trecho: “Eu posso assegurar aos nossos consumidores e associados que todos os ingredientes são exaustivamente testados, e que são seguros e aprovados pelas autoridades regulatórias locais”. (Fonte: Coca-Cola Brasil). Portanto, pode-se observar que a inovação, no sentido de repassar credibilidade aos públicos, é um dos pilares exercidos pela Coca-Cola no Brasil. O termo “inovação” está imbuído pela significância de Gundling (1999), isto é, a equação de Ideia + Ação = Resultado. Assim, ao apresentar o resultado de uma fonte oficial – a da vice presidenta, a ideia para o público é precedida da ação que visa compor-se no resultado, que a marca intitula como excelência ao seu público.

Com relação à categoria “inovação” no *website* português, esta se relaciona mais ao menu compromisso, em que as temáticas estão atreladas ao social e ao meio ambiente. Para exemplificar essa afirmação, a matéria intitulada “Os projetos da Coca-Cola para devolver à natureza cada gota de água que os seus refrigerantes contêm”, destaca a atuação do grupo junto aos projetos de recuperação da água em seus processos de fabricação de bebidas. Os projetos exercidos pela Coca-Cola são desenvolvidos junto de ONGs, institutos tecnológicos, universidades e outros agentes, para melhorar a utilização e qualidade da água com relação aos rios e costas. Os desenvolvimentos de projetos dessa dimensão ecológica, relacionados aos cuidados junto ao meio ambiente, inferem ao processo que remete a inovação exercida pela Coca-Cola e seus produtos, conforme demonstra o trecho da matéria: “A utilização sustentável da água é um compromisso prioritário para a Coca-Cola.” (Fonte: Coca-cola)





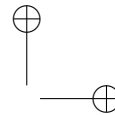


Com os dois exemplos retratados, é possível perceber que o tema “inovação” é representado de formas distintas pela organização entre Portugal e o Brasil. Em Portugal, a relação da “inovação” com seus públicos estão conjecturadas às questões ambientais, e no Brasil, o foco principal, se relaciona aos produtos. De acordo com o referencial teórico proposto, o termo inovação está relacionado às ações estratégicas empresariais, sejam de rotinas internas quanto a posicionamentos externos. Sendo assim, evidencia-se que há uma distensão entre os conteúdos da organização em cada um dos países elencados, e há possibilidades de que a forma para tratar da temática esteja relacionada às demandas geográficas e culturais, de cada nação. Nesse sentido, o trabalho representado pelo profissional de relações públicas envolve, além do planejamento estratégico das ações, a comunicação profissional e competente, tal como pontua Kusnch (2012).

Além da “inovação”, optou-se por observar a categoria de “relacionamento com excelência”. Assim, definiu-se o menu intitulado de *pergunte*, no site brasileiro, e o menu intitulado *pergunte-nos*, no site português, por entender que o conteúdo encaixa-se em temáticas relacionadas às estratégias de relacionamento da organização com seus públicos, nesta plataforma digital.

Para analisar o “relacionamento” no *website* brasileiro, baseado no menu escolhido, é necessário observar sua configuração dentro da plataforma digital. Este é composto por seis pequenos boxes que tem como principal objetivo manter uma interação entre a Coca-Cola e os seus públicos. As explicações são sobre várias temáticas envoltas ao grupo, dentre elas: bem estar, ingredientes, Coca-Cola Brasil, rumores, fale conosco e eles falam com você. Ao clicar em um determinado tema, o usuário é direcionado a uma página com vários links de respostas para determinada temática. No link Fale Conosco, a Coca-Cola divulga como é realizado o atendimento personalizado ao seu consumidor no Brasil, são expostos os depoimentos dos funcionários, tal como demonstra a matéria intitulada, “Por trás do ‘Fale Conosco’”, para referenciar segue um dos trechos da matéria: “O consumidor brasileiro é muito ativo na relação com as marcas, seja nas redes sociais, por telefone ou e-mail. É uma coisa cultural”, explica Elizabeth”. (Fonte: Coca-Cola Brasil) Com o trecho da matéria é possível visualizar algumas premissas: a) a explicitação da cultura brasileira: a organização reflete em suas temáticas e até mesmo inserções diretas, a predominância da cultura, entendida, como já explicitado, como um modo de vida. Ao atrelar aos costumes do brasileiro, a marca se consolida



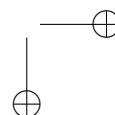


com a identidade deste povo e b) a concatenação das diferentes plataformas, denotando que a organização visa e se preocupa na comunicação direta com os seus públicos, em atender essas especificidades que são abrangidas pela cultura. Deste modo, pode-se inferir que para a categoria de “relacionamento”, a Coca-Cola (Brasil) conta com alguns canais no próprio site, através do link Pergunte oferecendo várias possibilidades de interação com o consumidor, visando sanar dúvidas e aceitar sugestões que agreguem valor tanto para a marca, como para o grupo.

Já com relação ao *website* português, a categoria é verificada em um menu especialmente divulgado para atender os seus consumidores. O link Pergunte-nos está disponível logo no início da página principal do site. No link são expostos 24 pequenos boxes com várias perguntas que dizem respeito às bebidas, alimentação, Coca-Cola, ingredientes, dentre outros. Tal diversidade reforça o fato de a empresa disponibilizar várias possibilidades de interação junto aos seus consumidores. A página ainda destaca alguns links que dizem respeito as perguntas mais frequentes, mais vistas e os últimos questionamentos realizados.

O que chama a atenção nesse aspecto, é que diferente do que é divulgado no site do Brasil, o consumidor português ao clicar nos boxes é direcionado para matérias sobre a respectiva dúvida. Segue uma breve descrição relacionada à matéria sobre a dúvida referente a quantos produtos se vendem por ano no mundo. “The Coca-Cola Company conta com mais de 24 milhões de pontos de venda em 200 países, dando emprego direto a mais de 71 000 pessoas. Mas além de vender Coca-Cola, Coca-Cola Light, Coca-Cola Zero, Fanta e Sprite, também comercializa mais de 500 marcas e 3.500 produtos, entre eles bebidas com ou sem gás, água, sumos e café”. (Fonte: Coca-Cola Portugal) Com esse excerto, é possível visualizar o “relacionamento por excelência” no que tange ao conteúdo da organização, no entanto, apenas nas opções de esclarecimento com o público. Há nesse sentido, uma limitação na plataforma digital para permitir a interação da organização com os mais diversos *stakeholders*<sup>5</sup>, pois se verifica o princípio de uma informação, mas não se visualiza o diálogo simétrico, proposto por Grunig (2011), na Teoria da Excelência das Relações Públicas.

<sup>5</sup>Termo apropriado por França (2008), e trata-se de apontar um público considerado estratégico para a organização a ser estudada.

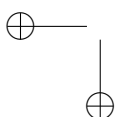




Tanto o “relacionamento”, quanto a “inovação” estão estreitamente conjecturadas com a categoria de “identidade cultural”, já que visualizam ações estratégicas das culturas de cada um dos públicos de abrangência. Nessa esteira, para explicitar essa categoria, é possível visualizar a sua relação com o espaço intitulado *notícias*, tanto no site brasileiro quanto no português, por entender que o conteúdo de ambas traduz e reflete as especificidades de forma explícita da cultura local de cada país.

O *website* Coca-Cola Brasil destaca a atuação do grupo junto a projetos sociais que objetivam incentivar o desenvolvimento econômico e social das comunidades em que o grupo opera. Para isso, a organização conta com uma plataforma de valor compartilhado, o Coletivo Coca-Cola, que, de acordo com informações do *website*, já impactou a vida de mais de 130 mil pessoas no Brasil. Nesta pequena apresentação sobre a Coca-Cola no Brasil divulgada no site do grupo, evidencia-se a identidade cultural, em que a organização primeiro destaca ao público o seu envolvimento e identificação com as localidades onde o conglomerado atua, confrontando vários projetos de ordem social e cultural apoiados no Brasil. O Coletivo Coca-Cola é o que possui maior dimensão pública no país, como pode-se conferir na matéria que tem como título: “Comunidades: criar valor e fazer a diferença” divulgada no referido site: “Nossas principais ações com foco nas comunidades são realizadas por meio da plataforma Coletivo Coca-Cola, que promove novas oportunidades econômicas, empoderando os moradores, por meio da geração de renda, acesso a mercados formais e valorização da autoestima”. (Fonte: Coca-Cola Brasil) Percebe-se assim, por meio deste breve relato, que a Coca-Cola Brasil tem como uma de suas prioridades o investimento social, este que reflete na forma como o grupo valoriza e busca fazer a diferença junto às comunidades e identidades locais e nacionais nas áreas de abrangência. Uma possível correlação a ser feita nesta categoria diz respeito às questões de vulnerabilidade social latentes na sociedade brasileira, tal como aponta o estudo de Barros, Henrique e Mendonça (2014, p. 123), em que afirma que o Brasil não é um país pobre, “mas de muitos pobres”.

Assim como no site brasileiro, o site Coca-Cola Portugal deixa evidente em seu discurso o comprometimento com as identidades culturais nos países onde atua. No caso de Portugal, a Coca-Cola patrocina eventos, projetos e publicações que visam inserir a organização e colaborar com a identidade cultural de uma determinada comunidade. Tal posicionamento pode ser evi-



denciado na seguinte trecho da matéria “Como pode uma revista mudar a vida de 11 milhões de raparigas na África Ocidental?” divulgada no site: “Em 2010, a Coca-Cola comprometeu-se a ajudar cinco milhões de mulheres até 2020. Desde então, tem feito grandes progressos, tendo conseguido chegar a mais de 1,2 milhões em 60 países”. (Fonte: Coca-Cola Portugal). Assim, denota-se que a categoria de identidade cultural é difundida em cada país de forma peculiar e que contempla as questões locais. No Brasil, a preocupação, centra-se em ajudar a população. Esse dado é referenciado ainda pelo radar IDHM, índice que compara as tendências de crescimento dos indicadores sociais na década de 2000 a 2010 e no período de 2011 a 2014. “Segundo o coordenador de Estudos territoriais Urbanos do IPEA, o Brasil chegou a um índice de pobreza extrema residual, equivalente ao índice identificado em países desenvolvidos”. A conceituação de Hall (2006) que as identidades se transformam de acordo com o contexto social, além de representar o caso brasileiro, também se relaciona com o que é produzido pelo *website* de Portugal. Em Portugal, os índices de pobreza são menores que o caso brasileiro, por isso, percebe-se a opção em auxiliar outro país que necessite mais, explorando seu viés de atuação social com maior visibilidade.

Tendo como norte as categorias, “inovação”, “relacionamento de excelência” e “identidade cultural”, é possível visualizar a apropriação da área profissional de Relações Públicas, a partir da vinculação entre a informação e a comunicação aos públicos, intrínseca as organizações. A teoria da excelência, apresentada por Grunig (2011) respalda o agir estratégico da comunicação a partir da atuação do relações-públicas, visando o constante diálogo das organizações com seus públicos.

Com a aplicação da análise de conteúdo, pode-se perceber que as categorias elencadas são trabalhadas com enfoques distintos, apesar da tentativa estética e visual da organização em manter resquícios visuais semelhantes em ambas as plataformas. O destaque negativo está atrelado ao “relacionamento de excelência” que não fica evidenciado no material analisado, haja vista o referencial trabalhado que pressupõe uma comunicação com uma via de mão dupla, e assim permeada por uma interação do público com a organização. Apesar de a ambiência ter, naturalmente, restrições tecnológicas para prever esta possibilidade, fica um indicativo de que ainda há possibilidades de transcender a informação para a comunicação.



## Considerações finais

O presente artigo utiliza a análise de conteúdo como procedimento metodológico, entendendo-a como um método, na perspectiva de Bardin (1977), para estruturar uma comparação da produção midiática da Coca-Cola, com seus públicos no Brasil e em Portugal. Para tanto, o estudo ancora-se na análise categorial e, a partir da leitura flutuante, define pontos estratégicos da descrição para enquadrar nas dimensões teóricas revisitadas: “identidade cultural”, “relacionamento de excelência” e “inovação”.

Trata-se de uma aplicação metodológica, a partir de um referencial teórico pré-estabelecido, mas que acima de tudo, pretende discutir como as organizações produzem seus conteúdos, em diferentes países, com peculiaridades culturais díspares, e ainda assim conseguem manter a uniformidade na sua comunicação. Com a escolha da organização, a proposta foi ampliada, pelo fato de ser reconhecida mundialmente no seu setor econômico e de mercado de atuação, traduzindo-se numa marca com valores e formas simbólicas intangíveis para uma considerável parcela da população mundial.

Com a aplicação da análise de conteúdo, pode-se perceber que as categorias elencadas são trabalhadas com enfoques distintos, apesar da tentativa estética e visual da organização em manter resquícios visuais semelhantes, em ambas as plataformas. Uma opção de reflexão futura acerca dessa temática pode se debruçar em torno das particularidades que envolvem as ambiências de “informação” e a “comunicação”, e a forma com que ambas estão atreladas a uma maior interação entre os públicos.

## Referências

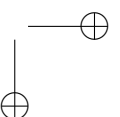
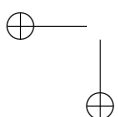
- Armani, C. H. (2011). Por uma escrita pós-colonial da história: uma introdução ao pensamento de Stuart Hall. *Revista Historiae*, 2 (1): 25-36, Rio Grande. Disponível em: [www.seer.furg.br/hist/article/download/2398/1289](http://www.seer.furg.br/hist/article/download/2398/1289) Acesso em: 24 de novembro de 2016.
- Baldissera, R. (2009). Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, a. 6, (10/11): 115-120, edição especial.



- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barros, R. P. de; Henriques, R. & Mendonça, R. (2014). Desigualdade e pobreza no Brasil: retrato de uma estabilidade inaceitável. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 15 (42): 123-142. Disponível em: <http://sistemas.tjam.jus.br/coij/wp-content/uploads/2014/06/DesigualdadeEPobrezaNoBrasil.pdf>. Acesso em: 20 de outubro de 2016.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade Líquida*. 1.ed. Rio de Janeiro: J. Zahar.
- Castells, M. (2015). *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.
- COCA-COLA Brasil. Disponível em: [www.cocacolabrasil.com.br/homepage](http://www.cocacolabrasil.com.br/homepage). Acesso em 20 de outubro de 2016.
- COCA-COLA Portugal. Disponível em: [www.cocacolaportugal.pt/](http://www.cocacolaportugal.pt/). Acesso em 20 de outubro de 2016.
- EBC – Agência Brasil. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-11/aumento-da-renda-dos-mais-pobres-nao-garantiu-r-educacao-da-desigualdade>. Acesso em 29 de outubro de 2016
- Fortes, W. G. (2003). *Relações Públicas – processo, funções, tecnologia e estratégias*. São Paulo: 2. Ed. Summus.
- França, F. (2008). *Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica*, 2<sup>a</sup>. ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora.
- Geertz, C. (2008). *A interpretação das culturas*. 1.ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Giddens, A. (2002). *Modernidade e identidade*. 1.ed. Rio de Janeiro: Zahar Ed.
- Grunig, J. E. (2011). *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento*. (J. E. Grunig, M. A. Ferrari & F. França). 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Hall, S. (2006). *A identidade cultural na pós-modernidade*. (Trad. T. T. da Silva & G. L. Louro). 11 ed. Rio de Janeiro: DP & A Editora. Título original: *The question of cultural identity*.

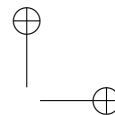


- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Edição Revista. São Paulo: Summus.
- Lesly, P. (org.) (2002). *Os fundamentos de relações públicas e da comunicação*. (Trad. R. Cahen=). São Paulo: Pioneira Tomson Learning.
- Machado, D. del P. N. (2008). Organizações inovadoras: estudo dos principais fatores que compõem um ambiente inovador. *Revista Alcance – Eletrônica*, set/dez, 15 (03): 306-321. ISSN 1983-716X, UNIVALI,. Disponível em: file:///C:/Users/Administrador/Downloads/762-1381-1-PB.pdf. Acesso em 20 de outubro de 2016.
- Martes, A. C. B. (2010). Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. *Revista de Economia Política*, abril-junho, 30, 2 (118): 254-270.
- Mocellim, A. (2009). *A questão da identidade em Giddens e Bauman*. Em Tese (Florianópolis), 5: 1-31. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/download/1806-5023.../12340>. Acesso em: 24 de novembro 2016.
- Simões, R. P. (1995). *Relações públicas: função política*. 3. ed. São Paulo: Summus.









## O Profissional de Comunicação na Gestão de Projetos de engenharia – uma área de inovação

Teresa Ruão & Ana Isabel Lopes

*Universidade do Minho*

**Resumo:** Os desafios que se colocam aos profissionais de comunicação organizacional da atualidade são múltiplos, face à crescente complexidade dos mercados. Analisaremos neste trabalho um desses desafios, que pode constituir uma área de inovação e crescimento: a integração de profissionais (e investigadores) de comunicação nas equipas de gestão de projetos de engenharia. Para isso, promoveremos uma visão interdisciplinar, a partir dos campos da Comunicação Organizacional e da Gestão de Projetos de engenharia, na procura de novas soluções de comunicação relevantes para as organizações; e refletiremos sobre os desafios que se colocam ao profissional de comunicação na formação e acompanhamento das equipas de projeto. Esta análise será feita a partir do estudo de um departamento de gestão de projetos de industrialização numa empresa multinacional com fábrica em Portugal.<sup>1</sup>

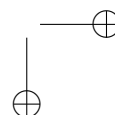
**Palavras-chave:** comunicação organizacional; gestão de projetos de engenharia; gestão da mudança; gestão de *stakeholders*; equipas virtuais.

### Introdução

Os desafios que se colocam aos profissionais de comunicação da atualidade são múltiplos, face à complexidade dos mercados, à rapidez da informação proporcionada pelos canais *online* e à saturação da comunicação nos universos empresariais e institucionais. Analisaremos neste trabalho um desses desafios, que pode constituir em simultâneo uma área de inovação e crescimento: a

---

<sup>1</sup>This work is supported by: European Structural and Investment Funds in the FEDER component, through the Operational Competitiveness and Internationalization Programme (COMPETE 2020) [Project nº 002814; Funding Reference: POCI-01-0247-FEDER-002814]





integração de profissionais (e investigadores) de comunicação nas equipas de gestão de projetos de engenharia.

Tradicionalmente, as equipas de gestão de projetos trabalham a comunicação de modo altamente tecnicista e muito assente em preocupações comportamentais. Uma visão útil, mas limitadora da atuação, sobretudo se atendermos à necessidade de rapidez e agilidade que apresentam as empresas dos nossos dias. Tal exige das equipas de projeto um elevado grau de compromisso, integração e autonomia, que é difícil de conseguir em grupos de trabalho temporários e mutáveis. Neste quadro, a comunicação constitui uma parte muito importante da atividade de um gestor de projetos, cuja função é criar uma equipa que desenvolva um produto/serviço para um cliente, nas condições e no *timing* exigidos.

Ora, no sentido de perceber como podem as Ciências da Comunicação intervir neste domínio – de modo a desenvolver a gestão empresarial e a promover a inovação na comunicação – iremos, neste trabalho, cruzar o conhecimento produzido no campo da Comunicação Organizacional com os modelos de ação próprios da Gestão de Projetos para encontrar algumas diretrizes inovadoras. Trata-se de áreas profissionais e do saber cujos interesses se intercetam em matérias como: a gestão dos fluxos de comunicação, a gestão de *stakeholders* ou a gestão da mudança. Ainda assim, não é comum que as equipas de projeto integrem profissionais de comunicação, ou que os responsáveis de projeto tenham formação em comunicação.

Assim, pretendemos neste trabalho promover uma visão interdisciplinar na procura de novas soluções de comunicação relevantes para as organizações; e refletir sobre os desafios que se podem colocar ao profissional de comunicação na formação e acompanhamento das equipas de projeto. Esta análise será feita a partir do estudo de um departamento de gestão de projetos de industrialização numa empresa multinacional com fábrica em Portugal.





## Uma aproximação à Comunicação e à Gestão de Projetos

### A Comunicação Organizacional

Desde meados do século XX que a ciência tem procurado compreender e explicar como ocorrem os processos de comunicação humana. A Comunicação Organizacional tem acompanhando esta dinâmica, desde os anos 40, centrando-se na análise do comportamento humano em contexto empresarial ou institucional. Nessa década fundadora, dominava a perspectiva funcionalista da ciência, que influenciou os estudos de comunicação nas organizações, orientando-os para o uso de métodos quantitativos e a adoção de temas positivistas – como a eficiência dos canais de comunicação ou a relação ‘superior-subordinado’, e sua ligação à produtividade (Ruão, 2016).

Ao longo dos anos seguintes, os estudos do campo foram evoluindo e, na década de 60, a Comunicação Organizacional é já reconhecida como uma área científica autónoma, colocando a comunicação no centro da atividade organizacional (Ruão, 2016). Nesta época, encontramos os marcantes trabalhos de Katz e Kanh (1966), que defendem que as organizações são sistemas abertos (mais do que estruturas funcionalistas fechadas e circunscritas) e, como tal, devem ser estudadas sempre nesse contexto coletivo. Uma perspetiva partilhada por Weick (1979), que vai mais longe ao preocupar-se com os processos simbólicos que acontecem nas organizações, através da seleção e retenção de significados realizados por cada indivíduo. Esta ideia foi, aliás, desenvolvida por Tompkins (1984) e Kreps (1990) que consideram que as organizações são sustentadas pela comunicação e não são apenas ‘contentores’ de comunicação, já que esta é inerente à condição humana e é vital para a partilha de informação e ideias das quais as organizações dependem para existir.

Alinhado com esta perspetiva, Deetz (2001) resumiu a evolução do campo apresentando três formas atuais de compreender e enquadrar a comunicação nas organizações. Assim, de acordo com o autor, a Comunicação Organizacional pode ser vista como: (1) uma especialidade dos departamentos ou agências, sendo que esta ideia emerge da análise das estruturas de comunicação, dos seus membros, das suas publicações, do ensino na área ou das vagas disponíveis para o emprego; (2) um fenómeno particular que ocorre em organizações, à semelhança de outros como os de origem política ou económica; e





(3) uma maneira de descrever e explicar organizações que visa produzir uma teoria de comunicação sobre organizações.

Tendo em conta esta evolução, adotaremos para este trabalho a definição crítica de Mumby (2001, p.586), segundo a qual a Comunicação Organizacional é “o processo de criação de estruturas de significado, coletivas e coordenadas, através de práticas simbólicas orientadas para atingir objetivos organizacionais”. Como Mumby (2001), acreditamos que a comunicação nas organizações se constitui de trocas simbólicas, que se orientam para os macro-objetivos da organização, envolvendo (e respeitando) os públicos para que esses mesmos objetivos sejam atingidos.

### **A Gestão de Projetos de Engenharia**

A Gestão de Projetos constitui a disciplina que estuda e planeia a execução, controlo e concretização do trabalho de equipas organizacionais que pretendem atingir, com sucesso, objetivos específicos. Nasceu como um ramo da Gestão e dos Estudos Organizacionais, tendo evoluído significativamente desde os anos 1950, com a introdução de várias técnicas de planeamento e acompanhamento dos projetos, que eram até então realizados de modo mais ou menos *ad hoc* (Cleland & Gareis, 2006; Söderlund, 2011). Como consequência desta evolução, foi fundado em 1969 o *Project Management Institute* (PMI), uma organização profissional sem fins lucrativos<sup>2</sup>, que tem vindo a criar, desde então, normas e diretivas para a atividade.

Os projetos são, na verdade, ‘organizações temporárias’, que convocam recursos humanos, materiais e financeiros para serem geridos de forma inovadora no sentido de criar ou produzir um produto, um serviço ou um resultado únicos (PMI, 2013). E um projeto inclui (i) a definição de objetivos quantitativos e qualitativos a atingir, (ii) um conjunto de atividades que são complexas o suficiente para serem geridas (singularidade) e (iii) um início e fim estabelecidos (Cooke-Davies, 2001). Tratando-se de organizações (dentro de organizações) destinadas ao desempenho de tarefas complexas, as equipas de projeto têm de ser geridas para que se realizem as atividades estabelecidas, cumprindo os objetivos nos prazos previstos. Isto justifica a existência

<sup>2</sup>Ver mais sobre PMI em [www.pmi.org/about/](http://www.pmi.org/about/).





da figura do gestor de projetos que se encarrega de planejar e acompanhar a execução das atividades.

Convém ainda referir que cada projeto integra atividades de gestão da comunicação, que são planeadas e controladas pelo gestor de projetos, através da criação de planos e matrizes, que respeitam habitualmente *templates* já estabelecidos. Contudo, estes planos e documentos ilustram somente os principais momentos de comunicação entre os elementos do projeto (como reuniões mais importantes ou visitas de clientes), não contemplando planeamento estratégico<sup>3</sup>, com a definição integrada de objetivos, públicos/*stakeholders*, canais de comunicação, eixo ou tom da mensagem. A gestão da comunicação neste âmbito dedica-se antes aos processos, incluindo a criação, recolha, armazenamento, recuperação e distribuição das informações geradas no projeto. O PMI (2013) considera que estes processos fornecem as ligações críticas entre pessoas e informações, necessárias para uma comunicação eficaz.

Convém, por fim, notar que os projetos de engenharia são uma das tipologias de projetos categorizados (que podem ainda ser financeiros, de recursos humanos, entre outros) e caracterizando-se por visar a elaboração de um novo produto, sistema ou processo, ou a sua melhoria. Assim, um projeto de engenharia pode ser definido como “(...) uma atividade de engenharia, não repetitiva e de qualquer dimensão, de todos os aspetos da indústria; estes projetos requerem frequentemente uma solução multidisciplinar. As pessoas envolvidas no projetos terão diferentes tarefas (...)” (Stone, 1988, p. 3).

### Duas áreas em interceção

Posto isto, torna-se possível perceber em que eixos se intercetam a Comunicação Organizacional e a Gestão de Projetos de engenharia. Num ambiente industrial (conforme o abaixo descrito no caso em estudo), a divisão de projetos para criação de novos produtos é incontornável: só assim se pode garantir uma resposta ágil o suficiente para satisfazer o mercado. E, nestes projetos, é

<sup>3</sup>Steyn (2003) definiu um modelo de desenvolvimento de *estratégias de comunicação*, que resumiu nas seguintes operações: (1º) análise do ambiente interno (com base nos seguintes fatores: perfil empresarial, visão, missão, valores, cultura, políticas e estratégias); (2º) identificação de *stakeholders*/públicos-chave (internos e externos); (3º) descrição de assuntos estratégicos; (4º) definição das implicações dos assuntos-chave para cada *stakeholder*; (5º) formulação da estratégia, isto é, dos caminhos a tomar para resolver os problemas; e (6º) desenvolvimento de um plano de comunicação estratégico à volta dos objetivos de comunicação (in Ruão, 2016).

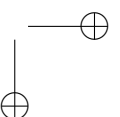




possível encontrar diferentes fluxos de comunicação formal e informal, cuja gestão é uma tarefa complexa.

Na verdade, no âmbito da Gestão de Projetos há problemas de natureza diversa que resultam de uma gestão ‘ineficiente’ da comunicação: "os principais problemas referem-se à falta de qualidade das especificações de requisitos e soluções e à falta de comunicação nas primeiras fases do ciclo de desenvolvimento. A importância de resolver estes problemas (...) é alta, já que estes estão a causar dispendiosos atrasos na parte final do projeto e soluções ineficientes” (Pernstål, Gorschek, Feldt, & Florén, 2015, p. 48). Além disto, "os papéis dos atores podem variar dependendo de fatores como o motivo da comunicação e o que está a ser comunicado, e também podem mudar durante o ciclo de desenvolvimento"(Pernstål et al., 2015, p. 48). Isto em muito contribui para um aumento da complexidade da comunicação em ambiente industrial, onde as pessoas trabalham com vários projetos em simultâneo, em diferentes fases e com diferentes equipas.

O intercâmbio de comunicação e informação dentro de uma organização – inclusive no ambiente dos projetos de engenharia – incluiu os tradicionais níveis descendente, ascendente e horizontal. A direção dos fluxos de comunicação dentro da organização define essa categorização clássica. O fluxo descendente suporta decisões organizacionais tomadas a nível superior que fluem para as pessoas que as executam. Como refere a literatura (Bell & Martin, 2008), quando os colaboradores recebem uma adequada comunicação descendente da administração, estes tornam-se motivados e agem com mais eficiência. Na verdade, é necessário comunicar orientações de trabalho de forma clara, assim como regras de segurança, dados sobre a estratégia organizacional, produtos e pontos de vista sobre questões controversas importantes. Por outro lado, o fluxo ascendente tem também um papel crucial no ambiente das organizações já que está implicado na resolução de problemas e na gestão inteligente de decisões. Este tipo de comunicação interna ascendente é muito importante para maximizar a criatividade, a partilha de conhecimento e a aprendizagem organizacional, uma vez que as práticas de comunicação bem-sucedidas incluem o *feedback* e a partilha de informações. Por sua vez, também o fluxo horizontal desempenha uma papel crucial nas organizações já que ocorre entre os pares a fim de permitir a execução de funções, a cooperação e a realização de projetos específicos, ou seja, é o fluxo que permite o desempenho de tarefas e o cumprimento do trabalho. Natural-





mente, cada um destes fluxos direcionais tem as suas funções e deve ser gerido adequadamente.

Para além disto, será relevante considerar que as organizações onde os projetos assumem um papel central são, por norma, entidades que têm de se adaptar rapidamente a mudanças, quer de produtos, quer de estrutura, como forma de responder à velocidade do mercado. Isto significa, portanto, que estas organizações têm de repensar, ciclicamente, os seus processos internos de modo a estarem preparadas para a mudança quando esta tiver de ocorrer, quer de forma planeada, quer de forma não planeada. Esta ideia é defendida por Machado (2003, p.141), por exemplo, que afirma que a mudança organizacional se trata “de uma área de atuação das organizações, que surge como natural consequência das pressões internas e externas a que as organizações são sujeitas, nomeadamente, aquelas que estão inseridas em contextos de mercados abertos e competitivos”. E estas mudanças acabam por afetar as pessoas dentro das organizações, pois podem significar mudanças nos processos de trabalho, a adoção de novas tecnologias ou mesmo alterações estruturais.

De acordo com Baptista (2003, p.1), “(...) as organizações passam por transformações crescentes ligadas aos avanços na área científica e tecnológica. Essas transformações levam a modificações não apenas de equipamentos, mas também nos processos de trabalho e na gestão de pessoas”. E a mudança não é fácil para o ser humano, mesmo enquanto membro de uma comunidade organizacional, porque implica, não raras vezes, uma mudança de cultura e mentalidade exigente. Por isso, e porque a gestão de projetos dos nossos dias exige flexibilidade, é importante refletir sobre os processos de mudança e de resistência que podem emergir, desempenhando aqui a comunicação um papel crucial, sobretudo no que diz respeito à gestão das pessoas

Elving (2005, p.131) afirma que “um dos propósitos da comunicação durante a mudança organizacional é prevenir a resistência à mudança, ou pelo menos tentar reduzi-la. [Aliás,] quando os níveis de resistência à mudança são baixos na organização é possível afirmar que a eficiência dos esforços para a mudança será maior”. Neste quadro, podem ser preparadas estratégias de comunicação que facilitem a aceitação da mudança e a adoção de novos comportamentos nas organizações. Algumas dessas estratégias sugeridas pela literatura são, por exemplo, manter as pessoas informadas e envolvidas durante todo o período de mudança (Klein, 1996), trabalhar as redes informais





de comunicação (van Vuuren & Elving, 2008), ou criar um plano de comunicação para a implementação da mudança (Clampitt & Berk, 1996).

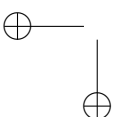
Posto isto, podemos perceber que as áreas da Comunicação Organizacional e da Gestão de Projetos de Engenharia parecem intercetar-se, apresentando condições para uma atuação concertada no ambiente interno das organizações. De facto, os conhecimentos e práticas do campo da Comunicação Organizacional podem ajudar nas seguintes dimensões: (1) identificação e gestão de *stakeholders*, por meio da criação de um plano de comunicação personalizado e detalhado; (2) implementação de práticas de gestão em contexto de trabalho de engenharia através da gestão da comunicação para a mudança; e (3) melhoria dos fluxos de comunicação formais e informais em equipas de projeto.

Tendo em conta esta linha de pensamento, apresentamos de seguida um estudo de caso realizado através da integração de especialistas de Comunicação Organizacional numa equipa de investigação de engenharia. E constituem objetivos deste estudo de caso: (1) analisar a possibilidade de integração de conhecimentos dos campos da Comunicação Organizacional e da Gestão de Projetos de engenharia com vista à procura de soluções relevantes para as organizações contemporâneas; e (2) refletir sobre os novos desafios que se colocam ao profissional de comunicação quando tem de promover o alinhamento estratégico em equipas temporárias de projeto, geograficamente dispersas e culturalmente diferentes.

## Um projeto, três áreas científicas

Apesar de ser frequente as empresas da área da engenharia e da produção industrial contarem com profissionais especializados em comunicação nos seus quadros, estes dedicam-se, por norma, a gerir a comunicação interna ou externa da organização como um todo, mais ou menos isolados do trabalho dos restantes departamentos da empresa; já não é tão frequente que estes especialistas trabalhem em conjunto na própria gestão da industrialização dos produtos. Na verdade, o trabalho de comunicação, quando centrado na comunicação interna, acaba por não se envolver com o trabalho técnico orientado para produção da empresa.

Assim, será mais fácil compreender como pode o departamento de compras, que trata da aquisição de matérias-primas, interferir diretamente na di-







nâmica da produção, ou mesmo o departamento de manutenção, que tem de garantir que todas as máquinas funcionem na linha de montagem. Todavia, o desafio dos profissionais de comunicação é mais complexo, porque devem cuidar de todas as interações comunicativas a acontecer na empresa, envolvendo públicos muito distintos (diretos/indiretos) e, por vezes, em contextos complexos, como acontece em organizações com localizações dispersas. Posto isto, este trabalho dedicar-se-á a compreender como podem estas valências dos profissionais e departamentos de comunicação ser aplicadas em pequenas organizações temporárias (Lundin & Söderholm, 1995) – os projetos –, dentro de uma organização maior – a ‘organização-mãe’.

### O estudo de caso

A possibilidade de integração do trabalho da Comunicação Organizacional e da Gestão dos Projetos de engenharia foi, então, analisada segundo os pressupostos indicados e através de um estudo de caso. Foi examinado o trabalho de um departamento de gestão de projetos de industrialização de uma empresa multinacional do setor automóvel, com fábrica em Portugal, integrando uma equipa de investigação que tinha como tarefa a melhoria das práticas da gestão de projetos de engenharia no departamento em questão. A equipa integrava três áreas científicas distintas, duas do ramo da Engenharia e a outra das Ciências da Comunicação, mais especificamente da Comunicação Organizacional.

A necessidade de integrar na equipa elementos da área da Comunicação Organizacional surgiu, inicialmente, para responder ao desafio de criar/fomentar a utilização de uma rede social interna, através da qual seria incrementada a partilha de informação e conhecimento de modo mais transparente, eficaz e eficiente. Contudo, apesar do desafio estar de forma geral definido à partida, não havia orientações quanto à forma como se poderia integrar o conhecimento da área da Comunicação num contexto, até à data, puramente técnico, gerido por engenheiros e muito centrado em métricas quantitativas.

Perante a situação, o primeiro desafio que se colocou foi perceber onde e como se poderia enquadrar conhecimento da área da Comunicação Organizacional para alavancar o conhecimento, as técnicas e as práticas de engenharia, bem como os conceitos da gestão e crenças organizacionais já estabelecidas em torno da gestão de projetos. Face a isto, o trabalho iniciou-se com uma análise documental (dados secundários) das diretivas existentes na organiza-



ção relativamente à gestão da comunicação e de *stakeholders*, complementada pela recolha de informação através de inquéritos, entrevistas, grupos de foco e observação direta (dados primários). À exceção do inquérito, que foi orientado para os temas específicos da comunicação, os restantes instrumentos de recolha de dados foram pensados de modo mais abrangente para analisar também para questões técnicas relacionadas com a gestão de projetos.

Os resultados desta primeira fase de investigação ajudaram a definir a metodologia de trabalho. Em primeiro lugar, fez-se um mapeamento dos fluxos de comunicação necessários para a execução das tarefas de gestão de projetos, com o objetivo de identificar problemas e oportunidades de melhoria. Identificadas as barreiras de comunicação que poderiam pôr em causa o sucesso dos projetos, definiram-se três níveis de atuação da Comunicação Organizacional: (1) a comunicação técnica, (2) a comunicação para a mudança e (3) comunicação integrada, conforme ilustra a Figura 1.

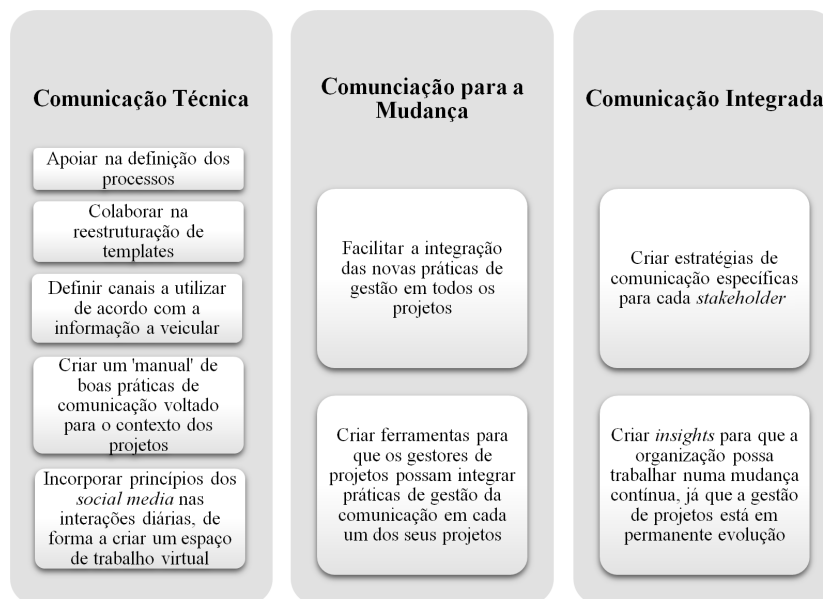


Figura 1. Plano da Comunicação Organizacional: identifica os níveis de ação da comunicação em projetos de engenharia



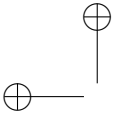
## O plano de intervenção

O trabalho de diagnóstico revelou, assim, a necessidade de atuação em três domínios para melhoria da comunicação na gestão de projetos. O primeiro domínio, a *comunicação técnica*, centra-se na análise do papel de comunicação no processo de gestão e na procura de estratégias e de ferramentas que facilitem as interações de grupo. O segundo domínio, a *comunicação para a mudança*, destina-se à criação e implementação de planos de comunicação que visem a aceitação da mudança face à introdução de novas práticas de gestão de projetos pela organização. Por fim, a *comunicação integrada*, dedica-se à gestão continuada da comunicação e à gestão da mudança a longo prazo, agindo no âmbito da cultura organizacional, de modo a que todos os *stakeholders* compreendam e aceitem a necessidade de maior agilidade nas práticas de gestão de projetos como forma de garantia de futuro para a organização.

Na verdade, a implementação de melhorias nestas três vertentes da comunicação nos projetos considera ainda outras questões, como a aptidão de cada indivíduo, neste caso dos gestores de projeto, para a gestão da comunicação e para a gestão dos *stakeholders*. E pretende, neste âmbito, promover a capacitação e o *empowerment* destes profissionais para a atuação comunicativa. Até porque devemos considerar sempre o período pós implementação da mudança, momento em que os gestores de projeto retomarão as suas atividades regulares, sem o apoio de um equipa ou departamento de comunicação convocados para os períodos da mudança. Nesta circunstância, cabe os gestores de projeto garantir que as transformações são verdadeiramente aceites e interiorizadas, promovendo, eventualmente, uma quarta fase de atuação, onde é feita uma avaliação e acompanhamento do que foi implementado.

Além do mais, a proposta desenvolvida não se aplica a este ou aquele projeto em particular, mas deve ter em conta todos projetos em que a organização está envolvida. Na verdade, todas as dimensões trabalhadas se enquadram numa estratégia de introdução de agilidade e flexibilidade – ou de *instabilidade adaptativa*, como sugerem Gioia *et al.* (2000), para caracterizar a capacidade organizacional de adequação às mudanças do mercado num quadro de continuidade, ou seja, mantendo os elementos considerados nucleares da sua identidade. E a comunicação parece conseguir proporcionar um ambiente de mudança controlada, impulsionada pela necessidade permanente que as organizações atuais têm de inovar. Nesse sentido, a noção de *instabilidade*





*adaptativa* é positiva e resolve o conflito, ao integrar a ideia de uma *instabilidade construtiva* (fluída e dinâmica), num caminho *adaptativo* (de mudança na continuidade) e não de corte com o passado. A mudança sem convulsões passaria pela injeção de “ambiguidade intencional” no sistema interpretativo das organizações, de forma a criar espaço para um repensar cíclico dos assuntos em função das necessidades internas e externas. Pelo que comunicação tem demonstrado ter um papel fundamental na gestão da mudança, como, de resto, confirmamos no estudo de caso realizado no contexto dos projetos de engenharia, e cujos resultados sintetizamos na Tabela 1:

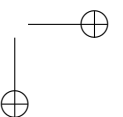
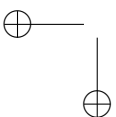


Tabela 1. Resultados do Estudo de Caso  
**Cenário de ‘Instabilidade Adaptativa’**

<b>Questões Gestão de Projetos</b>	<b>Soluções Comunicação</b>	<b>Continuidade Mudança</b>
As equipas apresentam diferentes níveis de conhecimento sobre a gestão de projetos	A Comunicação deve criar um Manual de Gestão de Projetos para cada área da empresa	A gestão da mudança deve ser adequada a todos os níveis de conhecimento
As equipas têm dezenas de listas de verificação e <i>templates</i> no processo atual de gestão de projetos	A Comunicação deve desenvolver uma plataforma agregadora de toda a informação	A gestão da mudança deve envolver os usuários na construção e teste da plataforma
As equipas mudam com frequência	A Comunicação deve criar eventos que desenvolvam a identidade e o sentimento de pertença das equipas temporárias	A gestão da mudança deve conceber eventos para momentos cruciais do processo de mudança: lançamento, desenvolvimento, encerramento
As equipas são multiculturais e podem estar geograficamente dispersas	A Comunicação deve promover o alinhamento estratégico por via de mecanismos <i>online</i> que aproximem e promovam o espírito de partilha e cooperação.	A gestão da mudança deve desenvolver planos de atuação com equipas virtuais, reconhecendo e abraçando o ambiente <i>online</i>
As equipas apresentam sobrecarga de trabalho	A Comunicação deve promover o uso da rede social interna para melhorar a gestão do tempo	A gestão da mudança deve desenvolver planos de atuação para melhorar a gestão do trabalho e evitar o <i>stress</i> laboral
As equipas têm falta de conhecimento sobre os princípios básicos de funcionamento da comunicação humana	A Comunicação deve promover ações de formação sobre comunicação, para capacitar e empoderar os gestores	A gestão da mudança deve alargar o reconhecimento do papel da comunicação na gestão de projetos
As equipas implementam as mudanças por método vertical – de cima para baixo	A Comunicação deve criar mecanismos de comunicação para o envolvimento, assentes na comunicação <i>bottom-up</i>	A gestão da mudança deve reconhecer as resistências que a mudança <i>top-down</i> gera e desenvolver planos de envolvimento estratégico.

Posto isto, torna-se mais claro o papel a desempenhar pelo profissional de comunicação organizacional no contexto da Gestão de Projetos de engenharia. A quantidade de informação armazenada e trocada e a dimensão e variabilidade das equipas exigem a sua gestão sistematizada, ou seja: (1) a definição da estratégia de comunicação – incluindo a identificação dos objetivos, dos *stakeholders*-chave e do eixo/conceito (ou ideia fundamental a comunicar de

acordo com as características do projeto, dos públicos e as *lessons learned*<sup>4</sup>); (2) o planeamento da comunicação – que deve integrar a programação dos conteúdos das mensagens de acordo com o eixo de comunicação estabelecido, a determinação dos canais a usar, a definição dos *timings* de atuação (de acordo com as fases dos projetos), a orçamentação e a avaliação da comunicação realizada; e, finalmente, (3) a introdução de ajustamentos à estratégia e ao plano de comunicação, em função dos resultados da avaliação (aconselhável no período intermédio do projeto). Para evitar dispersão e redundância da informação e promover a interação social fundamental ao ser humano, é portanto fundamental abordar a comunicação de forma sistemática e estratégica – como podemos ver em modelo desenvolvido na Tabela 2.

Tabela 2. Modelo de gestão da comunicação em projetos de engenharia

Processo de GP	Fases da Gestão da Comunicação
Gerir	<b>1. Desenhar a Estratégia de Comunicação</b>
	- Definir objetivos de Comunicação
	- Definir <i>stakeholders</i> -chave
Comunicar	- Definir <i>eixo</i> de comunicação (conceito)
	<b>2. Desenhar o Plano de Comunicação</b>
	- Determinar Mensagem-chave
	- Identificar canais de comunicação
	- Calcular custos
Mudar	- Avaliar execução do plano
	<b>3. Redesenhar a Estratégia e o Plano de Comunicação</b>

## Discussão

Como vimos já, as equipas de projeto são efémeras, o esforço de constituição de uma equipa é grande e o sentimento de pertença nem sempre é desenvolvido, sendo isto agravado pelo facto de cada indivíduo trabalhar em vários projetos em simultâneo. Ora, tudo isto cria barreiras a um funcionamento plenamente eficiente destas equipas. É uma das soluções para melhorar a Gestão

<sup>4</sup>*Lessons Learned* é o nome dado ao conhecimento adquirido por uma organização em projetos anteriores. É um dos eixos fundamentais na Gestão de Projetos uma vez que permite otimizar os esforços da organização, minimizando a probabilidade de erros e falhas (Project Management Institute, 2013).



de Projetos é ensinar os colaboradores a agirem nesta dinâmica *adaptativa* das organizações da atualidade, comprometendo-os com a estratégia global da empresa (ou seja, aquela que está para além do projeto particular). E esse alinhamento e compromisso das equipas de trabalho exige mais da comunicação interna.

Tradicionalmente, a Gestão de Projetos preocupa-se com a transmissão de informação às equipas e seu registo e arquivo, esquecendo com frequência a importância da interação humana que constitui a base para todo e qualquer entendimento entre indivíduos. Contudo, nos últimos anos, tem emergido uma tendência de investigação que parece dar relevância à gestão da dimensão ‘social’ dos projetos. Um exemplo disto é o aparecimento do designado *Social Project Management* (SPM), uma área da gestão de projetos cujo objetivo é melhorar a comunicação através do uso dos *social media*, disponibilizando as informações em tempo real, apoiando uma gestão iterativa e incremental, melhorando a eficácia, simplificando o trabalho remoto, facilitando o *branding* pessoal e dos projetos e estimulando os debates (Sponselee, 2016).

Apesar desta evolução, consideramos que é preciso ir mais longe, trazendo para a gestão de projetos profissionais com formação na área da comunicação. Isto constitui uma oportunidade não só para os profissionais de Comunicação Organizacional, mas também para as práticas de Gestão de Projetos, que sairão enriquecidas com a integração da perspectiva das Ciências da Comunicação. Uma integração ainda mais relevante quando se trata da gestão das equipas virtuais propostas pelo SPM, que, devido à distância física, não têm facilitada a tarefa da comunicação informal, crucial para o entendimento dentro das organizações. Apesar das ferramentas informáticas procurarem esbater estas barreiras, criando proximidade, o trabalho de gestão da comunicação destas equipas será sempre um desafio acrescido, pois o seu alinhamento é complexo (por vezes até por barreiras culturais) e a entropia mais frequente.

Por fim, convém não esquecer que é fundamental concertar as dinâmicas de comunicação da gestão de projetos com o departamento de comunicação da organização. Este alinhamento é especialmente relevante para, por um lado, garantir a coerência com a estratégia global da organização e, por outro, assegurar a continuidade do trabalho e o legado deixados no final de cada projeto.





## Conclusão

As organizações contemporâneas parecem estar, cada vez mais, voltadas para um modelo de trabalho assente na gestão de projetos, o que implica uma abordagem diferente à comunicação, mas igualmente importante no sucesso destas equipas. Neste contexto, o trabalho de gestão da comunicação tem vindo a sofrer alterações e alargamentos de âmbito ao longo dos anos, para acolher os diferentes modelos organizacionais adotados.

No quadro da Gestão de Projetos, os profissionais de comunicação enfrentam, hoje, novos desafios, que os obriga a regressarem aos modelos mais funcionalistas e tecnicistas da comunicação, que caracterizaram a emergência dos estudos de Comunicação Organizacional na década de 1940 – preocupados com a eficiência e a eficácia dos fluxos de mensagens com efeitos sobre a produtividade. Mas apoiar a Gestão de Projetos de engenharia, onde os fluxos de comunicação são altamente técnicos e complexos, significa ir mais longe e promover uma adaptação dos modelos de comunicação simbólicos e interpretativos – mais preocupados com a gestão das impressões, marcantes da segunda metade do século XX -, à gestão de equipas de trabalho voláteis, multiculturais e, em alguns casos, virtuais. Isso implica trazer para o puzzle da comunicação de projetos temas como a cultura, a identidade, a imagem ou as marcas organizacionais. Procura-se, acima de tudo, adaptar o conhecimento produzido sobre a Comunicação Humana aos ambientes industriais, com o objetivo de facilitar o trabalho através de melhorias dos fluxos de comunicação entre as pessoas.

## Referências

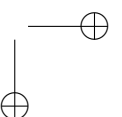
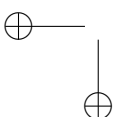
- Baptista, R. D. (2003). A comunicação empresarial e a gestão da mudança. *BOCC: Biblioteca on-Line de Ciências Da Comunicação*: 1-5.
- Bell, R. & Martin, J. (2008). The promise of managerial communication as a field of research. *International Journal of Business and Public Administration*, 5 (2): 125-141.
- Clampitt, P. G. & Berk, L. R. (1996). Strategically communicating organi-



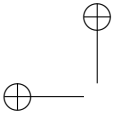




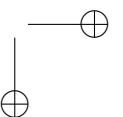
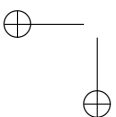
- sational change. *Journal of Communication Management*, 1 (1): 15-28. <http://doi.org/10.1108/eb023416>
- Cleland, D. I. & Gareis, R. (2006). *Global project management handbook: planning, organizing, and controlling international projects*, Second Edition. Project Management Journal.
- Cooke-Davies, T. J. (2001). *Towards improved project management practice: uncovering the evidence for effective practices through empirical research*. Leeds Metropolitan University.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. In F. Jablin & L. Putnam (eds.), *The new handbook of organizational communication, advances in theory, research and methods* (pp. 3-46). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (2): 129-138. <http://doi.org/10.1108/13563280510596943>
- Gioia, D. A.; Schultz, M.; Corley, K. G. & Gioia, D. A. (2000). Identity, image, and organizational adaptive instability. *Acad. Manage. REV.*, January, 25 (1): 63-81.
- Katz, D. & Kahn, R. (1966). *The psychology of organizations*. New York: HR Folks International.
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9 (2): 32-46. <http://doi.org/10.1108/09534819610113720>
- Kreps, G. (1990). *Organizational communication*. New York: Longman.
- Lundin, R. A. & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11 (4): 437-455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
- Machado, R. J. (2003). Os contributos da comunicação interna para o desenvolvimento de processos de mudança. *Educação E Formação*, (8): 140-153.



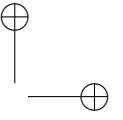
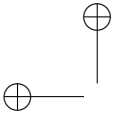
- Mumby, D. K. (2001). Power and politics. In F. Jablin & L. Putnam (eds.), *The new handbook of organizational communication, advances in theory, research and methods* (pp. 585-623). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pernstål, J.; Gorschek, T.; Feldt, R. & Florén, D. (2015). Requirements communication and balancing in large-scale software-intensive product development. *Information and Software Technology*, 67: 44–64. <http://doi.org/10.1016/j.infsof.2015.06.007>
- PMI. (2013). Chapter 2.4 – Project Life Cycle. In *A guide to the project management body of knowledge*, 5th Ed. (pp. 38-46). <http://doi.org/10.1002/pmj.21345>
- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em comunicação organizacional*. Braga: CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
- Söderlund, J. (2011). Pluralism in Project management: navigating the crossroads of specialization and fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, 13 (2): 153-176. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00290.x>
- Sponselee, M. (2016). Effects of social media on project management. In *Strategic integration of social media into project management practice* (pp. 16-34). IGI Global. <http://doi.org/10.4018/978-1-4666-9867-3.ch002>
- Stone, R. (1988). *Management of engineering projects*. Brunei University, Uxbridge, Middlesex: MacMillan Education.
- Tompkins, P. K. (1984). The functions of human communication in organization. In C. Arnold & J. Bowers (eds.), *Handbook of rhetorical and communication theory* (pp. 659-713). Boston: Allyn & Bacon.
- van Vuuren, M. & Elving, W. J. L. (2008). Communication, sensemaking and change as a chord of three strands. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (3): 349-359. <http://doi.org/10.1108/13563280810893706>



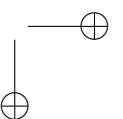
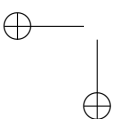
Weik, K. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Weasly.







## **Parte 3 – Experiência e estudos sobre liderança**







## Communication controlling: origens e abordagens académicas e estudo de caso de cinco organizações

Marcos Roberto dos Santos & Evandro Oliveira

*Universidade do Minho e HMKW, University of Applied Sciences, Berlin*

**Resumo:** O termo *controlling* é um conceito que tem sido cada vez mais introduzido na área de estudos da comunicação corporativa nos últimos anos e que tem se apresentando como uma mais valia para as organizações. Contudo, o termo ainda não tinha sido estudado extensivamente no espaço luso-americano. Este capítulo procura recolher elementos sobre as origens e abordagens na Europa e na América Latina, assim como o seu enquadramento e a prática em organizações. Após serem expostas diferentes perspectivas quanto à definição do termo e traçado um percurso que procura explorar as origens e abordagens deste conceito, serão apresentados os resultados de um estudo empírico que através do estudo de caso de cinco organizações globais, que têm representação na América Latina, revela novos dados desta prática, recolhidas junto de sete profissionais. Complementariamente, foi coletada a opinião de cinco académicos sobre temas relacionados com o controlling como a medição e avaliação de resultados.

**Palavras-chave:** communication controlling; gestão da comunicação; mensuração; avaliação.

### Introdução – o conceito de controlling aplicado à comunicação

A aplicação do termo *controlling* na área de comunicação corporativa é um fenómeno bastante recente e as primeiras publicações científicas datam da primeira década do século XXI. *Communication Controlling* pode ser definido como um mecanismo que visa garantir transparência nas estratégias, nos processos, nos resultados e nas finanças para a gestão da comunicação, ao mesmo tempo que fornece métodos adequados para o planeamento, implementação,

*Relações Públicas e Comunicação organizacional: dos fundamentos às práticas, vol 5, 161-185*





performance e monitoramento da comunicação corporativa. Esse mecanismo de controle é fundamental para correlacionar os resultados de comunicação com outros indicadores da organização, como a utilização eficiente de recursos financeiros, do capital humano, assim como a transparência das decisões. “O objetivo do *controlling* estratégico na comunicação é assegurar a eficácia da comunicação corporativa e garantir a qualidade do planejamento, direcionamento e mensuração das atividades” (DPRG – Deutsche Public Relations Gesellschaft & ICV, 2011, p.11).

Pode-se afirmar que a função do *Controlling* na comunicação é a de assegurar a racionalidade na gestão da área, onde racionalidade pode ser definida como sendo a visão dominante de especialistas a respeito de uma relação específica entre meio e fim (Webber & Schaffer, 2008, p.52). Ao estabelecer um sistema de Communication Controlling, a gestão da comunicação deve estar organizada de forma a alcançar os objetivos de criação de valor, ao mesmo tempo em que assegura que todos os processos serão cumpridos com o mais alto nível de excelência. Webber e Schaffer (2008, p.53-54) estabelecem três níveis de racionalidade nesse contexto: racionalidade baseada em resultados, racionalidade processual e racionalidade baseada em *inputs*. Enquanto o primeiro analisa se os objetivos de comunicação e de mensuração estão a ser corretamente atingidos, o segundo nível busca compreender se os conceitos e modelos de trabalho estão a ser usados apropriadamente: já o terceiro está focado nas competências dos profissionais e nos recursos necessários e disponíveis para tal.

Ansgar Zerfass (2008b, p.91) pontua que *Communication Controlling* contempla um amplo portfólio de métodos que podem ser utilizados para responder a uma variedade de questões. São quatro os aspectos destacados:

A primeira área do *Communication Controlling* está ligada à criação de transparência e ao fornecimento de métodos de gestão da comunicação. O foco está nos processos pelos quais a área de comunicação corporativa é conduzida e supervisionada. Por meio de diversos tipos de análise é possível avaliar e otimizar os departamentos de comunicação e suas competências, responsabilidades, processos internos de trabalho e interface com fornecedores. Por meio desses métodos, a alta gestão pode assegurar o potencial necessário para a criação de programas de comunicação efetivos







e que contribuam para criação de valor. Posteriormente, *Communication Controlling* apoia a condução e avaliação da estratégia de comunicação. Ou seja, a contribuição dada pela comunicação para o atingimento de metas estratégicas da organização. Nesta etapa é crucial estabelecer métodos que validem ativos intangíveis gerados pela comunicação (exemplo: ativo da marca, reputação corporativa), assim como métodos que retratem conexões de valor entre as atividades de comunicação e os objetivos de negócios. Um terceiro aspecto do *Communication Controlling* diz respeito aos programas e campanhas de comunicação. É necessário assegurar que qualquer tipo de campanha esteja alinhada aos objetivos organizacionais e livre de contradições internas, e que os recursos financeiros estejam distribuídos de forma eficaz. Métodos simples com programas de análise e *check-lists* permitirão ao profissional de comunicação supervisionar esses aspectos. A quarta e última área do *Communication Controlling* está relacionada às métricas. As principais preocupações são transparência e a adoção de métodos para mensurar atividades individuais (exemplo: *press releases*, publicações, eventos) em detrimento de métodos já testados e que refletirão os efeitos sobre o grupo de *stakeholders* desejado (Zerfass, 2008b, p.92).

*Communication Controlling* também pode ser definido como a articulação entre o controle da organização como um todo e a gestão da comunicação (Zerfass, 2008b, p.90). As áreas de governança, gestão da comunicação e/ou departamentos especializados em *Controlling* devem estabelecer sistemas adaptados para atender a estratégia e as necessidades de cada companhia. O objetivo é assegurar que as atividades de comunicação estejam em sintonia e persigam os mesmos objetivos organizacionais, promovendo o uso eficiente de recursos, de conhecimento e de pessoas. *Communication Controlling* é uma atividade de gestão a ser tomada pela alta liderança, em geral, o *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Financial Officer* (CFO) e quem lidera a comunicação. A tarefa não pode ser delegada para fora, mas pode, naturalmente, ser apoiada por consultores, agências externas e pesquisadores, os quais podem dar valiosas contribuições durante a etapa de implementação.



Apenas há alguns anos surgiram as primeiras diretrizes comuns para o conceito de *Communication Controlling*, após a aprovação da *Declaração dos Princípios de Mensuração de Barcelona (Barcelona Declaration of Measurement Principles)*, em 2010, durante a segunda edição do *European Summit on Measurement* (AMEC, 2012). A orientação de práticas envolvendo a colaboração entre o universo acadêmico e os profissionais de mercado tem tido maior desenvolvimento nos países de língua alemã. As discussões lideradas pela DPRG e pela *The International Controller Association* (ICV) têm motivado especialistas de relações públicas e de marketing, gestores de administração, acadêmicos e agências provedoras de serviços. Não há dúvida que o intercâmbio de conhecimento entre acadêmicos e profissionais do mercado é fundamental para o contínuo progresso da teoria e da prática da comunicação corporativa (DPRG; ICV, 2011, p.5).

### **Desafios aos profissionais do setor e seus dilemas**

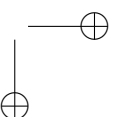
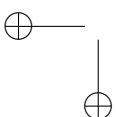
A necessidade de conectar as metas corporativas com os objetivos de comunicação é confirmada por um amplo estudo realizado desde 2007 intitulado *European Communication Monitor 2015* (Zerfass *et. al.*, 2015, p.40), para o qual foram realizados inquéritos a 2.253 profissionais de comunicação em 41 países. Pelo terceiro ano consecutivo, o maior desafio apontado para a gestão da comunicação dentro dos próximos três anos na Europa é a conexão entre as estratégias de negócios e de comunicação, opinião compartilhada por 42.9% dos respondentes. O mesmo tópico também encabeça a lista de temas estratégicos para 95,6% dos profissionais de comunicação na América Latina (Moreno *et al.*, 2015, p.18). O estudo *Latin America Communication Monitor 2014-15* foi conduzido com a participação de 803 gestores de comunicação em 18 países. Já na região da Ásia-Pacífico, onde uma pesquisa de mesmo caráter foi conduzida pela primeira vez com 1.200 profissionais de 23 países (Macnamara *et. al.*, 2015, p.44), esta preocupação ocupa o segundo lugar no ranking (41%).

Quando perguntados sobre como medem a eficácia de suas atividades, 67.8% dos profissionais europeus afirmaram mensurar os resultados financeiros dos projetos (*financial input*), contra apenas 46.7% em 2010 (Zerfass *et. al.*, 2015, p.73). Este é o terceiro item com maior grau de monitoramento, logo após a exposição na mídia e a audiência dos canais na internet ou in-



tranet (output). Também houve um crescimento importante no percentual de participantes que disseram medir os custos de pessoas nos projetos (*input*), saltando de 30%, em 2009, para 45% seis anos depois. Este é praticamente o mesmo percentual observado na pesquisa na região da Ásia-Pacífico, em 2015-16. No entanto, mensurar os resultados financeiros dos projetos aparece na quinta posição na opinião dos profissionais da Ásia (com 65%), apesar do percentual ser semelhante ao do estudo europeu (Macnamara *et. al.*, 2015, p.56)

Pouco mais de um terço dos profissionais pesquisados na Europa incluem a criação de ativos intangíveis em suas métricas de resultados (*outflow*). No entanto, esse percentual tem crescido ao longo dos últimos cinco anos. Na edição de 2015 da pesquisa, 39.4% afirmaram avaliar o impacto sobre metas financeiras e estratégicas, seja por meio de *balanced scorecards* ou mapas estratégicos. Em 2010, esse número era de apenas 24.9%. Enquanto isso, no mais recente estudo, 35.6% confirmaram o monitoramento ou mensuração do impacto sobre recursos tangíveis e intangíveis, como o valor financeiro da marca. Isso representa um crescimento superior a 13% quando comparado ao resultado de há cinco anos. Zerfass *et al* (2016) consideram que o facto de apenas pouco mais de um terço dos profissionais na Europa (figura 1) reportar o sucesso de ativos intangíveis, nomeadamente, o valor de marca, a reputação ou a cultura organizacional para demonstrar o valor da comunicação “é algo alarmante, já que estes são claramente os elementos da comunicação que mais contribuem para gerar valor à organização e estão entre os mais importantes desafios para gestão da comunicação na Europa” (Zerfass, Vercic, Volk, p.11, 2016). Os investigadores enfatizam que, de forma geral, o estudo demonstra que o valor dos dados para a gestão de uma comunicação estratégica parece estar a ser negligenciado por muitos departamentos de comunicação na atualidade (Zerfass *et. al.*, 2015, p.38-43)



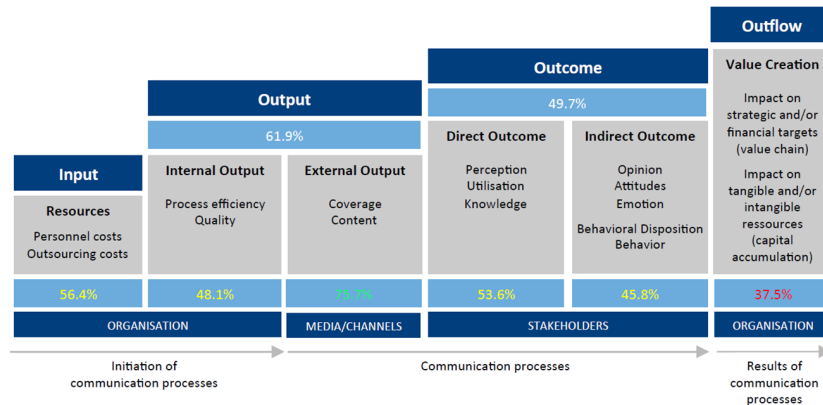


Figura 1. Como as organizações avaliam a eficácia da gestão da comunicação com base nos principais níveis de impacto

Nota: *European Communication Monitor 2015* (Zerfass et. al. 2015, p.74) – figura representada no *framework para Communication Controlling* (Zerfass, 2010, p.958; DPRG/ICV, 2011, p.13)

Os sistemas de *Communication Controlling* podem ser desenvolvidos e implementados de diferentes formas e estas podem variar conforme as particularidades e contextos de cada organização, tais como: o seu tamanho, o grau de maturidade em processos de governança, o segmento de negócio em que está inserido e o tipo de controle acionário (público ou privado). Para Ansgar Zerfass, o método *top-down* (de cima da pirâmide para baixo) é o mais aconselhável, já que o mesmo infere os objetivos de comunicação a partir das metas corporativas. “Isso permite o desenvolvimento de uma completa conexão de valor, com a definição de adequados indicadores-chave de desempenho” (Zerfass, 2008, p.450). Já o outro método, conhecido como *bottom-up* (de baixo para cima) é recomendado apenas quando existem deficiências operacionais claras na comunicação e é necessário priorizar a melhoria de processos e instrumentos de mensuração. A abordagem também é adequada nas organizações nas quais não é possível extrair os objetivos de comunicação das metas corporativas, seja porque elas não estão claras, seja por falta de acesso ou ainda por resistências internas. Neste caso, Zerfass (2008, p.450) recomenda começar pela definição de objetivos mais genéricos para o departamento de



comunicação ou para um grupo específico de *stakeholders* (funcionários, fornecedores, imprensa, etc.) e, posteriormente, aperfeiçoar os processos operacionais de comunicação. Mesmo diante de um cenário como este, não se deve perder de vista o refinamento dos objetivos e a busca constante por uma maior aproximação com as áreas de negócios para ter clara qual é a estratégia da organização. Caso contrário, a área de comunicação seguirá com um papel fundamentalmente operacional, reativo e sem adição de valor.

## Procedimentos Metodológicos

Por meio de estudos de casos no contexto da comunicação organizacional, pretendeu-se observar em que estágio de maturidade se encontram as companhias globais e as suas subsidiárias no Brasil e na América Latina em relação ao uso de métricas que ajudam a comprovar a influência dos resultados da comunicação para os negócios das organizações, assim como possíveis diferenças entre matriz e filial no uso de boas práticas para a gestão do desempenho da comunicação ou *Communication Controlling*.

Trata-se de um estudo descritivo exploratório, com abordagem qualitativa a partir da análise do conteúdo de entrevistas semiestruturadas, conduzidas individualmente com cada participante da pesquisa, tanto com líderes de comunicação de grandes organizações quanto de especialistas e membros da comunidade acadêmica. O percurso metodológico deu-se por meio da construção de um instrumento de coleta de dados contendo 12 questões orientadoras, as quais foram respondidas por sete gestores de comunicação de grandes organizações europeias e norte-americanas e seus respectivos pares que lideram a área no Brasil ou na região da América Latina. Foi utilizado um segundo momento de coleta de dados específico para acadêmicos e especialistas na área de comunicação organizacional, com seis questões norteadoras, totalizando outras cinco entrevistas. A estratégia metodológica utilizada consistiu numa tática discursiva, que visa tornar mais clara uma dada representação social, ao entender como se dá a expressão do que pensa determinada população sobre determinado tema (Lefèvere, 2005).

A coleta de dados ocorreu entre os meses de dezembro de 2015 e maio de 2016 por meio de entrevistas conduzidas de forma presencial, por telefone e e-mail. A investigação buscou mapear, entre outros pontos, a atual





estrutura de comunicação das empresas pesquisadas (recursos humanos e organograma), assim como os principais instrumentos de avaliação utilizados, possíveis barreiras para implementação, mudanças e aprimoramentos nos processos. Outro objetivo foi verificar o nível de apoio da alta gestão e sua visão sobre o papel da comunicação no âmbito da entrega de resultados estratégicos para a atividade-fim da organização. A pesquisa também coletou a opinião de líderes de comunicação e acadêmicos sobre as competências necessárias para os atuais profissionais lidarem com temas como mensuração e avaliação de resultados. Não menos importante, buscou-se verificar o nível de conhecimento sobre o próprio termo *Communication Controlling*, por conta do seu ineditismo no mercado. Outro ponto levantado junto dos respondentes foi a real contribuição da comunicação para cada nível de impacto, em especial para o *outflow*, conforme proposto pelo *framework* criado pela Universidade de Leipzig, DPRG/ICV.

## Organizações Globais e as suas subsidiárias na América Latina

Na próxima seção, iremos analisar através em estudo de caso, cinco organizações globais, que têm representação na América Latina: Henkel, SAP, McDonald's, Johnson & Johnson e Schincariol. O continente europeu tem mostrado ser o mais avançado na área de conceitos e experiências práticas na aplicação do modelo de *Controlling* em comunicação corporativa, pelo fato do modelo ter surgido na Europa. A multinacional alemã Henkel é um exemplo de organização que há, pelo menos, seis anos segue diversos princípios estabelecidos pelo conceito de *Communication Controlling*. Os 140 profissionais de comunicação espalhados pelo mundo estão divididos em cinco equipes estruturais que apoiam as iniciativas corporativas. Os líderes de comunicação em cada uma das regiões respondem diretamente ao *Global Head of Corporate Communication* e não ao principal executivo de cada país. Julia Huhn, que integra a equipa global de comunicação da companhia, afirma que essa estrutura vertical assegura o alinhamento permanente e a consistência das mensagens em qualquer região do mundo onde a organização mantém operações. Com base na estratégia de médio prazo e nas metas corporativas definidas pela Henkel, a área de comunicação desenvolve a sua estratégia e define as prioridades





anuais sobre a melhor forma de contribuir para o sucesso do objetivo maior da organização.

Nem sempre é fácil ter acesso, compreender e comunicar de forma transparente a estratégia aos funcionários e a outros *stakeholders*. No caso da Henkel, foram dois os principais fatores atribuídos para que esse processo lograsse êxito.

O primeiro fator é sem dúvida a liderança desempenhada por nosso *Global Head of Corporate Communications*, que exerce grande influência sobre o *Board* da organização, sempre com um papel de consultoria e de aconselhamento junto aos membros da alta gestão a respeito das iniciativas de comunicação. Isso faz com que a área seja percebida pela liderança sob o ponto de vista mais estratégico e de consultoria, e não uma área meramente operacional. Outro fator importantíssimo é a linha de reporte, pois o nosso *Head of Corporate Communications* responde diretamente ao CEO global, facto pouco comum nas organizações. A linha de reporte demonstra indiretamente a importância e a visibilidade da comunicação corporativa e isso faz com que a área seja envolvida em projetos relevantes desde seus estágios iniciais” (Julia Huhn, 29.fev.2016, entrevista telefónica).

Na América Latina, a Henkel segue o mesmo direcionamento global e a líder de comunicação na região responde diretamente ao *Global Head of Corporate Communications*. Em meados de 2015, a companhia passou por uma mudança no seu modelo de governança e estabeleceu a América Latina como uma grande região integrada. O antigo modelo com líderes em cada *cluster* ou grupos de países foi substituído por uma organização com um presidente responsável por toda a região e líderes por país (*country managers*) que reportam diretamente a ele. Seguindo esse novo modelo organizacional, não tardou para que a comunicação também implementasse medidas visando uma maior integração com a equipe de nove pessoas que cuidam da marca corporativa na América Latina, destaca Cynthia Rios, *Head of Corporate Communications* para a região.

Com essa mudança organizacional, foi preciso entender que essa visão regional deveria ser suportada pelos nossos veículos. Antes



tínhamos uma revista por país, com modelos, capas e mensagens diferentes. Ou seja, não havia uma visão regional. Começamos a promover mudanças, começando pela padronização da capa e da matéria principal para todos os países, adicionando alguns conteúdos regionais e também notícias locais. Desde julho de 2015, quando passou a vigorar o novo modelo de governança, começamos a publicar apenas uma revista trimestral para toda a região. Isso faz com que a equipa trabalhe muito mais integrada, cada equipa é responsável por uma parte do conteúdo da revista. No caso do Brasil, traduzimos para o português pela questão do idioma, mas é a mesma revista para toda a América Latina. Somos a primeira região do mundo Henkel, além da América do Norte, que tem uma só revista para toda a região (Cynthia Rios, 14.abril.2016, entrevista telefónica).

Na SAP Brasil, a diretora de Comunicação Integrada e Responsabilidade Social Corporativa participa de uma reunião semanal de alinhamento com a presidente no país e das reuniões de *Board* a cada quinze dias. Essa estrutura vem da própria matriz da SAP, na qual a vice-presidente global de *Corporate Affairs* também responde ao CEO, Bill McDermott. Na Johnson & Johnson, a diretora de Comunicação para América Latina reporta indiretamente (*dotted line*) à presidente no Brasil e também à presidente na região, tendo, portanto, assento nos dois *Boards*. O mesmo ocorre em relação à empresa Henkel consultada para este trabalho científico (Julia Huhn, 29.fev.2016, Entrevista por Telefone). Com base nessa constatação, é possível associar o grau de maturidade da Henkel na aplicação do conceito de *Controlling* em sua área de comunicação com o fato de seu *Global Head of Corporate Communications* responder diretamente ao CEO da empresa.

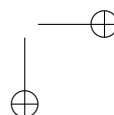
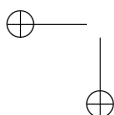
A Henkel utiliza como base o *framework* criado pela DPRG/ICV que estabelece os padrões para dimensionar os resultados da comunicação em cada nível de impacto (Zerfass, 2010, p.958; DPRG/ICV, 2011, p.13). Em relação ao estágio de *internal output*, a comunicação reporta periodicamente como está sendo gasto o orçamento e mede a qualidade e eficácia dos processos. Um exemplo é a quantidade de publicações internas que destacaram a estratégia da organização ou o nível de satisfação dos funcionários em determinado período. “Em geral essa mensuração ocorre num curto período de tempo e





nesse estágio ainda não sabemos se estamos mudando comportamento”, reforça Julia Huhn, que integra o time de Global Corporate Communications da Henkel. O tema de *budget compliance* sempre é tratado nas reuniões do comitê executivo da empresa H., uma vez que aproximadamente 80% do orçamento é voltado para ações da marca corporativa e o restante é financiado pelas áreas de negócios quando existem demandas específicas, como lançamentos, promoções ou novas versões de produto (Rios, 2016). No nível seguinte (*external output*), tanto a Henkel quanto a Johnson & Johnson fazem uma análise aprofundada por tipo de mídia alcançadas e, com base nos assuntos prioritários da organização, avaliam como a imprensa repercutiu determinados assuntos e como a organização foi posicionada em comparação com os seus principais competidores. A popularização dos canais digitais e o aumento no uso de ferramentas de análise de dados fizeram aumentar consideravelmente as métricas para *internal e external outputs*. Entre os exemplos estão o número de acessos às páginas de intranet e internet, média de cliques, tempo de permanência nos canais, número de *downloads*, envio de mensagens ao Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), menções à marca, conquista de novos seguidores, entre outros indicadores oriundos dos canais digitais. Já no estágio de *outcome*, a Henkel monitora a percepção, a utilização, as atitudes e as opiniões por meio de pesquisas com *stakeholders* internos e externos, as quais são realizadas apenas para grandes projetos (Huhn, 2016).

É importante trazer a reflexão da especialista em comunicação da Henkel – que já fez parte de grupos de pesquisa e contribuiu com a produção de trabalhos científicos sobre o tema – a respeito da classificação da cobertura de imprensa com base no *framework* da DPRG/ICV. Para ela, a cobertura jornalística situa-se ao nível de *external output*. No entanto, existe um grande debate no universo acadêmico e especialistas defendem que ela passa a ser *outcome* se no grupo de *stakeholder* desejado está o jornalista que escreve sobre a marca pelo fato de haver uma influência direta no comportamento desse público (jornalista). Por outro lado, se o público de interesse a ser atingido é composto por formadores de opinião que deverão ser impactados a partir da leitura da publicação, então a cobertura de imprensa estaria restrita ao *external output*, uma vez que não é possível determinar quais indivíduos leram o conteúdo e, mesmo diante dos que leram, não é possível garantir se houve convencimento ou mudança de comportamento com base nesta ação (Huhn, 2016).





Mesmo na Alemanha, país em que a disseminação do conceito de *Communication Controlling* está um pouco mais avançado em relação aos demais, ainda se discute de que forma a comunicação consegue realmente alcançar o maior de todos os níveis de impacto (*outflow*), que é onde estão os resultados estratégicos, financeiros e o impacto sobre ativos tangíveis e intangíveis, como aumento de vendas, redução de custos, aumento de produtividade, valorização de marca etc. A executiva de comunicação Julia Huhn acredita que o resultado direto da comunicação vai até o nível do *outcome*. “Claro que às vezes uma iniciativa de comunicação pode influenciar o valor das ações, mas trata-se de uma combinação de esforços de diferentes áreas. Acredito que o *outflow* é um nível no qual não conseguimos relacionar diretamente com os resultados da comunicação” (Huhn, 2016).

Ansgar Zerfass (2016) vai noutra direção ao afirmar que “assim como existem diversas metas organizacionais no nível do *outflow*, há várias maneiras de se relacionar a comunicação com esses objetivos e diferentes formas de medir os impactos são necessárias. É sempre possível alcançar e documentar essas metas” (Zerfass, 2016, p.14). No entanto, o professor pondera que ainda não existe um modelo unificado ou uma terminologia para este último nível de impacto para combinar as diferentes formas de criação de valor. A boa notícia é que ele e demais membros da comunidade científica alemã estão a trabalhar num grande projeto de pesquisa para endereçar justamente esta questão, mas os resultados ainda não estão disponíveis (Zerfass, 2016). A mesma linha de raciocínio é seguida por Mitsuru Yanaze, que ao longo dos últimos seis anos tem desenvolvido diferentes métricas para tornar mensurável a participação da comunicação nos resultados financeiros das empresas, sendo que alguns desses indicadores estão associados aos itens que compõem o *outflow*. Yanaze sublinha que os padrões existem e critica a falta de uso por parte dos líderes de comunicação. Um dos casos em que apoiou umas das maiores empresas brasileiras do segmento de perfumes e cosméticos a medir a contribuição da comunicação na elevação das vendas de um perfume da marca foi descrito como:

trabalhamos com quatro princípios básicos que mais influenciam na decisão de compra: a qualidade do produto, a adequação do preço, a facilidade de compra e a comunicação. Adicionamos outro elemento na comunicação que é o *branding*, ou seja, o im-





pacto do valor da marca. Então aplicamos uma pesquisa eletrônica junto à base de dados de clientes dessa empresa, priorizando os perfis de públicos nos quais o perfume tem mais apelo. Atribuímos uma escala de notas de 0 a 10 para cada um dos itens (qualidade do produto, adequação do preço, facilidade de compra, comunicação e *branding*). A partir de uma amostragem significativa de respondentes (mais de 1300) extraímos um percentual sobre os aspectos de campanha (comunicação) e *branding*. Paralelamente, a empresa fez um levantamento da média de vendas desse perfume com e sem o uso de campanhas publicitárias. Então a campanha do perfume foi ao ar. Depois de aproximadamente dois meses, verificou-se qual foi o adicional de vendas sobre essa base. Desse adicional, calculamos o percentual atribuído à comunicação e, então, fizemos um comparativo com o montante investido na campanha do produto no período. Assim chegamos ao retorno sobre o investimento (ROI) Posteriormente, cruzamos esse dado com outros indicadores-chave. Criamos um índice de eficiência e eficácia para analisar se fizemos bem as ações e também se fizemos as ações corretas. Utilizamos, ainda, o conceito de análise de ambiente, afim de averiguar se ações externas tiveram influência sobre esse resultado, sejam movimentos da concorrência, situação do mercado, situação econômica etc., para aferir se algo impactou de forma positiva ou negativa o resultado alcançado (Mitsuro Yanaze, 10.05.2016, entrevista presencial).

Embora sejam escassos os relatos de casos em que uma ação oriunda da área de comunicação provocou resultado direto sobre um dos níveis de impacto que compõem o *outflow*, eles existem. Em entrevista exclusiva para este trabalho científico, Fábio Monfrin, gerente de *Stakeholder Engagement* na Johnson & Johnson Brasil, descreve um projeto de comunicação interna do qual participou ativamente em 2010, quando atuava no Grupo Schincariol, o qual tinha justamente o objetivo de incrementar as vendas da organização na cidade que concentrava a matriz e a maior parte de seu corpo de funcionários.

Naquela época, havia uma verdadeira guerra na cidade de Itu pelos pontos de vendas (PDVs) de bebidas e a Schincariol estava

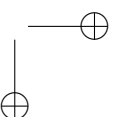
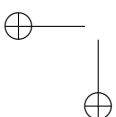


perdendo muitos deles para os concorrentes. Foi então que a área de comunicação interna propôs um projeto tinha como objetivo transformar cada um dos cinco mil funcionários que trabalhavam na cidade em embaixadores dos PDVs. Ao 'adotar' um PDV (bar, restaurante, padaria) próximo ao local onde viviam, os funcionários podiam auxiliar a companhia transmitindo informações, conversando com o dono do estabelecimento onde costumavam frequentar e, ainda, fazendo uma aproximação do proprietário com um representante de vendas da empresa. Como os vendedores só visitavam o estabelecimento no horário comercial, poderiam não saber de eventos especiais e outras ações que ocorriam fora desse horário. Já para os moradores das redondezas era mais fácil descobrir e passar a informação ao departamento de vendas para uma ação imediata. Nos PDVs onde a marca não oferecia produtos, o funcionário poderia ajudar a positivar o PDV. E se a marca já fornecia, ele poderia ajudar a incrementar as vendas. Havia todo um sistema de pontos ligado a isso que depois eram trocados por prêmios. Num primeiro momento, a área de vendas ficou receosa pelo fato de que pessoas fora do departamento poderiam, de alguma forma, interferir na rotina. Posteriormente, com o apoio e envolvimento dos acionistas, o projeto começou a funcionar bem. Havia reuniões semanais para acompanhar os resultados, as quais contavam com a participação dos acionistas para verificar quantas pessoas haviam adotado PDVs, qual era o número de visitas por parte de representantes da empresa, assim como a evolução nas vendas. Essa foi uma iniciativa que partiu da área de comunicação para engajar os funcionários a ajudarem no processo de vendas. Não dá para afirmar que foi um resultado exclusivo da comunicação, pois havia o trabalho do vendedor que era importante, mas, certamente, houve uma influência direta. Conseguimos mensurar claramente o resultado de vendas e fizemos o cálculo do retorno sobre o investimento (ROI). Foi possível pagar a campanha e todos os prêmios atrelados a isso apenas com o resultado das vendas geradas nos PDVs adotados. Ou seja, o projeto pagou-se e a partir daí começou a gerar lucro (Fabio Monfrin, 24.5.2016, entrevista presencial).



Outra multinacional que tem promovido esforços para correlacionar os resultados obtidos a partir de iniciativas de comunicação com a área de negócios é o McDonald's. Em entrevista A diretora de *Public Relations e Brand Engagement* da marca nos Estados Unidos, Molly McKenna Jandrain, explicou que é necessário adicionar um componente qualitativo e buscar um contexto por detrás dos números, pois somente eles não traduzem plenamente a eficácia da área de comunicação. Para Jandrain é necessário medir os resultados mediante os objetivos previamente definidos: “Se o objetivo é fazer com que as pessoas se sintam bem quando vão aos nossos restaurantes, não podemos medir isso apenas dizendo que conseguimos alcançar mais pessoas com nossas ações de comunicação” (Molly Jandrain, 26.02.2016, entrevista telefônica). Jandrain é enfática ao afirmar que a única forma de medir isso é provar que as pessoas estão a sentir-se melhor indo até as lojas. Para isso, há aproximadamente dois anos, a organização começou a conduzir mensalmente uma pesquisa com 1.500 consumidores norte-americanos para saber o que eles pensam sobre a marca e testar as mensagens de comunicação que a organização utiliza ou pensa em lançar ao mercado. “Essa tem sido uma ferramenta de grande valor e que permite visualizar quais mensagens estamos comunicando, qual a sua eficácia, o que mais gera retorno em termos de percepção de marca e quais ajustes devem ser feitos”. A executiva do McDonald's afirma que antes mesmo do lançamento de grandes campanhas, a rede promove uma pesquisa prévia para testar as mensagens a serem transmitidas. Outro estudo é conduzido numa etapa posterior ao lançamento, com o intuito de verificar o seu impacto a respeito da mudança e da percepção: “Essa pesquisa mensal sobre o que pensa nosso público (segmentado por região, faixa etária, hábitos de consumo, etc.) ajuda não apenas a enxergar os resultados, mas, também, a mostrar se a nossa estratégia está progredindo” (Molly Jandrain, 26.02.2016, entrevista telefônica).

Jandrain conta com uma equipa de aproximadamente 30 profissionais, sendo metade dedicada à comunicação externa e outra metade à comunicação interna, cobrindo 22 sub-regiões dos Estados Unidos. Mesmo sem estar familiarizada com o termo *Communication Controlling*, a profissional repetiu diversas vezes o termo ‘*data-driven*’ (orientado a resultados tangíveis, com comprovação empírica) quando enfatizou que os comunicadores devem estar em sintonia com o idioma ‘falado’ pela equipa executiva a fim de defender o orçamento para a área e convencer os líderes de que a mensuração é parte fun-





damental da atividade de comunicação. “Vejo que muitas marcas e agências geralmente alocam a maior parte do seu orçamento para o plano de execução e, por vezes, a mensuração é suprimida. Este é sem dúvida um dos maiores desafios da área” (Molly Jandrain, 26.02.2016, entrevista telefônica).

A visão sobre a importância de se conhecer bem a dinâmica dos negócios é corroborada por Fábio Monfrin, Gerente de Stakeholder Engagement da Johnson & Johnson Brasil, que associa esse conhecimento a uma maior possibilidade do profissional de comunicação desempenhar a função de consultor, de agir como estrategista e ser um *trust advisor* da organização.

O profissional de comunicação deve pensar de forma inovadora e conhecer profundamente o negócio. Se ele ficar apenas no silo da comunicação e não gastar sola de sapato para conhecer a companhia, as pessoas, os processos, o funcionamento dos negócios, ele não vai conseguir identificar os riscos e as oportunidades que existem. É preciso sair a campo e fazer rotas de vendas, ou seja, acompanhar a rotina do vendedor, saber o que acontece na ponta. É fundamental compor a visão estratégica por meio de alinhamento e participação nas reuniões de *Board*, por exemplo, mas também ter a visão do dia a dia, da rotina do negócio. Conectar as duas coisas para ter a visão completa do negócio é o melhor dos mundos (Fabio Monfrin, 24.05.2016, entrevista presencial).

A *Head of Corporate Communications* da Henkel para América Latina, Cynthia Rios, tem uma visão bastante pragmática sobre a relação dos gestores de comunicação com os fundamentos financeiros e acredita que exista uma debilidade no conhecimento nessa área por parte dos comunicadores em geral. Para ela, os profissionais de comunicação que participam de reuniões de *Board* devem estar preparados para falar de números.

Em sua maioria, os membros dos comitês executivos têm formação em áreas como administração, engenharia, finanças e outras ciências exatas. Logo, você precisa falar de números. Caso contrário, eles não irão entender, pois eles não são pessoas de letras, são pessoas de números. De que forma podemos apresentar um relatório dizendo apenas que conseguimos 100 artigos? O líder de





negócios responderá: “Mas o que isso representa em vendas para mim?” Por isso é preciso conhecer bem a dinâmica e o desempenho de vendas e ir a fundo no universo das finanças. De que forma comunico as metas financeiras globais da empresa se não sei ler um balanço, se não sei o que é um EPS (*earnings per share*) ou EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*). Não aprendi isso na universidade, tive de complementar minha formação com um MBA para poder compreender isto e fazer um esforço maior que meus colegas engenheiros e administradores (Cynthia Rios, 14.abril.2016, entrevista telefônica).

Uma das gigantes do mercado de tecnologia, a alemã SAP, promoveu transformações na sua estratégia de posicionamento de marca a partir de 2013, com a entrada na companhia da vice-presidente global de *Corporate Affairs*, Torie Clarke. Ela comanda atualmente os cerca de 130 profissionais de comunicação da SAP espalhados por diversas regiões do mundo. As equipas são divididas em quatro grupos de acordo com o papel de interlocução que desempenham junto aos *stakeholders*: relações governamentais, relacionamento com analistas do setor, relações com os média e comunicação interna. Um quinto grupo com foco no conteúdo foi criado como parte da estratégia de mudar a forma como a comunicação organizacional funcionava e, com isso, agregar mais valor ao negócio. O relato é de Judith Magyar, que lidera globalmente a equipa de conteúdo da SAP e concedeu entrevista presencial a este trabalho científico (Judith Magyar, 04.abril.2016).

A principal missão da equipe global de conteúdo é causar uma disrupção na forma como a empresa de comunica, adicionando fortemente uma abordagem de *brand journalism* (jornalismo de marca) em todos os materiais produzidos. A companhia conseguiu quebrar alguns paradigmas, como não criar conteúdos distintos para comunicação interna e externa. Magyar afirma que dificilmente um conteúdo é criado apenas para consumo interno e tudo que fazem é pensado para que possa ser distribuído interna e externamente.

Mudámos a forma como contámos as histórias de clientes e da empresa como um todo. Em primeiro lugar, no que diz respeito ao formato, utilizando vídeos e documentários ao invés de simplesmente compartilhar o conteúdo em *newsletter*, como fazia-



mos no passado. Contratámos um apresentador e temos um boletim semanal de TV com as principais notícias da empresa, que são apresentadas de uma forma diferente, com mais elementos de entretenimento, o que envolve muito mais as pessoas. Além disso, passámos a utilizar uma abordagem jornalística que deixa um pouco de lado a tecnologia em si e ressalta o aspeto humano, ou seja, o impacto que determinado projeto está causando na vida das pessoas (Judith Magyar, 04.04.2016, entrevista presencial).

Talvez um dos primeiros desafios para implementação de *Communication Controlling* nas organizações seja a disseminação e compreensão de sua própria nomenclatura. Por conta de seu ineditismo, a terminologia ainda não é parte integrante das discussões no universo da comunicação corporativa. Dos sete profissionais entrevistados para este trabalho científico – em sua maioria líderes da área de comunicação nas multinacionais em que atuam – apenas um tinha conhecimento do que tratava o termo. Mesmo neste caso específico, a profissional de comunicação da empresa H. afirmou que a denominação *Communication Controlling* não está presente no vocabulário cotidiano da empresa, mas sim a ideia por detrás do conceito, que é justamente a de associar a estratégia de comunicação com a estratégia de negócios da companhia, e, a partir daí, utilizar indicadores para medir o sucesso da implementação das ações de comunicação e transportá-las para os objetivos organizacionais. Julia Huhn (2016) acredita que o termo pode ser mal interpretado, pois o emprego da palavra *Controlling* tende a associá-la apenas com números e indicadores financeiros. Ela acredita que o termo mais apropriado seja *communication management* (gestão da comunicação). A professora Margarida Kunsch (2016) concorda que o termo pode causar certa confusão com o verbo “controlar”, que significa exercer controle ou manter-se sob controle.

Na teoria crítica, por exemplo, alguns autores falavam da comunicação organizacional como controle estratégico, que seria uma comunicação mais dirigida para controlar as pessoas, o ambiente, que é considerada uma forma opressiva, ou seja, lançar mão da comunicação como instrumento de manipulação, de controle. Não se trata disso, mas apenas a menção ao termo sem uma explicação pode confundir o entendimento (Margarida Kunsch, 28.04.2016, entrevista presencial).



Mitsuru Yanaze (2016) confia que a maioria das pessoas veem o termo como associado à palavra “controle” e, conseqüentemente, a algo sobre vigiar o que está a acontecer e punir: “Na verdade, é exatamente o contrário, trata-se de algo muito mais preventivo e corretivo do que punitivo. Ou seja, criar indicadores de sucesso atrelados ao negócio e verificar se está a ir em direção a eles”. De qualquer forma, o autor prefere trabalhar com o termo “avaliação e mensuração da comunicação” por acreditar que o termo “gestão da comunicação” está mais associado ao planejamento, organização e coordenação.

Na tabela a seguir, identificamos as principais constatações sobre alguns temas relevantes e que permeiam o conceito de *Communication Controlling* a partir das entrevistas realizadas com profissionais de comunicação e também com membros da comunidade acadêmica, dentro e fora do Brasil.

Tabela 1. Comparativo sobre o que pensam os líderes de comunicação e membros da comunidade acadêmica sobre os aspectos que integram o conceito de *Communication Controlling*

	<b>Profissionais de Comunicação</b>	<b>Comunidade Acadêmica</b>
<b>Alinhamento entre a estratégia de comunicação e da organização como um todo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O profissional deve pensar de forma inovadora e conhecer profundamente a dinâmica do negócio. Caso contrário, não conseguirá identificar os riscos e as oportunidades que existem (Monfrin, 2016).</li> <li>• É necessário adicionar um componente qualitativo e buscar um contexto por detrás dos números, pois somente eles não traduzem plenamente a eficácia da comunicação (Jandrain, 2016).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O principal foco do <i>Communication Controlling</i> é a eficácia da política de comunicação e sua infraestrutura. Significa garantir que as estratégias de comunicação e de negócios estejam bem alinhadas (Zerfass, 2010, p.955).</li> <li>• As abordagens baseadas em <i>balanced scorecards</i> propõem a avaliação da comunicação corporativa menos sob o ponto de vista da quantificação de aparições em canais e mais sob a perspectiva dos objetivos da corporação (Zerfass, 2010, p.955).</li> </ul>
<b>Falta de conhecimento dos profissionais de comunicação em fundamentos do campo das finanças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na sua maioria, os membros dos comitês executivos têm sua formação em áreas como administração, engenharia, finanças. Logo, você precisa falar de números (Rios, 2016).</li> <li>• Você só consegue apresentar os resultados numa reunião de <i>Board</i> se entender de números, se men-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percebemos que, na média, os profissionais de comunicação não gostam de números, mas essas disciplinas são fundamentais para formar um profissional mais completo para o mercado (Stacks, 2016).</li> <li>• A falta de intimidade do comunicador com a linguagem financeira gera uma falta de comprome-</li> </ul>

	<p>sura os resultados e se consegue traduzi-los para a linguagem do negócio. Eles devem perceber que estamos a falar o mesmo idioma (Monfrin, 2016).</p>	<p>timento com o retorno económico das ações (Anaze, 2016)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se o profissional agir muito mais como um técnico do que como um administrador, ele não terá alcance para entender e defender a comunicação como uma área estratégica (Kunsch, 2016).</li> </ul>
<p><b>Lugar que a comunicação ocupa na estrutura organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A linha de reporte demonstra indiretamente a importância e a visibilidade da comunicação corporativa e isso faz com que a área seja envolvida em projetos relevantes (Huhn, 2016).</li> <li>• O comunicador deve agir como um estrategista, desempenhar a função de um consultor, ser um <i>trust advisor</i> da organização (Monfrin, 2016).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A falta de cultura dos líderes empresariais em incluir o líder de comunicação nas reuniões estratégicas pode ser analisada como um impeditivo para maior valorização da área (Stacks, 2016).</li> <li>• Se a comunicação estiver subordinada ao marketing ou ao RH, isso significa que estará restrita aos níveis tático e técnico, não fazendo parte, de facto, da alta gestão (Kunsch, 2016).</li> </ul>
<p><b>Ações de comunicação com impacto direto nos resultados financeiros das organizações (<i>outflow</i>)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O <i>outflow</i> é um nível no qual não conseguimos relacionar diretamente os resultados da comunicação (Huhn, 2016).</li> <li>• Quando se trabalha em um projeto multidisciplinar, é difícil estabelecer o que teve maior impacto sobre a produtividade do funcionário (Rios, 2016).</li> <li>• Grandes líderes dependem de uma boa comunicação. Se você não é um bom comunicador, nunca será um grande líder, não será capaz de inspirar as pessoas com a visão da organização e motivá-las a entregar resultados e ter orgulho de seu papel na companhia (Magyar, 2016).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assim como existem diversas metas organizacionais no nível do <i>outflow</i>, há várias maneiras de se relacionar a comunicação com esses objetivos e diferentes formas de medir os impactos são necessárias. No entanto, ainda não existe um modelo unificado para este último nível de impacto (Zerfass, 2016).</li> <li>• Não se trata de uma busca incessante por números, mas tão somente de tornar mensurável e demonstrar que as atividades de comunicação agregam valor para a organização (Yanaze, 2010, p.139).</li> <li>• Medir a reputação é apenas o resultado final (<i>outcome</i>), não pode ser considerado um instrumento de <i>Controlling</i>, estes deveriam ser 'traduzidos' ou correlacionados com o <i>outflow</i>. (Oliveira, 2015).</li> </ul>
<p><b>Terminologia</b> <i>Communication</i> <i>Controlling</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A denominação não está presente no vocabulário cotidiano da empresa, mas sim a ideia por detrás do</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O termo é utilizado internacionalmente na literatura, mas outras terminologias podem ser aplicadas</li> </ul>



conceito, que é, justamente, a de associar a estratégia de comunicação com a estratégia de negócios da organização (Huhn, 2016).

• A denominação é coerciva e talvez por esta razão possa causar problemas de compreensão (Stacks, 2016).

com o mesmo significado (Zerfass, 2016)

• O termo pode causar certa confusão com o verbo “controlar”, que significa exercer controle ou manter-se sob controle; algo relacionado a vigiar e punir (Kunsch, Yanaze, 2016).

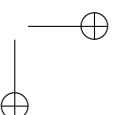
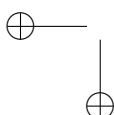
---

## Conclusão

Os sistemas de avaliação e de mensuração ainda estão longe de ser um componente intrínseco da disciplina de comunicação corporativa, sobretudo na América Latina. Essa falta de maturidade deve-se a inúmeros fatores, seja pelo fato dos profissionais da área não reconhecerem a necessidade ou valor nesse tipo de abordagem, seja pela falta de conhecimento técnico sobre como utilizar ferramentas e reportar informações quantitativas à alta liderança; pela limitação de recursos humanos e financeiros na utilização de instrumentos de mensuração; pela pouca influência política do comunicador no processo de tomada de decisão e, ainda, pela falta de cultura das organizações em exigirem essa prática.

Para além de profissionais seniores que atuam no mercado, acadêmicos no Brasil e no exterior concordam que existe uma debilidade de conhecimento em finanças e que a mesma restringe o poder do comunicador em defender a área como estratégica para a organização. Assim, a posição que ela ocupa na estrutura da organização, às vezes como um subdepartamento subordinado ao RH ou Marketing, determina o nível de alinhamento com a estratégia organizacional. Não é consenso que a comunicação consegue ter um impacto direto nos resultados financeiros da organização, aqueles contidos no *outflow*. Enquanto membros da academia enfatizam a importância de se promover essa correlação – ainda que não existam padrões globais de mensuração para tal – os profissionais do setor são mais céticos a esse respeito, embora algumas experiências relatadas mostrem que isso é possível.

É importante ponderar que todo planejamento de comunicação pressupõe como ponto de partida os objetivos de negócio da organização para só depois serem estabelecidos os objetivos da área. Sem essa prerrogativa, difi-





cialmente será possível aferir adequadamente os resultados trazidos pela comunicação, em quaisquer níveis de impacto descritos no *framework* criado pela DPRG/ICV. Uma abordagem integrada e que una esforços entre o mercado e a academia é fundamental para o aperfeiçoamento da prática de gestão do desempenho da comunicação. Todos os líderes de comunicação e autores consultados sobre esta temática concordam com a essência do conceito de *Communication Controlling*, que é garantir que as estratégias de comunicação e da organização como um todo estejam bem alinhadas e caminhem na mesma direção. A proposta conceitual, as iniciativas e exemplos práticos abordados neste trabalho fornecem caminhos e sugestões para ampliar a aplicação do conceito de *Controlling* no universo da comunicação corporativa.

## Referências

- AMEC (International Association for the Measurement and Evaluation of Communications) (2010) *Barcelona Declaration of Measurement Principles*, Julho. Disponível em: <http://amecorg.com/2012/06/barcelona-declaration-of-measurement-principles/>. Acesso em: 17.01.2016.
- Berger, B. K. & Meng, J. (2008) How top business communicators measure the return on investment (ROI) of organization's internal communication efforts. *Institute for Public Relations*. Gainesville, Florida.
- Berger, B. K. & Meng, J. (2014) *Public Relations Leaders as Sensemakers. A Global Study of leadership in Public Relations and Communication Management*. New York: Routledge.
- DPRG (Deutsche Public Relations Gesellschaft) & ICV (International Controller Association) (2001). *Communication Controlling: how to maximize and demonstrate the value creation through communication*. Berlim and Gauting, November 2011. Disponível em: [www.globalalliancepr.org/website/sites/default/files/nolie/Research/Position\\_paper\\_DPRG\\_ICV\\_2011.pdf](http://www.globalalliancepr.org/website/sites/default/files/nolie/Research/Position_paper_DPRG_ICV_2011.pdf). Acesso em 15.11.2015.
- ICV (The International Controller Association). (s.d.). *Dates and facts*. Fonte: [www.icv-controlling.com/en/association/what-is-controlling.html](http://www.icv-controlling.com/en/association/what-is-controlling.html). Acesso em: 14.jan.2016.

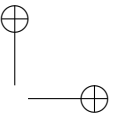
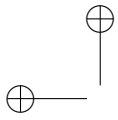


- IGC (International Group of Controlling). (s.d.). *Controller mission statement*. Disponível em: [www.igc-controlling.org/services/controller-mission-statement.html](http://www.igc-controlling.org/services/controller-mission-statement.html). Acesso em: 14.01.2016.
- Lefêvere, F. (2005). *O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos)*, 2 ed. Rio Grande do Sul: Educs.
- Macnamara, J., et al. (2015). *Asia-Pacific Communication Monitor 2015/16. The state of strategic communication and public relations in a region of rapid growth. Survey results from 23 countries*. Hong Kong: APACD.
- Moreno, Á., et. Al. (2015). *Latin American Communication Monitor 2015. Excelencia en comunicación estratégica, trabajo en la era digital, social media y profesionalización. Resultados de una encuesta en 18 países*. Bruselas: Euprera, Junho de 2015.
- University of Leipzig; DPRG (German Public Relations Association). (s.d.). *Communication Controlling Website. Levels of impact and evaluation*. Disponível em: [www.communicationcontrolling.de/en/knowledge/levels-of-impact-and-evaluation.html](http://www.communicationcontrolling.de/en/knowledge/levels-of-impact-and-evaluation.html). Acesso em: 17.01.2016.
- Watson, T. & Zerfass, A. (2011). Return on investment in public relations: a critique of concepts used by practitioners from communication and management sciences perspectives. *PRism Journal*, 8 (1). Disponível em: [www.prismjournal.org/fileadmin/8\\_1/Watson\\_Zerfass.pdf](http://www.prismjournal.org/fileadmin/8_1/Watson_Zerfass.pdf) . Acesso em: 14.02.2016.
- Yanaze, M. H; Freire, O. & Senise, D. (2010). *Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Zerfass, A. (2010). Assuring rationality and transparency in corporate communications: theoretical foundations and empirical findings on communication controlling and communication performance management. In M. Dodd, K. Yamamura, *13<sup>th</sup> International Public Relations research Conference: Ethical Issues for Public Relations Practice in a Multicultural World* (pp. 947-963). Miami, Florida: University of Miami, Março.

- Zerfass, A. (2008). *Communication controlling: methods for steering and monitoring corporate communications*, 2 ed. (pp. 435-469). Wiesbaden: Gabler.
- Zerfass, A. (2008). Corporate communication revisited: integrating business strategy and strategic communication. In A. Zerfass, B. Van Ruler & K. Sriramesh (eds.), *Public relations research. European and international perspectives and innovations* (pp. 65-96). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfass, A. et. al. (2014). *European Communication Monitor 2014. Excellence in Strategic Communication. Key Issues, Leadership, Gener and Mobile Media. Results of a Survey in 42 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.
- Zerfass, A., et. al., (2015). *European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a Survey in 41 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.
- Zerfass, A.; Vercic, D. & Volk, S. C. (2016). *Communication evaluation and measurement: skills, practices and utilization in European Organizations*. Paper accepted for presentation at the 19th Annual International Public Relations Research Conference. Miami, Florida, Março.

### Entrevistas

- Coen, Luciana, Diretora de Comunicação Integrada e Responsabilidade Social Corporativa, SAP Brasil. Entrevista. São Paulo: 24.03.2016.
- Huhn, Julia, Executive Assistant, Head of Corporate Communications, Henkel. Entrevista São Paulo: 29.02.2016.
- Jandrain, Molly M., Director, PR & Brand Engagement, McDonald's United States. Entrevista. São Paulo: 26.02.2016.
- Kunsch, Margarida M. Krohling. Diretora da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. Entrevista. São Paulo: 28.04.2016.



Magyar, Judith, Director, Strategic Communications, SAP. Entrevista São Paulo: 04.04.2016.

Monfrin, Fabio, Gerente de Stakeholder Engagement, Johnson & Johnson Brasil. Entrevista. São Paulo: 24.05.2016.

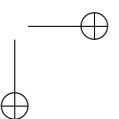
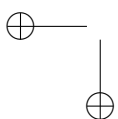
Oliveira, Evandro, Research Associate, Chair in Strategic Communication, Institute of Communication and Media Studies. University of Leipzig, Germany. Entrevista. 12.12.2015.

Rios, Cynthia, Head of Corporate Communications, Henkel Latin America. Entrevista. 14.04.2016.

Stacks, Don W., Ph.D. Professor of Public Relations and Corporate Communications, Department of Strategic Communication, University of Miami. Entrevista. 11.03.2016.

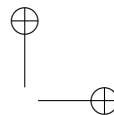
Yanaze, Mitsuru H., Professor titular da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (USP) e Coordenador Geral do Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Marketing e Comunicação da ECA-USP. Entrevista. 10.5.2016

Zerfass, Ansgar, Lead Researcher, Professor and Chair in Strategic Communication, University of Leipzig, Germany. Entrevista. 07.3.2016.









## Cultura organizacional e comunicação interna: a visão do consultor de comunicação

Sónia Pedro Sebastião & Giovana Zulato  
*ISCSP, Universidade de Lisboa*

**Resumo:** Este artigo pretende demonstrar a relação existente entre a Cultura Organizacional e a Comunicação Interna, na ótica do consultor de comunicação. Foram entrevistados profissionais de comunicação de consultorias portuguesas pertencentes à Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas (APECOM) que oferecem o serviço de comunicação interna nos seus portfólios. Faz-se a ligação entre as opiniões dos profissionais entrevistados e os principais conceitos estudados, tendo como foco as estratégias de comunicação interna, a partir do aprofundamento da cultura organizacional. Sendo o consultor um agente externo à organização, que não partilha da sua cultura e que depende das informações que lhe são fornecidas para desenvolver o seu trabalho, notamos que embora haja, da sua parte, a preocupação em compreender a cultura da organização, nem sempre há disposição por parte da organização em investir recursos na contratação destes serviços e na colaboração com a mesma.

**Palavras-chave:** comunicação interna; cultura organizacional; consultor de comunicação; entrevistas; Portugal.

### Introdução

Mumby (2013) refere que todas as organizações comunicam, sendo os processos de comunicação interna o seu sistema circulatório. Contudo, a comunicação quotidiana no seio das organizações não pode ser mantida num registo espontâneo, sob pena de surgirem várias “doenças” por desconhecimento do referente, isto é, do contexto em que a comunicação se desenvolve nas organizações. Seja desenvolvida por profissionais *in-house* ou por consultores

*Relações Públicas e Comunicação organizacional: dos fundamentos às práticas, vol 5, 187-208*





externos, a comunicação organizacional é cada vez mais complexa e precisa de ser refletida e planeada.

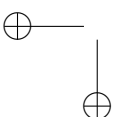
Assim, o objetivo principal do presente estudo é examinar como os consultores de comunicação interna consideram a cultura organizacional ao elaborar propostas para os seus clientes. Adicionalmente, apresenta como a interligação entre a comunicação interna e a cultura organizacional influencia o trabalho do consultor e a escolha das estratégias a serem aplicadas. Como tal, utilizou-se o método qualitativo e foram realizadas entrevistas em profundidade com consultores de comunicação portugueses, especialistas em serviços de comunicação interna.

Este artigo é dividido em cinco pontos principais. Inicialmente, o conceito de comunicação organizacional e a importância da cultura organizacional são apresentados, bem como um levantamento das pesquisas atuais sobre o trabalho de profissionais de comunicação, em oposição aos de consultoria de gestão que prestam serviços de consultoria de comunicação estratégica. O estado da arte destaca tendências na comunicação interna, cultura organizacional e no trabalho de consultoria de comunicação. O ponto quatro introduz os métodos de pesquisa, e finalmente, os resultados são apresentados. Esta seção é dividida em duas subseções principais: o ponto de vista dos consultores de comunicação sobre o seu trabalho na comunicação interna; e a interligação entre a comunicação interna e a cultura organizacional na prestação de serviços de consultoria externa.

## Comunicação organizacional

A Comunicação Organizacional é uma disciplina que tem demonstrado relevância científica desde o final do século XX, o que se verifica pelo aumento de publicações sobre o tema (por exemplo, Vercic, Vercic e Sriramesh, 2012; *European Communication Monitor*, 2013) e de cargos de gestão de topo (por exemplo, Zerfass, Bentele, Schwalbach, & Sherzada, 2014). Em Portugal, o interesse em estudar a comunicação de forma estratégica pode ser verificado em trabalhos que a apresentam de forma integrada, como ferramenta de gestão (Santo, 1996; Rego, 2007; Sebastião, 2012 e 2015; Ruão & Kunsch, 2014).

A maioria das abordagens à comunicação organizacional tende, tradicionalmente, a identificar dois escopos: o interno e o externo, derivados dos



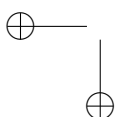


principais públicos estratégicos, respetivamente: colaboradores e acionistas; consumidores e comunidade. Contudo, tem sido evidenciado que existem traços comuns e que os elementos e as mensagens têm que ser coerentes, envolvendo os compromissos multidimensionais e simultâneos das várias partes interessadas nas redes de valores. Se queremos uma comunicação organizacional estratégica e social, económica e juridicamente viável e reconhecível, a integração deve ser privilegiada, tendo em conta os elementos da organização e os contextos culturais. Para efeitos deste artigo, a principal preocupação é a comunicação interna, ou seja, a comunicação elaborada e estabelecida dentro da organização com o público estratégico dos colaboradores.

Como parte da cultura organizacional, a comunicação interna é estudada por investigadores do comportamento organizacional (e.g. Bauer & Erdogan, 2012; Robbins & Judge, 2005/2013) e dos recursos humanos (e.g. Armstrong & Taylor, 1977/2014; Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2011; Chalofsky, Rocco, & Morris, 2014). No entanto, as suas abordagens focalizam processos de comunicação, tipos, canais, barreiras e efetividade de alguma forma informacional e operacional, minimizando o ponto de vista e a satisfação dos colaboradores com a comunicação interna.

O interesse por estudar a relação entre a cultura organizacional e a comunicação interna deriva, por um lado, da importância que a comunicação interna tem adquirido nas organizações, estabelecendo sua relevância estratégica (por exemplo: Gillis, 2011; Miller, 1994/2012), resultante de uma abordagem e da criação de significados que possam ser valiosos para os indivíduos e, conseqüentemente, para as organizações através da comunicação (Weick, 1995; Soderberg, 2011). Por outro lado, a pesquisa realizada sobre a cultura organizacional mostra a relação entre a dimensão cultural e as configurações organizacionais, mas pouco foi estudado sobre a dimensão cultural e também sobre a satisfação dos colaboradores em relação à comunicação interna (Jensen, Papastefanou & Conradie, 2013).

A comunicação é desenvolvida dentro de um contexto cultural, macro ou meso, i.e., social ou organizacional. Sem compreender as convenções simbólicas, rituais e valores do grupo, a interpretação da mensagem ficará comprometida (Hofstede, 2001; Schein, 2004), tanto quanto a criação de sentido (Weick, 1995). Portanto, não é possível projetar e implementar estratégias de comunicação, sem avaliar e considerar a cultura circundante, que forneceu as





bases para a organização, permitindo alcançar a sua posição no mercado e a sua reputação (Gioia & Chittipeddi, 1991; Mumby, 2013).

A compreensão da cultura organizacional é ainda mais difícil no caso do consultor de comunicação, tendo em conta que são profissionais que não estão diariamente imersos nesta cultura, não sendo, portanto, conhecedores em profundidade das suas singularidades. Nesses casos, o profissional terá que confiar nas fontes internas, nas declarações públicas e num curto período de observação direta. Este cenário só permite o desenvolvimento de propostas táticas, ou seja, conselhos sobre o uso de artefactos de comunicação, configurando uma abordagem instrumental de comunicação organizacional.

## Estudos de comunicação e consultoria

Ao contrário do que acontece na consultoria de gestão, onde temos um conhecimento detalhado e empiricamente fundamentado sobre a história, economia e sociologia; na consultoria de comunicação os estudos ainda são muito incipientes. Pouco é conhecido sobre o trabalho de consultoria realizado por profissionais de comunicação no campo da comunicação estratégica, apesar da importância destes serviços nas decisões organizacionais (Frandsen, Johansen & Pang, 2013).

A crescente pressão sobre os *Chiefs Executive Officer* (CEOs) para comunicarem com os seus principais públicos internos e externos, tanto direta como mediaticamente, também abriu novas oportunidades para pessoas que trabalham em organizações, estendendo o papel do antigo departamento de relações públicas para um grupo emergente de consultores de comunicação. Este movimento aconteceu primeiro nos Estados Unidos da América, depois na Europa, (primeiramente no Reino Unido e a seguir nos Países Baixos) (Engwall & Kipping, 2013, p. 88). A importância da consultoria de gestão é inegável no contexto atual, sendo que muitas destas empresas cresceram tanto que superaram o tamanho dos seus clientes. A necessidade das empresas legitimarem as suas decisões em comunicação também deverá crescer, assim, é muito provável que a consultoria de gestão e a consultoria de comunicação se tornem cada vez mais integradas e que no futuro, venha a consultoria de comunicação a tornar-se parte da consultoria de gestão (Engwall & Kipping, 2013, p. 95; The Holmes Report & ICCO, 2015).





Num trabalho de consultoria sistémica, o consultor é um observador, que suporta o cliente através de várias formas de aprendizagem, enquanto em consultoria clássica este trabalho é muito mais diretivo. Independentemente da abordagem, a consultoria preocupa-se em aumentar a eficiência do negócio, sendo tarefa dos consultores profissionais otimizar a capacidade dos clientes para agir, apoiá-los em busca de caminhos alternativos e ajudá-los a implementar soluções para os seus problemas (Röttger & Preusse, 2013, pp. 99-100).

As funções desempenhadas pelos consultores, bem como a posição que ocupam nas organizações diferem muito dependendo de cada contexto, porém, o que acontece muitas vezes é uma distorção. Pressupõe-se que o consultor dê conselhos, mas na área da comunicação organizacional, o consultor é um executor de tarefas, sendo que este mercado se caracteriza pela falta de controlos que regem a profissão e a ausência de formação padronizada (Röttger & Preusse, 2013, p. 101).

Os consultores são contratados para corrigir *deficits* em recursos humanos nos departamentos de comunicação, trazendo conhecimento especializado, por exemplo, para campanhas ou novas tecnologias de comunicação (Röttger & Preusse, 2013, p. 109). Como observadores externos, os consultores são capazes de reconhecer os problemas e os pontos cegos de observações dos seus clientes e ao fazê-lo, são capazes de chegar a uma melhor compreensão destes problemas tendo mais oportunidades para dar conselhos e ajudá-los a alcançar maior capacidade de reflexão (Röttger & Preusse, 2013, p. 113). Além dos conhecimentos reais, o reconhecimento de *status* de perito é fundamental para que o consultor de comunicação seja percebido como um especialista. Portanto, os gestores de comunicação precisam provar e aprovar os seus conhecimentos específicos e a sua relevância para a organização, para serem reconhecidos como consultores (Zerfass & Franke, 2013, p.123).

Assim sendo, em termos de comunicação desenvolvida no seio das organizações, o recurso a um consultor de comunicação externa poderá constituir-se como uma oportunidade de diagnóstico de problemas, de propostas de inovação, para uma consequente mudança e aprendizagem organizacional (Crandall, Parnell & Spillan, 2014).





## Comunicação interna, cultura organizacional e estudos de consultoria de comunicação

A comunicação interna tem vindo a recuperar a atenção dos estudiosos de relações públicas e profissionais que consideram a sua importância estratégica para o sucesso das organizações. Neste estudo, o foco relacional e colaborativo (Grunig, 2000) é preferido, uma vez que a cooperação interna é obrigatória para o desenvolvimento do trabalho de consultoria. Como tal, a revisão da literatura foca os estudos de comunicação e relações públicas.

Neste âmbito, Welch e Jackson (2007) tentaram redefinir o conceito de comunicação interna, salientando a importância do processo de comunicação nas organizações para proporcionar uma sensação de pertença do público interno. Os autores propuseram ainda uma matriz de comunicação interna, que pode ser usada para complementar outras formas de análise situacional e como uma ferramenta analítica, que pode ser aplicada à análise estratégica, planeamento e avaliação da comunicação interna. Em 2013, Welch denuncia as fragilidades da formação académica em comunicação interna, apesar de sua importância no envolvimento dos colaboradores com o negócio e para a eficácia organizacional. Para abordar esta lacuna, a autora propõe um quadro de base empírica, para conhecimento específico em comunicação interna, construído a partir de dados coletados numa pesquisa *online*, respondida por profissionais de comunicação.

Há ainda, estudos que exploram a perceção dos colaboradores e do fluxo de informações dos gestores de topo, como ilustram White, Vanc e Stafford (2010). Os autores concluíram que, apesar do *e-mail* ser considerado eficiente para troca de informações, a preferência para a comunicação entre todos os grupos de colaboradores é a interação face a face, interpessoal e o diálogo com os superiores. As conclusões evidenciam a importância de se considerar a cultura organizacional no desenvolvimento de uma comunicação interna eficaz. Apesar desta importância ter sido interpretada pelos autores com base nos resultados das informações recolhidas por uma pesquisa *online*, respondida pelos funcionários de uma universidade, há evidências da importância do interacionismo simbólico nos processos de comunicação interna e na escolha das ferramentas de comunicação.





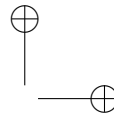
Quanto aos estudos realizados sobre consultoria de comunicação interna, Vercic, Vercic e Sriramesh (2012) concluíram, após um estudo *Delphi* com associações europeias de comunicação interna, que esta é uma função de gestão interdisciplinar que integra elementos de gestão de recursos humanos, comunicação e *marketing*. Mas este ponto de vista interdisciplinar pode desfocar o uso estratégico dos instrumentos de comunicação, bem como a sua eficácia. Além disso, a natureza técnica dos dados de recursos humanos e seus interesses, bem como os fins de *marketing*, podem desviar o foco da vertente motivacional, do envolvimento e satisfação da força de trabalho nas organizações.

Recursos humanos diferentes também têm visões diferentes sobre os fins da comunicação interna. Por exemplo, Zerfass, Bentele, Schwalbach, e Sherzada (2014) conduziram um estudo quantitativo entre CEO, chefes executivos e diretores de comunicação, a fim de compreender a sua opinião sobre as vantagens e o papel da comunicação interna. Enquanto os primeiros acreditam na motivação dos colaboradores como sendo o mais importante, os profissionais de comunicação concentram-se na criação de uma imagem organizacional positiva.

Finalmente, todos concordam com a importância estratégica da comunicação interna na liderança. Os resultados dos estudos *European Communication Monitor* (Zerfass, Vercic, Verhoeven, Moreno, & Tench, 2013) e Men (2014) destacam o papel transformador e simétrico da comunicação interna na aproximação entre líderes e colaboradores; na motivação dos colaboradores; e na percepção da força de trabalho na abrangência da organização.

A cultura organizacional, por sua vez, é criada pela coligação dominante, perpetuada pelos sistemas funcionais da organização e afectada pelos valores sociais e pelo macroambiente da organização. Consequentemente, a cultura organizacional está ligada à estrutura e à estratégia, assim como, ao líder. Enquanto campo interdisciplinar, a cultura organizacional tem sido estudada por diferentes disciplinas, nomeadamente: pelos estudos organizacionais (e.g. Denison, 1990; Hatch, 1997; Hofstede, 2001; Hatch & Shultz, 2008); pelos estudos de liderança (e.g. Schein, 2004; Kouzes & Posner, 1987/2007; D'Aprix, 2011); pela gestão (e.g. Peters & Waterman, 1982; Gioia & Chitipeddi, 1991) e pela gestão da mudança (e.g. Gagliardi, 1986; McCalman & Potter, 2015); pelo comportamento organizacional (e.g. Bauer & Erdogan, 2012; Robbins & Judge, 2005/2013) e pelos recursos humano (e.g. Armstrong





& Taylor, 1977/2014; Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2011; Chalofsky, Rocco, & Morris, 2014); pelos estudos de comunicação e relações públicas, especialmente na teoria da excelência (Grunig, 1992), nas teorias de poder (Spicer, 1997; Plowman, 1998; Berger, 2005); e em estudos genéricos de comunicação organizacional (e.g. Miller, 1994/2012; Vella & Melewar, 2008; Mumby, 2013) e relações públicas (e.g. L'Étang, 2008; Moss & DeSanto, 2011).

Não obstante, a revisão da literatura não trouxe à tona qualquer estudo que enfoque a relação entre a comunicação interna e a cultura organizacional do ponto de vista dos profissionais de comunicação. Tendo em vista que são os responsáveis por desenvolver estratégias, que em última análise potencializarão os ganhos da empresa, é necessário entender de que forma utilizam estrategicamente a cultura em benefício da comunicação, ou seja, como os planos de comunicação interna podem ser adaptados aos contextos culturais, fugindo dos padrões, que via de regra levam a soluções desgastadas, pouco eficazes e estandardizadas, isto é, utilizadas em diferentes organizações, sem a respetiva adaptação aos valores identitários.

## Opções metodológicas

Considerando o objetivo principal de compreender como o consultor de comunicação interna atenta na cultura organizacional ao elaborar propostas para seus clientes, optou-se pelo método qualitativo. Recorreu-se às técnicas de pesquisa bibliográfica e análise documental; entrevistas e análise das entrevistas, pois pretendeu-se realizar uma investigação em profundidade sobre o tema, recolhendo e comparando as opiniões dos consultores portugueses de comunicação, especialistas em serviços de comunicação interna. Apesar da existência de cerca de 180 empresas de serviços de comunicação em Portugal, poucos se apresentam como consultorias de comunicação ou prestadores de serviços de comunicação interna. Então, e após pesquisas anteriores (Sebastião, 2013; Sebastião & Azevedo, 2014), este estudo considera as consultorias associadas à APECOM – total de 21 membros – com serviços de comunicação interna – total de 11.

As consultorias foram contactadas por *email* e, em seguida, por telefone. As entrevistas pessoais foram realizadas com pelo menos um consultor. Foi





possível entrevistar nove especialistas de comunicação interna de oito consultorias (tabela 1). As demais consultorias não atenderam à solicitação, mesmo após diversas tentativas.

Tabela 1. Consultorias entrevistadas

<b>Consultoria</b>	<b>Função</b>	<b>Código</b>
<i>Guess What</i>	<i>Manager Partner</i>	A
<i>Cunha Vaz &amp; Associados</i>	<i>Senior Manager</i>	B
<i>Inforpress</i>	<i>Country Manager</i>	C
	<i>Deputy Manager</i>	D
<i>Lift World</i>	<i>People Practice Leader</i>	E
<i>Porter Novelli</i>	<i>General Manager</i>	F
<i>MPRelations</i>	<i>Interim General Manager</i>	G
<i>Imago – Llorente &amp; Cuenca</i>	<i>Consultant</i>	H
<i>YoungNetwork</i>	<i>Communication Coordinator</i>	I

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas entre novembro de 2014 e fevereiro de 2015. Para concretizá-las recorreremos a um questionário cujos temas foram discutidos detalhadamente com os participantes. O questionário das entrevistas aplicadas aos consultores possuía vinte questões divididas entre os dois grandes temas que norteiam esta pesquisa – a Comunicação Interna e a Cultura Organizacional. Especificamente, os consultores entrevistados foram questionados sobre os serviços de comunicação interna em Portugal com relação às tendências verificadas em outros países (a maioria das consultorias entrevistadas têm âmbito internacional). Na sequência, questionou-se sobre os serviços de comunicação interna solicitados pelos clientes; sobre as tendências verificadas no setor; diferenciação de serviços em períodos de crise e sobre a comunicação interna como agente transformador e solucionador destes conflitos; serviços de comunicação interna exigidos pelos clientes e as tendências observadas; as vantagens e desvantagens da consultoria externa para realizar o trabalho de comunicação interna, em relação a interação interna com equipes e, também, a valorização da comunicação interna pela diretoria das organizações. Houve, ainda, uma pergunta que desafiava consultor a refletir sobre a prática de seu trabalho no diagnóstico da cultura da organização, atendendo à diversidade de clientes e aos prazos curtos (*deadlines*) que as consultorias geralmente possuem.

O segundo tema abordado, a Cultura Organizacional, foi introduzido com uma pergunta sobre o caráter motivacional da Comunicação Interna. Para



tanto, solicitou-se ao consultor que identificasse as características das empresas que mais solicitam este tipo de trabalho, bem como traços da sua cultura que possam determinar tais solicitações. Na sequência, foram questionados sobre as técnicas utilizadas para a realização do diagnóstico da cultura organizacional. Neste ponto da entrevista procuramos compreender quais os aspectos que os consultores observam para o diagnóstico inicial da cultura. Depois, perguntamos sobre os aspectos intrínsecos e também sobre a forma como aplicam tais percepções nas estratégias de comunicação interna que desenham para as organizações.

A análise do conteúdo das entrevistas que se segue procurou responder à questão inicial desta pesquisa, ou seja, compreender qual a importância da Cultura Organizacional para a construção das estratégias de Comunicação Interna, na ótica do consultor de comunicação.

## **Resultados: a visão do consultor de comunicação**

Os resultados são apresentados, englobando-os em dois temas principais: uma visão externa, um olhar interno: 1) trabalho de comunicação interna e de consultoria; onde as opiniões dos consultores sobre a prática da comunicação interna são amplamente apresentadas; e 2) a relação entre comunicação interna, cultura organizacional e trabalho de consultoria, bem como a interação entre essas áreas, incluindo as percepções de consultores sobre a cultura dos seus clientes, a compreensão do processo de diagnóstico e, especialmente, como podem usá-lo para construir planos de comunicação interna.

### **A visão externa do trabalho de comunicação interna**

A consultoria de comunicação é externa à organização, mas é desenvolvida para o público interno, considerando as especificidades e as sensibilidades da força de trabalho, que precisa de ser conhecida para ser envolvida e, de alguma forma, habilitada no processo de comunicação organizacional. Como tal, o trabalho de consultoria pode, se realizado imprudentemente, ser considerado como uma invasão. Na verdade, implica compartilhar segredos e informações confidenciais, dependendo assim da relação de confiança que se estabelece entre o consultor e a organização cliente.





Não é consensual que a contratação de uma empresa de consultoria de comunicação externa seja vantajosa para a organização. Primeiramente, porque esses serviços são recentes em Portugal e poucas consultorias têm os conhecimentos necessários para os realizar de forma satisfatória. Além disso, a maioria das organizações tem departamentos de comunicação *in-house*, recursos humanos ou mesmo de *marketing*, que acabam por realizar trabalhos de comunicação interna. Não se deve esquecer que, desde o momento em que uma organização é criada e as pessoas são contratadas, a comunicação é definida. Talvez não de maneira formal e estratégica, mas (como referido na introdução) a comunicação interna é o sistema circulatório de qualquer organização (Mumby, 2013).

Os principais problemas de comunicação interna e consultorias externas surgem dos seus atributos estratégicos e das necessidades de gestão. Quando a coligação dominante percebe a comunicação interna como um aspecto importante da organização, a necessidade de uma visão externa, sem um viés organizacional, pode ser uma vantagem. Não obstante, o tecido empresarial português é caracterizado por empresas familiares, de pequeno e médio porte, com hierarquias verticalmente integradas que tendem a serem apolo-gistas de uma política de segredo, ou seja, com falta de transparência interna. Assim, muitas vezes não há espaço para estratégias de comunicação interna que contem com o envolvimento dos diferentes públicos internos numa base idealmente simétrica (por vezes, nem sequer assimétrica bidirecional). Consequentemente, mesmo quando consultores externos são contratados, os serviços solicitados não incluem planeamento estratégico e integrado, mas tarefas técnicas. Portanto, de acordo com os profissionais entrevistados, em Portugal, a comunicação interna é principalmente operacional, resultando na execução de tarefas específicas, tais como: criar e operar uma intranet, um boletim informativo ou outro órgão da casa (*house organ*); ou na organização de eventos recreativos para as equipas de trabalho. Nas suas palavras:

Em Portugal a consultoria de comunicação interna é muito operacional e acaba por dar resposta às necessidades que as pessoas dos recursos humanos ou do *marketing* identificam. (A)

Eu não sei se as propostas de comunicação interna feitas por consultorias de comunicação portuguesas são inovadoras (...). 99% das propostas são: um boletim informativo, um evento, um pro-





grama de motivação de equipas. (...). Então não vejo especialização de comunicação interna em consultorias de comunicação como há em comunicação externa. (B)

Muitas vezes somos relegados a fazer tarefas que não têm muito a ver com a comunicação interna e este é o desafio ao contratar o consultor, ter uma estrutura na empresa que saiba tirar partido do consultor e não o relegue para funções de secretariado. (C)

No entanto, na opinião dos entrevistados, este cenário tem se modificado lentamente, devido ao contexto de crise económica. A crescente importância da comunicação interna, ligada à necessidade de identificar embaixadores entre os colaboradores; também a necessidade de envolver, motivar e agregar valor ao relacionamento entre a organização e seus públicos internos (Welch & Jackson, 2007; Miller, 1994/2012), reforça a crença de que esta área é fundamental para a sobrevivência e êxito das organizações. Apesar do dilema se ela deve ser realizada por profissionais de comunicação externa ou *in house*, algumas corporações (principalmente multinacionais e grandes empresas) têm vindo a utilizar equipas mistas (internas e externas). A maioria dos consultores entrevistados afirma que a visão externa é fundamental para o diagnóstico e para a perceção dos problemas de comunicação. As auditorias externas contribuem para apontar suas principais deficiências, embora as propostas e implementação de soluções devam ser realizadas em conformidade, com a colaboração ou exclusivamente por equipas internas. Nas palavras de um consultor:

O consultor nunca trabalha sozinho ou apenas com o diretor de comunicação do cliente. O trabalho do consultor tem de ser inclusivo, envolvendo todos no trabalho, sem ego, sem favoritismo. Os consultores devem ouvir todos os lados e de alguma forma, encontrar todos os embaixadores para a mensagem que querem transmitir. (D)

As organizações tendem a contratar serviços de consultoria para a comunicação interna em situações de crise ou mudanças organizacionais. Além desses fatores, a comunicação interna em organizações é tradicionalmente tratada





por consultorias de recursos humanos com nenhuma experiência em comunicação, mas com vasto conhecimento das motivações dos diferentes tipos de colaboradores.

Em suma, o consultor de comunicação interna oferece uma visão sem preconceitos que pode ser útil para a gestão de interesses e emoções nas organizações, bem como para identificar problemas de comunicação e propor soluções, mas: a impossibilidade de dedicação exclusiva a um cliente, os lapsos de tempo para investigação e diagnóstico interno necessários (para realizar auditorias que podem incluir inquéritos, entrevistas, análise de documentos, observação direta); uma abordagem possivelmente difícil de equipas internas, que podem exigir mais tempo de adaptação para desenvolver confiança nos relacionamentos e precisão nas informações; a falta de entendimento do negócio do cliente; e o papel na maior parte operacional do consultor, são as principais dificuldades na prestação de serviços de comunicação interna, identificados pelos nossos entrevistados.

### **A relação entre comunicação interna, cultura organizacional e o trabalho de consultoria**

A cultura organizacional é, de alguma forma, intangível, se mantivermos em mente o modelo *iceberg* cultural proposto por Hall (1976). A comunicação interna pode ser um instrumento que expõe os pensamentos, valores e crenças, ou seja, evidencia configurações culturais e permite uma compreensão mais abrangente da organização. Neste sentido, a cultura organizacional é algo íntimo, e um consultor externo pode ter graves problemas para perceber o que vai além dos níveis de comportamentos e artefactos da cultura (sua camada visível).

Na opinião dos entrevistados é muito importante observar o comportamento organizacional, não apenas pelas atitudes e opiniões ou informação recolhidas por meio de inquéritos. Os relatórios, documentos, *websites* e a comunicação externa, apenas revelam parte da essência da organização. Para garantir a análise mais profunda, os consultores entrevistados concordam que é necessário falar com as pessoas de todos os níveis hierárquicos da organização, desde a base até o topo. Assim, os consultores recomendam que sejam realizadas entrevistas em profundidade, para verificar o tom da comunicação entre as equipas; analisar o ambiente, a forma como o espaço é organizado,





como as salas de reunião e os móveis estão dispostos, dentre outras particularidades. Conhecer o tipo de liderança, estudar os organogramas e estruturas funcionais, e verificar os níveis de formalidade entre as pessoas e com os visitantes externos, como os próprios profissionais de consultoria, podem ajudar no diagnóstico da cultura organizacional.

Algumas empresas possuem traços culturais muito parecidos e cuja comunicação costuma ser feita seguindo-se uma linha própria com contornos motivacionais. A diversidade de clientes das consultorias entrevistadas ajudamos a identificar este traço cultural em algumas empresas. As multinacionais, pelos alinhamentos com as estruturas globais e pela necessidade de integração de diferentes ambientes, são um exemplo. Outro exemplo são as organizações que possuem um maior número de colaboradores, pelo impacto social que causam, o que implica maior necessidade em motivar o público interno para que sejam embaixadores da marca. Há ainda as empresas do setor de serviços, que dependem muito da força de vendas, ou aquelas que têm suas equipas em ambiente externo (vendas diretas). Outras ainda possuem negócios ligados à criatividade e, por isso, motivar o colaborador é uma preocupação das ações de comunicação interna desenhadas pelas consultorias que prestam serviços a este tipo de empresa.

A percepção aprofundada da cultura organizacional para a definição das estratégias de comunicação interna influencia o trabalho do consultor. Não é possível realizar comunicação interna para uma determinada organização sem antes conhecer a sua cultura. Este reconhecimento levará tempo e dependerá muito da parceria que se estabelece entre o profissional interno (interlocutor na empresa) e o consultor. A relação de confiança é fundamental neste sentido. Sem que exista esta relação o trabalho do consultor ficará prejudicado e poderá, inclusive, ser rejeitado pelas equipas internas, causando boicotes e dificuldades de acesso às informações. Nas palavras de nossos interlocutores:

No início as equipas nos olham como mais um empresa, mais um “chato” que vai me dar mais trabalho e pode haver desconfiança.

(A)

Às vezes encontramos dificuldades de relacionamento com os colaboradores da empresa, ao conduzirmos o diagnóstico, principalmente no contexto em que atravessamos, quase que se gera uma





crise, pois pensam que estamos ali para despedir pessoas, ou seja, a recepção é um pouco desconfiada e insegura. (F)

As interações entre os membros da organização permitem a disseminação da cultura e principalmente que ela se perpetue por gerações. Elias (1991) destaca a importância da transmissão de conhecimentos através de símbolos sociais e, num ambiente organizacional, a comunicação interna é um meio de transmissão deste conhecimento. Mas esta não deve ser apenas um meio de execução da decisão de outros atores. É indispensável, para tanto, o uso da linguagem nos diversos meios e canais e podemos citar, como exemplo, as revistas internas, os documentos, registros e histórias, partilha de opiniões em redes sociais, blogues, *websites*, que serão fonte de consulta permanente quando for necessário resgatar a história daquela organização. Além destas formas concretas, haverá ainda outras, mais simbólicas e subjetivas, que vão desde a identificação do colaborador com a logomarca, com as cores da empresa com o seu nome e sua identidade, seus valores e assim por diante.

Os entrevistados estão, em certa medida, de acordo quando afirmam que a Cultura Organizacional e a Comunicação Interna são parte um do outro. Não há uma cultura sem comunicação e a comunicação dá visibilidade à cultura organizacional. Uma empresa que não tem conhecimento de sua cultura tende a desvalorizar a sua comunicação interna. Além disso, se internamente não há conhecimento ou consciência da cultura organizacional, o trabalho do consultor de comunicação será mais difícil devido à necessidade de perceber os fundamentos da cultura organizacional e depender das declarações e informações do público interno. Como consequência, e porque as empresas portuguesas são em sua maioria formais, hierárquicas e apologistas do segredo, há uma tendência para a aplicação de modelos similares de comunicação interna em diferentes tipos de empresas. Isto tem como consequência baixos níveis de eficácia do trabalho de consultoria de comunicação interna.

As escolhas das estratégias para a realização de trabalhos de comunicação interna estarão intimamente ligadas ao tipo de organização para a qual oferecem a consultoria. Esta percepção se dará principalmente ao nível da cultura organizacional, já que não é aconselhável aplicar estratégias sem antes conhecer a cultura da empresa. Como afirma um dos consultores entrevistados:

Eu não concebo a área de consultoria de comunicação, mesmo que para comunicação externa, sem conhecer profundamente a





cultura de uma empresa. Eu não concebo alguém que está nesta área e que não conheça profundamente os seus clientes. Sei que há muita gente no mercado que é assim. Isto para mim não é consultoria, é execução. (B)

Porém, pelas realidades das próprias consultorias, que possuem prazos curtos e equipas reduzidas, nem sempre é possível realizar este diagnóstico profundo. Alguns consultores admitem ser possível fazer comunicação interna sem se conhecer profundamente a organização e a sua cultura, mas reconhecem que este não é o cenário ideal.

## Conclusões

Os resultados desta pesquisa qualitativa, baseada na opinião de nove consultores de comunicação portugueses, identificam a perceção dos entraves colocados por organizações com relação aos seus "segredos", bem como ao estabelecimento de confiança mútua. Nota-se, ainda alguma falta de intimidade e apreço pelo trabalho do consultor de comunicação como um especialista, capaz de oferecer trabalho de qualidade num curto espaço de tempo. A maior vantagem dos consultores, entretanto, é sua visão mais atualizada e a consciência do mundo exterior à organização e do mercado, enquanto os profissionais de comunicação de departamentos internos são apenas especialistas no mundo da sua organização e das suas marcas. Além disso, os consultores também fornecem uma visão menos tendenciosa da organização, que pode dar origem à perceção de novas forças e fraquezas.

Constatamos também que falta especialização em comunicação interna por parte do consultor, o que leva à realização de trabalhos repetitivos e pouco adequados à realidade da organização. Notamos que há tendência em oferecer o mesmo tipo de soluções, mesmo para organizações com culturas diferentes. Esta prática faz com que os trabalhos de comunicação interna, realizados por consultores, não alcancem os seus objetivos e sejam encarados como superficiais e secundários, chegando mesmo a ser excluídos dos orçamentos em momentos de crises financeiras e ajustamentos de custos.

Este cenário permite a conclusão de que a comunicação interna é principalmente desenvolvida internamente nas empresas portuguesas. Quando







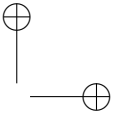
contratam consultores de comunicação, as demandas são pontuais, principalmente relacionadas com uma abordagem instrumental de comunicação organizacional (por exemplo, intranet, construção de equipas, eventos). Tal ocorre devido à falta: de tempo, de conhecimento dos consultores e de resultados mensuráveis.

À semelhança da especialização em comunicação interna por parte das consultoras de comunicação e relações públicas portuguesas, este estudo é limitado pelo tamanho reduzido do mercado português e pelo papel das consultorias de gestão e de recursos humanos, que parecem estar a fornecer estes serviços. Tais fatores sublinham a necessidade de ampliar a base de amostra do estudo. Futuros estudos sobre a perceção do consultor externo sobre a interação entre a comunicação interna e a cultura organizacional devem incluir estes consultores de gestão e recursos humanos que prestam serviços de comunicação interna, apesar de sua falta de experiência em processos de comunicação, fluxos, criação de mensagem e instrumentos.

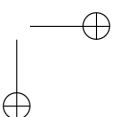
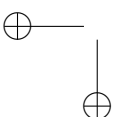
## Referências

- Armstrong, M. & Taylor, S. (1977/2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 13<sup>th</sup> ed. London/Philadelphia: Kogan Page.
- Ashkanasy, N. M.; Wilderom, C. P. M. & Peterson, M. F. (eds.) (2011). *The handbook of organizational culture and climate*. Los Angeles: Sage Publications.
- Bauer, T. & Erdogan, B. (2012). *An introduction to organizational behavior*, v. 1.1. Book Archive Creative Commons licensed, freely downloadable at: <http://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.1.pdf>
- Chalofsky, N. E.; Rocco, T. S. & Morris, M. L. (2014). *Handbook of human resource development*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Crandall, W. R.; Parnell, J. A. & Spillan, J. E. (2014). *Crisis management. leading in the new strategy landscape* (2<sup>rd</sup> ed.). London / New York: Sage Publications.





- D'Aprix, R. (2011). The challenge of employee engagement. Throwing rocks at the corporate rhinoceros. In T. L. Gillis (ed.), *The IABC handbook of organizational communication. A guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership*, 2 ed. (pp. 257-265). San Francisco: Jossey-Bass.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Elias, N. (1991). *The symbol theory*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Engwall, L. & Kipping, M. (2013). Management consulting: dynamics, debates, and directions. *International Journal of Strategic Communication*, 7 (2): 84-98.
- Frandsen, F.; Johansen, W. & Pang A. (2013). From management consulting to strategic communication: studying the roles and functions of communication consulting. *International Journal of Strategic Communication*, 7 (2): 81-83.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. *Organization Studies*, 7 (2): 117-134. Doi: 10.1177/017084068600700203
- Gillis, T. L. (ed.). (2011). *The IABC handbook of organizational communication. A guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership*, 2 ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12 (6): 433-448.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Press/Doubleday.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University.
- Hatch, M. J. & Shultz, M. (2008). *Taking Brand Initiative. How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

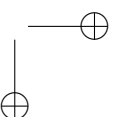
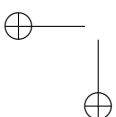


- Jensen, I.; Papastefanou, N. & Conradie, P. (2013). Cultural dimensions of South African employees and internal organisational communication satisfaction. *Communicatio*, 39 (1): 144-163. doi: 10.1080/02500167.2013.772218
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1987/2007). *The leadership challenge*, 4<sup>th</sup> ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- L'Etang, J. (2008). *Public relations. Concepts, practice and critique*. London: Sage Publications.
- McCalman, J. & Potter, D. (2015). *The key importance of culture in organizational change*. London: Kogan Page.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28 (2): 264-284.
- Miller, K. (1994/2012). *Organisational communication: approaches and process*, 6<sup>th</sup> edition, Boston: Wordsworth Cengage Learning.
- Moss, D. & DeSanto, B. (2011). *Public relations. A managerial perspective*. London: Sage Publications.
- Mumby, D. K. (2013). *Organisational communication. A critical approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. London: HarperCollins Publisher.
- Plowman, K. D. (1998). Power in conflict for public relations. *Journal of Public Relations Research*, 10: 237-261.
- Rego, A. (2007). *Comunicação pessoal e organizacional – teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2005/2013). *Organizational behaviour*, 15<sup>th</sup> ed. Boston (and others): Pearson Education.

- Röttger, U. & Preusse, J. (2013). External consulting in strategic communication: functions and roles within systems theory. *International Journal of Strategic Communication*, 7 (2): 99-117.
- Ruão, T. & Kunsch, M. (edits.) (2014). Tendências da comunicação organizacional e estratégica. *Comunicação e Sociedade*, 26. (disponível em: <http://revistacomsoc.pt/index.php/comsoc/issue/view/158>)
- Santo, P. E. (1996). Comunicação interna nas maiores empresas portuguesas. *Biblioteca online de Ciências da Comunicação* (disponível em: [www.bocc.ubi.pt/pag/espírito-santo-paula-comunicacao-interna-empresas.pdf](http://www.bocc.ubi.pt/pag/espírito-santo-paula-comunicacao-interna-empresas.pdf))
- Sebastião, S. P. (2012). A comunicação interna na empresa em rede e em sistemas sociais cooperativos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2 (3): 9-26. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-3-2012-01-09-26>. (disponível em: <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/68>)
- Sebastião, S. P. (2013). Portuguese PR consultancy websites: content and presence. *Public Relations Review*, 39 (5): 584-586. doi: 10.1016/j.pubrev.2013.09.009
- Sebastião, S. P. (2015). *Fundamentos de comunicação integrada organizacional e de marketing*. Lisboa: ISCSP.
- Sebastião, S. P. & Azevedo, C. (2014). Associativismo e ordem dos consultores de comunicação: vantagens e debilidades / Corporatism and order of communication consultants: advantages and weaknesses. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4 (7): 39-52. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-7-2014-04-39-52> (disponível em: <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/256>)
- Soderberg, A.-M. (2011). Communicative and cultural challenges in managing international mergers and acquisitions. In R. Lawniczak (ed.), *Challenges for communication management and public relations in international mergers and acquisitions* (pp. 3-26). Poznan: Contact / CEED Research.

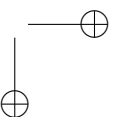
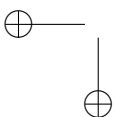


- Spicer, C. (1997). *Organizational public relations: a political perspective*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- The Holmes Report & ICCO (2015). *World PR Report*. Disponível em: [www.holmesreport.com/ranking-and-data/world-pr-report](http://www.holmesreport.com/ranking-and-data/world-pr-report)
- Vella, K. J. & Melewar, T. C. (2008). Explicating the relationship between identity and culture. A multi-perspective conceptual model. In T. C. Melewar (ed.), *Facets of corporate identity, communication, and reputation* (pp. 3-34). London: Routledge.
- Vercic, A. T., Vercic, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38: 223-230.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Welch, M. (2013). Mastering internal communication: knowledge foundations and postgraduate education. *Public Relations Review*, 39: 615-617.
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: an International Journal*, 12 (2): 177-198.
- White, C.; Vanc, A. & Stafford, G. (2010). Internal Communication, information satisfaction, and sense of community: the effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22 (1): 65-84.
- Zerfass, A. & Franke, N. (2013). Enabling, advising, supporting, executing: a theoretical framework for internal communication consulting within organisations. *International Journal of Strategic Communication*, 7 (2): 118-135.
- Zerfass, A.; Bentele, G.; Schwalbach, J. & Sherzada, M. (2014). Corporate communications from the top and from the center: comparing experiences and expectations of CEOs and communicators. *International Journal of Strategic Communication*, 8 (2): 61-78.





Zerfass, A.; Vercic, D.; Verhoeven, P.; Moreno, A. & Tench, R. (2013). *European Communication Monitor 2013. A changing landscape – managing crises, digital communication and CEO positioning in Europe. Results of a survey in 43 countries*. Brussels: EACD/EUPRERA. Consulta a 1 de maio 2014 em: [www.operate.dk/sites/operate.dk/files/billeder/zoom/ecm2013-results-chartversion.pdf](http://www.operate.dk/sites/operate.dk/files/billeder/zoom/ecm2013-results-chartversion.pdf).





# **A Comunicação e a Cultura como Elementos fundamentais da Dinâmica Organizacional: Qual o Papel da Cultura Organizacional na Comunicação adotada pelos Líderes?**

Rita Monteiro Mourão  
*ISCTE-IUL*

**Resumo:** A comunicação constitui-se como fundamental à compreensão do funcionamento organizacional. Por sua vez, o tipo de comunicação adotada pelos membros da organização poderá depender da partilha dos seus valores, normas e padrões comportamentais. Nesse âmbito, a cultura organizacional apresenta-se como crucial para explicar a comunicação organizacional (Gomes, 2000) e, especificamente, para determinar o tipo de comunicação assumida pelos líderes (Schein, 2010). O presente ensaio procura perceber de que forma a cultura organizacional poderá influenciar a comunicação da liderança. E, conseqüentemente, quais poderão ser as conseqüências desse tipo de comunicação para os colaboradores. Concluiu-se que, de facto, poderá existir uma relação entre a cultura organizacional e a comunicação dos líderes, verificando-se uma necessidade constante de adaptar o estilo de liderança à cultura da organização, para que a comunicação possa constituir-se como mais eficaz.

**Palavras-chave:** comunicação; cultura; comunicação organizacional; cultura organizacional; comunicação de líderes.

## **Introdução**

A cultura de um País poderá assumir um papel relevante para a comunicação que se estabelece entre os indivíduos. Por sua vez, este tipo de cultura pode influenciar a cultura organizacional e, conseqüentemente, o tipo de comunicação adotada pelos líderes. Nesse sentido, o presente ensaio tem como objetivos gerais:

*Relações Públicas e Comunicação organizacional: dos fundamentos às práticas, vol 5, 209-225*





- Perceber de que forma a cultura poderá influenciar a comunicação;
- Compreender como é que a cultura nacional influencia a cultura organizacional e, conseqüentemente, a comunicação que se estabelece no seio das organizações;

Especificamente, procura-se perceber qual o papel da cultura organizacional na comunicação adotada pelos líderes? constituindo-se esta questão como a pergunta de partida. Para tal, a metodologia utilizada assume um caráter qualitativo, uma vez que será realizada uma revisão teórica dos conceitos principais, seguindo-se uma reflexão crítica que relaciona os mesmos e onde serão apresentadas possíveis implicações teóricas e práticas; pontos fortes e limitações e sugestões de estudos futuros.

## A Comunicação enquanto Conceito

O termo “comunicação” deriva do latim “*comunicare*” que significa “estar em contacto com”; “pôr em comum”; “associar” (Almeida, Orgambídez-Ramos, Monteiro & Sousa, 2013). De uma forma genérica, a comunicação envolve um processo simbólico através do qual a realidade é produzida, mantida, reparada e transformada (Carey, 1988). Assim, trata-se de um procedimento através do qual as pessoas agem, criam, sustentam e geram significados, considerando-se a utilização verbal e/ou não-verbal de signos e de símbolos, num contexto particular. Neste caso, verifica-se uma determinada interação, tendo em conta significados específicos, que são atribuídos às mensagens, em contextos particulares (Almeida *et al.*, 2013; Carey, 1988; Conrad & Poole, 2012).

Alguns autores têm vindo a defender a ideia de que a comunicação trata-se de um dos processos centrais da atividade humana (Almeida *et al.*, 2013; Duck & McMahan, 2012). Sabe-se que os indivíduos passam mais de 70% do seu tempo a comunicar, uma vez que todas as suas ações envolvem comportamentos de comunicação (Almeida *et al.*, 2013). Nesse âmbito, o processo comunicativo tende a ser encarado como uma condição *sine qua non* da existência dos indivíduos, na medida em que envolve a formação, o reforço e a modificação das relações interpessoais (Duck & McMahan, 2012). O ato de comunicar será, então, responsável pelo desenvolvimento dos sujeitos e da







sociedade, através da partilha de ideias/informações e sentimentos (Mangorinha, 2012).

Especificamente, o conceito de comunicação poderá ser entendido como:

“(...) o conjunto dos processos através dos quais se efetuam trocas de informação e significação entre as pessoas. Toda a comunicação pressupõe uma interação, ou seja, um processo dinâmico que implica uma transformação dos indivíduos, pois as pessoas influenciam-se mutuamente interpretando a informação proveniente de múltiplos canais”

(Almeida *et al.*, 2013, p. 140).

Estudar o conceito de comunicação surge, então, como uma forma de compreender as interações sociais, considerando os símbolos que são criados, apreendidos e utilizados, nesse âmbito (Carey, 1988; Duck & McMahan, 2012). Os símbolos enquadrados no contexto da comunicação prendem-se com as representações arbitrárias que os indivíduos elaboram sobre as mensagens que lhes são transmitidas. Assim, estes símbolos representam um determinado tipo de significados, que tendem a ser interpretados no âmbito de um determinado contexto social da sociedade, envolvendo aquilo que se designa por uma construção social de significados (Duck & McMahan, 2012). Importa referir que a comunicação ultrapassa o conceito de informação, uma vez que envolve uma bi-direcionalidade no que respeita à troca de ideias, sentimentos e experiências (Almeida *et al.*, 2013). Nesse sentido, a comunicação surge, então, como uma forma de apresentar e de representar informações, envolvendo uma constante ação e interação entre os sujeitos (Duck & McMahan, 2012; Harris, 2003). Esta poderá ser aplicada em diferentes contextos (e.g. *Marketing*, *Relações Públicas*), tendo em conta os seus diferentes níveis de intervenção (Almeida, 2003; Duck & McMahan, 2012). Especificamente, a comunicação organizacional poderá enquadrar-se a um nível inter-pessoal (*i.e.*, troca de informações entre os indivíduos) e a um nível intra-organizacional (*i.e.*, transmissão de informação entre grupos ou unidades de uma única organização) (Almeida, 2003).





## O Caso Específico da Comunicação Organizacional

Antes de definir a comunicação organizacional, urge a necessidade de perceber o que se entende por organização. Nesse âmbito, alguns autores têm vindo a defender a ideia de que as organizações tratam-se de sistemas dinâmicos influenciados pelos seus membros internos e externos, que comunicam entre si para atingir os objetivos previamente delineados (Keyton, 2005). De uma forma específica, o conceito de organização poderá ser definido como: “ (...) *uma rede de relações e interações complexas através da qual circulam múltiplas informações que, dependendo do modo como são geridas e articuladas entre si, contribuem para o sucesso organizacional e a satisfação dos seus membros*” (Almeida *et al.*, 2013, p.133). Conclui-se, então, que as organizações tratam-se de entidades simbólicas através das quais os seus atores criam e utilizam uma linguagem específica. Esta linguagem surge no sentido de atribuir sentido aos acontecimentos, comportamentos e objetos e poderá estar relacionada com aquilo que se designa por comunicação organizacional (Gomes, 2000). Nesse sentido, torna-se impossível separar os conceitos de comunicação e de organização, pois a comunicação no seio organizacional constitui-se como fundamental para explicar e para compreender o funcionamento e gestão de qualquer organização (Fairhurst & Connaughton, 2014; Mangorrinha, 2012; Ricardo, 2008; Ruão, Salgado, Freitas & Ribeiro, 2014).

De uma forma genérica, emerge a necessidade dos sujeitos comunicarem entre si no seio de um grupo, de forma a tomarem conhecimento das suas funções sociais. Num seio organizacional, cada vez mais complexo, torna-se relevante que os colaboradores tenham conhecimento dos contextos nos quais se encontram inseridos, com o intuito de seguirem todos a mesma direção (Quirke, 2008). A comunicação organizacional surge, então, como uma forma de disseminação de informação que possibilita a coordenação e conclusão de tarefas, a tomada de decisões e uma possível resolução de eventuais conflitos (Ricardo, 2008; Ayub, Manaf & Hamzah, 2014). Nesse âmbito, torna-se essencial que os membros consigam interpretar as tarefas de forma correta, desde as mais simples (e.g. ordens de serviço) às mais complexas (e.g. aspetos relacionados com as relações públicas) (Ricardo, 2008).

Quando nos referimos à comunicação organizacional importa perceber que esta poderá envolver todos os membros da organização (*i.e.*, clientes, fornecedores, líderes, colaboradores (Keyton, 2005). Assim, deverá considerar-





se não somente uma comunicação interna, como também uma forma de comunicação externa (Smith & Mounter, 2008). Nesse âmbito, define-se a comunicação organizacional como: “(...) o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre ela própria e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior e a fazem circular interna e externamente” (Ricardo, 2008, p. 9)

A comunicação interna inclui um conjunto de processos comunicativos que permitem informar o público interno, possibilitando uma relação e uma interação entre os diferentes atores organizacionais, e o consequente desenvolvimento de uma entidade organizacional (Almeida, 2003; Smidts, Riel & Pruyn, 2000). Por sua vez, a comunicação externa diz respeito a uma partilha de conhecimentos com os *stakeholders* exteriores à organização (e.g. clientes) sobre a organização *per si*, os seus valores, a sua identidade, com o objetivo último da aquisição de benefícios dos seus produtos e serviços (Proctor & Doukakis, 2003) e, consequentemente, da comunicação do sucesso organizacional (Smidts, Riel & Pruyn, 2000). Esta poderá apresentar diferentes formas, sendo elas: uma comunicação descendente; uma comunicação ascendente e uma comunicação lateral ou horizontal. A comunicação descendente diz respeito à comunicação que flui do topo para a base. Este tipo de comunicação poderá incluir as instruções; informações sobre regras e tarefas, regulamentos e políticas organizacionais; as avaliações de desempenho; a transmissão de objetivos e da cultura organizacional. Nesse sentido, a comunicação descendente terá como suportes: manuais de acolhimento a novos colaboradores, folhetos informativos, meios audiovisuais (e.g. vídeos, filmes, imagens), jornal ou boletim de empresa, reuniões com trabalhadores (Almeida *et al.*, 2013).

A comunicação ascendente envolve a comunicação que se verifica da base para o topo. Neste caso, são transmitidas informações sobre as áreas da organização, permitindo ao topo uma compreensão das mensagens transmitidas e do desempenho global ou setorial da organização. Os suportes da comunicação ascendente poderão ser: memorandos escritos; conversas informais com o supervisor direto, inquéritos ou entrevistas a colaboradores, comunicar diretamente com o escalão superior sem passar pelo supervisor direto, caixa de sugestões, reuniões de auscultação para melhoria de condições de trabalho e de segurança, técnicas participativas como a gestão participativa por objetivos (Almeida *et al.*, 2013).





Finalmente, a comunicação lateral ou horizontal será aquela que ocorre ao mesmo nível e que permite um aperfeiçoamento da coordenação de atividades interdependentes. Neste caso, tem-se em consideração o fluxo de trabalho, sendo que os colaboradores comunicam com os indivíduos que lhes são mais próximos. Relativamente aos suportes, considera-se, por exemplo, reuniões do mesmo departamento ou sector ou interdepartamentais; relações informais ao mesmo nível (Almeida *et al.*, 2013).

Face aos aspetos acima mencionados pode perceber-se que a estrutura da organização assume um papel muito relevante para perceber-se o tipo de comunicação adotada no seio organizacional. Para além da estrutura, também a cultura organizacional possibilita uma maior compreensão da comunicação que se estabelece entre os atores organizacionais. Sabe-se que diferentes culturas envolvem diferentes assunções e conhecimentos, contribuindo, também, para a aquisição de diferentes significados das mensagens recebidas (Duck & McMahan, 2012). Nesse âmbito, num processo comunicativo, os indivíduos poderão utilizar um sistema de sinais (verbais e/ou não verbais) que se constituem como universais (e.g. emoções que exprimem choro ou sorriso) ou poderão ser variáveis de cultura para cultura (e.g. forma de cumprimentar) ou ainda, de grupo social para grupo social (e.g. forma de vestuário em contexto laboral) (Almeida *et al.*, 2013). Assim e, de uma forma genérica, a comunicação envolve a transmissão de mensagens/informações entre os indivíduos, ou seja, de um emissor para um recetor. Contudo, esta não se restringe somente a uma transmissão, sendo influenciada pelos contextos em que é aplicada, pela cultura do emissor e do recetor e pelas relações que os mesmos estabelecem entre si, dependendo, ainda, das suas características sócio-demográficas e sócio-profissionais (e.g. “*status*”, género, posição política, profissão) (Duck & McMahan, 2012). Surge, então, a necessidade de perceber como é que a cultura de uma organização poderá influenciar a forma como os seus membros comunicam entre si.

### **Os Conceitos de Cultura Nacional e de Cultura Organizacional: Como se cruzam? Qual a sua relevância?**

Não existe uma definição universal e/ou consensual daquilo que é a cultura. Sabe-se, no entanto, que o conceito de cultura apresenta uma natureza multi-

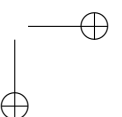
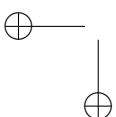




dimensional e de multinível. Isto porque poderá ser analisada a diferentes níveis (*i.e.*, nível individual; nível grupal; nível organizacional e nível nacional). Para além disso, quando nos referimos à cultura teremos de considerar aspetos como a influência histórica; uma regularidade de comportamentos observados, normas, valores dominantes e regras (Almeida *et al.*, 2013). Baptista (2008) defende a ideia de que a cultura vive e alimenta-se de símbolos, metáforas e mitos através dos quais se exprimem os desejos, as aspirações, os receios e as esperanças dos indivíduos.

O autor Hofstede (1980, 1993) tem vindo a ser considerado como o autor “pai” dos estudos sobre cultura nacional (Ferreira & Martinez, 2008). Foi Hofstede quem estudou o efeito que a cultura nacional poderá ter na cultura de uma determinada organização, pois segundo este autor a cultura nacional trata-se de um fator determinante para a cultura organizacional (Hofstede & Peterson, 2000; Gomes, 2000). Nesse âmbito, Hofstede considerava que os aspetos culturais poderiam ser estudados considerando questões como: a distância hierárquica; o grau de individualismo/o grau de coletivismo; a masculinidade/feminilidade; o controlo de incerteza; uma orientação a curto termo/longo termo (Almeida *et al.*, 2013; Ferreira & Martinez, 2008; Yukl, 2013; Zlobina & Páez, 2008).

A distância hierárquica relaciona-se com a relação entre chefias e subordinados, considerando grau de aceitação dos colaboradores face às chefias e elementos de autoridade. O grau de individualismo/o grau de coletivismo difere, respetivamente, uma sociedade individualista em que existem relações fracas entre os seus elementos e uma sociedade coletivista em que as pessoas são integradas em grupos fortes e coesos. A masculinidade/feminilidade permite diferenciar sociedades “masculinas” em que existe uma preocupação maior por remunerações, salários elevados, obtenção de reconhecimento e funções superiores. Por sua vez, as sociedades “femininas” procuram boas relações de trabalho e cooperação e têm um interesse pela segurança no trabalho. O controlo de incerteza diz respeito ao grau de inquietude dos indivíduos face a situações desconhecidas. Finalmente, uma orientação a curto termo relaciona-se com a procura de resultados imediatos a curto prazo e uma orientação a longo termo diz respeito a uma economia de recursos, preocupações sociais e austeridade (Almeida *et al.*, 2013; Ferreira & Martinez, 2008; Yukl, 2013; Zlobina & Páez, 2008).





Face aos aspetos anteriormente referidos, consegue perceber-se que a cultura nacional e organizacional são diferentes, mas encontram-se relacionadas (Hofstede & Peterson, 2000). Isto porque a cultura nacional tende a influenciar a cultura de uma organização. Surge, então, a necessidade de perceber o que se entende por cultura organizacional e qual poderá ser a sua influência na comunicação.

A noção de cultura organizacional apareceu pela primeira vez nos anos 70, nos Estados Unidos da América, sendo conhecida por “*Corporate Culture*”, tendo sido nos anos 80 que começou a ser assumida a sua credibilidade científica (Ricardo, 2008). Esta rapidamente se desenvolveu como um fator de diferenciação relativamente ao sucesso das organizações (Keyton, 2005; Ricardo, 2008). De uma forma genérica, a cultura organizacional refere-se à partilha de crenças que descrevem a organização como um sistema social (Ferreira & Martinez, 2008; Keyton, 2014). Especificamente, a cultura organizacional poderá ser entendida como o património simbólico e experiencial comum com o qual os seus membros se identificam, sendo que cada organização tem a sua própria história e tradição (Gomes, 2000).

Edgar Schein (2010), um dos autores de referência no âmbito da cultura organizacional definiu a mesma como:

“The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems”

(Schein, 2010, p.18).

De acordo com Schein (1992) a análise da cultura organizacional deverá incluir 3 níveis distintos: o nível dos artefactos; o nível dos valores expostos e o nível dos pressupostos básicos. Os artefactos tratam-se dos aspetos mais fáceis de observar quando entramos numa organização. Estes dizem respeito a tudo aquilo que se pode ouvir, ver e sentir. São exemplos de artefactos: a linguagem; a tecnologia, os produtos, os códigos de vestuário. Os valores expostos tratam-se de valores da organização que refletem os seus comportamentos e a sua estrutura. As estratégias, os objetivos e as filosofias da organização

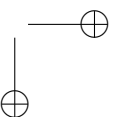
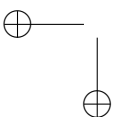




poderão constituir-se como exemplos deste tipo de valores. Finalmente, o nível dos pressupostos básicos trata-se do nível mais profundo que se relaciona diretamente com a história da organização. Estes prendem-se com os valores, crenças e princípios dos fundadores, englobando decisões chave que possam ter sido determinantes para o sucesso (ou insucesso) da organização. (citado em Almeida *et al.*, 2013; Ferreira & Martinez, 2008; Gomes, 2000; Keyton, 2005; Schein, 2010).

Resumidamente, a cultura organizacional poderá ser, então, encarada como o conjunto de artefactos, valores e assunções que emergem das interações que se estabelecem entre os membros da organização (Keyton, 2005). Assim, este tipo de cultura torna-se fundamental para a comunicação, uma vez que se trata de um sistema participado e/ou partilhado pelos atores organizacionais (Gomes, 2000). Cada cultura assume uma linguagem simbólica própria (Baptista, 2008; Gomes, 2000). Será neste contexto que os conceitos de cultura e comunicação se cruzam, considerando que ambos descrevem modalidades através das quais as pessoas compreendem e atribuem sentido ao que experienciam (Gomes, 2000). Isto porque a forma como a comunicação se estabelece depende da cultura organizacional (Ricardo, 2008).

Um aspeto a ter em conta aquando do estudo da cultura relaciona-se com as questões de poder (Martins, 2011). Sabe-se que a estrutura da organização permite aos seus membros diferentes graus de poder e de responsabilidades (Keyton, 2005). Por sua vez, esta diferente partilha de poder, também ela relacionada com a cultura organizacional, poderá influenciar o tipo de comunicação que os atores organizacionais estabelecem entre si (Keyton, 2005; Keyton, 2014). Nesse sentido, no caso concreto deste ensaio será tida em consideração a influência da cultura organizacional na comunicação adotada pelos líderes.



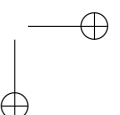
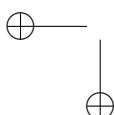


## **A relação existente entre comunicação e cultura organizacionais: Qual o papel que a cultura organizacional poderá ter especificamente na comunicação adotada pelos líderes?**

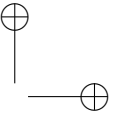
A liderança trata-se de um tema clássico no âmbito dos estudos organizacionais. Nesse âmbito, torna-se quase impossível estudar a gestão das organizações, sem considerarmos a temática da liderança (Cunha & Rego, 2005). Embora não exista um consenso relativamente a uma definição única deste conceito, segundo Katz e Kahn (1976), a liderança surge como uma forma de regulação dos colaboradores, sendo que permite estabelecer fronteiras entre o mundo organizacional externo e interno. Para além disso, assegura critérios e formas de adaptação às realidades externas através da inovação e do reajuste organizacional (citado em Ferreira & Martinez, 2008). Outros autores acrescentam que o líder tende a ser encarado como o indivíduo que assume um poder e uma posição de autoridade para conduzir a organização num determinado sentido. Será, então, aquele que gere a organização, direcionando os membros para o sucesso organizacional (Ayub, Manaf & Hamzah, 2014).

Alguns autores têm vindo a defender a ideia de que o tipo de liderança encontra-se relacionado com a cultura de uma organização (Buble, 2012; Ferreira & Martinez, 2008; Schein, 2010). A cultura organizacional nasce das características dos líderes, pois estes poderão ser responsáveis pelos padrões normativos dos comportamentos dos seus colaboradores (Schein, 1922, citado por Ferreira & Martinez, 2008). Para além disso, os líderes têm um papel fundamental na forma como os grupos resolvem os seus problemas externos e internos de adaptação (Schein, 1922, citado em Ferreira & Martinez, 2008). Isto porque são eles que, através da partilha dos seus valores, comportamentos e ações, influenciam os membros da organização a acompanhar os objetivos no sentido que pretendem (Jain & Jain, 2013).

Segundo Berkovich (2014) algumas formas de estrutura organizacional afetam o diálogo que se estabelece nas organizações. Este autor acrescenta a ideia de que numa organização poderá considerar-se uma estrutura mais rígida (*i.e.*, centralizada e formal) ou uma estrutura flexível (*i.e.*, mais descentralizada) e que os líderes assumem mais comportamentos de promoção de diálogo nas estruturas flexíveis do que nas estruturas rígidas. Schein (2010)







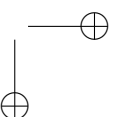
acrescenta a ideia de que, por vezes, poderão ser os próprios líderes a promover esse tipo de estrutura. Nesse âmbito e, de acordo com aquilo que tem vindo a ser verificado ao longo do presente trabalho, considerando a cultura como um elemento influenciador da comunicação, pode verificar-se, então, que o tipo de cultura organizacional poderá afetar a comunicação adotada pelos líderes.

Um dos modelos que tem vindo a ser estudado ao nível da cultura organizacional e da comunicação dos líderes designa-se por modelo dos valores contrastantes dos autores Quinn e McGrath (1985). De acordo com este modelo poderão considerar-se 4 tipos de culturas onde se inserem, consequentemente, 4 tipos de líderes. As culturas designam-se por Cultura Burocrática/Hierárquica que envolve o Líder Controlador; a cultura de Mercado que engloba o Líder Competitivo; a Cultura de Clã que envolve o líder Colaborador; a Cultura de Adocracia que engloba o Líder Empreendedor.

A Cultura Burocrática/Hierárquica tem por base os estudos desenvolvidos por Max Weber (1921), sobre burocracia. Este tipo de cultura tem em conta a formalização das estruturas e dos locais de trabalho, sendo o seu lema a estabilidade, previsibilidade e eficiência. Neste caso, o tipo de líder orienta os colaboradores para os resultados, enfatizando a necessidade de eficiência dos processos de trabalho. No que respeita ao tipo de comunicação verifica-se uma preocupação com a transparência de informação (Ferreira & Martinez, 2008).

A Cultura de Mercado, como o próprio nome indica, funciona de acordo com uma lógica de Mercado. Esta cultura é muito orientada para a envolvente externa, sendo nesse sentido que orienta as suas funções internas. Dos líderes é esperado que se foquem numa lógica de “jogar para ganhar”. Relativamente à comunicação verifica-se que há uma gestão muito orientada para o cliente externo e para os acionistas, focando-se nas estratégias de *marketing* (Ferreira & Martinez, 2008).

A Cultura de Clã associa-se a uma empresa do tipo familiar. Neste caso, há uma partilha de valores, objetivos, coesão, participação e coletivismo; defendendo-se o envolvimento e o trabalho em equipa. O líder assume-se como preocupado com a promoção do trabalho em equipa e com o desenvolvimento das competências humanas. Em termos de comunicação, verifica-se uma promoção do envolvimento da participação organizacional (Ferreira & Martinez, 2008).





Finalmente, a Cultura de Adocracia adequa-se a ambientes turbulentos. Nesse âmbito, a gestão orienta-se no princípio da criatividade, uma vez que se verifica um decréscimo do ciclo de vida dos produtos. Dos líderes espera-se que se preocupem com a inovação dos produtos e serviços. No que respeita ao aspeto comunicativo estes líderes terão de conseguir liderar sob pressão e continuo reforço de flexibilidade. (Ferreira & Martinez, 2008).

O modelo dos valores contrastantes permite perceber que não existe uma fórmula ideal de comunicação a adotar pelos líderes. Isto porque a cultura organizacional assume um papel bastante relevante no processo comunicativo. As organizações são entidades simbólicas, em que os seus membros criam e utilizam uma linguagem específica. Consequentemente, será essa linguagem que permitirá atribuir um determinado sentido a acontecimentos, comportamentos e objetos, sendo nesse âmbito que se desenvolve a cultura organizacional (Gomes, 2000). Assim, cada organização tem a sua própria cultura e cabe aos líderes perceber qual o tipo de comunicação a adotar em cada contexto. A comunicação pode ser o instrumento mais importante de um líder ou de um gestor, caso este tenha conhecimento de como colocá-la em prática. Se o líder souber como comunicar com os colaboradores terá resultados e desempenhos mais eficazes. Assim, a sua comunicação dependerá bastante do seu estilo de liderança. (Ayub, Manaf & Hamzah, 2014; Raducan & Raducan., 2014). Apesar de, cada vez mais, as novas empresas procurarem uma democracia organizacional em que se verifique um envolvimento de todos os membros na tomada de decisão (Cunha & Rego, 2005), nem sempre esse aspeto pode ser tido em conta. Há líderes mais eficazes em determinados contextos do que outros (Cunha & Rego, 2005). Por exemplo, Aritz e Walker (2014) defendem que um estilo de liderança diretivo não será adequado a uma cultura coletivista.

A eficácia da comunicação dos líderes torna-se, então, fundamental, pois quanto maior a eficácia da sua comunicação, maior a identificação do colaborador com a organização (Almeida *et al.*, 2013; Ayub, Manaf, & Hamzah, 2014; Raducan & Raducan, 2014). Esta comunicação também poderá estar relacionada com uma maior satisfação (Ricardo, 2008) e com melhores desempenhos (Ayub, Manaf, & Hamzah, 2014; Raducan & Raducan, 2014).





## Reflexão Crítica

A prática da comunicação tende a ser encarada como uma condição *sine qua non* da existência dos indivíduos, na medida em que envolve a formação, o reforço e a modificação das relações interpessoais (Duck & McMahan, 2012). A comunicação organizacional trata-se de uma forma específica de comunicação que deverá assumir um lugar de destaque em termos académicos e práticos, uma vez que as alterações provenientes da globalização, da crise económica mundial e da crescente competitividade dos mercados levam a uma necessidade dos indivíduos estarem mais contactáveis pessoal e profissionalmente (Miller, 2011). Apesar de não existir uma definição concreta sobre a comunicação organizacional, os autores da especialidade têm vindo a concordar em 4 aspetos fundamentais: a comunicação envolve símbolos, mensagens e significados; trata-se de um processo que não pode ser isolado do contexto em que ocorre; os significados são negociados através da comunicação, ou seja, a partilha pode ser possível mas não totalmente atingida; todos os membros devem estar envolvidos, todos assumem um papel de emissores e recetores; devemos considerar uma perspetiva interpretativa quando estudamos a cultura e a comunicação para ter em conta um *background* histórico, económico e social da organização (Keyton, 2014).

A comunicação no seio das organizações tem sido, cada vez mais, influenciada pelas questões de poder (Keyton, 2005; Keyton, 2014). Nesse sentido, o tipo de estrutura organizacional afeta a sua cultura e, conseqüentemente, a comunicação adotada pelos líderes, tal como defendido pelo modelo dos valores contrastantes de Quinn e McGrath (1985). Torna-se, então, necessário diagnosticar o tipo de cultura organizacional para que esta possa ser adaptada aos seus membros (Gomes, 2000). A liderança assume um papel fundamental nestes casos, pois apesar da cultura influenciar o seu tipo de comunicação, os líderes também deverão ser os responsáveis por compreender e adaptar a própria cultura (Buble, 2012; Jain & Jain, 2013). Para além disso, quando a comunicação do líder é eficaz verifica-se uma maior identificação do colaborador com a organização (Almeida *et al.*, 2013; Ayub, Manaf, & Hamzah, 2014; Raducan & Raducan, 2014)

A investigação no campo da comunicação organizacional tem vindo a constatar que a evolução desta disciplina deverá considerar a integração de temas como: a linguagem, a cultura e o simbolismo, como uma forma de





melhorar o desempenho comunicativo. Contudo, apenas uma pequena percentagem destes temas tem vindo a ser alvo de estudo, em Portugal (Ruão *et al.*, 2014). Consequentemente, verifica-se uma aplicação errónea da comunicação organizacional, em termos práticos. Urge, então, a necessidade de realizar estudos científicos para formar os atores organizacionais, nesse sentido. A concretização de estudos futuros poderão contribuir para o esclarecimento do conceito teórico de comunicação organizacional e, ainda, para compreender o que é realizado na prática nesse âmbito e como deveria ser aplicado de forma a tornar-se mais eficaz (Vercic, Vercic & Krishnam, 2012).

O presente ensaio tornou-se relevante, pois apesar de tratar-se de uma reflexão concetual que advém de um estudo exploratório, possibilitou perceber quais as principais necessidades de investigação ao nível da comunicação e da cultura organizacionais. Em estudos futuros torna-se pertinente perceber, também, qual o papel que as novas tecnologias poderão ter ao nível da partilha de poder, pois tal como Martins (2011) defende: “*A técnica não prolonga só o nosso braço, faz parte dele*” (Martins, 2011, p.165).

## Referências

- Almeida, H., Orgambídez-Ramos, A., Monteiro, I. & Sousa, F. (2013). *Manual de comportamento organizacional: guia de apoio ao estudante*. Faro: Sílabas & Desafios.
- Almeida, V. (2003). *A comunicação interna na empresa*. Lisboa: Áreas Editora.
- Aritz, J. & Walker, R. (2014). Leadership Styles in multicultural groups: Americans and East Asians working together. *International Journal of Business Communication*, 51 (1): 72-92.
- Ayub, S.; Manaf, N. & Hamzah, M. (2014). Communicating sStrategically in the 21st Century. *Social and Behavioral Sciences*, 155: 502-506.
- Baptista, M. (2008). Símbolo, metáfora e mito na comunicação intercultural. In R. Cabecinhas & L. Cunha (eds), *Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios* (pp.171-177). Universidade do Minho: Campo das Letras.



- Berkovich, I. (2014). Between person and person: dialogical pedagogy in authentic leadership development. *Academy of Management Learning & Education*, 13 (2): 245-264.
- Buble, M. (2012). Interdependence of organizational culture and leadership styles in large firms. *Management*, 17: 85-97.
- Carey, J. (1988). *Communication as culture: essays on media and society*. U.S.A: Routledge.
- Conrad, C. & Poole, M. (2012). *Strategic Organizational communication: in a global economy*. United Kingdom: British Library.
- Cunha, M. & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Biblioteca de Economia e Empresa.
- Duck, S. & McMahan, D. (2012). *An Overview of communication, the basics of communication: a relational perspective*. U.S.A: SAGE Publications.
- Fairhurst, G. & Connaughton, S. (2014). Leadership: a communicative perspective. *Leadership*, 10 (1): 7-35.
- Ferreira, A. & Martinez, L. (2008). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Lisboa: Editora RH.
- Gomes, D. (2000). *Cultura organizacional comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Harris, T. (2003). *Applied organizational communication: principles and pragmatics for future practice*. New York: Psychology Press.
- Hofstede, G. & Peterson, M. (2000). Cultural national values and organizational practices. In N. Ashkanasy, C. Wilderom & M. Peterson (eds), *Handbook of organizational culture & climate* (pp.401-415). U.S.A: SAGE Publications.
- Jain, A. & Jain, S. (2013). Understanding organizational culture and leadership – enhance efficiency and productivity. *Pranjana*, 16 (2): 43-53.
- Keyton, J. (2005). *Communication & organizational culture: a key to understand work experiences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Keyton, J. (2014). Communication, organizational culture and organizational climate. In B. Schneider & K. Barbera (eds), *The Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 118-135). Oxford: Oxford University Press.
- Mangorrinha, M. (2012). *A comunicação estratégica no âmbito da mudança organizacional*. Dissertação de Mestrado. Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Portugal.
- Martins, M. (2011). *Crise no castelo da cultura: das estrelas para os ecrãs*. Universidade do Minho: Grácio Editor.
- Miller, K. (2011). *Organizational communication: approaches and processes*. wadsworth cengage learning. U.S.A: CENGAGE.
- Proctor, T. & Doukakis, I. (2003). change management: the role of internal communication and employee development. *Corporate Communications*, 8 (4): 268-277.
- Quirke, B. (2008). *Making the connections: using internal communication to turn strategy into action*. United Kingdom: Gower Publishing.
- Raducan, R. & Raducan, R. (2014). Communication styles of leadership tools. *Social and Behavioral Sciences*, 149: 813-818.
- Ricardo, C. (2008). Cultura organizacional na sociedade contemporânea: a importância da comunicação no discurso das organizações. *Atas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho).
- Ruão, T.; Salgado, P.; Freitas, R. & Ribeiro, P. (2014). Comunicação organizacional e relações públicas, numa travessia conjunta. *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspetivas. Relatório de um debate, Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade*: 16-39.
- Schein, H. E. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4ª ed). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.



Smidts, A.; Riel, C. & Pruyn, A. (2000). *The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification*. Netherlands: Erasmus Research Institute of Management.

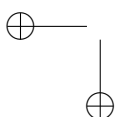
Smith, L. & Mounter, P. (2008). *Effective internal communication*. United Kingdom: British Library.

Vercic, A.; Vercic, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: definition, parameters and the future. *Strategically Managing International Communication in the 21<sup>st</sup> Century*, 38: 223-230.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Edinburgh: Global Edition.

Zlobina, A. & Páez, D. (2008). Aculturación y comunicación intercultural: el caso de inmigración en España. In R. Cabecinhas & L. Cunha (eds), *Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios* (pp. 37-59). Universidade do Minho: Campo das Letras.

Esta publicação é realizada no âmbito da Bolsa de Doutoramento com a referência PD/BD/ 114005/2015, co-financiada pelo Fundo Social Europeu (FSE), pelo Programa Operacional Potencial Humano (POPH) e por fundos nacionais do Ministério da Educação e Ciência (MEC), através da FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia. Este trabalho enquadra-se, ainda, no âmbito do Doutoramento FCT em “Estudos de Comunicação: Tecnologia, Cultura e Sociedade” (PD/00059/2012), que tem o apoio financeiro da FCT/MCTES (Ministério Ciência, Tecnologia e Ensino Superior) e do Fundo Social Europeu através do Programa Operacional do Capital Humano (POCH).”









## **Relações públicas e comunicação: contributos para construção de relações de confiança entre líderes e liderados**

Cibelli Pinheiro de Almeida

*Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade – Universidade do Minho*

**Resumo:** Nos últimos anos muitos estudos têm sido realizados sobre a comunicação dos líderes nas organizações, e conseqüentemente suas relações com os liderados. Como a razão de ser das Relações Públicas é promover os relacionamentos com os públicos, buscando a compreensão mútua e a conquista de credibilidade (França, 2006), entende-se que tais práticas poderão favorecer um clima de confiança nas relações internas da organização. As Relações Públicas se apresenta como, inicialmente, o conjunto de meios utilizados pela empresa para criar um clima de confiança junto ao seu pessoal (Louis Salleron, 1951), “*sendo justamente as relações públicas a estratégia concreta que permite conseguir esta confiança*” (Boiry, 1998:37). O propósito deste artigo direciona-se neste sentido, estudar sobre os contributos das Relações Públicas e da Comunicação para construção da confiança no relacionamento entre líderes e liderados das organizações.

**Palavras-chave:** relações públicas, comunicação; confiança; liderança.

### **Introdução**

No processo de gestão das pessoas nas organizações, entende-se que a falta de confiança pode estar relacionada diretamente aos problemas de comunicação e relacionamento entre gestores e subordinados, pois a confiança tem sido analisada pelos estudiosos como a expectativa que se tem em relação ao comportamento comunicativo do outro, quer seja por palavras ou promessas verbais ou escritas: “a confiança é a expectativa positiva de que outra pessoa não agirá de maneira oportunista – seja por palavras, ações ou decisões” (Robbins, 2009:169).

*Relações Públicas e Comunicação organizacional: dos fundamentos às práticas, vol 5, 227-244*



Vários estudos sobre o tema da Confiança têm sido realizados, tanto no contexto das relações interpessoais como organizacionais, no entanto, em se tratando da relação entre “Confiança” e “Comunicação” e “Relações Públicas”, principalmente no que se refere ao processo comunicativo e de relacionamento entre líderes e liderados, pouco tem sido explorado na literatura das Ciências da Comunicação.

Por entender que as Relações Públicas buscam conquistar a credibilidade e a confiança das pessoas e da própria organização, visando potencializar suas atitudes e ações (Cabrero e Cabrero, 2001), sendo exatamente este o seu objetivo essencial: promover os relacionamentos com os públicos (tanto interno como externo) e buscar a compreensão mútua e a conquista de credibilidade nestes relacionamentos (França, 2006), pretendemos com o presente estudo – a partir de uma revisão bibliográfica – compreender a relação existente entre “Comunicação” e “Confiança”, bem como caracterizar as estratégias de Relações Públicas e de Comunicação que poderão contribuir para construção da confiança nos relacionamentos internos, especialmente na relação<sup>1</sup> líder-liderado – gestor-subordinado.

Procuraremos responder à seguinte questão de partida: *como podem as Relações Públicas e a Comunicação contribuir para a construção de relações de confiança entre líderes e liderados de uma organização?*

A pertinência deste tema apresenta-se à medida que se percebe a importância da Comunicação Interna, mais especificamente da Comunicação da Liderança, na construção de relações de confiança, que poderão ser fundamentadas e desenvolvidas através de políticas e práticas de Relações Públicas internas.

## A Relação entre Comunicação e Confiança

São vários os estudos que buscam reforçar o conceito da comunicação no campo mais relacional, como um processo de interação social<sup>2</sup>, que envolve

<sup>1</sup>Não é intenção deste estudo analisar a natureza distinta do conceito de Gestão e Liderança, pois, no contexto da comunicação e relacionamento entre gestores e subordinados ou líderes e liderados, estes termos serão considerados similares.

<sup>2</sup>Este conceito é apresentado no livro Teoria da Comunicação Humana, organizado pelo professor Frank E.X. Dance (1967) da Universidade de Wisconsin, EUA, que define a comunicação como interação social através de mensagens e apresenta as contribuições da Psiquiatria e Psicologia para o estudo da comunicação humana.



compreensão e significados. Este entendimento – da Comunicação como processo social permanente – foi proposto por autores como Bateson, Goffman e Watzlawick (Araújo, 2001). Outros autores que defenderam a ideia da comunicação no sentido relacional foram Watzlawick, Beavin e Jackson (1967), ao definirem a interação no sistema comunicacional<sup>3</sup>. A abordagem da Escola de Palo Alto<sup>4</sup> também considerou os fenômenos humanos da comunicação como conjuntos de interações entre os indivíduos e seu contexto (Duterme, 2002). Tais interações não podem ser vistas como um processo informacional e sim como um processo de construção e negociação de significados, ou seja, um processo comunicacional (Toth, 2010). Assim, todas as interações sociais envolvem Comunicação, todo processo social envolve um processo comunicacional (Hartley, 1993).

Portanto, esta perspectiva relacional da Comunicação evidencia o seu processo social e propicia a construção de sentidos<sup>5</sup> entre os participantes (Oliveira & Paula, 2010).

É exatamente por meio da Comunicação que as relações humanas existem e se desenvolvem, e que pode resultar numa relação de confiança ou não, pois como afirma a literatura, a confiança é uma das bases da interação social (Luhmann, 1979). Esta concepção da confiança como interação social é também creditada por Reed (2001), “a confiança é um indicador de que a interação social poderá ser estabelecida e mantida ao longo do tempo” (Oliveira & Tamayo, 2008, p.97). Ou seja, sem a Comunicação não se pode estabelecer as relações entre as pessoas, quaisquer que sejam elas: relações comerciais, de trabalho, afetivas (Pimenta, 2004). Por outro lado, a confiança que resulta desta interação conduz a um ambiente propício para a Comunicação. A confiança, então, é resultado de um processo comunicativo, em que significados partilhados são construídos por meio da reciprocidade dos relacionamentos (Philips e Hardy, 1997).

<sup>3</sup>Em *Pragmatics of Communication: a study of interactional patterns, pathologies and paradoxes* (Nova York, Norton, 1967), Watzlawick, Beavin e Jackson apresentam uma análise da comunicação baseada em princípios sistêmicos.

<sup>4</sup>Este foi o nome por que ficou conhecido um núcleo de investigação científica, nas áreas da psicoterapia e psiquiatria, fundado em 1959, em Palo Alto, na Califórnia, oriundo do *Mental Research Institute*. Teve como base principal uma equipe de investigadores do início da década de 50 do século XX, liderada por Gregory Bateson.

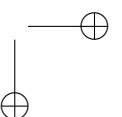
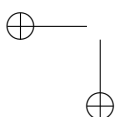
<sup>5</sup>Sentido é o significado produzido em um contexto, a direção que a significação vai tomar dependendo das escolhas do receptor (Pinto, 2008).





Com o objetivo de constatar esta relação entre “Comunicação” e “Confiança” no ambiente de trabalho, algumas pesquisas foram realizadas, como por exemplo o estudo feito por Becerra e Gupta (2003) que, através da análise de 157 relações diádicas entre 50 gestores de uma multinacional, buscou identificar o papel moderador da comunicação na percepção da confiabilidade, ou seja, o modo como a frequência da comunicação entre a pessoa que confia e a pessoa em que se confia influencia a confiabilidade percebida. Um dos resultados da pesquisa demonstrou que, à medida que aumenta a frequência da comunicação nas relações com seus pares, aumenta também o efeito das características da pessoa que confia e em que se confia, ou seja, confirmouse que a atitude da pessoa que confia em relação aos seus pares é moderada pela frequência da comunicação. Uma outra investigação realizada por Sousa (2008), com base no estudo de Becerra e Gupta (2003), analisou também a relação entre “Comunicação” e “Confiança”, porém na perspectiva qualitativa do processo comunicacional, ao invés de verificar o aspecto quantitativo e a frequência de comunicação. Seu estudo avaliou a relação existente entre a percepção da confiabilidade dos gestores e a percepção da funcionalidade da comunicação ascendente. Os resultados deste estudo confirmaram que existe uma associação positiva entre a “percepção da confiabilidade” e a “percepção de funcionalidade da comunicação”. Este último termo foi utilizado para caracterizar a “qualidade da comunicação”, que incluía simultaneamente a abertura dos gestores para a comunicação e a percepção da eficácia dessa comunicação. De forma conclusiva, os resultados dos estudos revelaram que a funcionalidade da comunicação constitui-se fator fundamental para construção da confiança na relação entre gestores e subordinados (Sousa, 2003). Percebe-se assim que um dos aspectos que contribui para a eficácia da comunicação interna, relaciona-se à confiança que o gestor precisa obter junto ao seu pessoal.

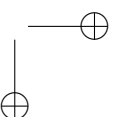
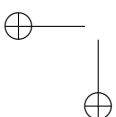
Uma pesquisa da Towers Perrin com 25 mil funcionários de empresas de vários setores em todo mundo define uma Comunicação eficaz a partir da perspectiva do funcionário como aquela que inclui os seguintes elementos: 1) Troca de informação abertas e sinceras; 2) materiais claros e fáceis de entender; 3) distribuições oportunas; 4) fontes confiáveis; 5) sistemas de *feedback* e mão dupla; 6) claras demonstrações do interesse da liderança sênior por seus funcionários; 7) melhorias contínuas na comunicação; 8) mensagens consistentes em todas as fontes (Morley, 1998, p.78-76). Destaca-se aqui o item 4





que trata da fonte ser confiável e o item 6 que fala sobre o interesse da liderança pelos seus funcionários, dois aspectos geradores de confiança na relação líder-liderado.

Um outro estudo analisou o instrumento de pesquisa do Great Place to Work (GPTW) – consultoria de pesquisa e gestão que classificam e reconhecem “As Melhores Empresas para Trabalhar no Mundo” – buscou compreender a relação existente entre “Comunicação” e “Confiança” no relacionamento entre líderes e liderados (Pinheiro, 2013). Constatou-se que, os itens de avaliação aplicados pelo GPTW para definir que uma organização é um melhor local para trabalhar (melhor no sentido de ambiente confiável), estão relacionados diretamente à comunicação. São avaliadas questões como: compartilhamento de informações, clareza e abertura na comunicação, falar a verdade, agir com coerência entre o discurso e a prática, dar *feedback*, transparência na comunicação. Como resultado da investigação, foi possível afirmar que: 1) uma organização que está atenta à comunicação e ao relacionamento interpessoal, especialmente nas relações hierárquicas, pode ser considerada “Uma Melhor Empresa para Trabalhar”; 2) o gestor pode ser ou não uma fonte de confiança para seus subordinados, através de um processo eficaz de comunicação, pelo qual a confiança se estabelece; 3) as Relações Públicas têm um papel fundamental na elaboração de políticas e estratégias para geração de confiança no ambiente de trabalho (Pinheiro, 2013). Estes aspectos são explicados de forma resumida na Figura 1 abaixo:



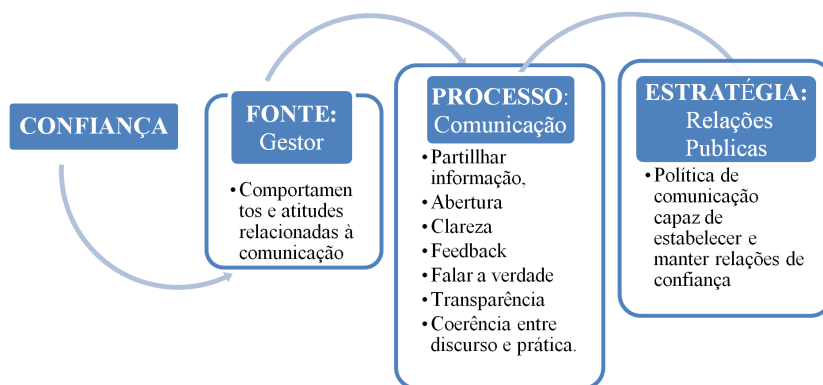


Figura 1. Relação entre Confiança e Comunicação

Fonte: Pinheiro, 2013

Neste sentido, entende-se que “a confiança está positivamente relacionada à melhoria de comunicação entre líderes e liderados” (Pinheiro & Tourinho, 2012 p.64).

## As Relações Públicas e as Relações de Confiança

A ideia de *confiança* está presente na origem e no conceito das Relações Públicas (RP). Uma definição publicada no “Hommes at Mondes” pelo jornalista francês Louis Sallerom, já em 1951, ressalta este aspecto: as Relações Públicas como sendo um conjunto de meios pelos quais a empresa pode criar um clima de confiança entre seus funcionários, e que resulta na harmonia das relações sociais, ao gerar um clima de lealdade e verdade (Chaumely & Huisman, 1964). No mesmo período, o próprio governo francês também definiu como funções de RP empregar os meios para se estabelecer e manter relações baseadas em confiança mútua com os públicos (Lloyd & Lloyd, 1988). Assim, considera-se as Relações Públicas como uma estratégia de comunicação orientada a estabelecer e manter relações de confiança, fundamentadas no conhecimento e no entendimento recíproco (Boiry, 1998).

Outras definições, surgidas ao longo da história das RP, também contemplaram conceitos-chave que destacam aspectos humanos de sua atuação, numa

relação simétrica bidirecional<sup>6</sup>, como por exemplo: o entendimento e a compreensão mútua, e a promoção de relações de confiança, como observado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1. Definições de Relações Públicas na história e seus enfoques

Ano	Autor	Definição	Enfoque
1924	John C. Long	<i>“Relações públicas é o processo de descobrir, e de fazer conhecer os fatores em uma empresa que são de interesse público”.</i>	Interesse público
1948	Glenn e Denny Griswold	<i>“Relações Públicas é a função de gestão que avalia as atitudes públicas, identifica as políticas e procedimentos da organização e individual ou com o interesse público, e executa um programa de ação para ganhar compreensão e aceitação públicas”.</i>	Interesse e aceitação pública
1951	Louis Salleron	<i>“As Relações públicas são, inicialmente, o conjunto de meios utilizados pelas empresas para criar um clima de confiança junto ao seu pessoal, junto aos grupos com os quais se acham ligadas e comumente junto ao público em geral, tendo em vista proteger sua atividade e favorecer o seu desenvolvimento”.</i>	Clima de Confiança
1952	Edward L. Bernays	<i>“Relações públicas, objetiva, por meio da informação, da persuasão e do ajustamento, edificar o apoio público para uma atividade, causa, movimento ou instituição”</i>	Persuasão
1952	Scott Cutlip e Allan Center	<i>“É a comunicação e a interpretação de informações, ideias e opiniões do público para a instituição num esforço sincero para estabelecer reciprocidade de interesses e assim proceder ao ajustamento harmonioso da instituição na sua comunidade”.</i>	Interesse mútuo
1959	Lucien Matrat	<i>“Relações públicas é, em primeiro lugar, uma maneira de se comportar e, secundariamente, uma maneira de informar, de se comunicar com a intenção de estabelecer e manter relações de confiança baseadas no conhecimento e na compreensão mútuas”.</i>	Relações de Confiança

<sup>6</sup>Modelo apresentado por James Grunig e Todd Hunt (1984) para caracterizar as Relações Públicas. No Modelo Simétrico Bidirecional o objetivo é a compreensão mútua entre a organização e seus públicos, e consiste num diálogo, em que tanto a organização como os públicos podem mudar de atitudes e condutas após as ações de RP.

1960	Instituto Britânico de Relações Públicas	<i>“As relações públicas são o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer o entendimento mútuo entre uma organização e os seus públicos”.</i>	Entendimento mútuo
1982	Public Relations Society of America	<i>“Relações públicas ajuda a uma organização e seus públicos adaptarem mutuamente um ao outro”.</i>	Adaptação mútua
1984	James Grunig e Todd Hunt	<i>“As relações públicas é a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos”</i>	Gestão da Comunicação
2012	Public Relations Society of America	<i>“Relações públicas é um processo de comunicação estratégica que constrói relações mutuamente benéficas entre organizações e seus públicos”.</i>	Relações mutuamente benéficas

Fonte: Elaborado pela autora.

Como observado no Quadro 1, Lucien Matrat<sup>7</sup> define as Relações Públicas, primariamente, como um modo de se comportar e, secundariamente, uma maneira de transmitir informação e de comunicar com a intenção de estabelecer e manter relações de confiança através do conhecimento e compreensão mútua entre a organização e seus públicos, quer sejam internos ou externos (Boiry, 1998). Este era o tema preferido de Matrat: a “Confiança”. Segundo ele, as relações de confiança são a chave de toda arquitetura humana e social.

Considera-se, então, que a dimensão humanista das RP começa a ser reconhecida a partir da doutrina de Lucien Matrat (Matrat, 1975-1985), e através da publicação do *Código de Atenas*<sup>8</sup>. A definição oficial adotada por esta doutrina, conhecida como "doutrina europeia de RP", considerava também a perspectiva relacional baseada na confiança:

<sup>7</sup> Lucien Matrat foi gestor durante muitos anos do departamento de Relações Públicas de uma multinacional francesa (Grupo Elf), foi um dos fundadores da Associação Francesa de Relações Públicas (AFREP) e criou a Confederação Europeia de Relações Públicas (CERP), juntamente com outros profissionais da Bélgica, França, Alemanha, Holanda e Itália, dando início ao processo de integração associativo europeu (Xifra, 2006).

<sup>8</sup> Criado em 1965 (e alterado em 1968 e 2009), o Código de Atenas é um projeto de comportamento ético por parte dos membros da Associação Internacional de Relações Públicas e recomendado aos profissionais em todo mundo.





As relações públicas são, a nível de pensamento e ação, uma política diretiva da empresa ou de qualquer estrutura social que tem como objetivo, vinculado a uma vigilância constante sobre as diferentes opiniões dos ambientes circundantes, criar um clima de afeto e de confiança entre eles, mediante a difusão direta, ou através dos meios de comunicação, de informações honestas e completas sobre a relação entre as finalidades e os procedimentos e o bem comum (Ugeux, 1973, p.32-33).

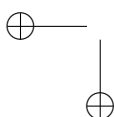
A “confiança” portanto, fazia, parte dos três pilares básicos que fundamentavam a “doutrina europeia de RP”, são eles: “(1) a ideia humanista do diálogo social como fundamento sociológico das Relações Públicas; (2) o conceito das Relações Públicas como prática de direção/função diretiva; e (3) o pressuposto de que as Relações Públicas são a estratégia de confiança que atribuiu credibilidade à comunicação” (Gonçalves, 2010, p.107). Esta doutrina tinha como base as seguintes evidências sociológicas: (1) considerar a variável “relação” como essencial, pois constitui o meio e a medida de coesão do grupo; e (2) afirmar que, quando se muda a natureza e a qualidade das relações, se influencia automaticamente a dinâmica social e, portanto, o funcionamento do grupo (Boiry, 1998).

O princípio da “confiança” também se mostra presente no mundo laboral, como demonstrado na “recomendação” adotada em 28/06/67 pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) na sua 51.<sup>a</sup> sessão em Genebra, quando tratou sobre a comunicação entre a direção e os trabalhadores de uma empresa:

“(1) Tanto os empregadores e suas organizações como os trabalhadores devem, em seus interesses comuns, reconhecerem a importância que tem, dentro da empresa, um clima de compreensão e confiança mútua favorável tanto para a eficácia da empresa como para as aspirações dos trabalhadores.

(2) Este clima deve ser favorecido pela rápida difusão e intercâmbio de informações completas e objectivas, quanto possível, sobre os diferentes aspectos da vida da empresa e das condições sociais dos trabalhadores.

(3) Para promover tal clima, a direção da empresa, após consulta com os representantes dos trabalhadores, devem adotar as





medidas apropriadas para implementar uma política eficaz de comunicação com os trabalhadores e seus representantes.

Fonte: Organização Internacional do Trabalho. 1967.

É preciso, então, que as RP reconheçam a importância dessas relações com os empregados, especialmente a relação entre gestores e subordinados, e assim contribuam para o estabelecimento de um clima de compreensão e confiança entre a organização e o seu público interno. Destacamos aqui a expressão “público interno” e não “públicos internos”, pois como afirma Bueno (2009), cada público dentro da organização deve ser visto a partir de suas particularidades e expectativas, na sua própria forma de comunicar. Ou seja, é fundamental considerar a complexidade dos diversos públicos que existem internamente para planejar a comunicação, porque “pessoas diferentes respondem de maneiras distintas a estímulos (formas e conteúdos de comunicação) originados na organização” (Bueno, 2009, p.88). Assim, para conseguir a interação dos gestores com seus empregados, a promoção de uma melhor relação entre eles, é preciso primeiramente conhecê-los de forma específica e particular, como ressalta Argenti (2011):

“Os gerentes precisam sair detrás de suas mesas, desligar seus celulares, afastar-se de seus computadores e conhecer o pessoal que está trabalhando para eles” (Argenti, 2011: 241).

Por existir diferenças significativas entre as pessoas que estão no ambiente interno de uma organização, principalmente quando se trata de diferenças nos níveis hierárquicos, as Relações Públicas, ao propor suas ações e estratégias de comunicação para fortalecer as relações internas, devem então, “considerar que existem públicos internos (e não um público interno) em uma organização” (Bueno, 2009, p. 87).

Uma das funções das RP, como gestora da comunicação interna, é exatamente esta: auxiliar os gestores a adquirirem competências necessárias para que haja uma comunicação bem-sucedida com grupos distintos (Toth, 2010). Eles precisam, não apenas estar preparados para comunicar com seus empregados, mas se responsabilizar por cada um deles, e “essa responsabilidade é ouvir o que eles têm a dizer e os conhecer realmente como indivíduos” (Argenti, 2011, p. 241). É assim que pode ser desenvolvido um relacionamento de qualidade entre gestores e subordinados.





Esta qualidade nas relações é que vai determinar sua eficácia, ou seja, se forem relações de confiança haverá adesão das pessoas, coesão e eficácia no grupo, mas se forem relações de desconfiança, a falta de coesão vai interferir nos relacionamentos e resultados da organização (Tomás, 1999). Para que uma decisão, por exemplo, seja eficaz e aceita pelos empregados não é suficiente que esteja simplesmente carregada de qualidade, mas deve acarretar a adesão das pessoas, principalmente daqueles que estão encarregados de aplicá-las ou daqueles que, com suas ações, levarão a êxito sua implementação. Se a decisão da empresa leva a criar desconfiança, certamente terá como consequência um resultado económico não satisfatório (Boiry, 1998). A questão é que, “em muitas empresas, os gerentes seniores, simplesmente não envolvem funcionários de nível hierárquico inferior na maioria das decisões” (Argenti, 2011, p. 223). E cada vez mais os funcionários estão avaliando como os gestores estão se comunicando e o que está sendo comunicado, e assim trabalham com um alto grau de ceticismo e desconfiança (Argenti, 2011).

Um estudo realizado por França (2002) na Escola de Comunicação e Arte da Universidade de São Paulo (USP), buscou exatamente avaliar a qualidade dos relacionamentos das empresas com seus públicos, e quais são os objetivos e expectativas nessa relação. Os resultados confirmam que um dos principais fatores que compõem e interferem na formação dos relacionamentos corporativos são os “resultados esperados do relacionamento”. Na relação com os empregados, dentre os aspectos como: satisfação, fidelidade, entendimento, espírito de equipe, colaboração, empreendedorismo e dedicação, encontramos a “confiança” como primeira expectativa dos empregados para garantia dos resultados na continuidade e qualidade da relação com a organização (Grunig *et al.*, 2011: 267-269).

Foram também realizadas pesquisas no programa de pós-graduação da Universidade de Maryland sobre indicadores de qualidade dos relacionamentos de longo prazo entre a organização e o público. Os detalhes desse estudo encontram-se no Relatório publicado pelo IPR – *Institute for Public Relations* (Hon & Grunig, 1999). Como resultado, identificaram alguns indicadores que poderão ser utilizados pelos profissionais de RP para medir a qualidade dos relacionamentos da organização com seus públicos, e um deles trata-se do fator “Confiança”. Para Grunig esses indicadores poderão servir para mensurar





os efeitos dos programas de RP, assim como avaliar o valor que a função de RP tem para a organização (Grunig *et al.*, 2011).

Com estes estudos percebe-se que a relação de confiança constitui uma das expectativas dos empregados e também pode ser um bom indicador para medição do trabalho das RP numa organização.

## **Estratégias de Relações Públicas e Comunicação na Construção da Confiança**

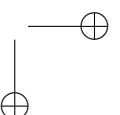
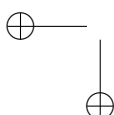
As Relações Públicas é uma atividade de relacionamento voltada para a comunicação com os públicos, que por meio de estratégias, técnicas e programas, buscam cultivar relacionamentos de qualidade (Grunig *et al.*, 2011). Seu principal objetivo, portanto, é “gerenciar de maneira estratégica esses relacionamentos e monitorá-los em suas diferentes modalidades para que produzam benefícios recíprocos para as partes” (França, 2011, p. 255). Assim, o papel das RP fundamenta-se na construção e manutenção de bons relacionamentos através do planejamento, implantação e avaliação de programas de comunicação, especialmente com enfoque simétrico<sup>9</sup>.

Como o objetivo maior dos programas de comunicação promovidos pelas RP é o relacionamento de qualidade, então, para que haja um relacionamento de longo prazo satisfatório, o princípio da comunicação simétrica descreve a estratégia mais apropriada de comunicação (Grunig, 2003).

Com base nos estudos de Hon e Grunig (1999), Grunig e Huang (2000) e em pesquisas realizadas por Canary e Staford (1991), Plowman (1995) e Huang (1997), foi organizado um catálogo que apresentava algumas estratégias simétricas de RP para cultivar os relacionamentos entre os públicos das organizações (Grunig *et al.*, 2011), dentre as quais destacamos quatro, que consideramos aplicáveis ao público interno:

---

<sup>9</sup>Um dos pioneiros a apresentar o conceito de simetria nas Relações Públicas foi o professor Scott M. Cutlip (1978), que, juntamente com Allen H. Center, escreveu um livro intitulado “Relações Públicas Eficazes”, em que explora o potencial do modelo Simétrico Bidireccional. Nesta obra, os autores usam o termo RP para descrever práticas de comunicação que pretendem criar boas relações com o público – ou seja, um entendimento simétrico-bidireccional (Grunig & Hunt, 2003).



*Acessibilidade:* Os profissionais de RP oferecem aos empregados acesso à alta direção e aos processos decisórios da organização, e por sua vez os empregados, igualmente, garante acesso aos profissionais de RP às informações circuladas entre eles.

*Abertura:* A organização e o público interno estão abertos e francos, dispostos a expor pensamentos, problemas, preocupações e seu nível de satisfação ou insatisfação.

*Garantia da legitimidade:* As partes – a organização, através dos seus gestores e empregados – garantem que suas preocupações são legítimas e se comprometem com a manutenção do relacionamento entre elas.

*Cumprimento de promessas:* As promessas feitas pelas partes são cumpridas para aumentar a confiança e demonstrar segurança e competência.

As RP então, poderão promover estratégias para cultivar os relacionamentos entre os gestores e seus empregados: criando programas que permitam a abertura na comunicação e o acesso dos empregados à alta direção; realizando pesquisas e ações que possibilitem a legitimidade dos anseios e preocupações dos empregados junto aos seus gestores; e estabelecendo uma política de comunicação que promova a transparência e coerência da liderança, e consequentemente a sua credibilidade. Estes são aspectos fundamentais do conceito simétrico da comunicação: a confiança, a credibilidade e a transparência (Grunig, 1992).

Para fazer a gestão estratégica dos relacionamentos, além da confiança como citado, outros elementos também são necessários: a) *reciprocidade de controle* – grau de satisfação ou insatisfação sobre a capacidade de influência mútua; b) *satisfação* – medida na qual uma das partes se sente favorável ou desfavorável em relação à outra; c) *compromisso* – medida na qual uma das partes sente ou não que vale a pena o gasto de energia para manter ou promover o relacionamento, e, como dito, d) *confiança* – boa vontade e abertura ao risco das partes para participar de um relacionamento; (Grunig *et al.*, 2011).

Sendo assim, os programas de comunicação e RP precisam ter como base: o respeito e a interação com os funcionários, o saber ouvir e a promoção do diálogo, permitindo assim ampliar o senso de participação e fortalecer os relacionamentos. Algumas empresas já realizam seus programas de comunicação com o objetivo de promover conversas internas entre empregados e seus gestores, como por exemplo: a Continental Airlines – o CEO Gordon Bertune organiza todo mês um *open house* na sua sala para falar com os funcionários



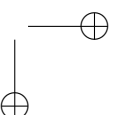
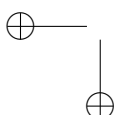
sobre qualquer assunto; a JetBlue – promove uma sessão de orientação para o funcionário no seu primeiro dia, incluindo uma hora com o presidente e COO Dave Barger, o CEO Dave Neeleman e o vice-presidente de pessoal Vincent Stabile; a Starbucks – realiza um programa chamado *Open Forum*, que complementa o programa Ideias Online, em que há uma longa sessão de perguntas e respostas e um alto índice de participação dos funcionários, pois entendem ser esta uma oportunidade de interação com seus gestores. O enfoque de todos estes programas tem criado clima de confiança (Argenti, 2011). Portanto, se as organizações e seus gestores reconhecessem que a qualidade da relação depende essencialmente da confiança, as estratégias a serem adotadas pelas RP seriam mais objetivas e precisas (Boiry, 2003: 77-78).

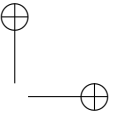
Por fim, parece ser através do modelo comunicacional simétrico – considerado participativo e dialógico – que as Relações Públicas conseguem auxiliar a organização a construir relações de confiança entre líderes e liderados, pois são a “confiança e confiança alicerçadas sobre boas comunicações, eis, precisamente, o que as relações públicas podem auxiliar a conseguir” (Derriman, 1964, p. 114). Enquanto os gestores têm o dever de assumir a responsabilidade por essas comunicações com os empregados, as RP podem contribuir aconselhando os gestores e tornando essa comunicação mais eficaz (Derriman, 1964).

## Considerações Finais

Em forma de conclusão, procuraremos responder à questão que orientou este trabalho: *como podem as Relações Públicas e a Comunicação contribuir para construção de relações de confiança entre líderes e liderados de uma organização?*

Por entender que, “as práticas de Relações Públicas internas foram as primeiras a colocar efetivamente as pessoas no centro das suas preocupações concretas” (Duterte, 2002, p. 36), além de ter como fundamento – como já visto em sua origem e conceito – o fator “Confiança”, percebe-se seu fundamental papel na elaboração de políticas e estratégias de comunicação que possam gerar confiança no ambiente de trabalho. Aliás, as RP têm sido consideradas por alguns autores como a própria “estratégia da confiança” (Matrat, 1971; Boiry 1998; Xifra 2006).





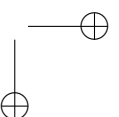
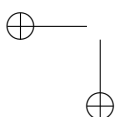
Observa-se ainda que, se a falta de confiança está relacionada diretamente aos problemas de comunicação e a ausência de qualidade nos relacionamentos internos, isto quer dizer que, a “Confiança” está positivamente vinculada à melhoria da comunicação e da interação social, o que poderá ser trabalhado pelas RP por meio de estratégias e programas específicos e direcionados ao público interno, em especial na relação gestor e subordinado.

Tais programas devem ter como base uma política de comunicação centrada nas pessoas que propicie um ambiente aberto e participativo com práticas comunicacionais simétricas que possibilitem fortalecer as relações de trabalho e torná-las mais confiáveis.

Assim, destacamos a importância do trabalho das Relações Públicas no desenvolvimento de uma política de comunicação que seja capaz de estabelecer e manter relações de confiança (Xifra, 2006), pois “eso son las relaciones públicas: construir, día a día, unas relaciones de confianza. No es más que eso, pero también es todo eso” (Boiry, 1998: 34).

## Referências Bibliográficas

- Argenti, P. A. (2011). *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação* (trad. A. Ceshin) (5a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Boiry, P. A. (1998). *Relaciones públicas la estrategia de la confianza*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000, SA.
- Boiry, P. A. (2003). *Des «Public-Relations» aux Relations Publiques – La doctrine européenne de Lucien Matrat*. Paris: L’Harmattan.
- Bueno, W. da C. (2009). *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva.
- Chaumely, J. & Huisman, D. (1964). *As relações públicas*. São Paulo: Difusão Europeia do Livro.
- Derriman, J. (1964). *Relações públicas para gerentes* (Trad. J. A. Fortes & J. S. de Almeida). (Z. Editores, Ed.). Rio de Janeiro.
- Duterme, C. (2002). *A comunicação interna na empresa: a abordagem de palo alto e a análise das organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.



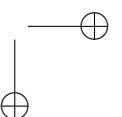
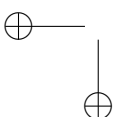
- França, F. (2006). Relações públicas no século XXI: relacionamento com pessoas. In M. K. Kunsch (org.), *Obtendo resultados com relações públicas*, 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning.
- França, F. & Leite, G. (2007). *A comunicação como estratégia de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Gonçalves, G. (2010). *Introdução à teoria das relações públicas*. Porto: Porto Editora.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (2003). *Dirección de relaciones públicas* (Trad. A. Santapau). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Grunig, J. E.; Ferrari, M. A. & França, F. (2011). *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*, 2ª ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Grunig, J. E. (2003). A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal (Trad. J. F. Arce). *Comunicação & Sociedade*, 24 (39): 67-92.
- Hartley, P.(1993). *Interpersonal communication*. London: Routledge.
- Hon, L. C.; Grunig, J. E. & Instituto de Relações Públicas (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Acedido em [www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines\\_Measuring\\_Relationships.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf)
- Lloyd, H. & Lloyd, P. (1988). *Relações públicas: as técnicas de comunicação no desenvolvimento da empresa* (trad. J. S. Pereira), 2ª ed. Lisboa: Presença.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Chichester: Wiley.
- Luhmann, N. (2005). *Confianza*. Introduccion de D. R. Mansilla. Rubí (Barcelona): Anthropos Editorial; México: Universidad Iberoamericana; Santiago de Chile: Instituto de Sociología. Pontificia Católica de Chile.
- Matrat, L. (1971). *Relations publiques et management*. Bruxelas, CERP.

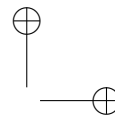


- Matrat, L. (1975). Doctrine européenne des relations publiques, condition du dialogue et de la participation. *Estudios de Comunicación Social y Relaciones Públicas*, 1: 29-33.
- Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84: 123-136.
- Oliveira, Á. de F. & Tamayo, Á. (2008). Confiança do empregado na organização. In M. M. Siqueira (org), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Oliveira, I. L. & Paula, M. A. (2008) *O que é comunicação estratégica nas organizações?*, 2ª ed. Ed. Paulus, São Paulo.
- Phillips, N. & Hardy, C. (1997). Managing multiple identities: discourse, legitimacy and resources in the UK refugee system. *Organization*, 4: 159-185.
- Pimenta, M. A. (2004). *Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores*. Campinas, SP: Editora Alinea.
- Pinheiro, C. P. (2013). A Relação entre comunicação e confiança no ambiente de trabalho: análise da pesquisa “melhores empresas para trabalhar”. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 1 (1).
- Pinheiro, C. & Tourinho, T. (2012). *Você confia no seu líder? Liderança baseada na confiança e confiança baseada na comunicação*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark.
- Organización Internacional del Trabajo (1967). Recomendación sobre las comunicaciones dentro de la empresa, n 129 (Adopción: Ginebra, 51ª reunión CIT). Acedido em: [www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312467:NO](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312467:NO)
- Reed, M. I. (2001). Organization, trust and control: a realist analysis. *Organization Studies*, marc./apr., 22 (2): 201-228. Berlin.
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do comportamento organizacional* (trad. R. Marcondes). São Paulo: Pearson Prentice Hall.



- Sousa, D. M. R. de. (2008). *O papel da comunicação na confiança organizacional e seus antecedentes*. Braga : [s.n.]. Dissertação mestrado, Psicologia (área de conhecimento de Psicologia do Trabalho, das Organizações e dos Recursos Humanos), Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho.
- Toth, E. L. (2010). Gestão da comunicação em função da diversidade nas organizações. In *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Tomás, C. M. (1999). Ética, credibilidad y relaciones públicas. In J. D. Barquero (ed.) *Manual de relaciones públicas empresariales e institucionales* (pp.153-166). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Xifra, J. (2006). Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas en Europa. *Revista Historia Y Comunicación Social*, 11: 229-240.
- Xifra, J. (2006). Pioneros e ignorados: la escuela de París y la doctrina europea de las relaciones públicas. *Ámbitos: Revista Andaluza de Comunicación Grupo de Investigación En Estructura, Historia Y Contenidos*, 15: 449-460.
- Ugeux, W. (1973). *Les relations publiques*. Verviers: Gerard & Co.





## **A relevância da liderança pessoal na performance organizacional – Um estudo quantitativo**

Manuel Joaquim de Sousa Pereira

*Instituto Superior Miguel Torga*

**Resumo:** A escolha deste tema surgiu da necessidade de compreender a liderança pessoal na gestão da comunicação nas pequenas e médias empresas ao nível das dinâmicas pessoal e empresarial, do desempenho empresarial, da reputação pessoal, da proatividade e dinâmica empresarial, da organização aprendente e da motivação e liderança pessoal. A amostra foi constituída por 388 pequenas e médias empresas em Portugal continental. Podemos verificar que os principais fatores residem na atitude positiva, autoanálise, auto motivação, definição de objetivos, aliado à capacidade de gerar ação compreendendo os demais para ser compreendido na organização onde está inserido.

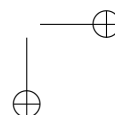
**Palavras-chave:** liderança pessoal; eficiência empresarial; gestão da comunicação.

### **Introdução**

A escolha deste tema surgiu da necessidade de compreender a gestão da comunicação nas pequenas e médias empresas ao nível das dinâmicas pessoal e empresarial, do desempenho empresarial, da reputação pessoal, da proatividade e dinâmica empresarial, da organização aprendente e da motivação e liderança pessoal.

A liderança e sucesso empresariais serão abordados ao nível da comunicação e liderança pessoal, da estratégia e inovação, da eficácia empresarial e dinâmica empresariais, do pensamento estratégico, da performance empresarial e organização aprendente. Abordaremos ainda neste ponto a estratégia e a mudança organizacional, a motivação e as necessidades individuais e empresariais no que diz respeito ao desenvolvimento das capacidades, do desem-

*Relações Públicas e Comunicação organizacional: dos fundamentos às práticas, vol 5, 245-261*





penho dos colaboradores e da sua motivação e melhoria contínua do sucesso empresarial.

Procuramos estudar também a atitude dos gestores face à orientação para o mercado, os comportamentos da organização, as atitudes e retenção do pessoal, a satisfação dos clientes, satisfação dos empregados, comprometimento, envolvimento, reputação e performance empresarial, a recomendação, os indicadores empresariais e grau de satisfação em trabalhar nas organizações

## Motivação e necessidades individuais e empresariais

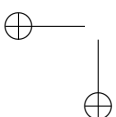
Entende-se por motivação a ação, esforço, o desempenho acrescido ou suplementar de uma pessoa ou uma equipa, de acordo com as suas habilidades e competências tendo em conta os objetivos e necessidades de uma organização.

Sendo a motivação dos colaboradores uma tarefa complexa, pois, a forma mais assertiva de motivar alguém é ajudar, apoiar individualmente e coletivamente os colaboradores a revelarem e direcionarem as suas habilidades e competências individuais reconhecendo os seus esforços e contribuindo para a satisfação pessoal de acordo com a visão da organização.

As principais etapas da motivação são genericamente: a existência de necessidades insatisfeitas, tensões e impulsos próprios dessa insatisfação, procura de soluções comportamentais para satisfazer essas necessidades e a redução dessa tensão com a resolução do problema ou preocupação.

Sobre a temática da motivação e sua caracterização, segundo Robbins (2009, p. 266) verificamos que; “Hemos definido la motivación como la voluntad para realizar grandes esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, a condición de que el esfuerzo pueda satisfacer alguna necesidad personal. En términos menos académicos, la motivación es una función que tiene tres elementos fundamentales: el esfuerzo, las metas de la organización, y las necesidades. Si bien la motivación en general se refiere a un esfuerzo dirigido hacia cualquier meta, en caso se enfoca en las metas de la organización puesto que nuestro punto focal es el comportamiento laboral.”

Motivação é nas palavras do autor, consiste na vontade para realizar grandes esforços para realizar as metas da organização, bem como, dessa forma satisfazer as necessidades pessoais de cada colaborador e construir uma di-





nâmica de crescimento individual e coletivo procurando de forma contínua, o sucesso da organização.

Podemos verificar que alguns atores que motivam os colaboradores são: o reconhecimento, o gosto pelo trabalho que executa, o grau de envolvimento, a compensação econômica, a perspectiva de crescimento e evolução na organização, a confiança em si depositada e a aceitação das suas ações ou iniciativas no desempenho da sua atividade enquanto profissional.

Relativamente aos fatores envolventes que proporcionam maior motivação dos colaboradores podemos enumerar: a cultura da empresa, a relação pessoal com os outros colaboradores, as condições de trabalho, a relação com os responsáveis, o reconhecimento pelo seus pares e pela própria sociedade em que se insere, a segurança ou estabilidade do seu emprego e perspectivas para o seu futuro.

A pirâmide das necessidades de *Maslow* começa por ser colocadas de ordem crescente e no formato piramidal em que as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Esta hierarquia de tem mais aplicabilidade nos países cuja preponderância é norte-americana. Por outro lado, em países com melhor qualidade de vida, a preponderância incide sobre as necessidades sociais e o ambiente amigável em toda a organização.

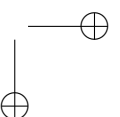
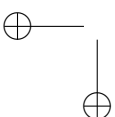
Existem outras teorias em que o pendur assenta na autodeterminação ou da avaliação cognitiva, onde são analisados os efeitos motivacionais das recompensas relativas ao esforço e ao desempenho dos colaboradores.

Outra teoria tem como ideia fundamental a teoria do estabelecimento de objetivos e a sua projeção na produtividade o que implica uma interiorização pelos colaboradores no sentido de cumprir os propósitos da organização.

A teoria explicativa oferece uma verdadeira explicação para as questões da produtividade, sustentando que a motivação reside na tendência para agir de determinada forma e dependente da expectativa de essa ação conseguirá atrair para o próprio indivíduo.

### **Desenvolvimento das capacidades individuais nas empresas**

Sendo as organizações espaços de partilha e desenvolvimento de competências os gestores devem fomentar a aprendizagem através da promoção da criatividade e inovação entre os colaboradores, incentivando o aperfeiçoamento da capacidade de escutar, de comunicar, de partilhar, de delegar, de gerir os





conflitos, de negociação e de procurar encontrar entendimentos assertivos com todos os colaboradores.

Capacidades individuais são entendidas como qualidades relacionadas com o desempenho de determinadas tarefas ou habilidades. Por outras palavras, são as características físicas e intelectuais para desempenhar ações ou atividades mentais tais como: reflexões, raciocínios e resolução de problemas. De facto todos os seres humanos são todos diferentes e tem debilidades e pontos fortes que podem potenciar.

Para melhor compreender o significado de habilidade de um indivíduo, Robbins (2010, p. 46) afirma que: “O que significa *habilidade*? Da maneira como utilizaremos o termo habilidade refere-se à capacidade de um indivíduo para desempenhar as diversas tarefas de uma função. É uma avaliação geral de tudo o que um indivíduo pode fazer, como jogar futebol, tocar piano, dançar, falar em público e fazer cálculos matemáticos. As habilidades totais de uma pessoa normalmente são formadas por dois grupos de fatores: as habilidades intelectuais e as físicas.”

Segundo o autor, e como já foi referenciado, o termo habilidade entende-se como capacidade para desenvolver tarefas, funções quer físicas quer mentais. Neste sentido, as dimensões das habilidades intelectuais são: aptidão numérica, a compreensão verbal, a rapidez de percepção, raciocínio indutivo, o raciocínio dedutivo, visualização espacial e a memória.

As competências agregam o conhecimento, as habilidades e as atitudes e nesta medida se o conhecimento se adquire na escola, nos livros, na experiência prática do quotidiano, a habilidade é o saber fazer, é a capacidade de praticar e aplicar os conhecimentos. Por atitude é entendida como o querer fazer, colocando em ação os três saberes: *saber saber, saber ser e querer fazer*. Podemos assim, depreender que mais importante do que ter conhecimentos, é fundamental aplicá-los na prática e acima de tudo ter uma vontade ou determinação contínua querer fazendo.

Para fazer a diferença é fundamental construir um hábito, seguindo um desejo íntimo, nas palavras de Covey (2005, p. 7), “O hábito de seguir o desejo íntimo de fazer a diferença, de sentir que se é tido em consideração, de exercer influência sobre as pessoas e causas que para nós têm um particular significado, começa invariavelmente por um paradigma mental ou ATITUDE, que é também uma escolha – a escolha de fazer ouvir a *voz da influência*.”



Segundo Covey o hábito de seguir o desejo interior de fazer a diferença, de sentir que se é tido em estima e consideração e de exercer a influências sobre os outros é fundamental para que as coisas mudem em consonância com o que cada pessoa pretende transformar e gerar ação nos outros. Nesta medida, a atitude sendo a capacidade de influenciar os outros é preciso em primeiro lugar ser íntegro e confiável para seguidamente conquistar a simpatia e respeito dos outros e por último ser persuasivo e congruente nas ideias e nas ações.

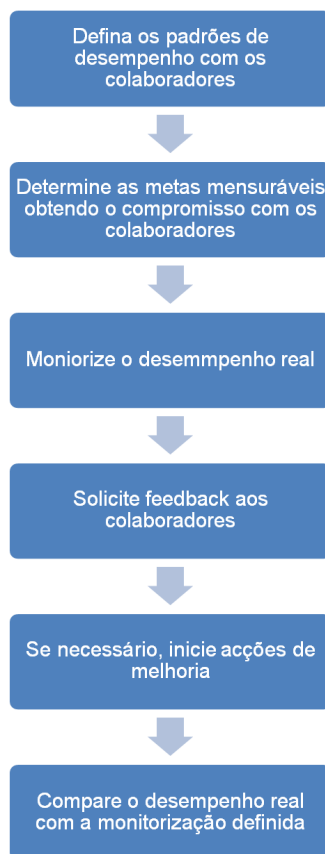


Figura 1. O Processo de Avaliação  
Adaptado Robbins (2001, p. 199)



Na perspetiva do autor, o processo de avaliação de desempenho assenta na definição de padrões de desempenho, determinação das metas, monitorização do desempenho, solicitação de *feedback* incluindo ações de melhoria se necessário e por fim comparar o desempenho real com o definido previamente.

Não havendo uma única monitorização certa para melhorar ou otimizar o desempenho, pois são muitos e variados os fatores que determinam o desempenho profissional, podemos enumerar a definição de objetivos por parte dos líderes da empresa, bem como, a definição de um acordo sobre os respetivos padrões de desempenho, monitorização constante, correção dos desvios e/ou elogios quando apropriados são algumas das ações levadas a cabo na avaliação de desempenho.

### **Desempenho dos colaboradores ao serviço da empresa**

A vantagem competitiva nos dias de hoje caracteriza-se não só pela performance financeira, tecnológica ou digital, mas fundamentalmente, pelas pessoas que incorporam a organização, através do desenvolvimento responsável e empreendedora na realização das diferentes tarefas que incorporam a inovação tecnológica, capacidade de trabalhar em parceria, flexibilidade, o conhecimento da missão e dos objetivos da própria organização. O papel do gestor deve passar por implementar uma visão sistémica e global a todos os colaboradores, fomentar o trabalho em equipa, proporcionar um bom ambiente de trabalho, gerir expectativas, incentivar a iniciativa e a criatividade, facilitar a comunicação e a liderança individual tendo propósito a construção de uma cultura da organização rumo à excelência.

Os principais desafios da atualidade devem consolidar-se no reconhecimento do potencial de cada colaborador como o recurso mais importante de qualquer organização.

Nessa medida, é necessário envolver e comprometer as pessoas, incentivar a formação contínua e o desenvolvimento de novas competências de acordo com as expectativas dos *stackholders*, criar e manter todos os esforços por manter uma cultura organizacional coerente e concentrar todos os esforços no público consumidor, através da monitorização e avaliação da sua aceitação ou satisfação constantes.

No que diz respeito aos propósitos de avaliação de desempenho, os autores Robbins, Judde & Sobral (2010, p. 545) indicam que; “A avaliação de







desempenho serve a diversos propósitos. Um deles é ajudar os dirigentes a tomar diversas *decisões de recursos humanos*, como promoções, transferências e demissões. As avaliações também ajudam as organizações a *identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento*. Elas identificam as habilidades e competências dos funcionários para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria. Finalmente, elas *fornecem* feedback aos funcionários sobre como a organização vê seu trabalho e são usadas como base para a *alocação de recompensas*, incluindo o aumento salarial.”

Nas palavras do autor, a avaliação de desempenho serve para tomar decisões ao nível da gestão de recursos humanos, identificar necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional e fornecem a perspectiva da própria organização sobre o desempenho dos colaboradores. Podemos verificar que resumidamente servem para dar feedback, treinar e preparar os colaboradores e decidir sobre o seu futuro na própria organização.

Na atualidade podemos verificar que os aspetos mais valorizados na avaliação dos desempenhos dos colaboradores têm como aspetos mais relevantes o eficiente desempenho da tarefa, onde se incluem a responsabilidade no desempenho do seu trabalho e a contribuição para um ambiente amigável e empático face aos colegas de trabalho e à organização no seu todo. Daí, que não chega ser competente e profissional no desempenho da sua função, mas é deveras importante a contribuição de cada uma para a cidadania, o envolvimento e o bom ambiente de trabalho.

Na perspectiva dos seguintes autores Nelo, Francischetto, Souza & Mahado (2010, p. 5) o ambiente atual das organizações; “Essa visão só será completa se, além do social, for considerado o homem como um ser político (Moretti, 2003). O ambiente é multivariado e complexo, as organizações vivem em um mundo humano social, político e económico, em constante mudança. Para melhor compreender o que constitui o ambiente de uma organização, torna-se necessário decompô-lo em dois segmentos: o ambiente geral, comum a todas as organizações, e o ambiente da tarefa, que é o ambiente específico de cada organização (Chiavenato, 2004, p. 55).

Podemos verificar que segundo os autores, a forma para melhor compreender o ambiente complexo das organizações consiste em decompô-lo em ambiente geral e comum a todas as organizações e o ambiente da tarefa que é particular e específico a cada uma em particular.





Para além deste aspeto, o sucesso no desempenho pessoal nas organizações depende do compromisso que cada colaborador tiver face aos desafios e interesses pessoais, bem como, da congruência com os objetivos e interesses da própria organização.

Podemos afirmar que o grau de eficiência e desempenho das tarefas específicas de uma organização dependem do estado emocional, nível de motivação dos colaboradores e fundamentalmente do comprometimento e identificação com os valores, princípios, cultura organizacional da organização.

### **Motivação e melhoria contínua do sucesso empresarial**

Podemos dizer que a motivação é uma força intrínseca e intrapessoal que impulsiona um determinado comportamento e atitude de prosseguir uma tarefa, uma ação ou um conjunto de ações concertadas que movem um indivíduo aos seus próprios objetivos de vida, quer no contexto pessoal, quer no contexto profissional. Neste sentido, sendo o homem, um ser social, vai reagindo ou agindo ativamente nos contextos onde se encontra inserido de acordo com os sentimentos, valores, princípios, circunstâncias, crenças, procurando obter a satisfação de necessidades fisiológicas, de segurança, pertença, de consideração e estima, de reconhecimento e realização pessoal. Para Maxwell (2007, p. 393), “É a maior tolice falar em motivar alguém. A verdadeira chave é ajudar os outros a revelarem e direcionarem os seus motivadores mais profundos”. O processo continua quando faz o que é possível para ajudar as pessoas a crescer e atingir o seu potencial. Deve fazer o possível para ver as capacidades dos outros e ajudá-los a reconhecerem e desenvolverem essas capacidades.”

Segundo o autor, a forma mais eficiente de motivar alguém é ajudá-lo a orientar, a revelar e a direcionar as suas energias e forças, bem como, todo o seu potencial de crescimento, tendo sempre em conta as suas habilidades e fundamentalmente ajudar desenvolver essas mesmas capacidades sempre na procura constante da melhoria contínua.

O grande desafio atual das organizações consiste em gerir toda a diversidade de ideias, sentimentos, perceções individuais sempre como objetivo promover a criatividade e inovação vocacionado para a promoção constante do bem-estar coletivo e da competitividade da própria organização.

Podemos afirmar que o sucesso de uma organização depende de vários fatores, tais como: a motivação e empenho dos colaboradores, da sua satisfa-





ção, da dinâmica dos seus líderes, do feedback dos *stakeholders* e da cultura organizacional que todos em conjunto conseguirem e dinamizarem em torno do todo coletivo.

Motivar os funcionários no sentido de melhorar o desempenho das organizações é segundo Dantas & Queiroz (2011, p. 25), e citando os seguintes autores, afirmam; “Segundo Wagner III e Hollenbeck (2006), motivar os funcionários para que exerçam suas atividades com níveis altos de desempenho, vem sendo o objetivo primário de todas as organizações, entretanto que se busca saber, é como o avanço tecnológico pode ser utilizado como fator motivacional para atingir tais metas.

O campo do comportamento Organizacional, munido de estudos e pesquisas, proporciona a estes gestores um conjunto de ferramentas não apenas eficazes para alcançar resultados nas organizações, como também para o desenvolvimento e satisfação no trabalho por parte das pessoas.”

Para estes autores, motivar funcionários tem sido o objetivo constante de todas as organizações, bem como, compreender como perceber o papel da tecnologia como fator impulsionador dessa mesma motivação para atingir os objetivos organizacionais.

Trata-se nesta mediada, de tentar compreender de que forma, os gestores e líderes das organizações poderão utilizar e implementar ações ou instrumentos de apoio à motivação dos colaboradores utilizando as tecnologias atuais, melhorando assim a performance organizacional.

Sobre a distribuição equitativa de recompensas, Robbins, Judge & Sobral (2010, p. 221) indicam que as “Evidências meta-analíticas demonstram também que, tanto em culturas individualistas quanto em coletivistas, as pessoas preferem uma distribuição equitativa de recompensas (os trabalhadores mais eficientes ganham mais) do que uma divisão igual (todo o mundo recebe a mesma remuneração, independentemente do desempenho).”

Nesta perspectiva, e segundo os autores a distribuição equitativa das recompensas, ou seja, compensar mais para quem melhor desempenho demonstra é um dos fatores que as pessoas preferem tanto nas organizações de pendor individualista, quer nas organizações de caráter coletivista.

Os colaboradores devem ser sempre tratados e valorizados de forma holística e integral nas suas personalidades como seres humanos com inteligência e sabedoria compreendendo as suas razões, emoções, sentimentos, aspirações de forma a serem analisados como parceiros, atores ativos na dinâmica da or-



ganização, sendo também corresponsáveis por todas as suas atividades e nesta medida, estando envolvidos, empenhados com todos os *stakeholders* proporcionam maior produtividade e bem-estar para toda a organização.

### Caraterização da mostra

A amostra final foi constituída por 388 pequenas e médias empresas de Portugal continental. Assim, no pressuposto de termos uma amostra probabilística, e considerando um intervalo de confiança de duas vezes o desvio padrão, ou seja de 95,4%, temos a margem máxima de erro estatístico ( $P= 50\%$ ) de  $\pm 4,95$  p.p.

## Satisfação dos Funcionários

### Estudo de caso

Relativamente à satisfação dos funcionários da sua empresa, qual o seu grau de concordância relativamente às afirmações que a seguir se apresentam.

Satisfação dos Funcionários

Satisfação dos empregados	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
Os funcionários desta empresa estão satisfeitos com o trabalho que desempenham	0	0.0	9	2.3	85	21.9	179	46.1	108	27.8	4.01	0.78
Os funcionários têm boas condições laborais	0	0.0	15	3.9	53	13.7	240	61.9	77	19.8	3.98	0.70
Sinto-me feliz por fazer parte desta empresa	1	0.3	4	1.0	45	11.6	214	55.2	122	31.4	4.17	0.69

Relativamente à satisfação dos funcionários podemos verificar que a resposta que obteve uma maior percentagem de respostas na opção “concordo” foi: “os funcionários têm boas condições laborais” (61.9%; M = 3.98; DP = 0.70).

Perante a afirmação “os funcionários desta empresa estão satisfeitos com o trabalho que desempenham”, juntando as percentagens das opções “concordo e concordo totalmente” verificam-se as seguintes percentagens (66.1+27.8) = 73.9%; M = 4.01; DP = 0.78).

### Grau de comprometimento dos funcionários

Relativamente à satisfação dos funcionários da sua empresa, qual o seu grau de concordância com as afirmações que a seguir se apresentam.

**Comprometimento dos funcionários**

Comprometimento	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Média	Desvio Padrão
	0	0.0	1	0.3	30	7.7	230	59.3	123	31.7		
Recomendo os produtos/serviços da empresa como os melhores	0	0.0	1	0.3	30	7.7	230	59.3	123	31.7	4.24	0.59
A empresa em que atuo é um dos melhores lugares para se trabalhar	1	0.3	23	5.9	110	28.4	178	45.9	69	17.8	3.76	0.83
Há uma troca justa entre a minha contribuição e o que a empresa investe em mim	1	0.03	28	7.2	78	20.1	208	53.6	66	17.0	3.81	0.81
Pretendo ficar na empresa, pelo menos, nos próximos dois anos	1	0.3	8	2.1	45	11.6	198	51.0	129	33.2	4.17	0.73

No que diz respeito ao comprometimento podemos verificar que a resposta com mais percentagem de respostas “concordo e concordo totalmente” foi: “recomendo os produtos/serviços da empresa como os melhores” (59.3+31.7 = 91.0%; M=4.24; DP = 0.59).

Na mesma linha temos: “há uma troca justa entre a minha contribuição e o que a empresa investe em mim” (53.6+17.0 = 70.6%; M = 4.17;0.73).

## Envolvimento dos colaboradores

Os dados relativos ao envolvimento dos colaboradores surgem apresentados na tabela seguinte.

**Envolvimento dos Colaboradores**

Envolvimento	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
Estou satisfeito com o meu actual emprego	2	0.5	16	4.1	42	10.8	212	54.6	113	29.1	4.09	0.78
Sinto orgulho em falar com os outros sobre a minha empresa	1	0.3	9	2.3	40	10.3	205	52.8	130	33.5	4.18	0.73
O meu trabalho é algo que realmente quero fazer e não somente um meio de ganhar a vida	1	0.3	9	2.3	34	8.8	216	55.7	123	31.7	4.18	0.71
Eu sinto-me estimulado e desafiado pelo meu trabalho	2	0.5	13	3.4	33	8.5	216	55.7	121	31.2	4.15	0.75

No que diz respeito ao envolvimento dos colaboradores verificamos que as respostas mais votadas foram: “o meu trabalho é algo que realmente quero fazer e não somente um meio de ganhar a vida” (55.7%; M = 4.18; DP = 0.71) “e eu sinto-me estimulado e desafiado pelo meu trabalho” (55.7%; M = 4.15; DP = 0.75).

**Recomendação, lealdade e comunicação boca a boca****Recomendação / lealdade/ comunicação boca a boca**

Recomendação/Lealdade/ comunicação boca a boca	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Média	Desvio Padrão
	1	0.3	5	1.3	48	12.4	18	47.2	144	37.2		
Recomendo esta empresa a amigos e familiares	1	0.3	5	1.3	48	12.4	18	47.2	144	37.2	4.22	0.73
Recomendo os produtos/serviços da empresa como os melhores	0	0.0	1	0.3	39	10.1	19	51.3	145	37.4	4.27	0.65
Tenciono permanecer nesta empresa nos próximos anos	1	0.3	11	2.8	43	11.1	19	50.0	134	54.5	4.17	0.76
Converso sobre a empresa a amigos e familiares	0	0.0	2	0.5	51	13.1	19	51.3	133	34.3	4.20	0.68

Sobre a recomendação/lealdade/comunicação boca a boca as respostas que obtiveram igual número de respostas foram: “recomendo os produtos/serviços da empresa como os melhores” (51.3%; M = 4.27; DP = 0.73) e “converso sobre a empresa a amigos e familiares” (51.3%; M = 4.20; DP = 0.68).

**Objetivos prioritários**

Na sua opinião, tendo em conta os objetivos prioritários indicadas abaixo, quais seriam aqueles que seriam relevantes na sua empresa.

## Objetivos Prioritários

Objectivos prioritários	Muito irrelevantes		Irrelevantes		Nem relevantes nem irrelevantes		Relevantes		Muito relevantes		Media	Desvio Padrão
Diminuição do nº de reclamações	12	3.1	26	6.7	56	14.4	130	33.5	153	39.4	4.02	1.06
Melhoria de processos produtivos	4	1.0	19	4.9	35	9.0	182	46.9	140	36.1	4.14	0.86
Aumento da produtividade	2	0.5	10	2.6	40	10.3	170	43.8	161	41.5	4.25	0.79
Melhoria da imagem da empresa	5	1.3	10	2.6	41	10.6	204	52.6	121	31.2	4.12	0.80
Diminuição de acidentes de trabalho	47	12.1	36	9.3	76	19.6	95	24.5	119	30.7	3.54	1.36
Melhoria de relações laborais	12	3.1	32	8.2	61	15.7	161	41.5	114	29.4	3.88	1.03
Melhoria das relações interpessoais	7	1.8	32	8.2	46	11.9	191	49.2	106	27.3	3.93	0.95
Melhoria do desempenho	5	1.3	22	5.7	32	8.2	189	48.7	135	34.8	4.11	0.88
Aumento da motivação/satisfação dos funcionários	8	2.1	18	4.6	41	10.6	159	41.0	159	39.7	4.14	0.94
Melhoria da adaptação a novas tarefas	5	1.3	17	4.4	48	12.4	196	50.5	113	29.1	4.04	0.85
Melhoria da qualidade do serviço	8	2.1	10	2.6	42	10.8	176	45.4	147	37.9	4.16	0.87
Melhoria de processos de comunicação	7	1.8	11	2.8	50	12.9	172	44.3	144	37.1	4.13	0.88

No que concerne aos objetivos prioritários ou relevantes para as empresas, as respostas que obtiveram mais votação foram na opção “relevantes”: “melhoria da imagem da empresa” (52.6%; M = 4.12; DP = 0.80); “melhoria da adaptação a novas tarefas” (50.5%; M = 4.04; DP = 0.85) e “melhoria das relações interpessoais” (49.2%; M = 3.93; DP = 0.95).

Na opção “muito relevante” podemos verificar as respostas: “aumento da produtividade” (41.5%; M = 4.25; DP = 0.79); “aumento da motivação/satisfação dos funcionários” (39.7%; M = 4.14; DP = 0.94) e diminuição do nº de reclamações” (39.4%; M = 4.02; DP = 1.06).

É de salientar que a “diminuição de acidentes de trabalho” representa na opção “muito irrelevante” (12.1%; M = 3.54; DP = 1.56).



## Reputação e performance empresarial

Como classifica a performance da empresa nos seguintes indicadores comparativamente à média das empresas do seu setor.

**Reputação e Performance Empresarial**

Reputação/ Performance Empresarial	Muito inferior à média		Inferior à média		Igual à média		Superior à média		Muito superior à média		Media	Desvio Padrão
	0	0.0	4	1.0	87	22.4	223	57.5	65	16.8		
Qualidade dos produtos e serviços	0	0.0	4	1.0	87	22.4	223	57.5	65	16.8	3.92	0.66
Qualidade da gestão / liderança	0	0.0	18	4.6	130	33.5	188	48.5	38	9.8	3.66	0.73
Qualidade dos colaboradores	0	0.0	13	3.4	129	33.2	199	51.3	38	9.8	3.69	0.70
Implementação no território nacional	7	1.8	48	12.4	170	43.8	123	31.7	25	6.4	3.30	0.85
Responsabilidade Social	1	0.3	48	12.4	195	50.3	110	28.4	21	5.4	3.27	0.76
Longevidade	2	0.5	24	6.2	129	33.2	174	44.8	47	12.1	3.64	0.80
Notoriedade	0	0.0	26	6.7	126	32.5	184	47.4	44	11.3	3.65	0.77
Imagem de marca	0	0.0	27	7.0	108	27.8	193	49.7	49	12.6	3.70	0.78
Quota de mercado	9	2.3	30	7.7	184	47.4	122	31.4	25	6.4	3.34	0.82
Volume de vendas	4	1.0	30	7.7	180	46.4	123	31.7	25	6.4	3.37	0.78
Presença global (mercado internacional)	41	10.6	85	21.9	105	27.1	91	23.5	17	4.4	2.88	1.09

No que diz respeito à reputação/ performance empresarial podemos observar que as questões que obtiveram mais respostas na opção “superior à média” foram: “qualidade dos produtos e serviços” (57.5%; M = 3.92; DP = 0.66); “qualidade da gestão / liderança” (51.3%; M = 3.69; DP = 0.70) e “imagem de marca” (49.7%; M = 3.70; DP = 0.78).

Por outro lado, um dos aspetos a ressaltar é relativo à presença global (mercado internacional) que na opção “muito inferior à média” obteve: (21.9%; M = 2.88; DP = 1.09).

## Satisfação em trabalhar na organização

Qual o seu grau de satisfação em trabalhar nesta organização.

**Grau de Satisfação em Trabalhar na Organização**

Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Mais ou menos satisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		Media	Desvio Padrão
5	1.3	3	0.8	28	7.2	163	42.0	185	47.7	4.35	0.76

Podemos verificar que relativamente à satisfação dos colaboradores nas empresas verificamos que a opção “satisfeito” acolheu (42.0%) das respostas e a opção “muito satisfeito” recaiu (47.7%; M=4.35; DP=0.76).

## Conclusão

No que diz respeito ao desenvolvimento das capacidades individuais estas assentam na pró atividade pessoal ao nível da capacidade de comunicar, partilhar e fundamentalmente obter um feedback positivo dos interlocutores.

Tendo em consideração os aspetos relevantes para a eficiência do desempenho dos colaboradores podemos verificar que os principais fatores residem na atitude positiva, autoanálise, automotivação, definição de objetivos, aliado à capacidade de gerar ação compreendendo os demais para ser compreendido na organização onde está inserido. Se o sucesso é algo idiossincrático, na medida em que depende dos objetivos das organizações deve ter-se em consideração a dimensão, a motivação e o empenho, assim como a cultura de cada organização. Já a motivação é algo intrínseco a cada indivíduo que pode e deve ser coadjuvado pela equipa.

O papel do líder nas organizações é de extrema importância, na medida em que este deve inculcar confiança, ambição, atitude positiva, compreensão, gestão eficiente de expectativas através do exemplo e, essencialmente, da capacidade de inspirar e gerar novos líderes com criatividade, inovação e autoliderança, sem esquecer a visão coletiva da própria organização.

Em síntese, a gestão eficiente da comunicação nas organizações é fator fundamental para facilitar a interatividade, a compreensão mútua e a potenci-



ação individual de forma contínua, procurando dinâmicas e sinergias capazes de inculcar um clima organizacional em harmonia constante com a visão estratégica da própria organização.

## Bibliografia

- Covey, S. R. (2005). *O 8º hábito: da eficiência à grandeza*. Lisboa: Ed. Dinalivro.
- Dantas, H. S. & Queiroz, F. C. (2011). *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. Acedido Novembro 21, 2013, em [www.fibrapara.edu.br/seer/ojs/index.php/fibra\\_e\\_ciencia/article/view/55/49](http://www.fibrapara.edu.br/seer/ojs/index.php/fibra_e_ciencia/article/view/55/49)
- Maxwell, J. C. (2007). *Talento não é tudo: descubra os 13 princípios para superar os seus talentos e maximizar as suas competências*. Ed. Smart-book.
- Nelo, S. T. B.; Francischetto, M. A.; Souza, S. & Machado, M. T. (2010). Motivação como valorização do capital intelectual no contexto da sociedade do conhecimento. In *VII Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia*. Rio de Janeiro, 23-25 Outubro.
- Robbins, S. P. (2008). *O segredo na gestão de pessoas*. Lisboa: Ed. Centro Atlântico.
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos de administración*, <sup>nd</sup> ed. México: Ed. Pearson Educación.
- Robbins, S. P.; Judge A. T. & Sobral, F. (2011). *Comportamento organizacional*, 14<sup>nd</sup> ed.). São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P.; Judge, T. A. & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P.; Judge, T. A. & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.







## **Liderança, inovação e empreendedorismo no sector das relações públicas e comunicação organizacional no contexto de Portugal e Brasil**

Notas sobre os autores

\*\*\*

**Ana Isabel Lopes** é licenciada e mestre em Ciências da Comunicação, com Especialização em Publicidade e Relações Públicas e formação na área do Marketing e Estratégia e Marketing Digital. É Investigadora do Centro de Estudos de Comunicação (CECS), Universidade do Minho, no projeto IGPM: Integrated Global Project Management of Industrialization Projects, trabalhando na melhoria da comunicação interna na gestão de projetos. Já desempenhou funções diretora de marketing internacional e comunicação (2015-2016), foi *account* de uma agência de comunicação e publicidade (2013-2015) e ainda investigadora do CECS na elaboração de um estudo de notoriedade de marca para a Bosch Braga (2012-2013). E-mail: aisabel.lopes@gmail.com.

**Andreia Athaydes** é graduada em Curso de Comunicação Social - Habilitação Relações Públicas, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1991) e o doutorado em Comunicación Organizacional, pela Universidade de Málaga/Espanha, em regime de co-tutela com a Universidade de São Paulo/Brasil. É professora adjunta com doutorado da Universidade Luterana do Brasil para os Curso de Graduação em Comunicação Social e Graduação Tecnológica em Fotografia. Também é professora do Curso de Graduação em Comunicação Social da Faculdades de Taquara. Integrou a diretoria-executiva da Associação Riograndense de Imprensa e foi conselheira efetiva do Conselho Federal dos Profissionais de Relações Públicas, na Coordenadoria de Integração América Latina (2001 a 2006) e como sua Presidente (2013-2016). E no Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas RS e SC, assumiu a secretaria-geral e a presidência (1995 a 2000). Atualmente, é Assessora de Relações Internacionais da Ulbra, docente pesquisadora em gestão da comunicação e coordena, no Brasil, a pesquisa transcultural La-

*Relações Públicas e Comunicação organizacional: dos fundamentos às práticas, vol 5, 263-270*





tin American Communication Monitor, promovido pela Euprera. . E-mail: andreia.athaydes@ulbra.edu.br.

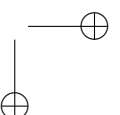
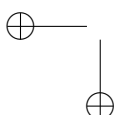
**Brenda Parmeggiani** é graduanda do curso de Comunicação Organizacional, da Universidade de Brasília (UnB). E-mail: brendaparmeg@gmail.com.

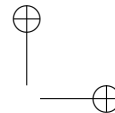
**Bruna Teixeira Santos** é Especialista em Docência do Ensino Superior pela Universidade Cândido Mendes (UCAM), com MBA em Marketing pelo Centro Universitário Ritter dos Reis (UniRitter) e graduada em Relações Públicas pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA). Empreende na área da comunicação, atuando com estratégia, planejamento e conteúdo para projetos e negócios. E-mail: bteixeiras@hotmail.com.

**Cibelli Pinheiro de Almeida** é doutoranda em Ciências da Comunicação com especialização em Comunicação Estratégica e Organizacional pela Universidade do Minho (Braga – Portugal). Investiga na área de Comunicação e Gestão de Pessoas. Está ligada ao Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS). Possui mestrado em Gestão Empresarial pela Universidade Federal da Paraíba (Brasil), licenciada em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas. É docente da graduação e pós-graduação no Centro Universitário Maurício de Nassau (Recife-Pernambuco/Brasil). Co-autora do livro “Você Confia no seu Líder? Liderança baseada na Confiança e Confiança baseada na Comunicação”, Editora Qualitymark, Rio de Janeiro, 2012. E-mail: cibelli.almeida@gmail.com.

**Elena Angélica Mueller** é graduada em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC/2016). Tem em sua recente carreira experiência com redes sociais digitais e assessoria de comunicação, além de ter atuado como voluntária nas Operações de Imprensa das Olimpíadas Rio 2016. Acompanha e participa do coletivo Todo Mundo Precisa de um RP desde 2014. E-mail: elenamuelлер.rp@gmail.com.

**Giovana Zulato** é mestre em Comunicação Social, na vertente de Comunicação Estratégica pelo ISCSP, Universidade de Lisboa. Tem cerca de 10 anos de experiência em comunicação organizacional, já atuou como assessora de imprensa, produtora de conteúdo institucional para publicações impressas



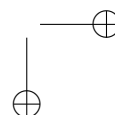


e online, *community manager*, entre outras funções. A sua especialidade é a Comunicação Interna, área em que atuou em agências de comunicação e em empresas (no Brasil e em Portugal), onde desenvolveu todas as atividades relacionadas à área, desde a criação e manutenção de *intranets*, à realização de planos de comunicação de fusões e aquisições, dirigidas ao público interno. E-mail: giovanazulato@yahoo.com.br.

**Gisela Gonçalves** é doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade da Beira Interior (UBI, Covilhã). É professora desde 2003 no Departamento de Comunicação e Artes da UBI onde dirige o Mestrado em Comunicação Estratégica. Como investigadora integrada no LabCom participa atualmente no projeto de investigação “Novos media e participação política”, financiado pela FCT. Tem centrado a sua pesquisa e publicação no campo das teorias das relações públicas, ética da comunicação e comunicação política. Além de publicar em revistas nacionais e internacionais, é autora das obras *Ética das Relações Públicas* (MinervaCoimbra, 2013), “Introdução à Teoria das Relações Públicas” (Porto Editora, 2010), e co-editora dos livros “New media and political communication” (LabComBooks, 2014), e “Organizational and Strategic communication research: European Perspectives” (LabComBooks, 2014). Em 2014, após dois anos como chair, foi eleita vice-chair da Organizational & Strategic Communication Section da ECREA. E-mail: gisela.goncalves@labcom.ubi.pt.

**Keynayanna Késsia Costa Fortaleza** é mestranda no Programa de Pós-Graduação em Comunicação na PUCRS. Jornalista pela Faculdade Santo Agostinho – Registro Profissional: 0018512/RS. MBA em Recursos Humanos. Pesquisadora das áreas de Memória Institucional, Educomunicação e Pedagogia Empresarial. Foi Docente na Uninovafapi e na Faculdade Mauricio de Nassau (2013-2016). E-mail: keynayanna@hotmail.com.

**Larissa Bortoluzzi Rigo** é graduada em Comunicação Social, Habilitação em Jornalismo pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), campus Frederico Westphalen, Mestra em Letras, Literatura Comparada pela URI/Frederico Westphalen, doutoranda do Programa de Pós Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul



(PUCRS). Orientador: Dr. Antonio Hohlfeldt, bolsista parcial CAPES. Docente do Instituto Educacional Conexão do Saber, sócia-proprietária do Jornal Primeira Edição, desde 2010, coordenando toda edição do periódico. É uma das participantes do RESTO – Laboratório de Práticas Jornalísticas, do Grupo de Pesquisa, Literatura História e Imaginário e do Grupo de Estudos em Comunicação Organizacional (GECOR-PUCRS). Foi professora substituta durante dois anos (2014-2016) nos cursos de Jornalismo e Relações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria, campus, Frederico Westphalen e também professora nos cursos de Jornalismo e Publicidade e Propaganda da Universidade do Oeste de Santa Catarina, UNOESC, campus São Miguel do Oeste, carga horária 30h semanais, até o fechamento do curso neste campus, período de 2013-2015. Foi Presidente da Associação Brasileira de Relações Públicas do Rio Grande do Sul e Santa Catarina (ABRP-RS/SC), na gestão 2014/2017. Foi Professora Pesquisadora Conteudística, carga horária: 4h semanais, Instituto Federal do Paraná, campus, Curitiba em 2013-2014. E-mail: lary\_rigo@yahoo.com.br.

**Manuel Joaquim de Sousa Pereira** é professor no Instituto Superior Miguel Torga na licenciatura de Comunicação Empresarial desde 2015, tendo sido professor na Escola Superior de Ciências Empresariais no Instituto Politécnico de Viana do Castelo desde 2011 na licenciatura de Marketing e Comunicação Empresarial e Mestrado em Marketing. Doutorado em ciências da comunicação, mestre em comunicação e jornalismo pela Universidade de Santiago de Compostela, mestre em marketing e comunicação estratégica e licenciado em relações públicas pela Universidade Fernando Pessoa. Formador e consultor há mais de 18 anos nas áreas de comunicação, marketing, publicidade, relações públicas, publicidade, organização de eventos, técnicas de vendas, atendimento e negociação comercial e empresarial em empresas e organizações no Norte de Portugal. E-mail: msousa.manuel@gmail.com.

**Marcelo de Barros Tavares** é docente do Curso de Relações Públicas e Jornalismo do Centro Universitário Ritter dos Reis (UniRitter) e Tutor de Educação à Distância do Curso de Relações Públicas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Possui graduação em Relações Públicas pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) e Especialista em Docência do En-

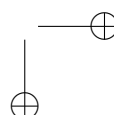
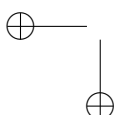




sino Superior pela Universidade Cândido Mendes (UCAM). Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e membro do Grupo de Pesquisa Ensino e Prática de Comunicação (GPEPcom) e do Grupo de Estudos em Comunicação Organizacional (GECOR-PUCRS). Foi Presidente da Associação Brasileira de Relações Públicas do Rio Grande do Sul e Santa Catarina – ABRP RS/SC. E-mail: marcelotavares21@gmail.com.

**Marcos Roberto dos Santos** lidera, desde abril de 2017, as áreas de Marketing e Comunicação Corporativa da Unisys para América Latina. No exercício desta função, é responsável pelo desenvolvimento, execução e otimização do planejamento de marketing e comunicação para a região, em linha com a estratégia de crescimento e os objetivos traçados pela Unisys. Suas atribuições incluem as áreas de eventos, marketing digital, comunicação interna, relações com a imprensa e analistas da indústria de TI. Antes de expandir suas atribuições na Unisys, Marcos atuou por quase 5 anos como Gerente de Comunicação Corporativa. Na Unisys desde 2012, Marcos possui mais de 15 anos de experiência no planejamento, desenvolvimento e implementação de estratégias de comunicação com organizações nacionais e multinacionais. Antes de juntar-se à Unisys, Marcos desempenhou funções seniores em diferentes agências de Public Relations, tais como Sing Comunicação, Fundamento Grupo de Comunicação e Andreoli MSL (Publicis Group). Graduado em Jornalismo pela Universidade Metodista de São Paulo, Marcos possui MBA em Gestão da Comunicação Corporativa pela ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) e curso de extensão (pós-graduação) em Análise de ROI em Programas de Marketing e Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP). E-mail: marcosjornal@hotmail.com.

**Maria Eugênia Porém** é pós-doutoranda pela ECA/USP, doutora em Educação e Mestre em Comunicação pela UNESP, Docente do curso de Relações Públicas e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da FAAC-UNESP, coordenadora do Grupo de Pesquisa “Núcleo de Comunicação, Inovação e Gestão” – CNPq/UNESP. E-mail: eporem@faac.unesp.br.



**Rita Monteiro Mourão** é doutoranda na área das Ciências da Comunicação, no Doutoramento FCT em Estudos de Comunicação: Tecnologia, Cultura e Sociedade. Tem uma Bolsa de Doutoramento financiada e apoiada pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), pelo Fundo Social Europeu e fundos nacionais MEC no âmbito da bolsa individual de doutoramento com a referência PD/BD/ 114005/2015. Tem um Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, pelo ISCTE-IUL e é Licenciada em Psicologia, pela mesma Instituição. Foi docente no ISCTE-IUL entre os anos de 2012 e 2015, tendo lecionado unidades curriculares de “Técnicas de Comunicação”; “Trabalho em Equipa” e “Resolução de Problemas e Tomada de Decisão”. Tem vindo a desenvolver trabalhos no âmbito da área da Comunicação Organizacional. Esta publicação foi apoiada pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), pelo Fundo Social Europeu e fundos nacionais MEC no âmbito da bolsa individual de doutoramento com a referência PD/BD/ 114005/2015. E-mail: rita\_andreia\_mourao@iscte.pt.

**Sónia Pedro Sebastião** é doutorada em Ciências Sociais, na especialização de Ciências da Comunicação. É professora associada no ISCSP, Universidade de Lisboa e investigadora integrada do CAPP/FCT. A sua investigação incide principalmente sobre temas relacionados com as Relações Públicas e a Comunicação Estratégica, tendo dezenas de publicações nacionais e internacionais na área. E-mail: ssebastiao@iscsp.ulisboa.pt.

**Tainah Schuindt Ferrari Vêras** é mestre em Comunicação pela UNESP, com MBA Executivo em Marketing e Comunicação pelo INPG, graduação em Comunicação Social – Rádio e TV pela UNESP. Atualmente é membro do Grupo de Pesquisa “Núcleo de Comunicação, Inovação e Gestão” – CNPq/UNESP. E-mail: tainah.veras@gmail.com.

**Teresa Ruão** é Professora do Departamento de Ciências da Comunicação do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho. Investigadora do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS). Vice-Presidente do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, desde 2010. Leciona e investiga nas áreas de Comunicação Organizacional e Estratégica, Comunicação na Saúde, Marcas e Relações Públicas. Membro fundador da SOP-

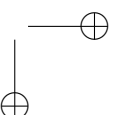
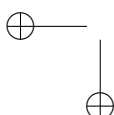


COM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, e Coordenadora do Grupo de Trabalho de Comunicação Organizacional, desde 2015; membro e revisora da ECREA – European Communication Research and Education Association, desde 2009; revisora do ICA – International Communication Association, desde 2012. Membro fundador do Grupo de Pesquisa Estudos Avançados de Comunicação Organizacional da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil, 2014. Publicou dezenas de trabalhos académicos em obras coletivas, atas de congressos, revistas nacionais e estrangeiras. E-mail: [truao@ics.uminho.pt](mailto:truao@ics.uminho.pt).

**Vanessa Lazaro Sforsin** é graduanda em Comunicação Social – Relações Públicas pela UNESP, realizou projeto de Iniciação Científica como orientanda da pesquisadora Maria Eugênia Porém. E-mail: [vanessasforsin1@hotmail.com](mailto:vanessasforsin1@hotmail.com).

**Verônica Ferreira Gonçalves** é graduada em Comunicação Social – Relações Públicas pela UNESP, realizou dois projetos de Iniciação Científica como orientanda da pesquisadora Maria Eugênia Porém. E-mail: [veronicaf-gonc@gmail.com](mailto:veronicaf-gonc@gmail.com).

**Victor Theodoro** é doutorando em Ciências da Comunicação (2016) pela Universidade da Beira Interior. Mestre em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas (2014-2016) pela Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal. Graduado em Relações Públicas pela Universidade Federal do Pampa, campus São Borja - Rio Grande do Sul. Investigador no Laboratório de Comunicação On-line LABCOM.IFP Centro de Investigação em Comunicação, Filosofia e Humanidades da Universidade da Beira Interior. Bolsista de Incentivo ao Doutoramento do SANTANDER/LABCOM.IFP (2016-2017). Assistente de Pesquisador na Universidade de Málaga, Espanha (outubro/dezembro 2017). Tem experiência na área de assessoria de comunicação e pesquisa sobre os temas: relações públicas, comunicação organizacional, comunicação para o terceiro setor, comunicação interna e ética. E-mail: [victortheodoro1@hotmail.com](mailto:victortheodoro1@hotmail.com).





**Vitória Wohlgemuth** é doutoranda em Comunicação e Sociedade – Teorias e Tecnologias da Comunicação na Universidade de Brasília (UnB), mestre em Ciências da Comunicação – Estudo dos Media e Jornalismo pela Universidade Nova de Lisboa e jornalista formada pela PUCRS. Atualmente, é professora voluntária na Faculdade de Comunicação da UnB. E-mail: [vitoria-clw@gmail.com](mailto:vitoria-clw@gmail.com).

