

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"

FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Renata Calonego

O papel do profissional de Relações Públicas como gestor da comunicação para a educação do público interno

Bauru
2016

Renata Calonego

O papel do profissional de Relações Públicas como gestor da comunicação para a educação do público interno

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial à conclusão do curso de Comunicação Social: Relações Públicas da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista – UNESP/ Bauru, para a obtenção do grau de bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Roseane Andrelo

Bauru
2016

Renata Calonego

O papel do profissional de Relações Públicas como gestor da comunicação para a educação do público interno

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial à conclusão do curso de Comunicação Social: Relações Públicas da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista – UNESP/ Bauru, para a obtenção do grau de bacharel em Relações Públicas. Aprovado em 22/02/2016.

Banca examinadora:

Profª Drª Roseane Andrelo
Orientadora

Profª Drª Raquel Cabral

Camila Ferreira
Mestranda no programa de Comunicação Midiática da Unesp

Bauru
2016

Este trabalho é fruto de uma longa caminhada, de lutas, derrotas, vitórias, esforços e muita dedicação. Dedico-o a todas as pessoas que acreditaram na minha potencialidade e que possibilitaram a sua construção e concretização.

AGRADECIMENTOS

Meus pais, pelo apoio e paciência e, principalmente, por serem a minha base de sustentação, os quais me deram todo o suporte necessário para me constituir enquanto ser humano e por me tornar o que sou hoje, uma filha eternamente grata pela educação, carinho e amor recebidos.

Minha irmã, por ser minha companheira, amiga, confidente, fonte de inspiração e admiração.

Minha eterna companheira do mundo animal, Princesa, que me ensinou a simplicidade do amor.

Á professora Roseane Andrelo, minha querida orientadora e amiga, uma providência em minha vida, que me guia tanto profissionalmente, quanto pessoalmente, que sempre esteve presente em toda minha trajetória acadêmica, proporcionando-me o crescimento e o aprendizado e, principalmente, o olhar crítico e humano, o qual me fez e me faz ir muito além do possível. Agradeço por fazer parte integral da construção do nosso curso, com uma competência profissional indescritível e por acreditar e lutar sempre por Relações Públicas. Ela é um exemplo para mim e terá a minha eterna admiração. Se hoje sou uma pessoa realizada no meu início de carreira devo muito a essa pessoa tão especial.

Á Raquel Cabral e a Camila Ferreira, que com muita simpatia aceitaram o convite para participarem de minha banca.

Ao Roberto, por ter me incentivado a persistir mesmo nos momentos mais difíceis, sempre me orientando e guiando para o caminho certo.

Aos meus amigos irmãos que me acompanharam em todas as fases da minha vida, principalmente a Letícia, a Júlia, o Renato, a Mayara e a Vitória, pelo apoio e pela força nessa longa jornada.

A vocês que dividiram comigo momentos inesquecíveis de uma fase de amadurecimento que é a Faculdade. Obrigada por compartilharem comigo alegrias, ansiedades, decepções, desabafos, conversas, risadas e apoio nesses quatros anos de Faculdade: Clara, Rafaela e Larissa, vocês foram fundamentais. Obrigada!

À minha líder no estágio na Mondelez, Natália Gonzales, por me ensinar diariamente e pela oportunidade de me fazer amar ainda mais a minha profissão.

À Alexandra Okada, por ter aceitado ser minha orientadora em Milton Keynes, na Inglaterra, durante meu estágio de pesquisa no exterior. Meu muito obrigada pela oportunidade proporcionada e por ter me acolhido e me acompanhado durante essa experiência incrível de vida.

A todos os colegas do meu estágio de pesquisa no exterior, André, Silvar, Sônia e Cíntia, por terem compartilhado comigo momentos únicos de crescimento profissional e pessoal.

À Tânia Russomano, uma pessoa motivadora que considero um exemplo de profissional de Relações Públicas.

A Deus por sempre iluminar os caminhos que trilho.

Todos aqueles que me incentivaram, ajudaram, orientaram e torceram por meu crescimento profissional, mesmo à distância, com pensamentos e energia positivas.

“Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar possibilidades para a sua produção ou sua construção. Quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender” – Paulo Freire

“Educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas. Pessoas mudam o mundo” – Paulo Freire

RESUMO

Este estudo é resultado de reflexões teóricas e práticas que buscaram compreender a atuação do profissional de Relações Públicas como gestor e educador do processo comunicacional na era digital. Para o embasamento teórico acerca do tema, partiu de uma visão geral, com a contextualização histórica do capitalismo e suas consequentes transformações no cenário globalizado. Aborda-se, posteriormente, o modelo de interação comunicacional dialógica, que é o espaço de construção da interlocução entre organização e público interno. Surge uma nova concepção para a atuação das Relações Públicas em ações educativas para a comunicação, por ser um profissional capaz de diagnosticar, prognosticar, assessorar e implementar projetos, podendo viabilizar a redescoberta do sujeito em suas dimensões social, cultural e humana. Sob essa perspectiva, o profissional de Relações Públicas precisa promover a humanização do homem e visualizar uma comunicação para ação, onde a transmissão de informação implica a troca, reflexão, reciprocidade e diálogo. O objetivo geral desse estudo consistiu em analisar o papel educativo da comunicação interna, considerando a atuação do profissional de Relações Públicas como comunicador e educador do processo comunicacional, na era digital. Diante disso, os objetivos específicos dessa pesquisa, amparados em uma metodologia qualitativa, quantitativa e de estudo de caso, consistiram em uma análise mais crítica ao comparar o nível de desenvolvimento da comunicação interna voltada para a educação em dois âmbitos organizacionais – brasileiro e inglês – da empresa Nestlé, sob à luz da cultura organizacional e do modelo interacional dialógico e, na verificação de quais competências são essenciais para o comunicador desempenhar o papel de educador e quais competências devem ser geradas no público interno para que ocorra sua formação, considerando quais funcionalidades um ambiente virtual necessita ter para proporcionar isso, uma vez que se configura em um espaço que pode potencializar a formação do público interno.

Palavras-chave: Comunicação interna; Relações Públicas; Educação; Era Digital; Competências.

ABSTRACT

This study is the result of theoretical and practices reflections that sought to understand the role of the professional of Public Relations as educator and manager of the communication process in the digital age. For the theoretical foundation of the theme, started from an overview to the subject, with a historical context of capitalism and its attendant changes in the global scenario. Were discussed, later, the model of dialogic communication interaction, which is the building space of dialogue between organization and internal public. Comes a new vision for the role of public relations in educational activities for communication, due to the capacity of this professional to diagnose, predict, assess and implement projects, which may enable the rediscovery of the subject in its social, cultural and human dimensions. From this perspective, the professional of PR needs to promote the humanization of man and visualize a communication to action, which involves the transmission of information exchange, reflection, reciprocity and dialogue. The overall objective of this study was to analyze the educational role of internal communication, considering the performance of the professional of public relations as a communicator and educator of the communication process in the digital age. Thus, the specific objectives of this research, supported in a methodology qualitative, quantitative and a case study , consisted of a more critical analysis to compare the level of development of internal communication for education in two organizational frameworks - Brazilian and English - of Nestlé company, under the light of the organizational culture and interactional dialogic model and, in the verification of which competences are essential to the communicator play the role of educator and which competences should be generated in the internal public to occur formation, considering which features a virtual environment need to have to provide it, since it is a space that can enhance the training of the workforce.

Key words: Internal Communication; Public Relations; Education; Digital Era; Competences.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
2 A CONSTRUÇÃO DO CENÁRIO: A HISTÓRIA DO CAPITALISMO E O CONTEXTO SOCIAL 17
2.1 Capitalismo Globalizado 19
2.2 As transformações no mundo do trabalho 22
2.2.1 Organizações contemporâneas e o trabalho 27
3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUA DIMENSÃO ESTRATÉGICA 33
3.1 A importância da cultura organizacional 39
3.2 Interfaces da comunicação interna com o modelo de interação comunicacional dialógica 44
4 GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL 55
4.1 Comunicação e Educação 56
4.2 Público interno e sua formação 58
4.3 Comunicadores como gestores estratégicos e educadores do processo organizacional 61
5 COMPETÊNCIAS-CHAVE PARA COAPRENDER E COINVESTIGAR NA ERA DIGITAL NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL 68
5.1 weSPOT - Working Environment with Social, Personal and Open Technologies for Inquiry Based Learning 75
5.2 Domínios Constitutivos e Operacionais 78
6 O PAPEL DO COMUNICADOR, EM ESPECIAL O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS, COMO GESTOR E EDUCADOR PERANTE A CULTURA ORGANIZACIONAL E AS COMPETÊNCIAS DA ERA DIGITAL 86
6.1 A comunicação para a educação do público interno e seu desenvolvimento em duas perspectivas comparativas 87
6.1.1 O estudo comparativo entre organizações brasileira e inglesa 88
6.2 As competências e as funcionalidades dos ambientes virtuais essenciais para promover a educação com base na comunicação - interação e o diálogo - entre interlocutores 94
6.3 Desafios e posicionamentos diante da reinterpretação sobre a atuação do profissional de Relações Públicas 104
CONSIDERAÇÕES FINAIS 110
REFERÊNCIAS 112
APÊNDICES 121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Comunicação Organizacional Integrada / Fonte: Margarida M. K. Kunsch.... 37

Figura 2 Metáforas da pesquisa em comunicação organizacional / Fonte: Chapman et al (1999 apud Russomano, 2008) 47

Figura 3 Modelo de Interação Comunicacional Dialógica / Fonte: OLIVEIRA, 2007, p. 27. 51

Figura 4 Um minuto/ Fonte: Rede Colearn 69

Figura 5 "C"ompetências para "c"oaprender e "c"oinvestigar / Fonte: (Rede Colearn, 2013) 80

Figura 6 Análise "C" / Fonte: Okada et all, 2013 100

Figura 7 Competências das lideranças em comunicação/ Fonte: (OLIVEIRA e PAULA, 2007, p. 27) 103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Parceiros da Organização/ Fonte: Chiaventato, 2004, p. 07 29

Tabela 2 Características dos parceiros da organização / Fonte: Chiavenato, 2004, p. 08 29

Tabela 3 Influência antropológica nos estudos da cultura organizacional / Fonte: Smircich (LEITE-DA-SILVA apud MARCHIORI [Org.], 2006, p. 59) 40

Tabela 4 Doze perspectivas de estudos sobre a cultura na teoria organizacional / Fonte: Alesson e Berg (LEITE-DA-SILVA apud MARCHIORI [Org.], 2006, p. 63) 41

Tabela 5 Comparativo da evolução - coaprendizagem baseada em coinvestigação/ Fonte - (Okada, 2012/ 2013) 75

Tabela 6 Comparativo da incidência das competências nos documentos analisados / Fonte – Okada et al (2013, p.17) 77

Tabela 7 Definição operacional dos domínios de competências interpessoais / Fonte: Colearn, 2013 81

Tabela 8 Comparação do desenvolvimento da comunicação para a educação em duas perspectivas / Fonte: Calonego, 2014 92

Tabela 9 Parâmetros para competências e funcionalidades / Fonte: Calonego, 2014 .. 101

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho é fruto de uma trajetória de estudos oriundos e relacionados ao contato, por meio de pesquisas e participação em projetos de extensão universitária, acerca do tema educação corporativa e o envolvimento das Relações Públicas nesse processo. Posteriormente, a presente aluna foi contemplada com uma bolsa de iniciação científica pela Fapesp (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo), o que permitiu o aprofundamento da temática. Além disso, durante o período de vínculo com a agência de fomento, a pesquisadora em questão recebeu o aceite da bolsa BEPE (Bolsa de Estágio de Pesquisa no Exterior), o que proporcionou a realização de parte deste estudo na *Open University,* em Milton Keynes, na Inglaterra, sob orientação da Profa. Dra. Alexandra Okada. O período no exterior agregou nas reflexões sobre os desafios da era digital, desde o uso das ferramentas digitais em prol da comunicação interna organizacional para a educação, até a análise sobre competências (temática não prevista no projeto de pesquisa inicial, mas que foi estudada de forma "extra", complementando ainda mais as análises deste trabalho).

Portanto, o presente estudo é resultado desta trajetória realizada no Brasil e na Inglaterra, que completou a perspectiva do assunto em questão em relação à evolução das tecnologias da informação e da comunicação, as quais caracterizam a era da informação e são de fundamental importância para compreender a articulação entre comunicação, as novas tecnologias, educação e suas tendências.

O objetivo geral desse estudo consistiu em analisar o papel educativo da comunicação interna, considerando a atuação do profissional de Relações Públicas como comunicador e educador do processo comunicacional, na era digital. Nesse sentido, a área de atuação do profissional de Relações Públicas na gestão empresarial permeou os objetivos específicos dessa pesquisa desde seu início e viabilizou uma análise mais crítica ao comparar o nível de desenvolvimento da comunicação voltada para a educação em dois âmbitos organizacionais – brasileiro e inglês – da empresa Nestlé, sob à luz da cultura organizacional e do modelo interacional dialógico. Além disso, buscou-se verificar quais competências são essenciais para o comunicador desempenhar o papel de educador e quais competências devem ser geradas no público interno para que ocorra sua formação, considerando quais funcionalidades um ambiente virtual necessita ter para proporcionar isso, uma vez que se configura em um espaço que pode potencializar a formação do público interno.

A partir de uma contextualização dos sujeitos na história e das respectivas percepções sobre o sujeito, observou-se a valorização da relação interpessoal diante do acirramento da competitividade em âmbito global e as transformações na comunicação organizacional, que por muito tempo foi pautada pela transmissão tecnicista e mecanicista da informação por meio de canais de comunicação tradicionais.

Diante disso, refletiu-se sobre a comunicação que visa o diálogo, a troca e o pensamento crítico e, nesse sentido, defende-se a comunicação educacional/dialógica, onde o comunicador deve se posicionar como gestor e educador do processo comunicacional. Sendo assim, o presente trabalho pretende, a partir de uma visão do geral para o particular, analisar o histórico do capitalismo até a sua face globalizada para compreender o modo de produção capitalista desde suas origens até a contemporaneidade. Procura-se, assim, esclarecer a universalização dos modos de produção e a divisão transnacional do trabalho, bem como sua nova organização social e técnica dentro da lógica da mercadoria. Ademais, abordaremos a globalização, principalmente em seus aspectos humanos, para que se avalie as transformações sociais que repercutiram nas formas de ser, agir e fazer do homem contemporâneo.

Assim, a próxima etapa consiste na análise crítica e densa da cultura organizacional, concebida como a construção conjunta da realidade, ou seja, a cultura é construída e reconstruída como um processo continuo e, para sua consolidação são necessários elementos criativos para desenvolver ações educativas e não meramente informáticas, enfatizando-se que informar não é comunicar. A seguir, aborda-se a comunicação interna para analisar as inter-relações baseada no modelo de interação comunicacional dialógica, defendido nesse estudo para viabilizar as interações entre a organização e os atores sociais diante da complexidade dos processos comunicacionais no âmbito organizacional.

Nessa perspectiva, analisou-se o papel do comunicador para promover o trabalho de construção de sujeitos ativos para integrar o homem nas totalidades, com uma dimensão de ações socialmente responsáveis. A possível inter-relação entre comunicação e educação recebeu ênfase a partir de concepções do autor Paulo Freire, que foi pioneiro em indicar essa união das matérias. Nesse viés, o comunicador precisa ser considerado além de gestor, o organizador da aprendizagem, um educador que coordena a informação e torna possível, através da comunicação educativa, ajudar os atores sociais internos a se formarem para e pela cidadania.

Com a visão complexa das organizações contemporâneas e dos sujeitos, emerge a necessidade de estudar as competências-chave para coaprender e coinvestigar na era digital no âmbito organizacional. Acredita-se na relevância do ambiente virtual para a formação do público interno das organizações por ser um espaço em evidência perante a era informacional e um importante meio para a comunicação agir com a educação.

Com o intuito de dar embasamento prático e teórico para os comunicadores, aplicou-se um questionário eletrônico com treze respondentes, todos comunicadores do ramo alimentício, que resultou na elaboração de parâmetros de funcionalidades essenciais para ambientes virtuais proporcionarem o diálogo e a interação, e na análise das competências necessárias para o comunicador desempenhar o papel de educador e as competências que devem ser geradas no público interno no viés formativo. Ademais, foi realizado um comparativo de uma empresa multinacional do ramo alimentício, Nestlé, com respondentes situados no Brasil e na Inglaterra, para identificar em que nível de desenvolvimento a comunicação para a educação se encontra, elencando pontos como o setor em que o processo educativo está associado, a formação do responsável, cultura organizacional, ações socialmente responsáveis, dimensão estratégica e adequação à era digital.

Identificou-se então a necessidade de emergir, a partir de uma articulação teórica, uma reinterpretação sobre a atuação do profissional de Relações Públicas para além de gestor, mas também de educador do processo comunicacional. A concepção do profissional de Relações Públicas em ações educativas para a comunicação é uma possibilidade de atuação do profissional e também de redescoberta do sujeito em sua dimensão social, cultural, psicológica e humana. Ademais, tentou-se destacar o quanto uma comunicação organizacional é estratégica dentro das organizações, ao buscar conciliar interesses divergentes entre os interlocutores por meio do planejamento elaborado por profissionais competentes, perceptíveis à valorização humana e capaz de transcender os desafios apresentados pela comunicação interna.

À luz dessas considerações, o tema do presente trabalho se mostrou instigador por ter uma proposta ainda incipiente no campo de investigação e de práxis no que se refere à atuação do profissional de Relações Públicas na inter-relação entre duas matérias, a comunicação e a educação.

Portanto, o problema de pesquisa que instigou essa pesquisa foi estudar a área das Relações Públicas em torno de um tema atual, inovador e desafiador, como o escolhido, ao relacionar as atividades desse profissional como comunicador e educador no processo comunicacional na era digital. A busca pelo entendimento desse desafio permeou esse

trabalho com o intuito de incentivar a extensão desse tema por outros pesquisadores com abordagens inovadoras. Portanto, esse projeto espera contribuir para a maior compreensão e provoca novas reflexões sobre a perspectiva do comunicador como educador do processo comunicacional na era digital

2 A CONSTRUÇÃO DO CENÁRIO: A HISTÓRIA DO CAPITALISMO E O CONTEXTO SOCIAL

O capitalismo é um sistema econômico e social com características relacionadas à divisão da sociedade em classes, formada basicamente pelos capitalistas, que são os proprietários do capital e dos meios de produção e pelos trabalhadores, que vendem sua força de trabalho em troca de salário. Para maior entendimento, considera-se capital como "uma relação social de produção (e reprodução) da vida material, complexa e articulada, voltada para a valorização do valor, ou seja, a acumulação perpétua de riqueza abstrata" (ALVES, 2001, p. 55). Assim, conforme Alves (2001), o capital é um modo de controle social que transpassa a totalidade social concreta, seja econômica, política ou outra.

Define-se também, conforme Lopes (2013) aponta, três tipos de capital, sendo eles o físico (aquilo que a empresa utiliza para produzir seus bens e/ou serviços, desde ferramentas até suas instalações), humano (o conhecimento e as habilidades dos funcionários, adquiridos pela educação, treinamento ou experiências) e financeiro (dinheiro, ações e títulos).

Em linhas gerais, segundo estudos apresentados por Ianni (1996) em seu livro "*Teorias da Globalização"*, o capitalismo para Weber é um processo que exige o desenvolvimento racional da política, sociedade, economia e cultura entre outras atividades em geral. Nesse mesmo trabalho, em relação à Marx, o mesmo sistema pode ser considerado um processo civilizatório mundial, complexo e dialético, que engloba aspectos como político, econômico e cultural.

Entre as especificidades do sistema capitalista, Singer (1987) considera:

> Uma sociedade em que o dinheiro é o representante geral da riqueza, em que os meios de produção são produzidos e alienados como mercadorias e em que os trabalhadores, em boa parte, vendem sua força de trabalho para sobreviver é uma sociedade capitalista. (SINGER, 1987, p. 28)

Com isso, observa-se que o capitalismo em sua natureza, possui um conjunto de elementos que influenciam o comportamento dos indivíduos e direcionam a trajetória histórica pelo sistema, por meio de uma lógica.

A gênese do sistema capitalista se deu na Europa no fim do século XV e se estende até os dias atuais, passando por quatro fases diante do processo de evolução. Sua primeira etapa contemplou a substituição do Feudalismo para Capitalismo Comercial, com uma acumulação primitiva de capitais da burguesia devido à troca de mercadorias, baseado na política do mercantilismo. Posteriormente, deu-se início ao Capitalismo Industrial, que

corresponde a primeira e segunda Revolução Industrial, uma vez que o lucro provinha, essencialmente, da produção de mercadorias e não mais do seu comércio. O liberalismo consolidava-se como doutrina econômica, assim como o regime assalariado.

A partir do fim do século XIX, tem-se a vigência do Capitalismo Financeiro, marcado pelo processo de concentração e centralização de capitais com a criação de bancos e indústrias. Dessa forma, foi ocorrendo a passagem do capital industrial, comercial e de serviços para o capital bancário, ou melhor, financeiro. Nesse período, as empresas vão deixando de ser familiares para se tornarem sociedades anônimas de capital aberto, negociando ações em bolsas de valores. Apesar da presença ideológica do liberalismo, na prática, a dominação acontecia por grandes corporações em detrimento da livre concorrência, devido à introdução de novas tecnologias e o surgimento das multinacionais e a concorrência acirrada.

Ressalta-se que é nesse momento do capitalismo, de intensas fusões e incorporações, que novas práticas são aplicadas em decorrência da alta competitividade e da busca por dominação, com destaque para as seguintes, suscintamente abordadas: *cartel*, quando empresas do mesmo setor da economia estabelecem acordos objetivando o lucro; *truste*, fusões de organizações da mesma cadeia produtiva, buscando centralizar o capital; *monopólios*, uma única empresa exerce autoridade sobre um produto ou serviço específico; *oligopólios*, um conjunto de empresas que dominam um determinado setor da economia; *holding*, uma empresa central que tem o poder num conjunto de outras empresas, devido ao controle da maior parte de ações das subsidiárias, formando conglomerados.

Durante esse processo histórico evolutivo do capitalismo, crises e reestruturações ocorreram, como os ressentimentos nacionalistas e rivalidades políticas advindas do imperialismo das grandes potências e a crise econômica de 1929, marcada pela recessão e desemprego, quando o Estado passa a interferir na economia e cria-se o *New Deal* nos Estados Unidos, como forma de combate e ajuda aos carentes, e o *Welfare State* (Estado do bem-estar social) na Europa, que visou a garantia da saúde, educação e aposentadoria.

Diante dessas instabilidades financeira, política e/ou social, evidencia-se a Conferência de *Bretton Woods*, em 1944, como uma forma garantir a reconstrução e estabilidade mundial. A importância desse encontro se estende aos dias atuais pela constituição de órgãos atuantes na sociedade como um todo, ainda que atualmente essa atuação seja questionada, como o BIRD (Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – Banco Mundial), que objetiva dar assistência para o desenvolvimento de seus países membros; FMI (Fundo Monetário Internacional) a fim de zelar a estabilidade

financeira mundial, por meio de empréstimos e estabilização de taxas de câmbio; OMC (Organização Mundial do Comércio), que busca estimular o comércio mundial ao combater medidas protecionistas; ONU (Organização das Nações Unidas) para preservar a paz, cooperação e segurança no mundo.

Por fim, a última e atual fase do capitalismo, a Técnico-Científico Informacional, que será abordada mais especificamente no próximo tópico, entra em vigência nos anos 1970 com a Terceira Revolução Industrial, atingindo sua etapa global. O capitalismo continua industrial e financeiro, mas o destaque é para a crescente importância do conhecimento e seu capital humano.

Essa nova série globalizada do capitalismo estabelece um modo de produção mundial, caracterizado pela desterritorialização, o surgimento de novos polos de poder, criação de blocos geopolíticos, com intenso reflexo nas organizações e o modo de trabalho.

2.1 Capitalismo Globalizado

Em linhas gerais de concordância entre os estudiosos, o termo "globalização" veio a ser denominado como a expansão do regime de acumulação capitalista, sendo a forma mais desenvolvida desse sistema mundial capital. Segundo Alves (2001), pode ser considerado resultado de múltiplas determinações sócio-históricas com dimensões ideológica e política, como processo civilizatório humano-genérico e mundialização do capital (plano da economia e da sociedade), sendo o capitalismo moderno naturalmente contraditório e complexo. Ou seja, a globalização é a mundialização do capital, derivada de um processo sócio-histórico que se desenvolveu a partir do fim do século XX.

Na perspectiva de Ianni, a globalização pode ser compreendida como:

> Uma configuração histórico-social no âmbito da qual se movem os indivíduos e as coletividades, ou as nações e as nacionalidades, compreendendo grupos sociais, classes sociais, povos, tribos, clãs, etnias, com as suas formas sociais de vida e trabalho, com as suas instituições, os seus padrões e os seus valores. (IAANI, 1996, *apud* ALVES, 2001, p. 24)

A autora apresenta ainda a globalização do ponto de vista de Marx como contraditória à medida que emancipa e escraviza pelo domínio do capital financeiro e seus conglomerados, corporações e instituições transnacionais, cultura global, shopping center global. Em relação a Weber, a globalização surge de um processo de racionalização, burocratização universal e desencantamento do mundo. No que se refere a Durkheim, a globalização é a expressão do

capitalismo moderno e tende a impulsionar a divisão do trabalho sendo a especialização vinculada à produtividade

Nesse mesmo viés, afirma-se que a globalização possui um significado histórico de mundialização do capital, estabelecendo assim uma nova estrutura da economia e da política mundial, que acarreta em uma diferente dinâmica na produção e reprodução do capital com sua supremacia financeira.

> É a partir daí que se desenvolve uma série de novos fenômenos produtivos (o *toyotismo* e o que Harvey iria denominar de "acumulação flexível"), culturais e ideológicos (a "pós- modernidade"), tecnológicos (o que Castells iria denominar sociedade em rede que incorpora, em sua forma material, a fluidez e a virtualidade plena intrínseca à forma-dinheiro) e políticos (os neoliberalismos e a nova social- democracia) e geopolíticos (os blocos de comércio regional, tais como NAFTA e ALCA, dentre outros), além de fenômenos de necrose social, resultados sociais (e culturais) de um sistema do capital sob a hegemonia do capital especulativo e parasitário - o narcotráfico e a precarização/exclusão social. (ALVES, 2001, p. 78-79)

Essa nova fase do capitalismo se caracteriza, principalmente, pela pujança do capital financeiro em relação à indústria e ao comércio como forma de acumulação, destacando-se dessa maneira das outras fases do capitalismo, denominada por Chesnais

(1999) de "regime de acumulação financeirizada mundial". Comparando-se as etapas do capitalismo, Lopes (2013) afirma que a globalização está para o capitalismo informacional, assim como o colonialismo esteve para o comercial e o imperialismo para a industrial e financeira. Isto é, o capitalismo, ao atingir dimensões globais, destrói, influencia ou recria formas sociais de trabalho, de vida cultural e civilizatória, determinando um "novo mundo".

A Terceira Revolução Industrial movimenta os capitais produtivos e especulativos no mercado global, como também a mobilização em mesmo nível de mercadorias, capitais, serviços, informações e pessoas, devido à alta velocidade das comunicações, dos transportes e processamento das informações.

Segundo Gitahy (1992 *apud* FELIZARDO, 2010, p. 18), é necessário considerar alguns elementos do processo de reestruturação produtiva com a inserção e universalização de diversas atividades no cenário internacional, vindo de uma mudança proporcionada fundamentalmente pela dinâmica das inovações tecnológicas e pela integração entre países, tais como a interferência nas relações políticas, sociais e culturais, e a modificação nas

relações sociais de produção e reprodução humana devido ao novo formato de divisão social e sexual do trabalho.

A revolução científico-técnica reafirma a concepção marxiana de destruição das antigas forças produtivas para novas formas, garantindo a existência material humana e a contradição do capital como processo, uma vez que o capital é a "contradição viva" (MARX, 1985). Nessa perspectiva, a globalização é uma força revolucionária, uma vez que se opõe às relações de produção capitalista que se baseiam na geração de mais valia. Ou seja, a produtividade passa a depender do aumento relativo do valor da força de trabalho, gerando uma dificuldade de incorporação pelo capitalismo da revolução técnico-científica devido à ameaça da mais-valia.

> A incorporação da força de trabalho qualificada passa a exigir então condições muito particulares, como a sua superexploração, que empurra os seus preços para abaixo do valor e a viabiliza. O capitalismo não consegue transformar massivamente o trabalho físico e intensivo em trabalho qualificado, motivo pelo qual uma das expressões dessa transição inconclusa ser o desemprego em larga escala que nivela os preços da força de trabalho abaixo do valor. [...]. A globalização produz amplas mudanças na economia política do capital. Ela é impulsionada pela construção de novos regimes de regulação da força de trabalho, que conferem maior autonomia decisória e iniciativa aos trabalhadores, apropriando suas capacidades intelectuais. (RÁO, 2006, p. 11)

Portanto, o desenvolvimento capitalista mundial é contraditório, ou seja, naturalmente dialético, pois ao assumir a globalização como um processo sóciohistórico de mundialização do capital, admite-se ser além de uma ideologia, um desenvolvimento civilizatório humano-genérico capaz de recriar homens e mulheres como agentes de transformação social.

Diante desse contexto dialético, surge uma nova determinação, a globalização *em-si* e *para-si*. A primeira, refere-se à mundialização do capital, onde homens e mulheres aparecem como meros predicados do processo sócio-histórico no qual o sujeito é o capital. No segundo sentido, entende-se a globalização com o ser humano sendo sujeito da realidade e não um ser passivo diante do processo.

A globalização *em-si* implica na constituição de organizações *para-si*, que traz como resultados o crescimento da opinião pública mundial, de ONGs e dos movimentos, compondo assim a dialética contraditória da globalização. Ou seja:

> Na verdade, tais elementos, as associações e os movimentos sociais globais e a perspectiva de construção de uma cidadania global como resultado de uma globalização *para-si* e não apenas *em-si*, podem ser considerados aspectos (ou explicitações espectrais) da globalização como processo civilizatório humano- genérico e de todos os seus pressupostos negados pelo sistema orgânico do capital. (ALVES, 2001, p. 125)

Ressalta-se ainda, como consequências da globalização, a reformulação e otimização produtiva empresarial, devido ao uso de tecnologias de ponta, que culminam na demissão de funcionários e no aumento do desemprego. Portanto, a globalização possui um viés de reprodução ampliada da desigualdade estrutural, segmentando polos de trabalho e afetando indivíduos de diversas classes sociais em evidência daquela que depende da venda de sua mão-de-obra para sobreviver.

O modo pelo qual o capitalismo se globaliza, articulando e rearticulando as mais diversas formas de organização técnica da produção, envolve uma ampla transformação na esfera do trabalho em todos os setores de sistema econômico mundial. A fim de um estudo profundo e dialético sobre as relações sociais entre indivíduo e organização e suas manifestações na sociedade globalizada, buscou-se entender, a princípio, a lógica capitalista em que o trabalho está inserido.

2.2 As transformações no mundo do trabalho

Como as relações de trabalho estão inseridas na lógica do sistema de produção capitalista, tem-se como intuito analisar as dimensões de forma ampliada do trabalho, desde sua evolução histórica até suas transformações ideológicas para produzir um estudo completo e apreender sua constituição mais fragmentada, heterogênea e complexificada, uma vez que verifica-se também, além da globalização do capitalismo, a globalização do mundo do trabalho.

Conforme Antunes (2003), define-se como classe trabalhadora a totalidade de assalariados, homens e mulheres que vivem da venda da sua força de trabalho, ou seja,

"a-classe-que vive-do-trabalho", que vem presenciando um processo multiforme. Portanto, eles formam um conjunto de seres sociais que vivem da venda da sua força de trabalho em troca do salário daqueles que são providos dos meios de produção, os proprietários.

O autor aponta também algumas tendências dessa classe, entre elas: redução do proletariado industrial, herdeiro da indústria verticalizada de tipo taylorista e fordista em detrimento da reestruturação produtiva do capital e sua horizontalização; em contradição a constatação anterior, observa-se um aumento de um novo proletariado que são os terceirizados, ou subcontratados ou os "*part-time"*, como formas alternativas de trabalhos desregulamentados/informais; crescimento significativo do trabalho feminino; expansão dos assalariados médios no setor de serviços oriundos da expulsão industrial, como resultados do amplo processo das políticas neoliberais e do cenário da privatização, assim como das mutações organizacionais, tecnológicas e de gestão, submetidos à racionalidade do capital e à lógica dos mercados; recusa dos trabalhadores altamente especializados (cultura fordista) em substituição do trabalhador polivalente e multifuncional (era toyotista); crescente expansão do trabalho no Terceiro Setor; o trabalho vem cada vez mais se caracterizando como transnacional, diante do contexto do capitalismo mundializado e a transnacionalização do capital.

> Esse processo de mundialização produtiva desenvolve uma classe trabalhadora que mescla sua dimensão local, regional, nacional com a esfera internacional. Assim como o capital se transnacionalizou, há um complexo processo de ampliação das fronteiras no interior do mundo do trabalho. Assim como o capital dispõe de seus organismos internacionais, a ação dos trabalhadores deve ser cada vez mais internacionalizada. [...] É este, portanto, o desenho compósito, diverso e heterogêneo que caracteriza a nova conformação da classe trabalhadora, a classe-que-vive- do-trabalho: além das clivagens entre os trabalhadores estáveis e precários, homens e mulheres, jovens e idosos, nacionais e imigrantes, brancos e negros, qualificados e desqualificados, "incluídos e excluídos" etc., temos também as estratificações e fragmentações que se acentuam em função do processo crescente de internacionalização do capital. (ANTUNES e ALVES, 2004, p. 341-342).

Ressalta-se que a natureza da relação entre trabalho e produção capitalista poder ser compreendida pelo conceito de subsunção, termo apresentado por Marx em *O Capital*. Essa denominação diferencia-se de submissão, uma vez que o trabalho além de se subordinar ao capital é também um elemento vivo, que constitui o próprio capital, como em um processo dialético entre a relação e o processo social capitalista.

Tal termo divide-se em *subsunção formal*, aquele ainda associado ao taylorismo e fordismo, sendo a transformação do produtor que possui seus meios de produção para subsistência em trabalhador assalariado, subordinado ao capitalista que monopoliza os meios de produção, tendo como implicações a desigualdade social devido à produção social da riqueza e sua apropriação privada. Já a *subsunção real* é resultado do incremento da

maquinaria e ciência no modo de produção capitalista, quando o trabalhador passa a servir a máquina, a quem está subordinado, coisificando o homem e personificando a máquina. Suas implicações são o destaque das mazelas e contradições do sistema capitalista, com o acúmulo de riquezas nas mãos de poucos por causa da sua capacidade produtiva (capitalistas) e o aumento da miséria daquelas que produzem a riqueza, os trabalhadores. Portanto, verifica-se que a *subsunção* do trabalho ao capital consolida o modo de produção capitalista (ZEFERINO, 2009).

Ao longo da história, verifica-se a alteração do modo de subsunção conforme as criações de concepções sobre produção e gestão, tais quais a taylorista de Frederick W. Taylor (1856-1915), a fordista de Henry Ford (1841-1925) e a toyotista, que tem sua origem na empresa automobilística japonesa Toyota, nos pós-segunda guerra mundial.

O taylorismo tinha como características cronometrar o tempo de trabalho, subdividir tarefas, padronizar processos, diferenciar a hierarquia empresarial, racionalizar a produção com o objetivo de aumentar a produtividade, evitar desperdícios, reduzir mão-de-obra e gastos. Essa concepção não incentivava trabalho em grupos e valorizava as tarefas individuais, por acreditar no atraso ou diminuição da produtividade caso houvesse corporativismo e discussões.

Essa constatação demonstra as diferenças das necessidades entre época e de certo modo a evolução na gestão, uma vez que a proposta de Taylor de não-interação indica uma falta de preocupação em manter seus funcionários interessados e inteirados na atividade, causando apatia, absenteísmo e demissões.

> Segundo Taylor, a vantagem do método é que ele "beneficia" os mais produtivos e "pune" os indolentes. Na verdade, porém, sua "ciência" redunda em uma das grandes tecnologias disciplinares do mundo moderno, dissimulada pela eficácia da produção, tornando o trabalhador uma massa bruta destituída de capacidade crítica e de satisfação, por não realizar atividades criativas. Suas tarefas são as de puxar alavancas, apertar botões, supervisionar painéis, vigiar equipamentos ou alimentar máquinas com matéria-prima. (CARMO, 1992, p. 44)

Henry Ford, por sua vez, elaborou um raciocínio semelhante ao de Taylor em sua linha de montagem na fabricação de massa de automóveis, tendo o *fordismo* (1913) um padrão de organização do trabalho e produção, buscando fragmentar o processo em diversas operações em diversos setores de montagem para aumentar a produtividade, capacidade de inovação e competitividade, indicando um padrão um pouco mais sensível às novas exigências do mercado mundial na época.

Diante do elevado grau de mecanização e automação das tarefas, não era necessária uma grande aprendizagem pela mão-de-obra para exercer o trabalho. Para atender a produção em série, Ford estabeleceu o sistema de esteirar transportadoras e racionalizou o trabalho ainda mais, fixando os funcionários em seus postos.

De uma forma muito subjetiva e racionalizada, Ford incentivava a produtividade dos trabalhadores pela recompensa salarial daqueles que apresentassem uma boa conduta, porém, pagava esse aumento somente a uma minoria, alegando a falta de boa conduta em geral. Tal atitude poderia trazer um ambiente hostil de trabalho e de alta competitividade entre os funcionários, ao invés da valorização do aumento da produtividade pelo bem-estar e motivação pela harmonia.

> O *fordismo* deixa de ser padrão de organização do trabalho e da produção, passando a ser combinado ou substituído pela flexibilização dos processos de trabalho e pela produção com melhor perfil dentro dos padrões de exigência do mercado mundial. (IANNI, 1997, p. 14)

Com a complexificação da sociedade global, o rompimento de fronteiras políticas, geográficas e culturais, a intensificação dos ritmos e processos de trabalho, assim como sua divisão em esfera internacional, acarretam na insuficiência da visão taylorista/fordista e na necessidade de uma concepção mais adequada ao contexto.

A partir disso, surge no Japão um novo sistema de organização do trabalho, pós Segunda Guerra Mundial, o toyotismo oriundo da empresa Toyota que se expande, posteriormente, para diversas empresas japonesas. Seu grande sucesso se deve, primordialmente, a inovações de controle de qualidade, de produtividade e de gestão, implantando várias técnicas, como o 5S's (em português referente à triagem, arrumação, limpeza, normalização e disciplina) e o TPM (Total Productive Maintenance).

O aspecto diferencial do toytismo em relação ao taylorismo/fordismo está na adaptação da racionalização do trabalho com as novas necessidades da acumulação do capital, surgindo como o controle do elemento subjetivo da produção capitalista.

Objetiva o trabalho em equipe, dando importância ao trabalhador ao ter como lema "somos todos chefes", o que demonstra um conceito de flexibilidade e articulação com a parte subjetiva do trabalho. Ao colocar o trabalhador em um patamar de ser

"pensante" no processo, impulsionando-o a agir como um ser ativo, incentiva a criatividade, inovação, realização de melhorias e monitoração.

Enquanto o fordismo expropriou e transferiu o conhecimento do operário aos níveis de elaboração, o toyotismo o fez para a apropriação da dimensão intelectual, das capacidades

cognitivas da força de trabalho, com o intuito de envolver intensamente a subjetividade dos trabalhadores. Para isso, incentiva-se discussões em círculos de controle de qualidade, sendo as ideias geradas absorvidas pelas empresas após uma análise de sua vantagem e exequibilidade.

De modo geral, pode-se afirmar, portanto, com base nos elementos apresentados, que o taylorismo e o fordismo podem ser definidos como uma subsunção formal, enquanto toyotismo tende ao desenvolvimento real, onde o saber intelectual do homem é transferido para as máquinas informatizadas.

Antunes e Alves (2004) complementam:

> Na verdade, a introdução da maquinaria complexa, das novas máquinas informatizadas que se tornam inteligentes, ou seja, o surgimento de uma nova base técnica do sistema sociometabólico do capital, que propicia um novo salto da subsunção real do trabalho ao capital, exige, como pressuposto formal ineliminável, os princípios do toyotismo, no qual a captura da subjetividade operária é uma das precondições do próprio desenvolvimento da nova materialidade do capital. As novas tecnologias microeletrônicas na produção, capazes de promover um novo salto na produtividade do trabalho, exigiriam, como pressuposto formal, o novo envolvimento do trabalho vivo na produção capitalista. (ANTUNES e ALVES, 2004, p. 346).

Ressalta-se, no entanto, que o processo de alienação/estranhamento assume o processo de perda entre as formas de disjunção dos elementos de unidades da sociedade do trabalho, como o trabalho e lazer, meios e fins, vida pública e vida privada. Assim, a desumanização segregadora e o isolamento no mundo do trabalho causam repercussões enormes na esfera da reprodução societal, como a falta de sentido do indivíduo dentro sociedade, que pode vir a causar manifestações de revolta, formação de guetos entre outros. Com isso, tamanho o domínio do capital na vida mesmo fora do trabalho, dificulta-se o desenvolvimento de uma subjetividade autêntica devido à alienação que impede a autodeterminação da personalidade e da multiplicidade das qualidades.

Observa-se ainda que o estranhamento é mais forte nos trabalhos informais de grande instabilidade cotidiana e desprovidas de direitos, como o trabalho temporário, de *part-time* ou precários.

Portanto, após essa contextualização, verifica-se que as situações e interações no mundo do trabalho precisam ser examinadas sob um viés social amplo, pois não é um universo fechado e autônomo em relação às demais esferas da vida social. Nesse sentido,

para atingir o objetivo desse trabalho de maneira plena, será analisado a seguir o papel das organizações e como se dão as relações de trabalho nas organizações contemporâneas.

2.2.1 Organizações contemporâneas e o trabalho

Observa-se que concomitantemente ao processo de globalização, o mundo passa por profundas transformações tendo seu enfoque nas modificações dos processos de trabalho devido às inovações tecnológicas articuladas com as novas formas de organizações e gestão do trabalho. Surgem exigências de inovação, produtividade e agilidade dos mercados, resultando em uma imprescindível reestruturação das empresas. Assim, a mobilização de outras formas de organização social e técnica do trabalho são necessárias diante sua nova divisão transnacional, alterando as relações, processos e estruturas que configuram as organizações como um todo, surgindo um novo tipo de empresa, a em rede, cujas fronteiras das atividades industriais, de serviços, de lucro, formação de renda e exploração dos grupos são permeáveis.

Acredita-se, também, que as organizações estão tencionadas a entender as necessidades de participação para acompanhar as transformações da realidade, de intenso e constante desenvolvimento da tecnologia que provocou mudanças comportamentais no homem, por meio da conscientização de um equilíbrio entre a qualidade de vida no trabalho no seu desempenho profissional e pessoal, ambas interligadas.

Como abordado anteriormente e afirmado por Chiavenato (2004), na Era Industrial não se cogitava uma relação harmônica entre empresas e seus funcionários pela divergência de objetivos, a primeira que busca lucro, produtividade, eficácia, maximização e redução dos custos, e o segundo que visa bons salários, benefícios, conforto, segurança, entre outros, respectivamente.

> As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos, e capital na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho. Dentro dessa concepção, a administração das pessoas recebia a denominação de Relações Industriais. [...] com o avanço tecnológico um novo conceito surgiu em relação às pessoas que por sua vez passaram a serem reconhecidas como o mais precioso recurso de uma organização. Antes o ativo principal era a parte financeira e as pessoas eram passivas na organização, hoje elas fazem parte do ativo, pois, "o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento" (CHIAVENATO, 1999a, p. 28-30).

Elementos associados à motivação, comunicação e participação, conforme aponta Kanaane (1999), estão recebendo destaque diante da crescente preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores no cotidiano das organizações. O ambiente organizacional adquire um novo significado devido a sua importância em garantir uma efetiva integração no nível de participação do trabalhador, muitas vezes vinculados a fatores pessoais de formação que interferem na percepção do contexto. A perspectiva muda à medida que as organizações aceitam que para alcançarem seus objetivos é necessário relevar, também, os objetivos individuais da sua força de trabalho, a qual determina o bom funcionamento e o alcance das metas.

Diante de um cenário de constantes mudanças e amplas dimensões, as organizações passam a investir mais nas pessoas para garantir o conhecimento técnico e aprimorar temperamentos para lidar com enorme complexidade e instabilidades (TAKEUCHI, NONAKA *apud* MORAES, FADEL, 2008, p. 234). Ou seja, para o efetivo desenvolvimento organizacional, deve-se ir além do conhecimento técnico, valorizando também a competência pessoal e interpessoal, gerando melhor relacionamento entre os membros por estar incentivando um conhecimento coletivo e por melhorar a qualidade de vida no trabalho. Isso demonstra uma tendência em diminuir o rígido controle tradicional, descentralizar a autoridade e em aumentar posturas flexíveis e adotar estratégias de compartilhamento de responsabilidades e iniciativas entres os demais níveis da empresa, incentivando o envolvimento e engajamento dos trabalhadores, possibilitado sua valorização (KANAANE, 1999).

Assim, inicia-se um processo de assimetria entre as partes, considerando todos os envolvidos fundamentais para a realização da atividade-fim da empresa. Os funcionários, antes desconsiderados nesse contexto, ganham ênfase ao serem reconhecidos como o parceiro mais íntimo da organização, o qual confere à empresa vida e dinamismo, conforme a tabela 1 demonstra (CHIAVENATO, 2004):

Parceiros	Contribuem com:	Esperam retornos de:
Acionistas e investidores	Capital de risco, investimentos;	Lucros e dividendos, valor agregado;
Empregados	Trabalho, esforço, conhecimentos e competências;	Salários, benefícios, retribuições e satisfações;
Fornecedores	Matérias-primas, serviços, insumos básicos, tecnologias;	Lucros e novos negócios;
Clientes e consumidores	Compras e aquisição dos bens e serviços.	Qualidade, preço, satisfação, valor agregado.

Tabela 1 Parceiros da Organização/ Fonte: Chiaventato, 2004, p. 07

Neste viés, as pessoas passam a ser geridas como parceiras detentoras do capital intelectual, do conhecimento e não mais como recursos do mesmo nível de patrimônio físico. A tabela 2 explicita esse conceito:

Pessoas como Recursos	Pessoas como Parceiros
Empregados isolados nos cargos	Colaboradores agrupados em equipes
Horário rigidamente estabelecido	Metas negociadas e compartilhadas
Preocupação com normas e regras	Preocupação com resultados
Subordinação ao chefe	Satisfação do cliente
Fidelidade à organização Dependência da chefia	Vinculação à missão e visão Interdependência entre colegas
Alienação em relação à organização	Participação e comprometimento
Ênfase na especialização	Ênfase na ética e responsabilidade
Executoras de tarefas	Fornecedores de atividade
Ênfase nas destrezas manuais Mão-de-obra	Ênfase no conhecimento Inteligência e talento

Tabela 2 Características dos parceiros da organização / Fonte: Chiavenato, 2004, p. 08

Na era da economia digital, despontam como fatores essenciais à gestão do capital intelectual, das competências e do conhecimento, pautando-se em valores, no aprendizado continuo e aperfeiçoamento constante.

> A organização assimilará conceitos como sistemas flexíveis e procedimentos adaptativos, ampla delegação no processo de tomada de decisões, múltiplos fluxos de comunicação em todas as direções com base nas tecnologias da informação, recursos humanos de múltiplas habilidades

> cumprindo tarefas variáveis, autodefinidas e quase sempre autocontroladas. (MORAES, FADEL, 2008, p. 236)

A partir disso, conceitos como especialização funcional única, comunicação vertical, hierarquia autoritária entre outros, tenderão a sumir na medida em que a gestão de pessoas considere o fator humano um acervo intelectual de experiências dos trabalhadores. Assim, "com essa maior valorização do conhecimento, a gestão de pessoas deve criar um clima organizacional propício, promovendo educação continuada e programas de incentivo para a retenção do acervo intelectual" (TACHISAWA et. al., 2004, p. 25).

Ademais, considerando a velocidade de novas informações com o avanço tecnológico derivado da globalização, torna-se ainda mais relevante a busca pela constante atualização e a gestão desse conteúdo e sua transformação em conhecimentos para manter a competitividade empresarial por meio da gestão do capital intelectual. Frisa-se a importância da gestão do conhecimento, pois não é possível obter a vantagem competitiva apenas pelo reconhecimento de características pessoais e profissionais dos funcionários, sendo necessário identificar, proporcionar um ambiente favorável e reter o que há de melhor nos colaboradores.

As organizações, portanto, passam a valorizar os funcionários ao compreenderem que estes são os responsáveis por atingirem seu sucesso, por meio de metas e objetivos. Nessa perspectiva, diante do avanço de tecnologias da informação e comunicação e o mercado turbulento com novos requisitos, a denominada Era da Informação, a atual vantagem competitiva passa a ser a gestão do capital intelectual, das pessoas e seus conhecimentos, indo além da parte meramente financeira e tangível.

Marras (2005) consolida essa constatação ao afirmar ser "necessário que as empresas considerem, principalmente, a importância dos seus ativos intangíveis, como o capital intelectual e as competências profissionais dos seus trabalhadores" (MARRAS, 2005, p. 128).

O capital humano ou intelectual é algo intangível e individual, ou seja, os detentores desse conhecimento são apenas os funcionários e tal acervo pode ignorado pela empresa ou ser bem utilizado por meio de uma gestão estratégica. Portanto, é um capital que requer uma gerência diferenciada em relação a produtos e tecnologias, pois não é quantificável ou contabilizado, mas altera significativamente o mundo dos negócios na era da globalização.

Para compreender as dimensões desse capital que se tornou a chave para o sucesso organizacional, Stewart (1998) dividiu-o em três partes: capital humano, pertencente às

pessoas e seus talentos, experiências, competências, ou seja, é o capital relativo ao público interno das empresas; capital estrutural, formado por dados, tecnologias e processos; capital do cliente, referente à relação da organização com seu público externo.

Por vantagem competitiva, compreende-se "quaisquer fatores que permitam à empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado" (DESSLER, 2003, p. 14). Em relação ao fator humano, Bohlander (2005) acrescenta quais são as fontes que tornam as pessoas competitivas: ter valor ao possuírem a capacidade de reduzir custos; ser diferenciados por meio de suas habilidades e conhecimentos; ser difíceis de imitar; ser organizados, com talentos combinados.

Salienta-se que, no entanto, para uma vantagem competitiva ser sustentável, conforme Milkovich e Boudreau (2000), é necessário criar uma estratégia de valor que não seja implementada concomitantemente pelos concorrentes, tantos os reais quanto os potenciais, devendo ser uma vantagem de difícil implementação pelos competidores.

> Em um número cada vez maior de organizações, os recursos humanos são vistos como fonte de vantagem competitiva. Há um reconhecimento maior de que competências especiais são obtidas por meio de habilidades de funcionários altamente desenvolvidas, culturas organizacionais diferenciadas, processos gerenciais e sistemas. Isso vai de encontro à ênfase tradicional dada a recursos transferíveis, como equipamentos (...). Cada vez mais se reconhece que pode ser obtida vantagem competitiva com uma força de trabalho de alta qualidade que permita às organizações competir com capacidade de resposta ao mercado, qualidade de produtos e serviços, produtos diferenciados e inovação tecnológica. (DESSLER 2003, p. 15).

Em tempos de globalização econômica acirrada com a presença marcante das flexibilizações e desregulamentações emergem novas considerações sobre o papel do homem enquanto cidadão, enquanto ser atuante que modifica e é modificado pelo meio em que vive constituindo-se como um dos principais instrumentos estratégicos de uma organização.

O capital humano ou intelectual é algo intangível e intrínseco aos funcionários, isto significa que empresas não são detentoras desse capital, o que intensifica a importância na retenção de talentos, uma vez que os funcionários ao saírem de um emprego, levam seus conhecimentos sobre produtos, serviços, clientes, processos, técnicas, para o concorrente, ameaçando a vantagem competitiva. Por isso, cada vez mais percebe-se a tendência de investimento pelas organizações para proporcionar qualidade no trabalho, assim como um ambiente e clima favoráveis e satisfatórios com perspectivas de crescimento e valorização.

Nesse sentido, é fundamental analisar a cultura organizacional e a comunicação interna sob diversas abordagens focando as inter-relações, ou seja, a comunicação interpessoal que nos possibilita um olhar diferenciado sobre o sujeito no modelo comunicacional dialógico.

3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUA DIMENSÃO ESTRATÉGICA

Como vimos no Capítulo 1, organizações são levadas a mudarem profundamente seu posicionamento no mercado e na sociedade diante do cenário do capitalismo globalizado que atua nos âmbitos econômico, políticos, social e cultural. Assim, sob o aspecto de constante atualização, uma nova necessidade se impõe no contexto organizacional, o de conhecer, sentir e acompanhar os fatores humanos de seu ambiente interno e externo.

O ato de se comunicar está muito pautado na especificidade de cada contexto, sendo fundamental analisar nas entrelinhas todo o processo, estrutura, conceitos e valores da organização. Torna-se imprescindível também, estudar cautelosamente a forma de pensar, reagir, desenvolver, de compreender, perceber e sentir o ser humano envolvido nessa dinâmica. A comunicação é um processo, uma rede que se vincula à complexidade do fenômeno comunicacional.

A atual configuração da comunicação organizacional decorre de um processo histórico e evolutivo desde a Revolução Industrial, período de grandes transformações e alterações nos contextos sociais em todo mundo. As relações de e no trabalho, principalmente a partir do século XIX, também receberam impactos significativos de modificações em sua estrutura e nos processos de comercialização como consequência. Tem-se, inclusive, o surgimento da comunicação organizacional como um todo e de novas formas de se comunicar com seu público interno diante das mudanças provocadas pela industrialização.

O cenário ainda ganha novos elementos e reestruturações com a revolução tecnológica da comunicação e da informação, fomentada pelo fenômeno da globalização e de uma recente formação geopolítica. A organizações então passaram a enfrentar mercados globais, com uma economia marcada pelo acirramento da competitividade. Assim, esta análise pode ser viabilizada sob a luz de uma perspectiva de dinâmica histórica contemporânea, quando se faz referências ao contexto, aos aspectos relacionais e a complexidade, que permeia por todos os processos. Sendo assim, transcender-se-ia a uma visão mecanicista da comunicação e adotaríamos uma visão mais interpretativa, crítica e humana da comunicação nas organizações.

A comunicação, portanto, passa a ser considerada diferentemente das outras épocas devido às mudanças institucionais que aconteceram nas organizações. Giddens (2003) opina sobre o assunto:

> O que separa a era moderna de qualquer período anterior é seu dinamismo. O mundo moderno é um "mundo em disparada": não só o ritmo de mudança social é muito mais rápido que em qualquer sistema anterior; também a amplitude e a profundidade com que ela afeta práticas sociais e o modo de comportamento preexistentes. (GIDDENS, 2003, p. 22)

A comunicação organizacional "como objeto de pesquisa é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global" (KUNSCH, 2003, p. 149), além de considerar todo o desenvolvimento da comunicação entre organização e seus diversos atores sociais, ou seja, seus públicos.

Apesar de muitas corporações ainda não pautarem a importância comunicacional e só recorrerem a ela perante momentos de crises, muitos estudiosos ressaltam que de modo geral está ocorrendo uma valorização da comunicação organizacional em termos mundiais.

A definição da comunicação organizacional ainda recebe diversos conceitos, além de diferentes terminologias, como comunicação institucional, corporativa, relações externas entre outros. Isso decorre da variedade de correntes de pensamentos, percepções e visões dos autores, influenciado, muitas vezes, pelo país sede.

Segundo a concepção de Kunsch (2006), a comunicação organizacional pode ser considerada em três dimensões: *humana*, quando se preocupa essencialmente com o fator humano e em suas múltiplas perspectivas no interior das organizações, ou seja, quando se pensa primordialmente na comunicação entre as pessoas e seu ato intrínseco de se comunicar, essencial para o entendimento entre os indivíduos; *instrumental*, significa ter a comunicação como transmissora de informações; e *estratégica*, que será posteriormente detalhada, que acontece ao considerar a comunicação um fator estratégico de maneira a agregar valor à organização e integrar a gestão da empresa.

A comunicação organizacional, para Riel (1995), engloba diversas áreas da comunicação e tem como foco todos os públicos com os quais a organização se relaciona e tem nível de dependência. Kreps (1990) interpreta a comunicação organizacional como aquela que é voltada para os membros da empresa e tem por objetivo informá-los, sendo uma fonte de informação sobre o que acontece dentro de seu campo de trabalho. Nesse caso é a informação que liga a comunicação à organização. Já Goodall Jr e Eisenberg (1997) citam que a comunicação organizacional deve permitir um procedimento dialógico, onde se tem a oportunidade de falar e ser ouvido (*apud* KUNSCH, 2006).

Habermas (1981), fazendo-se uma aproximação de suas ideias a comunicação organizacional, reforça a importância de proporcionar a existência de liberdade relativa à

expressão, de maneira que os indivíduos possam expor com franqueza suas opiniões sem julgamentos ou reprovações e, assim, todos se encontram num mesmo estágio de direitos e poderes iguais. Medina (1998) confere à comunicação organizacional o poder de agregar, além das ferramentas comunicativas tradicionais utilizadas, a experiência dos indivíduos envolvidos, pois isso interfere nos significados que são emitidos e recebidos. Um viés mais humano sobre comunicação organizacional é o do pesquisador Taylor, que defende uma perspectiva dialética e complexa, onde considera a comunicação como a organização ao invés da comunicação nas organizações. Em outra linha também tem-se o estudioso Deetz que propõe três formas de conceituação do termo em questão: como uma especialidade de departamentos; algo independentemente de seus departamentos; e uma maneira de explicar as organizações (*apud* Kunsch, 2006).

Outra visão ampla e social é apresentada por Corella (2000) com a seguinte definição:

> A comunicação organizacional é aquela que dentro de um sistema econômico, político, social ou cultural se dá à tarefa de resgatar a contribuição ativa de todas as pessoas que de operativa e tangencialmente buscam abrir espaços para a discussão dos problemas da empresa ou instituição, esforçando-se por lograr soluções coletivas que beneficiam ao sistema e que o tornam mais produtivo. A comunicação organizacional inclui três dimensões: a comunicação institucional ou corporativa; a comunicação interna; e a comunicação mercadológica (marketing e publicidade) (CORELLA, 2000 *apud* KUNSCH, 2006, p. 183).

Kunsch (2006) aponta que de modo geral no Brasil, os estudiosos contemplam comunicação organizacional de forma ampla, abrangendo áreas como administrativa, interna, institucional, mercadológica, que sempre objetivam resultados e ganhos de retornos de imagem e identidade corporativa. Portanto, a comunicação organizacional brasileira possui um espectro abrangente e estratégico, considerando-a na perspectiva da comunicação organizacional integrada.

> Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. "Comunicação organizacional", "comunicação empresarial" e "comunicação corporativa" são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeitos pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma,

> a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2006, p. 185).

É preciso, nesse contexto, usar e explorar novos conteúdos, descobrir maneiras de estimular o processo de comunicação organizacional e de gerenciar as relações internas e externas, em benefício dos objetivos da empresa e de seus públicos.

Comunicação é relacionamento, é processo que em se junta, compartilha, cruza interesses. Assim, na comunicação organizacional a construção e difusão dos significados do ambiente empresarial, as configurações da cultura que articula as pessoas e seus vários âmbitos de atuação, dentro e fora da organização são imprescindíveis. Comunicação é integração e não deve ser fragmentada da totalidade.

Estudar a comunicação sob uma visão de comunicação organizacional integrada é muito mais complexo do que parece. Kunsch (*apud* MARCHIORI [Org.], 2006, p. 186) apresenta um diagrama destacando áreas fundamentais para viabilizar a comunicação organizacional: Relações Públicas - Comunicação Institucional (contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional – visão/missão/valores); Comunicação Interna (viabiliza toda a interação possível entre a organização e seus funcionários internos) – Comunicação Administrativa (permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes); Marketing – Comunicação Mercadológica (objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária e de seus serviços) e por fim unindo todas as comunicações encontra-se o *mix* da comunicação nas organizações. Para exemplificar esse *mix* de comunicação, segue abaixo a figura 01:



Figura 1 Comunicação Organizacional Integrada / Fonte: Margarida M. K. Kunsch

Entre suas abrangências, a comunicação organizacional se tornou uma vantagem competitiva, pois, visa passar informações, tomadas de decisões corretas e desenvolver relacionamentos que integram e coordenam todas as partes. Ademais, sua atuação dialógica e participativa se torna um diferencial à medida que os fluxos de informações forem gerenciados com competência.

Drucker (2001) afirma que, com o aumento da complexidade[1] nas organizações, são demandados avanços mais significativos, principalmente na informação e comunicação. Assim, diante da complexidade contemporânea, o processo comunicativo também deve passar por mudanças, acompanhando os novos paradigmas, estrutura, e concepção da organização do mundo globalizado, isto é, a comunicação organizacional deve se tornar ferramenta estratégica.

A comunicação sai do nível tático e passa para o estratégico, tornando-se uma ferramenta de gestão, quando passa a integrar o processo de tomada de decisões junto à gerência e, também, a todos os setores e departamentos, conseguindo uma visão sistêmica que permite unificar o conceito da organização, agregar interesses e diferenças e, ainda, estabelecer o diálogo da empresa com seus diversos públicos, tanto interno como externo,

[1] Segundo Morin (2003, p. 20), complexidade é o "conjunto de ações, acontecimentos, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo fundamental".

atendendo as especificidades, anseios e expectativas de ambos. Com essa abrangência, tona-se mais fácil "uma organização estabelecer uma tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de ideias, integração de propósitos", afirma Torquato (2003), pois é através da comunicação que isso se constrói.

> A estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define quem são esses públicos, por que é importante comunicar-se com eles, quando e onde a comunicação deve acontecer, quem é responsável pelas comunicações, o que deve ser dito e qual é o vínculo com as metas comerciais. Porém a parte mais importante da estratégia de comunicação é o ambiente de comunicações que a administração superior cria. Para ser eficiente, a administração superior precisa liderar o planejamento da comunicação. (CORRADO, 1994, p. 34).

Em frente à competitividade, a organização conquistará seus diversos públicos por entrelinhas que darão seu diferencial, como sua visão, missão e valores adotados e suas atitudes transparentes e leais. A comunicação precisa ir além dos assuntos que concernem somente à organização, deve abranger função social e produzir um ambiente democrático de trabalho, onde diálogo, ética e responsabilidade social são elementoschave que necessitam ser incentivados e cultivados. Diante disso, estar atento às constantes mudanças sociais, políticas e econômicas, assim como tecnológicas, é essencial para a vitalidade da empresa (COLNAGO, 2008).

A comunicação organizacional estratégica não deve se limitar a ações tradicionais, mecanicistas e impositivas, como escolher o melhor meio para divulgações, focar na venda de produtos, ou eliminar ruídos, pois tais medidas, sozinhas, não suprirão mais os requisitos da atual complexidade das organizações, que requer um suporte sistêmico e abrangente.

Medidas como: assegurar e verificar a fluência da informação, para que todos os colaboradores estejam no mesmo nível de conhecimento, o que contribui para a motivação no trabalho; ter fontes confiáveis de informação e demonstrar isso, para que haja maior aceitação; possuir mídias atualizadas regularmente, gerando expectativa de novas informações; promover um fluxo rápido de informações e, garantir a compreensão da mensagem por todos, como, por exemplo, adequando a linguagem, estão de acordo ao contexto contemporâneo e tem como base o diálogo entre os diversos públicos que a comunicação organizacional está apta a alcançar.

A visão estratégica, para gerar resultados, precisa estar alinhada à cultura, missão, visão e valores da empresa e, ainda, ter o apoio incondicional da alta gerência, que deve

compreender que o papel dessa ferramenta é de extrema importância e está intrinsecamente relacionado ao comportamento de todos os indivíduos abrangidos, de forma direta, ou indireta, pela organização.

3.1 A importância da cultura organizacional

O estudo sobre cultura voltada para a organização ganhou destaque nesse cenário de globalização e da era informacional, tendo-se uma proeminência os aspectos organizacionais japoneses, criadores de muitas abordagens. No entanto, apresenta-se como uma matéria de muita diversidade devido à indefinição conceitual na própria Antropologia e Sociologia (AKTOUF, 1994).

No contexto organizacional, a cultura traz consigo esses aspectos diversos e recebe uma reinterpretação dos conceitos ao serem focados nas organizações. Infelizmente, observa-se que muitos conceitos são adequados aos interesses capitalistas da empresa, sendo utilizada para vários objetivos com diversas perspectivas, perdendose a neutralidade científica do estudo. A importância de se discutir o tema e suas conceituações está pelas próprias diferenças de perspectivas e os interesses que nela se legitimam.

A definição de cultura por Tylor (1958, p. 01) foi uma das primeiras a se aproximar dos conceitos aceitos atualmente, compreendendo-a como "um conjunto complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e qualquer outra capacidade e hábitos adquiridos pelo homem como um membro de uma sociedade" (LEITE-DA-SILVA *apud* MARCHIORI [Org.], 2006, p. 55).

No entanto, autores como Geertz (1958, p. 24) acreditam que a definição de Tylor mais confunde do que esclarece e se opõe a tantas alternativas para um único termo, o qual define como "sistemas entrelaçados de signos interpretáveis e não um poder ao qual se atribuiriam os acontecimentos sociais, comportamentos, as instituições ou os processos; é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível, com densidade" (LEITE-DA-SILVA *apud* MARCHIORI [Org.], 2006, p. 55-56).

Em uma conceituação mais recente, Thompson (2000, p. 166) aborda uma concepção estrutural de cultura, onde "os fenômenos culturais podem ser entendidos como formas simbólicas em contextos estruturados; e a análise cultural como o estudo da constituição significativa e da contextualização social das formas simbólicas" (LEITE-DA-SILVA *apud* MARCHIORI [Org.], 2006, p. 56).

Com um viés primitivo organizacional, Sackmann (1991) destaca a influência da Antropologia nos estudos corporativos e gerenciais, a partir das escolas Funcionalista e do Idealismo. A tabela 3 abaixo, de Smircich (1983), evidencia essa interferência antropológica nos estudos de cultura organizacional:

Perspectiva de estudos sobre cultura nas organizações Cultura nas organizações como:		**Raízes antropológicas** Cultura como:	**Raízes organizacionais** Organizações como:
Uma variável da organização	Variável independente (gerência comparada)	Instrumento da necessidade humana (Malinowski)	Instrumentos sociais para realização de ações
	Variável interna (cultura corporativa)	Mecanismo adaptativo e regulatório (Redcliffe-Brown)	Organismos adaptativos ac processos de mudança do ambiente
Uma metáfora da organização	Cognição organizacional	Sistema cognitivo, gerado pela mente humana, por meio de preceitos definidos (Goodenoudh)	Sistema de conhecimento, formadas por rede de significados subjetivos
	Processo psico-estrutural	Projeção de processos inconscientes (Levi-Strauss)	Espaço de manifestações d inconsciente, na condição d formas e práticas organizacionais
	Simbolismo organizacional	Sistema de símbolos e significados, no qual a ação simbólica precisa ser interpretada, decifrada para ser compreendida (Geertz)	Padrões de discursos simbólicos, mantidos por meio de agrupamentos simbólicos tais como a linguagem

Tabela 3 Influência antropológica nos estudos da cultura organizacional / Fonte: Smircich (LEITE-DA-SILVA apud MARCHIORI [Org.], 2006, p. 59)

A cultura vista como metáfora, da linha de pensamento antropológico do Idealismo Cultural, de Burrel e Morgan (1979, *apud* MARCHIORI [Org], p. 62), compreende três perspectivas: a *Cognitiva*, a cultura é vista como um sistema de conhecimento e crenças compartilhados na organização, cabendo ao pesquisador decifrar os significados; a *Psicoestruturalista*, quando a cultura é estudada perante as dimensões da mente humana,

demonstrando forte influência da Psicologia; e a *Simbólica*, que evidencia os discursos simbólicos e a importância de sua interpretação.

Esse estudo proporciona a análise de uma diversidade de abordagens sobre a matéria em questão, que foi mapeada e estruturada por Alvesson e Berg (1992) com doze perspectivas dos estudos sobre a cultura no âmbito organizacional, como demonstra a tabela 4 abaixo:

Convenções	Perspectivas	Representantes
Cultura	Cultura corporativa	Kilmann, Davis, Deal
	Cultura como sistema de valores e crenças	Schein, Dyer, Patterson
	Cognitivismo cultural	Brwn, Ouchi
	Cultura como sistema de símbolos	Guadliardi, Louis, Pettigrew
Construção de significados	Significados compartilhados	Smircich, Morgan, Frost
	Construção e desconstrução de significados	Martin, Meyerson, Gray, Czarniawska-Joergers
Ideologia	Ideologia corporativa	Beyer, Harrison, Meyer
	Ideologia política	Deetz, Wilmott, Mumby
Psicodinâmica	Fantasias compartilhadas	Kets de Vries, Miller, Bion
Simbolismo	Cultura como arquétipos	Bird
	Particularismo simbólico	Feldman, March
	Universalismo simbólico	Berg, Cassirer, Langer

Tabela 4 Doze perspectivas de estudos sobre a cultura na teoria organizacional / Fonte: Alesson e Berg (LEITE-DASILVA apud MARCHIORI [Org.], 2006, p. 63)

Nesse contexto é fundamental enfatizar a existência de elementos básicos que permeiam a cultura em sua essência, embora tenham conteúdos distintos: valores (concepções coletivas sobre o que é considerado certo, desejável, bom e servem como critérios para avaliar outras pessoas), crenças (conhecimentos e ideias sobre a natureza da vida), normas (regras para o comportamento, detalham o que pode ou não ser feito) e sanções (punições e recompensas utilizadas para que as normas sejam seguidas) (RUSSOMANO, 2008).

Partindo para o âmbito organizacional, Marchiori (2006, p. 84) analisa a cultura sob outra ótica: "é algo que deve ser entendido como o produto de um processo histórico – o que significa construção (...) reflete a essência de uma organização, um processo que necessariamente envolve e produz conhecimento", sendo de difícil visualização uma construção sem a comunicação.

Mesmo diante de abordagens divergentes da cultura, pode-se afirmar que a cultura é construída pela interação social, sendo criada pelas próprias pessoas, em um processo de constante movimento da mente humana. Assim, a construção da cultura está intrinsicamente vinculada à comunicação, pois é a partir do diálogo que relacionamentos podem ser transformados em conhecimento compartilhado e a cultura se constrói.

Em âmbito organizacional, onde uma mini sociedade é formada, a cultura está presente em diversas ações aplicadas e promove a troca de valores, sentimentos e comportamentos entre as pessoas. A força de trabalho divide o mesmo cenário e se torna agente fundamental na difusão da cultura aos novos membros do grupo.

Com isso, será apresentada uma análise profunda da cultura dentro das organizações para se ter uma discussão concreta acerca do tema em questão, uma vez que o interesse pela compreensão do relacionamento entre cultura e vida organizacional estão em crescente pauta na contemporaneidade.

Sob o olhar das organizações vistas como cultura, de Morgan (2007), é possível uma análise detalhada das organizações, que "são mini-sociedades que têm os próprios padrões distintos de cultura e subcultura" (MORGAN, 2007, p. 133).

A cultura, por ser produto da interação social e do discurso, dificilmente pode ser presumível, planejada ou imposta e, por isso mesmo, precisa ser construída e adotada de maneira natural por todos que fazem parte dela. Ela é, portanto, um processo constante da concepção da realidade, ou seja, um fenômeno socialmente construído que é reflexo das interações estabelecidas por definições comumente aceitas.

Como toda empresa, é um sistema vivo formado por interação, linguagem, imagens e temas explorados nas conversas entre indivíduos. Ao analisar os rituais da rotina cotidiana da organização, assim como seu funcionamento, padrões e processos, é possível detectar a sua cultura. Marchiori (2006) complementa:

> Sendo a cultura a personalidade de uma empresa, ao vivenciá-la, a organização lhe dá vida, permite trocas e críticas que a tornam pulsante e dinâmica e, portanto, real e passível de acompanhar de forma proativa as mudanças do mundo e do mercado. (MARCHIORI, 2006, p. 26)

Ressalta-se, no entanto, que todo esse processo se trata de ações que resultam em resultados a longo prazo, uma vez que dependem de elementos intangíveis, como a imagem e valores, para alterar conceitos. Isso, por conseguinte, exige flexibilidade, compreensão e consciência da relevância de tais transformações, garantindo a permanência e processos de comunicação efetivos para difusão de conhecimentos em toda a organização.

Se cultura é "teias de significação que os humanos tecem ao redor de si mesmos" (RIFKIN, 2000 *apud* MARCHIORI, 2006, p. 178), sendo o significado resultado do ato de articular, isso demonstra que sem o significado compartilhado, a cultura não existe e não pode sobreviver. Ou seja, cultura e comunicação mantêm uma relação intrínseca de construção. Em outras palavras, "cultura é um processo de construção de significados, por meio da interação social, e a comunicação nesse contexto é primordial e natural" (MARCHIORI, 2006, p. 85).

Freitas (2005) compreende cultura organizacional como:

> Conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentindo de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros, *por meio da comunicação* [grifo nosso] (FREITAS, 2005, p. 97).

Dessa forma, a comunicação organizacional se constitui no meio de transmissão da cultura aos públicos de uma organização. No entanto, a consolidação de uma cultura requer artifícios de criatividade no sentido de desenvolver ações educativas e não apenas informativas, uma vez que a cultura é um processo contínuo de construção e reconstrução.

A cultura só se torna presente no cotidiano do público da organização quando as pessoas passam a agir naturalmente em relação ao conceito exposto pela cultura, sendo incorporada ao modo de ser e agir dos grupos.

Diante dessa concepção, percebe-se que a comunicação é a questão de maior relevância quando se fala de cultura organizacional. A união entre cultura e comunicação assume, portanto, função estratégica, pois uma comunicação estratégica significa criar valores para a organização a partir da forma que as pessoas se relacionam, que é mediada pela cultura.

Nesse contexto, destaca-se a atuação do profissional de Relações Públicas para gerir o relacionamento e estimular a empresa a evoluir no âmbito cultural, ao diagnosticar, analisar

aspectos implícitos e explícitos e difundir a identidade da organização para si mesma. Ademais, cabe a este comunicador observar o funcionamento diário dos funcionários das organizações e administrar seus relacionamentos, buscando compreender os contextos de comunicação e identificar as práticas institucionais.

Surge, assim, um novo posicionamento para o relações-públicas, o de focar mais no percurso da informação e não nela em si. Ou seja, preocupar-se mais com a logística da comunicação para poder colocar em prática um planejamento estratégico, vigiando os caminhos percorridos pela mensagem. Informar não é comunicar, a comunicação efetiva só acontece com a observação no processo, na ponte entre emissor e receptor.

Logo, profissionais da comunicação precisam ter uma postura global mediante cada avaliação e sua realidade, para gerar análises mais densas sobre o contexto organizacional, muito além de técnicas. A visão estratégica está totalmente relacionada a esse comportamento, cada vez mais exigido aos comunicadores.

Cabe agora uma análise acerca do conceito da cultura interna e suas interferências no modelo comunicacional dialógico.

3.2 Interfaces da comunicação interna com o modelo de interação comunicacional dialógica

O contexto contemporâneo, caracterizado pela crescente articulação da sociedade em rede, amplia os espaços de interação social e multiplica a atuação de indivíduos, por causa do maior acesso à informação e da facilidade de troca, exigindo a transformação das organizações e sua consequente evolução.

Neste cenário, a comunicação, a qual promove interfaces entre conhecimentos diversos (BRAGA, 2004), recebe a função de construir sentido estratégico e validar o relacionamento entre públicos, tanto interno quanto externo, nas ações e decisões organizacionais.

Assim, como resposta à atual realidade, a comunicação organizacional integrada avança para uma dimensão estratégica, agregando uma concepção interativa e relacional. Diante disso, entender a organização, sua inserção na sociedade globalizada e seus relacionamentos com os atores interno, onde se inicia a relação entre organização e indivíduos, torna-se fundamental. Por isso, a comunicação interna deve ser agregada e englobada no processo de planejamento estratégico para viabilizar diversas ações entre a organização e seus funcionários.

Segundo Kunsch (1997), a comunicação interna deve ser planejada de forma a viabilizar a maior interação possível dentro de uma organização, utilizando, inclusive, ferramentas da comunicação institucional e mercadológica. A autora define comunicação interna como sendo "uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos colaboradores e da empresa mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis". E ainda destaca que a comunicação interna ao gerar oportunidades para manifestação, canaliza energias para acrescer na vida pessoal e profissional dos funcionários, contribuindo ainda para o exercício da cidadania e valorização do homem. A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. (...) "A oportunidade de se manifestar e de se comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto no ponto de vista pessoal quanto profissional" (KUNSCH, 1997, p. 128).

Marchiori (2006) complementa e enfatiza que:

> A comunicação interna é, sem sombra de dúvida, a vertente que constrói a identidade organizacional e engloba, portanto, todas as demais posturas internas da empresa: processo comunicativo entre as pessoas e os grupos com suas barreiras e ruídos, comunicação administrativa, fluxos informativos, redes formais e informais, canais de comunicação (entendendo-se aqui não somente a produção de veículos tidos como jornais e revistas empresariais) (MARCHIORI, 2006, p. 219).

Observa-se que a comunicação interna não pode mais ser pautada por um caráter técnico-instrumental, é necessário assumir posicionamentos diferentes que adequem estratégias que possibilitem um ambiente interno favorável tanto aos imperativos da organização como dos indivíduos.

A comunicação interna deve ocorrer paralelamente à comunicação organizacional, passando por todos os setores, o que permite seu pleno funcionamento. Portanto, a comunicação interna deve acontecer, também, de forma estratégica e integrada. Kunsch (1997, p.129) afirma que somente assim ela será eficaz, pois depende fundamentalmente do trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e de recursos humanos, a diretoria e todos os empregados envolvidos.

Constitui-se em uma ferramenta estratégica, pois promove o compartilhamento de diferentes interesses e valores, o diálogo, a troca de informações, de experiências e a participação de todos os níveis organizacionais, além de viabilizar ações voltadas

prioritariamente aos clientes internos. Com isso, a comunicação interna será mais dirigida aos funcionários e trará melhores resultados.

A comunicação estratégica se torna fundamental nas organizações, justamente por essa via estratégica que apresenta, além de ser totalmente imprescindível para o desenvolvimento da cultura organizacional, conforme abordada anteriormente. Formase assim um processo dialético dentro da comunicação organizacional, onde comunicação interna contribui para o estabelecimento da cultura organizacional e viceversa. Mais ainda, com o fortalecimento da cultura organizacional mediante estratégias da comunicação interna, a comunicação como um todo será beneficiada, dando continuidade ao processo, permitindo, inclusive, *feedback.*

Ressalta-se ainda que o ambiente interno organizacional deve estar em acordo aos objetivos da comunicação interna, sendo propício para o desenvolvimento de relações internas e para a conquista da confiança dos trabalhadores. Isso favorece a criação de laço e do sentimento de pertencimento a empresa.

Em uma análise crítica do estudo de Putman, Philips e Chapman (1999), sobre a complexidade da comunicação organizacional, Russomano (2008) traz o viés metafórico da comunicação com perspectivas de macro análise para interpretar a comunicação interna e a cultura organizacional de forma abrangente. As metáforas estipuladas pelos autores podem ser adequadas ao tema central da pesquisa. A figura 2 mostras quais são as metáforas:

Metáfora	Orientação da Organização, Perspectiva da Comunicação e Exemplos de Pesquisa
Fio Condutor	• Organização vista como conteineres ou canais de fluxo de informação; • Comunicação equacionada com transmissão, funções como um instrumento; • Exemplos de pesquisa: canais formais e informais; comparações entre meios de comunicação; estrutura organizacional e sobrecarga de informação, capacidade, e adequação.
Lentes	• Organização vista como olho que escaneia, filtra e repassa informação; • Comunicação equacionada com um processo de filtragem, recepção e processo de percepção; • Exemplos de pesquisa: distorção de mensagem e ambigüidade, aquisição de informação e tomada de decisão, vigilância, riqueza de mídia.
Ligação	• Organização vista como redes de trabalho de múltiplos e sobrepostos relacionamentos; • Comunicação equacionada com conexões e interdependência; • Exemplos de pesquisa: papéis de rede de trabalho intra e interorganizacional, padrões e estruturas, características de elos.
Desempenho	• Organização vista como ações coordenadas que implementam suas próprias regras, estruturas e ambiente através de interação social; • Comunicação equacionada com interação social, processo dinâmico de comportamentos interligados, reflexividade, colaboração e *'sensemaking'*; • Exemplos de pesquisa: ciclos de atuação, narrativas, convergência simbólica e improvisações de co-construção.
Símbolo	• Organização vista como um conto ou texto literário, um meio simbólico no qual a organização é realizada; • Comunicação equacionada com interpretação e representação através da criação, manutenção e transformação de significados; • Exemplos de pesquisa: narrativas, metáforas organizacionais, ritos, rituais, cerimônias, paradoxos e ironias, cultura e linguagem.
Voz	• Organização vista como um coro de diversas vozes; • Comunicação equacionada com expressão, supressão e distorção de vozes de membros organizacionais; • Exemplos de pesquisa: hegemonia, poder, ideologia, marginalização de vozes, fortalecimento e legitimação.
Discurso	• Organização vista como textos, padrões ritualizados de interação que transcende conversações imediatas; • Comunicação equacionada com conversação, como tanto processo e a estrutura/contexto, interligando tanto a ação e significado; • Exemplo de pesquisa: discurso como artefato/códigos, estrutura e processo, práticas discursivas, gêneros de comunicação.

Figura 2 Metáforas da pesquisa em comunicação organizacional /
Fonte: Chapman et al (1999 apud Russomano, 2008)

Na linha de raciocínio apresentada acima, Russomano (2008) destaca as metáforas do desempenho, símbolo, voz e discurso, pela ligação a matéria de cultura organizacional. A organização vista sob a metáfora do desempenho é definida por ações coordenadas que estabelecem regras próprias, estruturas e ambiente através de interação social, destacando o papel da comunicação equacionada com interação social e comportamentos interligados. Com o viés da metáfora símbolo, processo comunicativos como interpretações, representação, criação/manutenção e transformação de significados são evidenciados, sendo a comunicação vista como um meio simbólico. A metáfora voz enfatiza a comunicação como um coro de diversas vozes, onde sua legitimação ocorre pela expressão, supressão e/ou distorção de vozes de membros organizacionais. Por fim, a metáfora do discurso exalta a comunicação como processo de estruturação do contexto, interligando ação e o significado, como se a organização fosse um texto com padrões de interação.

Isso demonstra as diversas dimensões que uma comunicação, inclusive a interna, pode assumir, sendo um impositivo transcender seu aspecto tático, como jornais, revistas, boletim, murais, e desenvolver processos integrados de interação. Eis mais um novo posicionamento a ser iniciado pelo profissional de Relações Públicas, o de gerenciar todas as teias de relacionamentos de uma organização.

Portanto, cabe às Relações Públicas a sensibilidade em perceber as particularidades e heterogeneidades dos sujeitos, o que impede trabalhar com as informações de forma linear e simples. Ou seja, considerar o processo comunicacional interno como algo estritamente vinculado ao setor de Comunicação é uma visão simplista, que precisa ser ampliada para a multidisciplinaridade/interatividade entre diversos setores, como Marketing, Recursos Humanos, Administrativo, entre outros para viabilizar o desenvolvimento humano e profissional de todos os trabalhadores.

É necessário atuar em todos os setores da organização com informações adaptadas às realidades culturais existentes, de maneira a viabilizar a compreensão e a troca clara e objetiva das informações. Menan ([200?], p. 02) retrata essa questão destacando a essencial atuação da comunicação interna nessa perspectiva:

> Nos últimos anos, em função do esforço para aumento da produtividade e da qualidade, a comunicação interna tem sido mais valorizada nas empresas. A comunicação interna vem se consolidando como um fator estratégico para o sucesso das organizações, ocupando cada vez mais um espaço relevante. Pode-se definir comunicação interna como uma série de

> ferramentas utilizadas para promover a interação e a troca de informação entre a empresa e seus colaboradores.

Nesse viés, a informação se torna o principal elemento estratégico a ser usado pela comunicação interna, pois é através dela que se conseguirá aproximar empresa e seus funcionários. Porém, esse processo de estreitamento de relacionamento não deve permanecer somente na parte racional. Brum (2000, p. 59) afirma ser importante "mexer com a emoção dessas pessoas, especialmente das que apresentam características negativas", pois é a partir de sentimentos que os funcionários se tornarão mais participativos.

A comunicação interna, ao trabalhar com técnicas que criam e estabelecem equilíbrio e sintonia entre o público interno de uma empresa, favorece o desempenho dos trabalhadores, que, por conseguinte, trazem resultados efetivos para a organização.

Ademais, o trabalhador bem informado atua como potencializador da ação de divulgação, reforçando a mensagem destinada a clientes e consumidores. Caso contrário, pode gerar contradições em mídias convencionais junto ao público externo e prejudicar a mensagem intencionada, assim como a imagem da organização (CRESCITELLI, 2009). E os dizeres de Vieira (2004) acrescentam que o público interno pode ser tornar o melhor porta voz das políticas e filosofias da empresa, sendo os funcionários indispensáveis na comunicação com o público externo. Corroborando a isso, Fleury e Sampaio (2002) defende a importância do conhecimento, pelos trabalhadores, da organização em seu todo para impulsionar a comunicação externa.

A questão da informação se evidencia ao tratar sobre as redes formais e informais que coexistem no sistema organizacional. A rede formal, como o próprio nome sugere, é aquela que diz respeito aos trâmites oficiais de uma organização, contemplando a hierarquia, burocratização, cronogramas, metas, implantação e inclusive a avaliação da comunicação interna.

A rede informal, por sua vez, surge da própria comunicação informal, qualquer "roda" que se forma onde pessoas se juntam e interagem. Compreende, portanto, os aspectos afetivos e psico-sociológico das visões pessoais dos integrantes da organização, envolvendo padrões de relacionamento interpessoal e grupal, orientação de valor, sentimentos, desejos emocionais, nível de satisfação etc.

Configura-se em uma rede de difícil mensuração e conhecimento, porém, não deve ser ignorada ou desestimulada, mas sim reconhecida, conforme Davis (*apud* KUNSCH, 2003) defende. A comunicação informal deve ser utilizada de forma construtiva para trazer benefícios e aprimoramentos no processo comunicacional.

Diante dessa rede, fica ainda mais evidenciada a importância de estratégias de comunicação para informar todas as áreas da organização, com adaptações de contexto, pois a rede informal pode gerar repercussões negativas e insatisfações. Um exemplo disso é a "rede de boatos", causada por insegurança e muitas vezes por falta de informações. Uma vez que os sujeitos possuem informações claras, confiáveis e seguras, desmitificam-se dúvidas e curiosidades.

Sendo a organização um sistema vivo, o contato interpessoal é inevitável, logo, a busca pela satisfação de necessidades pessoais e a interação individual também são inerentes aos ambientes organizacionais. A rede informal, quando reconhecida, traz mensagens carregadas de objetivos, significados e expectativas, além de gerar bem-estar ao funcionário por se sentir escutado e compreendido.

Ademais, a rede informal é de extrema utilidade para desvendar a cultura individual do trabalhador e com isso criar estratégias de comunicação interna, podendo estabelecer ações mais próximas aos funcionários, cativando-os. Exibe-se assim, mais um desafio encontrado pelos comunicadores, o de convencer o alto da hierarquia organizacional de se planejar estrategicamente com as redes informais.

Relativo à hierarquia, observa-se uma forte tendência contemporânea frente a globalização em estabelecer fluxos comunicativos transversais e circulares, de modo a ser flexível e transpassar todas as fronteiras tradicionais, atingindo todas as instâncias organizacionais. Esse fluxo se fortalece na medida que as relações interpessoais se destacam nas redes informais e permite uma maior efetividade comunicacional quando aplicado.

Diante desta abordagem da comunicação interna, inserida em um sistema instável, suscetível a inúmeras crises e mudanças, as exigências das organizações no campo da comunicação passam também por diversas transformações. Um dos aspectos mais expressivos refere-se a uma abordagem integrada, respaldada em planejamento, dentro de uma concepção estratégica, que supera a visão técnica-instrumental e avança para uma outra, processual e relacional (RUSSOMANO, 2008).

Diante desse cenário, Oliveira (2007) desenvolveu o modelo de interação comunicacional dialógica, com o objetivo de respaldar a comunicação organizacional como agente de construção da interlocução entre organização e seus atores sociais, devido as constantes transformações no campo comunicativo. A figura 03 retrata essa conceituação.

> É no sentido de ser a comunicação organizacional um espaço de construção dessa interlocução entre organização e atores sociais, que o modelo de interação comunicacional dialógica busca contemplar possíveis interações

> entre a organização e os grupos ligados a ela e demonstra a complexidade dos processos comunicacionais no contexto organizacional. (OLIVEIRA e PAULA, 2007, p. 26)

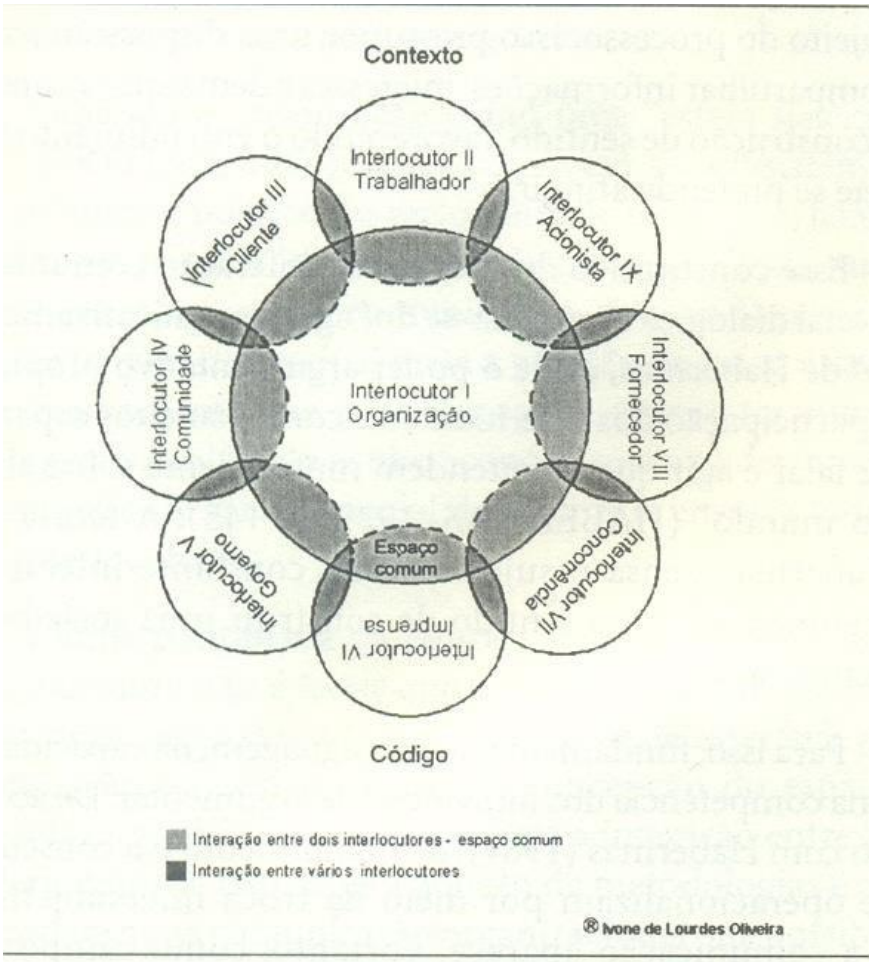


Figura 3 Modelo de Interação Comunicacional Dialógica / Fonte: OLIVEIRA, 2007, p. 27.

A delimitações dos espaços em comum evidenciam dois momentos específicos que podem acontecer simultaneamente: quando ocorre uma interação especifica entre a organização e um interlocutor (interação entre dois interlocutores); e quando a organização se relaciona com diversos interlocutores ao mesmo tempo, como os acionistas, trabalhadores, fornecedores etc (interação de vários interlocutores). Oliveira (2007) ressalta que com a criação do espaço em comum, a noção de ativo e passivo se perde, pois o receptor ao receber a mensagem também atua como sujeito no processo. Isso significa que esse espaço proporciona o compartilhar de informações, conhecimentos, interesses e demandas visando à construção de sentido e favorecendo o entendimento que se pretende atingir.

A comunicação integrada dialógica confere a cada interlocutor o poder de argumentação e negociação sem a delimitação de processos fixos, pois a concepção do espaço comum e a linha pontilhada na figura simbolizam o impulso para a interação entre os interlocutores. Logo, os espaços de compartilhamento precisam ser incrementados pela adoção de metodologias e de abordagens na comunicação organizacional, o que pode ser desempenhado pelo profissional de Relações Públicas, encontrando caminhos para a viabilização desses espaços comuns. Para Kunsch (1997), um dos primeiros passos a ser empregado para garantir o compartilhamento de ações e decisões é a descentralização, pois dessa maneira a cooperação e igualdade são valorizadas, favorecendo boas ideias e inovação.

Diante desse cenário, Grunig em 1992 desenvolveu quatro modelos de Relações Públicas. Entre eles, o modelo de "comunicação simétrica de mão dupla", que tem similaridade com a fundamentação do modelo de interação comunicacional dialógica.

Grunig (2003, p. 87) define tal expressão, atualmente, como sendo o modelo:

> Baseado em pesquisas que utilizam a comunicação na administração de conflitos e a colaboração com públicos estratégicos. O fato de o modelo estar baseado na negociação e no consenso não força a organização a tomar partido a respeito de alguma questão crítica em particular. As Relações Públicas simétricas de duas mãos utilizam a negociação para levar à adoção das decisões corretas, já que ambas as partes – em conflitos sobre energia nuclear, aborto ou controle de natalidade – acreditam que estejam com a razão.

O modelo simétrico de duas mãos não depende somente da atuação das Relações Públicas, mas precisa, também, da disposição da organização, uma vez que esse modelo envolve a organização em seu conjunto e exige um processo contínuo e constante de negociação, administração de conflitos e abertura de diálogo. Por essa razão, faz-se necessário definir políticas que direcionam o trabalho juntamente à missão e aos valores da organização.

A aplicação da comunicação excelente e, consequentemente, do "modelo simétrico de duas mãos" deve começar, imprescindivelmente, internamente e, por isso, vincula-se totalmente à comunicação interna. Esse processo envolve uma comunicação ética, transparente e justa e torna-se cada vez importante adotá-la, uma vez que lida com a administração dos conflitos, as mudanças da globalização e a exclusão social. Uma das consequências desse procedimento é a consolidação de relacionamentos entre organização e seu público.

Grunig (2003) ressalta em suas pesquisas que o modelo simétrico de duas mãos é a abordagem mais ética de Relações Públicas e se torna eficaz quando condiz aos objetivos da organização. Nesse caso, a ética é colocada em prática, pois é um processo de Relações Públicas e não se limita a acordos específicos. O autor comenta sobre o assunto em questão:

> As Relações Públicas simétricas propiciam um foro para o diálogo e a discussão de questões que levarão a resultados divergentes em razão de participarem pessoas com diferentes valores e pontos de vista. Os resultados devem ser éticos, mesmo não se ajustando ao sistema de valores de forças rivais, quando o diálogo está estruturado na base de regras éticas. O gerente de Relações Públicas que participa do processo estratégico da administração facilita a participação dos públicos nas negociações e discussões com a organização que os afetam. O princípio de simetria significa que os valores e problemas das organizações e dos públicos são ambos relevantes. O diálogo de duas mãos faz com que as Relações Públicas sejam inerentemente éticas e faz com que a organização seja mais responsável para com a sociedade. (GRUNIG, 2003, p. 22).

Salienta-se, no entanto, uma conceituação de termos nesses processos que na prática fazem a diferença para o profissional de Relações Públicas. O objetivo não está em harmonizar as classes, que historicamente já possuem divergências de interesses e são antagônicas, mas sim o de fazer mediações, gerir conflitos, buscar consenso entre os atores sociais, ou seja, ser um gestor da comunicação.

No estudo da comunicação interna o profissional de Relações Públicas precisa compreender e trabalhar a comunicação não apenas como ferramentas de comunicação (murais, boletins, outdoor, jornais), pois isso qualquer organização pode possuir. O que se destaca e precisa estar inserido na comunicação interna é a comunicação interpessoal, é o olhar sobre o sujeito, é o relacionamento entre os diversos atores sociais e com os diversos atores sociais, onde exista diálogo, interação e troca. Dessa maneira, emerge nas organizações aspectos culturais, informações e conhecimentos que muitas vezes não são pensados, analisados e questionados. (RUSSOMANO, 2008)

Dessa forma, percebe-se a relevância da comunicação interna para a consolidação e o sucesso de uma empresa, uma vez que por meio desta os funcionários se sentem motivados; o clima e a identidade organizacional são gerenciados, proporcionando um espaço harmonioso e de identificação com a empresa, ocorrendo o comprometimento com a missão, visão e valores desta e, também, fortalece o sentimento de pertencimento; o incentivo ao cumprimento de metas estratégicas aumenta, assim como o compartilhamento destas; a organização agrega valor e mantém um crescimento continuado de suas atividades e

serviços; o público externo também é atingido, pois as atitudes internas refletem no ambiente externo.

Em frente à complexidade do atual contexto, a comunicação interna se reafirma como um instrumento necessário para a empresa acompanhar o desenvolvimento mercadológico, pois esta ajuda a construir o futuro e envolve os trabalhadores no processo de mudança, que são componentes ativos da organização e, não apenas executores de tarefas burocráticas, ou operacionais.

Observa-se que a comunicação interna pautada no caráter técnico-instrumental se torna sem efeitos, pois não estaria em conjuntura ao contexto globalizado. Por isso a proposta desse estudo em humanizar esse processo, por meio de ações socialmente responsáveis, para formar os funcionários.

É partindo deste contexto, que no próximo capítulo abordamos duas vertentes que se inter-relacionam: as relações humanas na comunicação interpessoal dialógica, e de que maneira o comunicador pode ser um educador do processo comunicacional.

4 GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

A gestão socialmente responsável é definida pelo Instituto Ethos[2] (2013) como uma relação ética e transparente da empresa com todos seus atores sociais, de maneira a estabelecer metas empresariais pautadas por valores sustentáveis da sociedade, visando preservar recursos ambientais e culturais para as gerações futuras e respeitar a diversidade ao promover a redução das desigualdades.

Entre a abrangência de uma gestão socialmente responsável, vale ressaltar a atuação da empresa no que concerne a questões ambientais, saúde e segurança, como também, educação, conforme salienta Tarapanoff (2005).

A responsabilidade social depende de diversos fatores para se legitimar. Melo Neto e Froes (2002) concebem tal termo em duas dimensões: comunidade e público interno, uma vez que o desenvolvimento dessa gestão deve envolver todos os funcionários da empresa. Assim, ações socialmente responsáveis somente ocorrerão de fato se, antes de atuações com o público externo, como filantropia, ou assistencialismo, o público interno for considerado elemento primordial para a viabilização de uma gestão de responsabilidade social, consequente de uma administração que envolve todos os colaboradores da empresa, através da comunicação interna.

Frente a essa situação, torna-se imprescindível estreitar o relacionamento entre empresa e seu público interno; desenvolver e manter os empregados competentes, motivados e comprometido; e buscar o equilíbrio entre as expectativas destes e as necessidades da empresa, pois tais atitudes proporcionam, além da vantagem competitiva, a implementação real de ações socialmente responsáveis referente ao público interno.

Desse modo, há uma preocupação crescente com o desenvolvimento permanente do público interno, o que inclui todo o corpo de funcionários e a alta direção. Portanto, muitas empresas assumem esse papel e desenvolvem programas de formação, que vão além do treinamento, privilegiando também o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, entre as quais informacionais e o conhecimento para uso adequado da comunicação, tanto interpessoal, como mediado pela tecnologia. (ANDRELO; CALONEGO, 2012).

---

[2] No Brasil o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, criado em São Paulo, em 1998, tem como missão: mobilizar, sensibilizar e ajudar empresas a praticar a responsabilidade social visando criar uma sociedade justa. Para isto se constitui como uma organização não governamental cujo trabalho de orientação às empresas é voluntário. (TARAPANOFF, 2005, p. 17)

4.1 Comunicação e Educação

As sucessões de mudanças nas relações sociais, econômicas, políticas e culturais, além das exigências de uma sociedade mais informada e consciente para com a organização, que exigem um estreitamento da relação desta com seus públicos, afetam diretamente a comunicação organizacional e sua postura diante dos seus atores internos.

Essas transformações demonstram que o atual diferencial das empresas está realmente vinculado ao somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inventivas, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram, o grau de satisfação dos clientes, a quantidade de informação gerada e disseminada, dividida (SANTOS, 2001).

A comunicação deve ser utilizada nesse processo, pois é por meio desta que será possível manter os funcionários sempre atualizados, capacitados e motivados, além de satisfeitos profissionalmente. Ademais, compreendem aos gestores da comunicação aperfeiçoar sempre os recursos humanos ao oferecer ferramentas, treinamentos e recursos aos seus colaboradores.

Portanto, nasce um novo olhar das organizações sobre suas teias de relações, que passam a exercer uma comunicação feita com as pessoas e não simplesmente sobre ou para elas, como se fossem sujeitos meramente passivos. No entanto, para ser possível o desenvolvimento de construção, integração e interação do homem em suas totalidades, torna-se fundamental a união entre educação e comunicação, garantindo as relações interpessoais.

Ressalta-se que existem dois grandes determinantes fundamentais na vida das pessoas: comunicar-se e educar-se. A comunicação é o ato primordial a ser encarado, mas para que haja comunicação com competência o homem precisa primordialmente ter informações suficientes para que possa, ao mesmo tempo, incrementar o processo de socialização e transformar seus contextos sociais. Sendo assim o comunicador social é também um agente da educação popular e no âmbito organizacional seu trabalho não pode perder de vista esta perspectiva (RUSSOMANO, 2008).

Enfatiza-se ao fato de que essa discussão é focada na inter-relação entre comunicação e educação e não em uma análise individual de ambas. Busca-se fazer uma reflexão crítica em torno do comunicador como educador ao educar pelo processo comunicacional.

Sendo um dos maiores pensadores sobre a pedagogia da comunicação, Paulo Freire abriu espaço para estudos que englobam comunicação e educação como um processo que se

interpenetram. O objetivo, a partir da perspectiva de Freire, é despertar o conhecimento nos indivíduos por ele próprio e não realizar uma mera transferência do saber.

A comunicação é considerada fundamental nas relações humanas e a interrelação de seus elementos básicos permite certa autonomia ao processo de comunicação com finalidade educativa. Na comunicação é preciso que o sujeito se convença definitivamente de que "ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou sua construção" (FREIRE, 1996, p.22).

O esquema comunicativo básico, na relação educador-educando, é uma relação social igualitária, dialogal, que produz conhecimento. A comunicação é a relação que se efetiva pela co-participação dos sujeitos no ato de conhecer, pois "a educação é comunicação, é diálogo, na medida em que não é a transferência de saber, mas um encontro de sujeitos interlocutores, que buscam a significação dos significados". (FREIRE, 1992, p. 69).

O indivíduo se torna capaz de interagir e de transformar-se por meio da educação. Ferreira (2000, p. 251) define educação como sendo um "processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano".

A comunicação por si só gera significados, sujeitos às mudanças continuas do contexto, por meio da interação entre os envolvidos. As ações comunicativas podem modificar o significado, formando-se um processo sempre emergente e nunca finalizado que gera o entendimento compartilhado transitório. Ou seja, a comunicação proporciona a produção e construção do sujeito, atos intrinsicamente vinculados à educação, uma vez que o encontro de indivíduos interlocutores proporciona a significação dos significados.

Pensar na educação pela comunicação constitui compreender o processo de transferência com base na reciprocidade, troca, reflexão e diálogo. Essa premissa recebe cada vez mais embasamento, pois o tempo do multiprotagonismo, isto é, assumir papeis diferente de acordo com o local e o momento, é vigente.

O objetivo é ir além da formação tecnicista ao acesso às Tecnologias da Informação e Comunicação, privilegiando a formação do cidadão, preocupando-se com a apreensão do conteúdo e seu compartilhamento. Ou seja, sustenta-se a integração entre educação, tecnologia e cidadania.

Assim, observa-se que é possível trabalhar em um ambiente organizacional de forma crítica, superando a forma instrumental a que esse processo está intrinsecamente relacionado, buscando a função do comunicador como gestor, que por utilizar esses conceitos para atuar com a formação do público interno, ultrapassa a difusão de informações.

A busca é pela formação de receptores ativos, aquele que ao receber uma mensagem (signos) do emissor, processa-a cognitivamente, colocando seu significado, impedindo sua manipulação ou desinformação (GENELOT, 1998).

Diante disso, defende o uso da comunicação no sentido educacional para promover diálogos que gerem a compreensão dos interesses de ambas as partes, viabilizando assim a comunicação estratégica. Constitui-se em uma comunicação que visa ir além da transmissão de informações de forma técnica e mecanicista, defende o uso da comunicação para a promoção de diálogos, reflexões, questionamentos a fim de formar plenos cidadãos.

Isso implica uma mudança drástica na atuação do comunicador, um novo espaço que compreende não somente sua ação como difusor de informação, seja por jornal mural, *press release*, redes sociais, entre outras ferramentas. O papel da comunicação passa a abranger o diálogo e a problematização da realidade.

4.2 Público interno e sua formação

A expansão das tecnologias da informação e comunicação, principalmente a internet, trouxe novas formas de relacionamentos e comportamentos. O acesso à informação permite desenvolver de forma mais assertiva o olha crítico do indivíduo, espaços para manifestações aumentaram e o acesso à informação ganhou grandes dimensões.

A atual realidade exigiu uma readequação das organizações, pois a competitividade entre empresas é cada vez maior diante da globalização. Encontrar vantagens competitivas se tornou essencial e essa busca foi potencializada com a valorização do homem e seu conhecimento. Assim, o público interno de organizações ganhou destaque, como nunca visto antes, e a comunicação interna recebeu novos desafios.

As organizações, tanto privadas como públicas, por estarem inseridas em um determinado contexto social, vão passando por mudanças econômicas, sociais e políticas conforme a evolução histórica, sendo o processo de atualização e sincronização com a contemporaneidade imprescindível para a sobrevivência de uma organização, o que implica na alteração do foco de gestão empresarial constantemente. O motivo da relação intrínseca entre momento histórico e organizações é pelo fato de ambos possuírem como formação básica o ser humano.

> Os teóricos das organizações postulam que as organizações, assim como as pessoas, não existem sozinhas no mundo. As organizações existem no contexto de um meio que é formado por diversos grupos ou públicos

> estratégicos. Se as pessoas não tivessem relacionamentos com suas famílias, vizinhos ou colegas, só teriam que se preocuparem com si próprias. As pessoas, porém, não vivem sozinhas e têm que coordenar seu comportamento com as pessoas que as afetam e vice-versa. (GRUNIG, 2003, p.08).

As organizações caracterizam-se como ambientes de relações interpessoais que se desenvolvem a todo o momento, onde as significações são formadas compondo uma rede simbólica. É fundamental, contudo, partirmos de que o homem é um ser de relações e não só de contatos, não apenas está *no* mundo, mas *com* o mundo. Essa é a responsabilidade de como sujeito, estando com o mundo o poder de transformar seu ambiente de trabalho, a sociedade, entre outros (RUSSOMANO, 2008).

Sendo o homem o foco dessa pesquisa devido a seu fundamental papel dentro das organizações, ainda mais valorizado na era da informação, faz-se imperativo compreender o sujeito em suas diversas dimensões, de maneira a impedir generalizações e considera-lo além dos sentidos apresentados. Incide em uma tentativa de compreensão ao admitir a multiplicidade do homem, que exige vários enfoques e diálogos para cada indivíduos e situação. Morin (2003, p. 38) aborda a questão quando afirma que "unidades complexas, como o ser humano ou a sociedade são multidimensionais: dessa forma, o ser humano é ao mesmo tempo biológico, psíquico, social, afetivo e racional. A sociedade comporta as dimensões histórica, econômica, social, religiosa (...)".

Portanto, para analisar o homem é necessário considerar todas essas perspectivas, com a ciência de que ele faz parte de grupos sociais, sendo um agente de troca. O ser humano se mostra cada vez mais adaptável, manipulador e instrumental, ressurgindo dimensões esquecidas que jamais devem se esgotar completamente. Suas especificidades completam o todo e também são motivo de estudo, conforme ressalta Petraglia (1995), pois o todo contempla a parte e a parte complementa o todo.

O ser humano é capaz de tomar várias formas e se manifestar por diversos modos e o relacionamento é de sua natureza, a maneira que o constitui, o faz se reconhecer, sentir prazer, sofrimentos, satisfação entre outros desejos e pulsões, conforme apresenta Chanlat (1996). Por isso, as interações humanas dentro das organizações estabelecem um relacionamento complexo:

> A ligação social apresenta-se como uma ligação trágica: ela nos permite compreender que os outros existem, não como objetos para a satisfação de nossos desejos, mas como sujeitos de seus desejos ou, dizendo com outras palavras, capazes de nos rejeitar e de nos amar, de nos contradizer, de

> apresentar perigos permanentes não apenas a nosso narcisismo, mas também à nossa simples sobrevivência, e de ser para nós, apesar de tudo, tão indispensáveis como o ar que respiramos. (GIRIN, 1983, p. 183 *apud* CHANLAT, 1996, p. 24-28)

Kunsch (*apud* MARCHIORI, 2006, p. 176) salienta que sendo a organização composta por indivíduos diversos com culturas e visões de mundo distintas, demonstra a complexidade de pensar na comunicação nas organizações ou as organizações como comunicação.

Ademais, as fragmentações e particularidades causadas pela contemporaneidade geram uma crise de identidade, causada por perturbações no processo de identificação e enfraquecimento das fontes e imagens, resultando em identidades problemáticas e frágeis. Diante disso, ações voltadas para o fortalecimento e coerência da cultura organizacional ganham maior importância, a fim de gerar sentimento de pertencimento com programas de incentivos e promoções (FREITAS, 2005).

Frente a essa situação, torna-se imprescindível estreitar o relacionamento entre empresa e seu público interno; desenvolver e manter os empregados competentes, motivados e comprometido; e buscar o equilíbrio entre as expectativas destes e as necessidades da empresa, pois tais atitudes proporcionam, além da vantagem competitiva, a implementação real de ações socialmente responsáveis referente ao público interno.

Nesse conjunto, faz-se imperativo que a organizações estruturem uma comunicação colaborativa para agregar a nova geração de trabalhadores inseridos na cultura informacional, os quais se expressam mais e rompem fronteiras e, assim, ganham um novo tipo de relação com as empresas. Por isso, construir um ambiente de trabalho interativo, que visa o crescimento pessoal, é indispensável nessa recente relação e para atingir esse quadro.

Faz-se importante diminuir medidas burocráticas, racionais e normativas, que inibem os funcionários, tornando-os menos motivados, engajados e comprometidos, desfavorecendo a produtividade. A comunicação, então, ao compreender as diversas dimensões humanas, deve proporcionar o trabalho em equipe e a integração, tornando visível aos colaboradores seu valor (PIMENTA, 2002). Genelot (1998) afirma, também, que a comunicação é o principal meio para promover a integração e, se esta for aberta, receptiva e interativa, a possibilidade de participação é ainda maior. Portanto, apresentase assim uma tendência em quebrar a gestão rígida e clássica para uma estratégica, quando pessoas deixam de serem consideradas recursos e são vistas como parceiras estratégicas da organização.

Perante à complexidade do atual contexto, a comunicação interna se reafirma como um instrumento necessário para a empresa acompanhar o desenvolvimento mercadológico, pois esta ajuda a construir o futuro e envolve os trabalhadores no processo de mudança, que são componentes ativos da organização e, não apenas executores de tarefas burocráticas, ou operacionais. De nada adiantaria jornais murais, boletins ou qualquer outro tipo de comunicação dirigida sem o diálogo entre o comunicador como educador e seu educando, os atores sociais, que são o conjunto de abordagens múltiplas sobre o sujeito histórico.

Logo, as considerações a seguir partem do pressuposto de que a comunicação recebe novas funções, um novo papel e um olhar diferenciado no interior das organizações contemporâneas, a partir de momento que é vista de forma educativa.

4.3 Comunicadores como gestores estratégicos e educadores do processo organizacional

Para uma comunicação educacional estratégica acontecer é fundamental o estabelecimento de planejamento para atingir os objetivos que se propõe a cumprir, indicando a não neutralidade desse processo, exatamente como Freire (2005) constatou não existir uma educação neutra, descomprometida e apolítica.

É um trabalho que se inicia com a investigação temática ao conhecer o nível de codificação e decodificação de significados que os sujeitos estão. Essa descoberta pelo comunicador sobre seu educando aconteceria por meio de coordenação da notícia, organização da aprendizagem por meio da leitura, entre outros.

A formação dos sujeitos e dos grupos é estabelecida por um processo de ação comunicativa criativa e de aprendizado com potencial dialógico. Salienta-se que nesse conjunto de ações, o destaque está na leitura como a primeira forma de diálogo entre comunicação e educação, conforme Freire aponta em seus estudos.

> Quando analisamos o ato de ler podemos dizer que ele vai muito além da decodificação esquemática da palavra escrita, transcende para o enfrentamento do mundo [...] A leitura do mundo precede a leitura da palavra, daí que a posterior leitura desta não possa prescindir da continuidade da leitura daquele" (FREIRE, 2005, p. 11).

A leitura do contexto apenas ocorrerá quando o sujeito for educado para ter a capacidade em fazer a leitura do texto e só assim ele atingirá a individualidade e conquistará

sua posição no mundo. Trata-se de um repertório acumulado ao longo de cada história pessoal, sendo continuada a todo momento.

A troca ou discussão de ideias e opiniões é construída sob uma leitura de mundo dos indivíduos, que por muitas vezes são conflituosas. Isso significa que o diálogo proporciona o compartilhamento de conhecimento até mesmo de maneira crítica, por colocar em contato duas leituras de mundo opostos ou discordantes.

O autor Paulo Freire estabelece quatro momentos de leitura na educação, que se inter-relaciona com a comunicação: *a) leitura do mundo*, tem por intuito promover a aproximação do sujeito com mundo, construindo o conhecimento; *b) compartilhar o mundo lido*, o conhecimento só é expandido se for compartilhado, ocorrendo por muitas vezes através do diálogo; *c) construção e reconstrução do mundo lido*, a partir do compartilhamento, novas interpretações são permitidas, tornando o conhecimento emancipador; e *d) vivenciando o mundo*, após tudo isso, o sujeito se torna capaz de interpretar a realidade sem manipulações, mas com uma visão própria.

Portanto, o indivíduo seria apenas emancipado quando for capaz de realizar uma reescrita do mundo e não apenas com o processo de ler e escrever. Reescrever o mundo significa estar pronto para poder transformar, inovar a realidade em que está inserido, deixando de ser manipulado e não ter opinião própria.

Por isso, defende-se a atuação do profissional de Relações Públicas para englobar educação comprometida com transformações, envolvida na realidade e contexto de vivência, no desenvolvimento comunicacional, uma vez que educação é comunicação na medida em que não é meramente transferência de informações ou saberes, mas é diálogo, troca de conhecimentos e sua problematização. O conhecimento de constrói na relação homem-mundo e exige a atuação ativa dos indivíduos para ter condições de refletir, criticar, melhorar e transformar o mundo a sua volta.

A comunicação dialógica, para fluir, precisa ter como premissa o respeito ao próximo, ponto importante de atuação do profissional de Relações Públicas para analisar, diagnosticar e colocar em prática. Cabe ao profissional de Relações Públicas fazer a análise estratégica da atual sociedade articulada, formada por cidadãos mais reivindicativos, pois é a área mais estruturada e preparada para atender a sociedade complexa. Porém, é necessário antes fazer uma reflexão sobre as práticas e conceitos de Relações Públicas nas organizações, devendo ocorrer uma visão integrada da comunicação e não fragmentada.

Para tanto, deve-se compreender as Relações Públicas no contexto da modernidade da comunicação organizacional como ferramenta de busca da excelência na sua

comunicação. "A comunicação excelente é a comunicação que é administrada estrategicamente, que alcança seus objetivos e equilibra as necessidades da organização com a dos principais públicos mediante uma comunicação simétrica de duas mãos". (LINDBORG, 1994 apud KUNSCH, 1997, p. 05).

O objetivo fim das Relações Públicas na perspectiva educacional é propiciar a formação do homem na medida que o humaniza ao conduzi-lo no autoquestionamento e no questionamento do mundo ao seu redor. É nesse contexto que uma das principais funções do profissional de Relações Públicas é diagnosticar o processo comunicacional e mesurar os resultados encontrados, para conhecer a visão de mundo dos atores sociais com quem está trabalhando.

Analisando a frase do autor Freire (1996, p. 14) "formar é muito mais do que puramente treinar o educando" podemos dizer que comunicar é muito mais que informar, é educar, no sentido de dialogar com os sujeitos existentes.

Sob à luz da visão de educação de Paulo Freire, mais precisamente do livro *"Pedagogia do oprimido"* (1970), a comunicação organizacional pode receber certas interferências, como apresentadas por Russomano (2008). São elas:

- *Comunicar exige pesquisa,* com o aumento da competitividade e o crescimento das organizações em âmbitos globais, a pesquisa se torna fundamental para conhecer, buscar, re-procurar constatações, proporcionando intervenções e abrindo espaço para educar. A pesquisa está muito presente no trabalho das Relações Públicas, que aplicam pesquisas de opinião e institucional, para conhecer seus atores sociais e a organização em sua totalidade. Com os resultados obtidos é possível a construção de diagnósticos para propor plano, projetos e planejamento estratégico com uma visão abrangente;

- *Comunicar exige estética e ética*, evidencia-se a coerência entre discurso e prática para evitar falsos moralismos e enganações. A comunicação é ética quando dialoga, escuta, tolera, respeita, reconhece o diferente e é humilde. Para as Relações Públicas, segundo Simões (2001), ser ético significa transcender a estética, ou seja, a aparência, devendo ser uma atividade intrínseca a organização difundida pela cultura organizacional. Uma organização tem uma dimensão ética quando considera o conjunto de relações na tomada de decisões;

- *Comunicar exige reflexão crítica sobre a prática*, os atores sociais precisam ser conduzidos a planejar suas ações, estabelecer metas, analisa-las, administrá-las, controla-las e principalmente a ter uma visão crítica sobre sua prática para obter resultados produtivos. Por isso o trabalho transcende a técnica, sendo uma ação que transforma e forma o próprio

ser humano que trabalha. Ademais, consiste num processo de aprendizagem, pois "aprender é *construir*, reconstruir, *constatar para mudar"* (FREIRE, 1996, p. 69);

- *Comunicar exige consciência do inacabamento*, pois é um fator que garante a continuidade da busca pelo crescimento e desenvolvimento (FREIRE, 1996, p. 50). Isso significa que se o sujeito tem a consciência que está sempre em infinita e plena aprendizagem, ele nunca se acomodará e estará sempre buscando mais. Logo, o modelo comunicacional dialógico deve ser pautado na comunicação que envolva o ser humano em um aprendizado continuo de organização e articulação do conhecimento;

- *Comunicar exige respeito à autonomia do ser educando*, deve-se dar a liberdade e a capacidade ao sujeito para buscar seus próprios saberes para adquirir a autonomia; *Comunicar exige curiosidade*, tanto o comunicador quanto o educando precisam ser curiosos para que se tenha a estimulação de perguntar, conhecer, atuar e reconhecer. A curiosidade garante a posição ativa do interlocutor para requerer uma ação transformadora da realidade;

- *Comunicar exige generosidade e humildade*, pois são características que permitem a abertura entre os sujeitos para perguntarem, questionarem e criticarem e, assim, viabilizar uma comunicação eficaz, eficiente e dialógica;

- *Comunicar exige comprometimento e o "saber escutar"*, o comunicador para educar precisa ser capaz de ouvir, compartilhar, provocar, responder, saber lidar na medida certa, disciplinar, estimular, informalizar e formalizar;

- *Comunicar exige disponibilidade para o diálogo*, é importante o estabelecimento de uma relação horizontal, com criticidade, para se ter um diálogo, que tem como origem da palavra o 'logos', que significa compreensão do mundo e 'dia', no sentido de atravessar. Assim, "o diálogo é este encontro dos homens, mediatizados pelo mundo, para pronunciá-lo, não se esgotando, portanto, na relação eu-tu" (FREIRE, 1987, p. 78). No entanto, ressalta-se que para o firmamento do diálogo é imprescindível a confiança entre os interlocutores, como também deve ser entre o comunicador e seus diversos públicos. Logo:

> "O diálogo é, portanto, o indispensável caminho", diz Japers "não somente nas questões vitais para nossa ordenação política, mas em todos os sentidos do nosso ser. Somente pela virtude e pela crença no homem e nas suas possibilidades, pela crença de que somente chego a ser eu mesmo quando os demais também cheguem a ser eles mesmos. (FREIRE, 2000, p. 116)

O diálogo apenas é possível com a interação entre interlocutores, porém, essa só é eficiente e eficaz quando se gera uma integração da totalidade e não sua fragmentação, pois

> A inteligência parcelada, compartilhada, mecanicista, disjuntiva e reducionista rompe o complexo do mundo em fragmentos disjuntos, fraciona os problemas, separa o que está unido, torna unidimensional o multidimensional. É uma inteligência míope que acaba por ser normalmente cega. Destrói no embrião as possibilidades de compreensão e de reflexão, reduz as possibilidades de julgamento corretivo ou da visão a longo prazo. (MORIN, 2003, p. 43)

O mesmo cuidado para não ocorrer a fragmentação acontece em relação a comunicação, pois uma vez as informações fragmentadas, sua totalidade se perde, podendo ocorrer a distorção da mensagem e causar efeitos negativos. Como já dito, assim como comunicar é importante também analisar o percurso, a ponte da informação.

Analisar os seguintes termos, texto, contexto e pretexto sob uma visão do comunicador como educador, significa compreender que apenas se apreende o que é significativo. Ou seja, quando um indivíduo lê um texto (uma informação, mensagem etc), dois caminhos podem acontecer, o dele ignorar esse texto por não fazer sentido para ele, ou então entender o contexto em que a informação foi produzida. Se ele opta pela segunda opção, buscando aprender cada vez mais o contexto, surge o pretexto, motivações para a vida, elemento fundamental no cotidiano de um ambiente organizacional. Se o sujeito tivesse optado pela primeira opção por falta de liberdade, ele se tornaria acomodado ao seu contexto, sem a capacidade de discutir, argumentar ou criar.

A comunicação educativa tem por intuito justamente construir uma consciência crítica dos sujeitos para impedi-lo da passividade, originada pela acomodação devido a perda da capacidade de optar e opinar, no âmbito organizacional e integrá-lo, tornando-o um sujeito ativo. Quando os atores sociais tiverem a possibilidade de terem uma consciência crítica em relação ao contexto das mensagens recebidas, torna-se possível sua transformação em protagonistas de sua própria história a partir dos pretextos apreendidos.

Nesse contexto, o profissional de Relações Públicas deveria possuir uma visão de mundo que possibilitasse o enriquecimento da organização como um todo. Quando se trata de conhecimento, pode-se dizer que ele é construído a partir do projeto de vida das pessoas, o qual é analisado e diagnosticado. Caso esse conhecimento não seja compartilhado se perde todo o sentido da comunicação. É nesse momento que defende-se mais uma vez o posicionamento de uma comunicação aplicada dialogicamente pelo comunicólogo, em que a socialização do conhecimento seja aplicada. O importante nesse contexto é aprender a

pensar, mas pensar a realidade e um pensar que siga motivado por meio da comunicação (RUSSOMANO, 2008).

A partir de proposições de pesquisadores latino-americanos, o campo de intervenção social na inter-relação entre educação e a comunicação, bem como um novo perfil profissional e de agente cultural, o da edocumunicação e o educomonicador, vem sendo discutido e refletido, (SOARES, 2001).

O conceito de educomunicação aceito no Brasil pode ser definido como:

> O conjunto de ações inerentes ao planejamento, implementação e avaliação de processos, programas e produtos destinados a criar e a fortalecer ecossistemas comunicativos em espaços educativos presenciais ou virtuais, assim como melhorar o coeficiente comunicativo das ações educativas, incluindo as relacionadas ao uso dos recursos da informação no processo de aprendizagem (SOARES, 2003, p. 43).

Essa nova área de atuação para os profissionais consiste em trabalhar com planejamento, implementação e avaliação de projetos, de maneira a garantir o diálogo por meio de teorias da comunicação.

Uma pesquisa de grande dimensão realizada nesse campo, junto a um grupo de 178 especialistas de 12 países da América Latina, entre 1997 e 1998, sob a coordenação do professor Ismar de Oliveira Soares, ampliou o conceito de educomunicação, apontando para o surgimento da figura de um novo profissional. Essa figura seria a do Educomunicador.

Entre as atividades que desenvolve, destacam-se: a) a implementação de programas de "educação para a comunicação", favorecendo ações que permitam que grupos de pessoas se relacionem adequadamente com o sistema de meios de comunicação. b) o assessoramento a educadores no adequado uso dos recursos da comunicação, como instrumentos de expressão da cidadania. c) o desenvolvimento de projetos e programas nas denominadas “áreas de intervenção” deste campo, entre as quais a área das “mediações tecnológicas” e a da “gestão da comunicação em espaços educativos” (LOURENÇO, 2003).

Dentre os "valores educativos" que dão suporte às "articulações" exercidas pelo profissional deste campo reinterpretado, destacam-se: a) a opção por se aprender a trabalhar em equipe, respeitando-se as diferenças; b) a valorização do erro como parte do processo de aprendizagem e c) a alimentação de projetos voltados para a transformação social.

Para Jacquinot (*apud* SOARES, 2003, p. 10), a figura do educomunicador emerge como a de mediador cultural, que tem dupla função teórica em administrar a convergência entre as ciências da educação e da comunicação social. Um conceito fundamental sobre o

educomunicador é o reconhecimento em não existir mais monopólio na transmissão de conhecimento, onde o educador e educando praticam uma aprendizagem mutua por meio do diálogo, evidenciando mais uma vez a importância do modelo comunicacional dialógico.

Os educomunicadores não são em sua maioria professores, mas sim coordenadores e agentes culturais, preocupados em elaborar materiais a partir das necessidade e interesses de cada contexto, o que os torna produtores do conhecimento. Isso demonstra uma inquietação em relação a democratização do acesso à informação, que seria realizada pela atuação profissional para formação de valores solidários e democráticos, tendo-se como expectativa a cidadania para ética profissional e a educação do "cidadão global".

Apesar da educomunicação ser um tema pesquisado por doutores da área de comunicação é ainda incipiente no que se refere a atuação do profissional de Relações Públicas como um educomunicador nas organizações, ou seja, como gestor estratégico e educador do processo comunicacional.

O contexto contemporâneo impôs a busca por novos modelos de explicação e adaptação da realidade, principalmente por parte das organizações em relação ao campo de conhecimento e seu público. Logo, educar os atores sociais de maneira a torná-los conscientes do poder e efeitos das informações, desenvolvendo neles atitude crítica, parecem elementos essenciais no século XXI.

A união das ciências da Educação e Comunicação busca trabalhar os aspectos críticos, cognitivos e comportamentais do público, de maneira a gerar uma postura formativa e libertadora diante das mudanças causadas pela globalização.

Para completar essa perspectiva e considerando a evolução das tecnologias da informação e da comunicação, caracterizando a era da informação, cabe compreender a articulação entre comunicação, as novas tecnologias e educação e suas tendências, tema a ser discutido no próximo capítulo.

5 COMPETÊNCIAS-CHAVE PARA COAPRENDER E COINVESTIGAR NA ERA DIGITAL NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

O presente projeto, diante de todo o conteúdo apresentado, defende o ambiente virtual para a formação do público interno das organizações, pois acredita ser um dos meios mais significativos perante a era informacional e para a comunicação agir com a educação, de maneira a considerar funcionalidades virtuais que contemplem o modelo da comunicação dialógica e o comunicador como gestor e educador do processo organizacional virtual. Ou seja, acredita-se que o processo educacional em ambiente organizacional pode ser muito bem amparado nos recursos tecnológicos para o desenvolvimento de conhecimento, que pode proporcionar também, se bem gerido, diálogo e interações amplas.

Nessa perspectiva, ressalta-se o acréscimo da realização da pesquisa na Inglaterra pela bolsa BEPE, no *Knowledge Media Institute* (KMi) da *Open University*, pois acrescentou significativamente na compreensão das articulações entre tecnologias, comunicação e educação. Assim, esse capítulo apresenta, especificamente, o reflexo da evolução das tecnologias informacionais e comunicacionais com um viés educativo, com embasamento teórico obtido durante a pesquisa no exterior pela rede Colearn[3].

Com os rápidos avanços tecnológicos, o espaço virtual tem sido cada vez mais utilizado por indivíduos, instituições e organizações para registrar, reorganizar, reconstruir e recompartilhar seus dados, informações e conhecimentos. Prova disso, a cada minuto, milhares de usuários produzem e circulam uma quantidade impressionante de conteúdo na Web (OKADA *et al*, 2014). A figura 4 demonstra as interações que ocorrem na internet por minuto:

[3] Grupo de pesquisa encabeçado por Alexandra Okada que conta com coaprendizes e coinvestigadores, visando a coletividade aberta de pesquisa.



Figura 4 Um minuto/ Fonte: Rede Colearn

Uma das características fundamentais que surge nesse período virtualizado e de intensa interação é a construção de conhecimento de modo colaborativo, tanto em parceria, conforme Benkler e Nissenbaum (2006) apontam, ou em massa defendido por Tapscott (2006), como pelas mídias participatórias, como salienta Rheingold (2007). Tem-se como exemplo, o *Wikipedia* que se trata de um site que permite a criação colaborativa de conteúdo.

Verifica-se, também, o aumento de compartilhamento nos espaços sociais virtuais, que tem recebido uma disseminação massificada, promovendo a construção de conhecimentos de forma colaborativa. Isso demonstra, que em sua essência, meios e mídias virtuais apontam para a abertura do diálogo e se baseiam na interação, elementos fortemente exaltados pelo modelo de comunicação estratégica defendido nessa pesquisa.

Logo, a educação recebe interferências diretas da era digital, que precisam ser consideradas no presente estudo, para realizar uma pesquisa contemporânea e que possa acrescentar na gestão educativa em âmbitos organizacionais. Ou seja, de nada adiantaria incentivar ações de responsabilidade social pelas organizações para formarem seu público interno, tendo o comunicador como educador e gerenciador desse processo, se o estudo não for condizente ao contexto em que se engloba, o de intensa modificação na educação na era digital. Assim, o processo educativo nas organizações precisa ser pautado por essas novas características, ou então, correrá o risco de não ser efetivo, apesar de poder contribuir apenas com ações de comunicações presenciais.

> Uma das missões da educação na era digital consiste em propiciar que cada indivíduo possa desenvolver todo o seu potencial nos espaços digitais e

> híbridos e, então, tornar-se um ser humano completo, e assim prosseguindo com aprimoramento de suas habilidades e competências. A aquisição de conhecimentos e competências deve ser acompanhada pela educação do caráter, da abertura cultural e do despertar da responsabilidade social (UNIÃO EUROPEIA, 1995).

O compartilhamento de conhecimento está intrinsicamente vinculado ao aumento das oportunidades que os indivíduos têm ao acessarem redes sociais. Com isso, observa-se um movimento de abertura, flexibilidade e inclusividade da educação, conforme destaca Okada *et al* (2013).

A primeira característica citada ocorre, pois a disponibilidade de materiais educacionais livres e cursos gratuitos em larga escala na internet tende a eliminar barreiras para formação e ampliar a aprendizagem. Destaca-se, nesse sentido, exemplos concretos da Educação Aberta, como os Recursos Educacionais Abertos (REA), Cursos Online Massivos Abertos (MOOC) e eventos online planejados, como Web conferência. A partir de estudos realizados pelo grupo Colearn, a educação aberta recebeu a seguinte definição:

> **[...]** é caracterizada por ser amplamente acessível, flexível e sobretudo inclusiva a todos. A Educação Aberta emerge também como social, móvel e personalizada tornando-se um campo fértil para coaprender (aprendizagem colaborativa aberta) e coinvestigar (pesquisa coletiva aberta) (OKADA *et al*, 2013).

O segundo fator, respectivamente, está associado ao desenvolvimento de dispositivos móveis, recursos integrados e distribuídos em "nuvens", e a tendência de ambientes personalizados. Essa constatação já aponta uma flexibilidade de aprendizagem para os atores sociais internos na organização, pois se tem a possibilidade de aprender de forma colaborativa a qualquer hora, tempo e local por meio de dispositivos móveis, que podem configurar espaços virtuais personalizados de maneira a aumentar a participação pelo interesse em gerenciar sua própria aprendizagem. A educação também recebe um caráter inclusivo pelos constantes acréscimos de projetos de inclusão digital para a formação de cidadãos que possam reutilizar, reconstruir e redistribui conhecimento. Eis aqui um viés de responsabilidade social para organizações que tomarem tais iniciativas educativas.

Logo, percebe-se que a abertura, flexibilidade e inclusividade apresentadas na educação na era digital favorecem o acesso e a construção do conhecimento, no entanto, outra perspectiva precisa ser considera nesse processo, o de desenvolvimento de competências-chave para indivíduos atuarem em suas redes sociais de maneira a serem capacitados para coaprender e coinvestigar.

Para maior esclarecimento, define-se competências como:

> O conjunto integrado de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) necessários ao longo da vida. Vários estudos destacam esse conceito por ser requisito-chave para a realização pessoal e participação ativa na era digital. Trata-se de um fator primordial para cidadãos tanto em suas vidas profissionais, como pessoais para que possam estar aptos para atuar num mundo dominado pelos avanços tecnológicos e científicos. Nesse cenário do século XXI, o papel da Educação na era digital se torna fundamental para a formação continua ético-crítica integrando coaprendizagem e coinsvestigação. Segundo o relatório europeu para crescimento, emprego, educação e formação desta década (2011-2020), pretende-se criar um triancgulo de conhecimentos, educação, investigação com inovação visando prosperidade com novos empregos (OKADA *et al*,
> 2013).

Surge um conceito que vai ao encontro ao objetivo principal da educação pela comunicação em organizações, o de tirar o sujeito da alienação e passividade, que poderia ser agravado com sua falta de contato com as tecnologias, para torná-lo ativo, crítico e preparado para formular argumentos e opiniões sem ser manipulado. Como dito na definição de competências, a educação deve estar integrada à coaprendizagem e à coninvestigação.

Coaprendizagem refere-se a uma abordagem já discutida neste estudo, pois foi citado inicialmente por Smith (1996) em congruência com os pensamentos de Freire (1987) apresentados aqui. O termo consiste no reconhecimento de uma relação de igualdade e dialógica entre educador (comunicador) e educando (atores sociais internos) para produzir conhecimento. A comunicação, nessa perspectiva, é a maneira em que se efetiva a co-participação dos sujeitos no ato de conhecer, pois "a educação é comunicação, é diálogo, na medida em que não é a transferência de saber, mas um encontro de sujeitos interlocutores, que buscam a significação dos significados" (FREIRE, 1992, p. 69). Assim, a noção de educador como distribuidor de conhecimento e educando de receptor de conteúdo deve ser quebrada, surgindo a ideia de coaprendizes para ambos, ou seja, de parceiros no processo colaborativo de aprendizagem, na construção de significados, compreensão e criação de conhecimento.

Outros autores, como Brantmeier (2005), também refletem sobre a definição deste conceito e reafirmam a sua essência na interação centrada na aprendizagem colaborativa, incluindo a construção de uma verdadeira comunidade de prática, conforme Wegner (1998) apontou sobre a importância do envolvimento dinâmico e participativo para a construção

coletiva do conhecimento. A comunicação, mais uma vez, fica evidenciada nesse processo, pois é a partir dela que o diálogo e a interação se realizam.

A definição de coaprendizagem se deu a partir de estudos realizados no *Knowledge Media Institute* - OU / UK através da comunidade *COLEARN*, onde foi desenvolvido o estágio de pesquisa no exterior desse estudo, cujas produções relacionadas envolveram e envolvem os projetos europeus Open Sensemaking Communities (2005), OpenLearn (2006), ICOPER (2008), OpenScout (2010), weSPOT (2013) e Engage (2014), sendo que em dois deles (OpenScout e weSPOT) a aluna bolsista participou como colaboradora. A conceituação do termo consiste em uma "aprendizagem aberta colaborativa que propicia a cocriação, coautoria e construção coletiva de conhecimentos, desenvolvidos por participantes na web2.0" (OKADA *et al*, 2014).

Nesse contexto, o papel dos educadores é vital, tanto para abrir possibilidades de uso de recursos tecnológicos mais variados e avançados, como também para o desenvolvimento das competências de investigação para o conhecimento, através das redes móveis e personalizadas. Com essa perspectiva, as intervenções dos educadores são essenciais, também, para propiciar a integração da coaprendizagem formal com a informal ou não formal. Em âmbito organizacional, defende-se essa atuação de educador pelo comunicador por se considerar o profissional mais apto a gerir estrategicamente esse processo de maneira a agregar interesses da organização e do público interno, além de poder articular com mais propriedade conceitos de comunicação que envolvam diálogo e interação.

O desenvolvimento da coaprendizagem pode e deve originar a investigação colaborativa e social em rede, ou seja, a coinvestigação, uma vez que incentiva a partilha rápida, reutilização de informações, reinterpretações que possibilitam maior reconstrução de significados e, com isso, surgem novos questionamentos coletivos.

A coinvestigação – investigação colaborativa aberta – foi determinada por Reason (2002), como elemento chave para desenvolver comunidades, no presente estudo o público interno de uma organização, comunidades de práticas conscientes e sociais, elementos fundamentais para a responsabilidade social. O conceito de coinvestigação foi traduzido por Heron (1971) que o estabeleceu como sendo uma investigação cooperativa de um processo que envolve duas ou mais pessoas pesquisando um tópico com ciclos contínuos de reflexão-ação-reflexão sobre suas experiências.

Outra perspectiva apresentada é a, Tractenberg (*et al*, 2009) que compreende o estabelecimento de problemáticas pelos educandos, sendo eles também os responsáveis pela escolha do procedimento e aplicação de seus conhecimentos para elaborar soluções.

No viés corporativo, muito se assemelha com o pensamento contemporâneo e muito utilizado, o toyotista, que busca a apropriação da dimensão intelectual, das capacidades cognitivas da força de trabalho, com o intuito de envolver intensamente a subjetividade dos trabalhadores. Para isso, incentivam-se discussões em círculos de controle de qualidade, sendo as ideias geradas absorvidas pelas empresas após uma análise de sua vantagem e exequibilidade. Ou seja, a partir de uma discussão entre os atores sociais, marcada por intenso diálogo e interação e gerida pelo comunicador, uma problemática pode ser desvendada e por meio da reflexão crítica, os funcionários teriam a capacidade elaborar soluções com os próprios conhecimentos adquiridos no processo educativo. Trata-se, também, de um modelo comunicacional dialógico, pois incentiva a interlocução entre organizações e seus colaboradores, que podem ser assim nomeados diante dessa perspectiva.

O comunicador, nesse sentido, deve ter o papel de oferecer suporte para os coaprendizes coinvestigadores, de maneira a garantir que eles participem da coavaliação (*feedback*) para aprimorar seus conhecimentos.

Ademais, o papel do comunicador ao incentivar a coinvestigação visa criar oportunidades para que o conhecimento seja produzido conjuntamente através de uma verdadeira "comunidade de prática" com envolvimento dinâmico e participativo dos coaprendizes que podem investigar e avaliar tanto o conteúdo individual e coletivo, como também do processo de construir e avaliar o conteúdo de modo colaborativo.

Com essa perspectiva, Okada *et al* (2013, p. 08) define coinvestigaçao como:

> Um processo colaborativo de levantar questões, coletar e analisar dados para gerar linhas aceitáveis de raciocínio fundamentada em premissas científicas e teóricas. A principal idéia da coinvestigação é a pesquisa "com" as pessoas, ao invés de "sobre" as pessoas no espaço digital aberto. Este conceito enfatiza que todos os interessados (professores, estudantes e especialistas) podem colaborar no desenvolvimento e nas decisões da pesquisa como coinvestigadores.

Verifica-se assim, a aproximação da coinvestigação com a atuação das Relações Públicas, que desempenham papel fundamental na aplicação de pesquisas de opinião e institucional. O desafio para esse comunicador passa a ser pesquisar com o público interno, descobrir problemas e procurar soluções a partir da interação com os atores sociais e não realizar pesquisas sobre eles, colocando uma barreira de diferenciação e afastamento.

Logo, observa-se que todas essas etapas da coaprendizagem e da coinvestigação podem ser facilitadas na Web2.0 através dos ambientes em rede via diversas interfaces

colaborativas: blogs (InquiryBloger), páginas wiki (Wikinquiry), mapas (Cartografia Investigativa).

Todos esses fatores da coaprendizagem baseada em coinvestigação podem contribuir para que indivíduos possam atuar de forma mais participativa, discutindo, compreendendo e contribuindo para os avanços de interesse organizacional e pessoal e assim, ampliar sua visão ética decorrente do desenvolvimento pleno de suas competências.

Assim, a tabela 5 representa o processo evolutivo da coaprendizagem baseada em coinvestigação, destacando os períodos de evolução da Web e relacionando-os com características das abordagens da aprendizagem: eletrônica (e-learning), colaborativa aberta (co-learning) e investigativa aberta (co-inquiry). Com os avanços das tecnologias informação e comunicação (Web1.0) para conhecimento e redes sociais (Web2.0) e então, semânticas e inteligentes (Web 3.0), observa-se que indivíduos, grupos e comunidades com maior facilidade em coaprender e coinvestigar podem usufruir ainda mais do processo de produção colaborativa do conhecimento, das redes sociais, buscas avançadas, serviços automatizados, configuração de interfaces móveis e personalizadas para autogerenciarem processos de construções individuais e coletivas nos espaços digitais (OKADA *et al*, 2013, p. 9).

	WEB 1.0 *e-Learning*	WEB 2.0 *Co-Learning*	Web 3.0 *Co-Inquiry*
Tecnologias	Informação e comunicação	Conhecimento e de redes sociais	Redes semânticas, widgets
Educação	Tradicional, fechada	Híbrida, aberta	Híbrida, aberta, visionária
Ambiente	Individual e centralizado	Colaborativo em rede	Móvel e personalizado
Foco	Informacional	Construção coletiva	Agentes inteligentes
Produção	Gerado por Instituições	Gerado por qualquer usuário	Focado nas preferências dos individuos
Conteúdo	Programa curricular impresso, livro texto, leitura complementar.	Rede web, múltiplos formatos, materiais em vários canais, grande diversificação, variedade de interfaces digitais.	Selecionados e construídos durante o processo de investigação decorrente da parceria.
Formato	Limitado – páginas web ou arquivos para impressão	Aberto e diversificado – podendo incluir som, video, animações...	Conteúdo dinâmico
Aplicativos	Navegadores	Aplicações Diversas e Abertas	Busca, localização, compartilhamento e integração: inteligente
Recursos Tecnológicos	Tecnologias desktop, e aplicações eletrônicas individuais.	Wikis, Weblogs, Redes Sociais, RSS feeds, peer-to-peer content bookmark sharing, social networking…	Semânticas, móveis, personalizadas, analíticas.
Recursos Educacionais	Unidades estáticas, baixa granularidade, pouca atualização.	Alta granularidade, diversidade, variedade, atualização frequente, busca e compartilhamento automático.	Aplicativos inteligentes,Cidades Digitais, Cidades Inteligentes
Possibilidades	Leitura	Edição com Autoria Compartilhada	Via agentes inteligentes
Exemplos	Mapas em Enciclopédias	Mapas em Wikis, blogs, LMS ...	Smart search, loja virtual, virtual worlds
Características	Imagem ou hipertexto	Espaços abertos para download, reedição e remixagem	Web semântica, indicadores analíticos, comportamento e motivação
Contexto	Desconectado do processo de aprendizagem.	Aprendizagem Aberta com situações contextualizadas no mundo real	Cenários de investigação do interesse dos participantes.
Status do Conteúdo	Material educacional preescrito e preestabelecido pelo currículo.	Conteúdo flexível e compartilhado com contextos específicos de aprendizagem.	Conteúdo personalizados, acesso portátil, móvel.
Acesso	Restrito, registro, autenticação.	Acesso aberto, coletivo ou individual.	Aberto, múltiplo, flexível.
Design Educacional	Produção externa, Montagem, Publicação, Distribuição em massa.	Criação Colaborativa: Compartilhamento Reutilização – Aprimoramento Coletivo – Acesso Aberto.	Metodologia científica Sistemas ontológicos Metacognição, metadados.
Aprendizes	Leitores passivos	Comunidades de Coautores	Coletividades, cidadãos participativos
Papel do Aprendiz	Receptor e reprodutor de conhecimentos.	Agente ativo, social, colaborativo, coautor e cogestor do seu próprio processo de aprendizagem.	Pesquisador-colaborador, Cientista-coaprendiz.
Papel do Educador	Instrutor, detentor do conhecimento.	Facilitador da aprendizagem, mentor, gestor do contexto de aprendizagem aberta.	Orientador nas diversas etapas da pesquisa. Avaliador crítico construtivo.
Autoria	Poucos profissionais autores.	Diversos autores, incluindo profissionais, e múltiplos coautores educadores e aprendizes.	Múltiplas coautorias.
Copyright	Rígido, direitos reservados, materiais institucionais.	Licenças Abertas (ex. creative commons)	Licença, metodologia e dados abertos.
Avaliação	Por disciplina e realizados por especialistas da área.	Realizado por comunidades de prática, aprendizes e educadores.	Científica – revisão de pares. Crachás abertos de reconhecimento

Tabela 5 Comparativo da evolução - coaprendizagem baseada em coinvestigação/ Fonte - (Okada, 2012/ 2013)

5.1 weSPOT - Working Environment with Social, Personal and Open Technologies for Inquiry Based Learning

Como o presente trabalho optou em considerar o *weSPOT* como referência em termos de funcionalidades para atender às necessidades das empresas, realizando-se uma comparação que será abordada no capítulo dos resultados, este tópico será utilizado para explicar as dimensões desse espaço virtual e para complementar o estudo sobre competências

na era da coaprendizagem e coinvestigação, uma vez que ele se constitui em um exemplo de espaço aberto.

O weSPOT é um ambiente de investigação e de trabalho com tecnologias sociais, personalizadas e abertas [4], financiado pela Comissão Europeia e desenvolvido pela plataforma ELGG – um software de código aberto de rede social. Está sendo utilizado para a coinvestigações do grupo Colearn (coaprendizes do século XXI) que possui cerca de 25 participantes oriundo de diversas instituições em Portugal, Reino Unido, Espanha e Brasil.

Por seis meses, o espaço foi analisado a partir da coleta de dados do ambiente, como páginas, fórum de discussão, comentários, arquivos, mapas, fotos, áudio e videoclipes (motivo pelo qual a estratégia do presente trabalho foi modificada de sua proposta inicial, pois o período de pesquisa contemplou essa instabilidade e coleta de dados para aprimoramentos). Nessa perspectiva, o weSPOT também foi estudado para sua expansão além do acadêmico – ideia original – como abordado nesse presente estudo, que verificou se suas funcionalidades seriam de uso em ambiente organizacional.

O conteúdo desse ambiente virtual foi reorganizado conforme o processo de aprendizagem por investigação, por isso contém os seguintes tópicos: questionamento (levantamento da problematização), operacionalização (revisão do conteúdo), coleta de dados, análise, interpretação e comunicação (diálogo com outros participantes).

O ambiente weSPOT permite a cada usuário personalizar o conteúdo de navegação no idioma desejado, incluindo português e espanhol. Trata-se de uma plataforma de redes sociais personalizada, que permite a criação de blogs comunitários, repositório de arquivos, e-portifólio, tecnologia RSS, atividades, marcadores, páginas, grupos, membros, notificação e anotação. Além dessas interfaces, permite a inclusão de plugins tais como: usuários, rede de amigos, atividades de usuários, investigações no ambiente, sites, investigações de cada usuário, coletor de dados do ambiente e de cada investigação, hipótese, notas, conclusões, arquivos, páginas, questões, respostas e mapeamentos, totalmente voltadas a comunicação (OKADA *et al*, 2013, p. 17).

Logo, o ambiente weSPOT se constitui em uma rede de troca conhecimentos, garantindo a comunicação e a interação – uma interação comunicacional – impedindo que a comunicação aconteça sem a interação, uma vez que interagir já significa se comunicar.

---

[4] Link de acesso ao ambiente <**http://wespot-project.eu>;**

O objetivo do weSPOT é fazer com que seus usuários exerçam suas competências e habilidades para coaprender e coinvestigar, tal qual incentivar a ação empreender por meio do planejamento e excução.

A fim de compreender o percurso metodológico de criação do weSPOT, baseado em bibliografia compartilhada sobre competências e habilidades essenciais para a educação na era digital, elaborou-se uma tabela para o entendimento das competências do século XXI. Essa sistematização foi criada a partir da emergência, frequência e relevância de quatro competências que foram identificadas na revisão de literatura acerca do tema.

A tabela 6 expõe um conjunto de linhas que indicam essas competências e suas descrições semelhantes, reconhecidas por Okada *et al* (2013), a partir do estudo de diversos documentos que identificou as quatro competências mais frequentes e relevantes para aprendizagem e pesquisa colaborativa aberta, sendo elas: colaboração-comunicação, pensamento crítico-criativo, multiliteracias e literacia científica. Constituem-se, portanto, nos requisitos mínimos para a realização da coaprendizagem e coinvestigação em ambientes educativos abertos, no presente estudo adaptado para o contexto organizacional.

	Domínios constitutivos	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T 10	T 11	T 12	T 13	T 14
Literacia Digital	**Literacia Digital**		■					■						■	■
	Literacia Informacional	■		■	■	■	■				■			■	■
	Literacia midiatica			■	■								■	■	■
	TIC			■	■	■	■			■	■	■			■
	Tecnologias							■	■		■	■			■
	Competência Digital											■		■	■
Comunicação-Colaboração	Comunicação-Colaboração	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■
	Colaboração	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Comunicação			■			■	■						■	■
Pesamento Crítico-Criativo	Pesamento Critico-Criativo	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■
	Pensamento Crítico	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■
	Criatividade							■						■	■
Literacia Científica	Literacia científica						■		■		■	■	■	■	
	Investigação			■	■			■			■				■
	competêcia acadêmica							■	■						■

Tabela 6 Comparativo da incidência das competências nos documentos[5] analisados / Fonte – Okada et al (2013, p.17)

[5] Os documentos analisados foram: T1 – NRCNA - T2 – Alberta - T3 – Hewlett - T4 - OECD/WKP - T5 - ATC21s - T6 - NRC2001 - T7 - ACTE 2010 - T8 – Conley - T9 –Sue - T10 - OECD/PISA - T11 – QrEu T12 Draft Pisa - T13 JRC_EU2011

Esse tópico visou facilitar a interpretação, compreensão e autorreflexão necessárias para comunicadores que estão dispostos a adotar uma comunicação dialógica educativa por meio de ambientes virtuais. A partir disso, o estabelecimento de objetivos tanto individuais como coletivos poderão estar dispostos em uma gestão estratégica.

O grupo Colearn também dividiu, após a análise teórica e prática das competências-chave da era digital, em dois domínios, os constitutivos e operacionais, fundamentais para coaprender e coinvestigar em ambientes abertos, como mostrado a seguir.

5.2 Domínios Constitutivos e Operacionais

Com o surgimento das tecnologias da informação e comunicação (TICs), tem-se o aparecimento do termo literacia digital, que tem sua origem na palavra em inglês *literacy* com tradução literal para letramento ou alfabetização, pois indivíduos passam a ter acesso a redes e interfaces tecnológicas que armazenam, comunicam e compartilham dados e informações no espaço digital.

A discussão acerca da matéria ganha relevância à medida que as tecnologias se tornam mais acessíveis, aumentando a quantidade de usuários que produzem e compartilham conteúdo, seja por redes sociais, REA, hipermídias entre outros.

Com as demandas da sociedade em rede (CASTELLS, 1999), bem como da revolução digital que faz emergir a cibercultura, torna-se necessário o desenvolvimento de pesquisas e projetos que possibilitem a compreensão sobre Literacia Digital, assim como a sua aplicação prática, para que a cultura digital possa ser apropriada pelos sujeitos e comunidades, inclusive para o ambiente organizacional (OKADA *et al,* 2013, p. 20).

> A Literacia Digital é concebida como uma competência-chave para coaprendizagem e coinvestigação na era digital, em constante movimento e mudanças. Envolve construções de significados, vivências individuais e coletivas, formas de uso e de apropriação das TIC, implicadas em práticas sociais contextualizadas que possibilitam o desenvolvimento de competências nos domínios cognitivos, instrumentais e interpessoais: empreendedor, inovador, técnico, proativo interativo, reflexivo e ético-científico (COLEARN, 2013).

Entre as competências compreendidas pela literacia digital, destaca-se para o campo do presente estudo, a colaboração-comunicação, definida como a capacidade de gerenciar interações e co-construções de maneira a oferecer apoio para estabelecer redes pessoas e sociais, agregando interesses da organização e de seus públicos, além de fazer revisão para

a melhoria, dando feedback e mediando as relações em busca de consenso. Refere-se também a capacidade de compreender e comunicar de forma eficaz, manifestando-se claramente em uma variedade de formas para expressar significados. As ações que estão vinculadas a essa competência são ser interativo e proativo com compartilhamento de perguntas, ideias, links, comentários, anotações e conteúdos abertos. É uma competência, portanto, exigida principalmente ao comunicador como educador do processo, pois é a partir dela que a interação e o diálogo se estabelecem.

O pensamento-crítico, como já abordado em capítulos anteriores por ser o objetivo-fim da inter-relação entre comunicação e educação, de forma a emancipar o indivíduo, é também uma competência da literacia digital válida de ser mencionada.

Refere-se aos:

> Conhecimentos, habilidades e atitudes de analisar, avaliar e estabelecer conexões com critérios e rigor para decisão consciente, ação reflexiva e confronto às mudanças que se complementa com conhecimentos, habilidades e atitudes de imaginação, intuição, síntese e elaboração para emergência de novas ideias que poderão gerar novos conhecimentos (JONASSEN, 2000 *apud* OKADA *et al,*2013, p. 21).

Ademais, é uma capacidade que está relacionada à criação, discussão, avaliação, aprimoramento e inovações de representações, agregando valor significativo quando junto da competência comunicação-colaboração, pois pode-se obter uma quantidade enorme de conteúdos via mídias e redes sociais. Com esse processo, por meio de interfaces tecnológicas personalizadas e abertas, indivíduos podem conquistar sua criticidade e melhorar a criatividade.

Diante desse cenário, de evidência das competências e suas articulações com os conhecimentos, habilidades e atitudes, o grupo Colearn operacionalizou um modelo de análise no formato da letra “C” (figura 5), onde se agrupou um conjunto de domínios constitutivos, interpessoais, cognitivos e instrumentais. O objetivo dessa estruturação, que possui licença aberta, é de ser ampliado, readaptado, remixado e redistribuído para expandir a aplicabilidade das competências relacionadas aos diferentes ambientes da era digital, como o presente trabalho realizou para o contexto organizacional, que será apresentado em ‘resultados’.

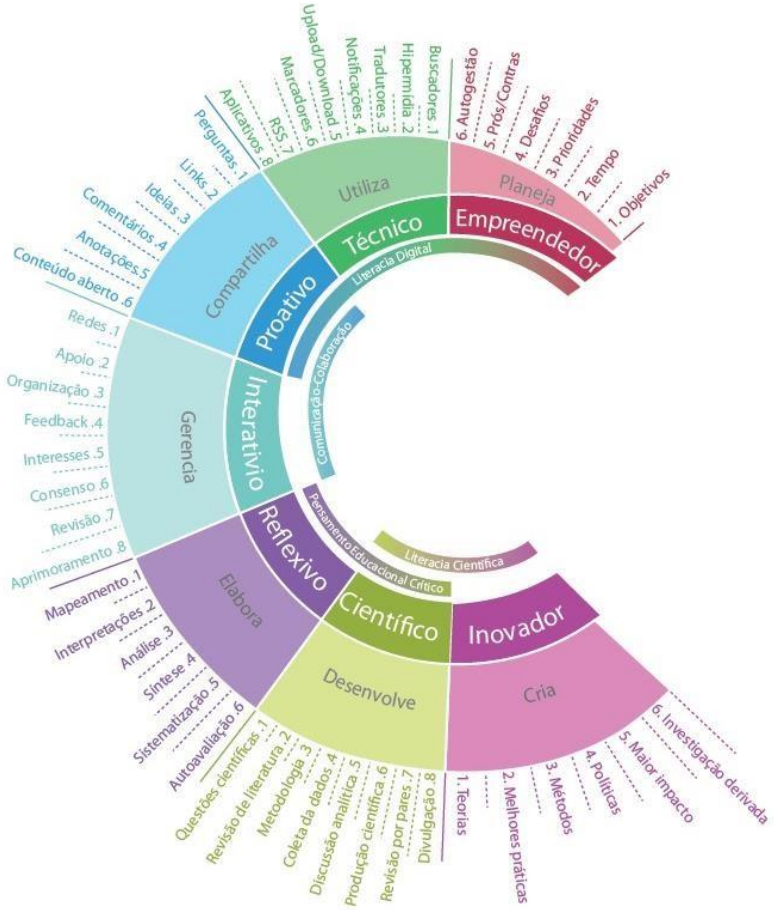


Figura 5 "C"ompetências para "c"oaprender e "c"oinvestigar / Fonte: (Rede Colearn, 2013)

A tabela 7, também elaborado pelo grupo Colearn (2013) descreve o conjunto de domínios (interpessoais, cognitivos e instrumentais) que foram estruturados na análise

"C", explicando-a na prática sua aplicação para que ocorra a coaprendizagem e a coinvestigação.

Domínios de Competências Interpessoais	Definição operacional
Coaprendiz coinvestigador **Empreendedor** do espaço digital	São indivíduos ou grupos que naturalmente identificam oportunidades de interesse, estabelecem metas individuais e/ou coletivas e **planejam** estratégias de atuação para alcançá-las no espaço digital.
Coaprendiz coinvestigador **Técnico** do espaço digital	São indivíduos ou grupos que têm iniciativa de explorar os ambientes digitais, de descobrir como **usá-lo**, e com o uso frequente passam a exercer um domínio natural do espaço (estrutura, conteúdos e conexões). São capazes também de apropriar-se de outras interfaces internas e externas.
Coaprendiz coinvestigador **Proativo** do espaço digital	São indivíduos ou grupos que têm iniciativa e atitude participativa diante dos temas ou atividade proposta. **Compartilham** frequentemente conteúdos no ambiente virtual.
Coaprendiz coinvestigador **Interativo** do espaço digital	São indivíduos ou grupos que exercem mutualidade no ambiente virtual, e tem a capacidade de **gerenciar** as interações de modo colaborativo com vistas à coconstrução de algo significativo de interesse individual ou coletivo.
Coaprendiz coinvestigador **Reflexivo** do espaço digital	São indivíduos ou grupos capazes de integrar contribuições coletivas e **elaborar** uma visão mais aprimorada por vários meios e mídias no ambiente virtual.
Coaprendiz coinvestigador **Científico** do espaço digital	São indivíduos ou grupos que **desenvolvem** investigações de modo colaborativo através de várias etapas, tais como: problematização, fundamentação, implementação e divulgação da pesquisa científica.
Coaprendiz coinvestigador **Inovador** do espaço digital	São indivíduos ou grupos que são capazes de **criar** ou aprimorar conhecimentos, metodologias, práticas ou políticas decorrentes de investigação científica.

Tabela 7 Definição operacional dos domínios de competências interpessoais / Fonte: Colearn, 2013

Salientam-se, a partir desse quadro, sete domínios cognitivos relacionados aos domínios interpessoais, sendo eles: *saber planejar*, relacionado com visão de futuro, prever, conceituar e transformar; *saber usar*, refere-se à exploração, utilização, aplicação, fazer com, implementar com (tecnologias); *saber compartilhar,* relaciona-se com comunicar, decidir,

disseminar, distribuir, upload; *saber gerenciar,* foca-se em colaborar, retribuir, apoiar, interagir de forma construtiva, organizar redes, moderação; *saber elaborar*, trata-se da integração de várias ações: observar, analisar, conceitualizar, revisar, estruturar, desenhar; *saber desenvolver,* trata-se de elaborar, implementar algo com sucesso compartilhando produções; *saber criar,* refere-se à criatividade, inovação, produção de algo novo.

Em suma, a união entre os domínios interpessoais e seus respectivos domínios cognitivos, permitiu agrupar quarenta e oito ações específicas que devem existir nos ambientes abertos para ocorrer a coaprendizagem e coinvestigação, sendo eles (COLEARN, 2013, p. 25-26):

Empreendedor

1. Planejar objetivos: ação de estabelecer objetivos no espaço virtual de acordo com interesses individuais ou coletivos.
2. Planejar tempo: ação de elaborar cronograma distribuindo o tempo adequadamente para realizar as atividades.
3. Planejar prioridades**:** ação de atribuir graus diferenciados de importância em relação às tarefas ou ações do ambiente virtual.
4. Planejar desafios: ação de identificar ou prever possíveis desafios, barreiras e estratégias para superá-los no ambiente virtual.
5. Planejar pros/contras: ação de identificar ou prever pontos positivos ou negativos no ambiente virtual visando também considerá-los para aprimorar o processo ou produto.
6. Planejar auto-gestão**:** ação de estabelecer passos para prosseguir com autoaprendizagem ou etapas da intermediação compartilhada.

Técnico

1. Usar buscadores**:** ação de saber usar o mecanismo de busca, tanto oferecido no ambiente quanto em outros externos.
2. Usar hipermídia: ação de explorar e navegar na estrutura do espaço virtual, menus, página inicial, links e listas (ex. Membros). Inclui também localizar conteúdos acompanhando as mudanças do espaço para registrar contribuições nos locais mais apropriados para ser facilmente localizado.
3. Usar tradutores**:** ação de ler e interpretar o conteúdo do ambiente que pode estar em idiomas diferentes conforme os participantes e se necessário usar aplicativos para tradução.
4. Usar notificações: ação de manter-se atualizado via notificações ou acesso ao ambiente.
5. Usar upload/download**:** ação de carregar conteúdo do computador para web e viceversa.
6. Usar marcadores: ação de classificar com marcas (tags), páginas de internet para reencontrar os conteúdos em momentos oportunos.
7. Usar RSS feed: ação de usar agregadores para distribuição/recebimento de conteúdo (texto, som, vídeo) sem a necessidade de acessar um website para poder recebê-lo.
8. Usar aplicativos: ação de usar diferentes plataformas e software ou aplicativos (livres ou proprietários) com a mesma desenvoltura.

Proativo

1. Compartilhar perguntas**:** ação de registrar questões visando provocar maior reflexão conforme o tópico relacionado. Inclusive também registrar problemas enfrentados no ambiente.
2. Compartilhar links**:** ação de compartilhar links de forma apropriada – vídeo, imagem, mapas e textos relacionados com o tema ou assunto discutido.
3. Compartilhar ideias**:** ação de compartilhar ideias em formatos variados tais como imagem, mapas, textos e vídeo, relacionados com o tema ou assunto discutido
4. Compartilhar comentários**:** ação de incluir opiniões e sugestões sobre o tema ou assunto discutido em fóruns, página wiki ou blog.
5. Compartilhar anotações**:** ação de incluir anotações associadas a uma palavra, sentença, texto ou outras mídias e se necessário com aplicativos de anotação.
6. Compartilhar conteúdo aberto: ação de produzir ou acessar conteúdos com licença aberta e respeitar copyrights e códido de ética, incluindo autorização dos sujeitos participantes da pesquisa.

Interativo

1. Gerenciar redes**:** ação de ampliar a rede de contatos do grupo.
2. Gerenciar apoio: ação de interagir com comentários positivos, orientação e informação para fortalecer elos no grupo.
3. Gerenciar organização**:** ação de organizar os conteúdos do ambiente virtual conforme categorias apropriadas de modo individual ou colaborativo.
4. Gerenciar feedback**:** ação de fazer sugestões crítica-construtivas visando atingir os objetivos propostos.
5. Gerenciar interesses: ação de compartilhar informações do interesse particular dos participantes e geral do grupo.
6. Gerenciar consenso**:** ação de incentivar o consenso do grupo para facilitar decisões.
7. Gerenciar revisão**:** ação de aprimoramento das ideias dos outros. Isso inclui também contribuir com a avaliação em parceria para que outros aprimorem suas ideias.
8. Gerenciar melhoria**:** ação de aproveitar as críticas-construtivas que recebeu para aprimorar seus conhecimentos

Reflexivo

1. Elaborar mapeamentos: ação de mapear e interpretar usando algum software para representação gráfica (esquemas) compartilhada e se possível editável no ambiente virtual.
2. Elaborar análise: ação de decomposição ou de examinar em detalhes um conjunto de dados, informações ou conhecimentos no ambiente virtual.
3. Elaborar síntese: ação de apreender o significado coconstruído pelo indivíduo com feedback do grupo no ambiente virtual.
4. Elaborar sistematização: ação de representar a visão geral ou individual que sistematiza um conjunto de informações de forma sintética através de tabelas, gráficos e outras representações gráficas no ambiente virtual.
5. Elaborar auto avaliação: ação de refletir sobre suas próprias ideias e construções individuais ou coletivas no ambiente virtual.
6. Elaborar revisões: ação de estabelecer pensamento crítico e também colaborativo "com" ou "sobre" feedback do grupo através de narrativa no ambiente virtual.

Científico

1. Desenvolver questões científicas: ação de elaborar uma pergunta científica.
2. Desenvolver revisão da literatura: ação de realizar um estudo amplo das referências sobre o tema desejado com recursos tecnológicos.
3. Desenvolver metodologia: ação de estabelecer métodos e instrumentos para a investigação.
4. Desenvolver coleta de dados: ação de coletar dados relacionados com a investigação.
5. Desenvolver intepretação: ação de analisar os dados e identificar evidências.
6. Desenvolver produção científica: ação de preparar a narrativa científica com argumentos coerentes conectados com evidência suficiente.
7. Desenvolver revisão por pares: ação de obter feedback de experts no assunto.
8. Desenvolver divulgação de pesquisa: ação de saber disseminar a pesquisa visando maior impacto. Inclui também formas de promover reutilização de conceitos, estudos e dados que podem inspirar novas pesquisas.

Inovador

1. Criar teorias: ação de inovar teorias visando ampliar o estado da arte.
2. Criar melhores práticas: ação de inovar práticas visando maior aprimoramento profissional.
3. Criar métodos: ação de inovar metodologias visando melhorar procedimentos e métodos de construir a pesquisa.
4. Criar políticas: ação de inovar políticas públicas visando maior benefício para sistema educacional.
5. Criar maior impacto: ação de acompanhar, via interfaces da web, impacto e citações das publicações.
6. Criar pesquisas derivadas: ação de acompanhar estudos relacionados e promover ideias para novas pesquisas.

Este capítulo apresentou resultados da investigação exploratória do grupo Colearn21, da qual a bolsista participou, sob um viés organizacional. Observou-se que as competências e habilidades desenvolvidas durante a coinvestigação e a coaprendizagem estão intrinsicamente vinculadas à dialogicidade intercrítica, defendida nesse trabalho para a prática da inter-relação das áreas da Educação e da Comunicação. A partir disso, foi possível detectar competências essenciais, tanto para os educadores comunicadores como para os educandos-atores sociais internos, para a formação humana diante da dinâmica de uma sociedade digital em ambientes abertos.

Para o estudo de caso, verificou-se nesse sentido ambientes virtuais de trabalho dos comunicadores brasileiros de diversas empresas[6] do ramo alimentício, a fim de averiguar a

[6] Empresas nacionais e multinacionais que possuem sede no Brasil, entre elas: Unilever, Sandoz do Brasil e Nestlé.

proximidade entre prática e teoria – essas competências descobertas estão presentes na realidade empresarial?; como elas podem ser inseridas?; quais funcionalidades um ambiente virtual de trabalho precisa ter para contemplar essas competências e consequentemente a comunicação interacional dialógica?; as empresas estão preocupadas em gerir com responsabilidade social para formar seu público interno ao criarem sua intranet?. Ademais, realizou-se um estudo comparativo entre duas organizações, uma brasileira e outra inglesa, – ambas do ramo alimentício – para analisar o grau de influência da cultura organizacional em ações educativas sob o viés da comunicação. O próximo capítulo será destinado à discussão dos resultados.

6 O PAPEL DO COMUNICADOR, EM ESPECIAL O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS, COMO GESTOR E EDUCADOR PERANTE A CULTURA ORGANIZACIONAL E AS COMPETÊNCIAS DA ERA DIGITAL

O último capítulo tem por intuito abordar o papel dos comunicadores sob a ótica do modelo comunicacional dialógico e a importância da sua atuação na cultura organizacional, conforme refletido anteriormente. Afinal, a cultura é fundamental para que haja o diálogo e a interação, além de essencial para compreender as competências necessárias para essa atuação, tanto no que se refere aos domínios que os comunicadores devem possuir quanto aos que deve gerar em seu público interno para a formação deles na Era Digital. Assim, essa relação entre comunicação e educação será analisada sob a perspectiva do profissional de Relações Públicas, buscando especificar a pesquisa a partir de um embasamento macro, que englobe uma contextualização sócio histórica e cultural da comunicação.

Assim, para contemplar os objetivos estabelecidos neste presente trabalho, foi analisada a comunicação interna, sob o viés do modelo interacional e dialógico, de duas organizações, uma brasileira e outra britânica, que, apesar da diferença geográfica, fazem parte da mesma marca. Aspectos da cultura organizacional, como influenciadora no processo da realização da comunicação educacional, puderam ser observados.

No que se refere às competências necessárias, analisou-se os ambientes web de trabalho já existentes, por meio de questionários aplicados a comunicadores de empresas nacionais e multinacionais do ramo alimentício (conforme listado acima), para ser possível fazer uma análise crítica da realidade desse contexto e posteriormente indicar as falhas, os desafios ou problematizações sob o olhar das competências na era digital.

Com isso, defende-se o ambiente virtual para a formação do público interno das organizações, pois acredita-se ser um dos meios mais significativos perante a era informacional e para a comunicação poder agir com a educação, de maneira a considerar funcionalidades virtuais que contemplem o modelo da comunicação dialógica e o comunicador como gestor e educador do processo organizacional virtual.

Portanto, a temática central desse estudo consiste na atuação do comunicador, diante da complexidade do cenário organizacional, em prol da educação dos sujeitos, na sua formação humanística, indo além da técnica e englobando o viés da responsabilidade social nesse processo. O enfoque da pesquisa é o público interno das organizações e o destaque da

cultura organizacional para a implementação de uma comunicação educacional e das competências necessárias para garantir a eficiência desse processo na era digital.

Por fim, agregando todas essas etapas, será destacada a atuação do profissional de Relações Públicas nesses dois âmbitos que se complementam a partir da ótica do profissional em questão.

6.1 A comunicação para a educação do público interno e seu desenvolvimento em duas perspectivas comparativas

A cultura organizacional, como apontado anteriormente, apenas é construída por meio da comunicação, pois é um processo de intensa interação social e de constante movimento que culmina na produção de conhecimento. Portanto, comunicação e cultura são intrinsicamente vinculadas, pois é a partir do compartilhamento do conhecimento, através do diálogo, que a cultura se constrói.

A cultura, por ser produto da interação social e do discurso, dificilmente pode ser presumível, planejada ou imposta e, por isso mesmo, precisa ser construída e adotada de maneira natural por todos que fazem parte dela. Ela é, portanto, um processo constante da concepção da realidade, ou seja, um fenômeno socialmente construído que é reflexo das interações estabelecidas por definições comumente aceitas. Logo, a cultura está presente nos processos e rotinas da empresa.

Resgatando o capítulo acerca do tema, ressalta-se que a comunicação organizacional se constitui no meio de transmissão da cultura aos públicos de uma organização. No entanto, a consolidação de uma cultura requer artifícios de criatividade no sentido de desenvolver ações educativas e não apenas informativas, uma vez que a cultura é um processo contínuo de construção e reconstrução.

Portanto, para a implementação de uma comunicação dialógica pautada na educação é necessário que a cultura organizacional seja voltada para a construção da interlocução entre empresa e seu público interno. É importante que os atores sociais internos tenham espaço e sejam incentivados para esse diálogo e a cultura organizacional ganha papel fundamental nesse processo. Torna-se imprescindível a criação de um espaço comum para impulsionar a interações entre interlocutores, onde a noção de ativo e passivo seja suprimida por sujeitos críticos e argumentativos, através do compartilhamento de informações, conhecimentos, interesses e demandas.

Isso significa que as premissas da comunicação dialógica educacional devem ser vivenciadas por meio da cultura organizacional, redirecionada aos objetivos-fim da comunicação. Caracteriza-se, dessa maneira, um processo com resultados a longo prazo, pois antes da comunicação interna assumir o caráter dialógico educacional, para a formação dos funcionários, é preciso alterar os conceitos intangíveis vivenciados na empresa, como valores e comportamentos.

Diante disso, propôs-se um estudo comparativo entre duas organizações da mesma marca em países diferentes – Brasil e Inglaterra – para verificar e existência da comunicação pautada na interação, diálogo e educação e a respectiva interferência da cultura organizacional nesse processo. Os resultados dessa análise são apresentados a seguir.

6.1.1 O estudo comparativo entre organizações brasileira e inglesa

A empresa selecionada para a comparação foi a Nestlé - brasileira e inglesa - por ser de cunho mundial com dimensões globais e por acreditar que a comparação de uma mesma organização em países diferentes acrescentaria mais à pesquisa por permitir analisar a interferência da cultura organizacional na comunicação interna. Assim, estabeleceu-se contatos por e-mails de dois funcionários envolvidos na aérea da comunicação.

A metodologia consistiu na aplicação virtual via Google Drive do mesmo questionário, com tradução para o inglês, para os dois entrevistados, que permitiram uma contextualização com e após as respostas. O questionário, em anexo (1), considerou elementos como a comunicação interna e seu papel formador, a comunicação interacional dialógica, comunicação integrada, comunicação dirigida, competências e cultura organizacional.

A escolha pela sede inglesa da empresa se deu pela possibilidade de um estudo de campo a partir da bolsa de estágio de pesquisa no exterior, que foi realizada na Inglaterra, mas por motivos geográficos, delimitações de tempo e conduta da própria organização, não foi possível concretizar o contato pessoal. No entanto, para compensar tal ausência, entrevista via Skype e diálogos via e-mail foram feitas e permitiram maior conhecimento para a análise. Esse contato foi direcionado para uma comparação dos dados já levantados no Brasil, onde foi possível realizar o estudo de campo na Nestlé em Ribeirão Preto, tornando viável a coleta de dados para análise de instrumentos comunicativos e cultura organizacional da empresa com seu público interno. A coleta de informações como um todo proporcionou informações expressivas para o estudo, apresentadas a seguir.

Observações descritivas da Nestlé de Ribeirão Preto

Na organização do Brasil foi possível realizar uma visita a uma das filiais da Nestlé situada na cidade de Ribeirão Preto, no interior do Estado de São Paulo, o que permitiu maior riqueza na análise descritiva diante da técnica de observação participativa.

Neste local, a área da comunicação é associada ao setor de Recursos Humanos, sendo um "braço" desta, mas com independência para elaboração das ações comunicativas. A responsável pela comunicação é formada em Relações Públicas e conta com a ajuda de uma estagiária de jornalismo. A outra parte da equipe não atua especificamente com a comunicação, sendo mais focada com os atributos dos recursos humanos. Isso poderia ser um indicativo de comunicação integrada, no entanto, apresenta-se muito mais próximo da baixa valorização da comunicação dentro da organização.

O setor possui cinco funcionários e, em toda a sede, conta apenas com uma responsável de comunicação. A entrevista com essa responsável, a qual trabalha há seis anos na organização, junto de sua equipe de Recursos Humanos, permitiu conferir que a empresa tem preocupação com seu público interno, porém, não possui uma comunicação pautada no modelo comunicacional dialógico para educação.

O ambiente interno comunica-se a todo momento com seu público, possuindo muitos instrumentos comunicativos estratégicos, pois a empresa apresenta um conteúdo unificado por todos os setores e estes exibem os valores da empresa, permitindo a motivação constante dos funcionários. Encontram-se mensagens nas escadas, no teto por meio de móbiles, nas portas do banheiro, em televisões, nas paredes, entre outros.

O jornal mural da organização localiza-se no recinto do "cafezinho", onde os funcionários descansam e conversam e, assim, acabam lendo as informações contidas no mural e compartilhando-as. O mural apresenta curiosidades e ações da empresa, exibe e conta a história dos funcionários, mostra a agenda de integração e suas fotos, entre mais materiais. Dentre as atividades de integração, a mais destacada é a de caracterização conforme um tema, que ocorre mensalmente. Ou seja, a cada mês um tema – super-heróis, palhaço, *cowboy* – é definido pela comunicação e todos os funcionários vêm conforme a caracterização definida, para incentivar o clima harmonioso do ambiente.

Outro meio de ênfase é o quadro que demonstra o estado emocional dos funcionários, sendo sinalizado por um ímã – verde (está ótimo), amarelo (mais ou menos) e vermelho (ruim) - que deve ser colocado embaixo de suas respectivas fotos, por vontade própria (não

é um exercício obrigatório). Dessa forma, o setor comunicacional está solícito para ajudar a melhorar o bem estar do funcionário que está se sentindo mal.

O setor de comunicação busca constantemente aproximar os funcionários das atividades-fim da organização, promovendo ações como colocar uma estante com a linha completa da Nestlé, para lembrá-los que eles pertencem ao todo. Ademais, são elaborados, periodicamente, eventos que visam esse propósito.

Portanto, considerando a análise feita em uma das filiais da empresa, é possível subentender, ainda que com certas diferenças entre uma filial e outra, que a comunicação no Brasil atua muito na rede informal organizacional, no sentido de se preocupar com os aspectos afetivos e psico-sociológico das visões pessoais dos integrantes da organização como visto por meio do quadro que demonstra o estado emocional diário dos funcionários. No entanto, isso ocorre de uma maneira ainda primária e de baixa interação e diálogo, pois depende de instrumentos tecnicistas e pouco congruentes a era da informação, como os clássicos jornais murais e boletins.

Assim, constata-se uma falta de percepção dialógica comunicacional na empresa, devido ao baixo incentivo em ações de interação, diálogo e integração. Apresentam-se apenas atitudes voltadas nesse viés o incentivo a caracterização dos funcionários conforme um tema sugerido pela relações-públicas da empresa, que ocorre somente mensalmente.

Mesmo apresentando uma comunicação estratégica ao colocar mensagens em lugares inusitados e de fácil leitura, a dimensão estratégica não é completada em seu todo, pois visa somente transmitir os interesses da organização, sem considerar e ouvir os interesses de seus atores. Isso permite, mais uma vez, verificar a ausência do modelo comunicacional dialógico interacional. Ademais, nenhum aspecto que envolva a formação do público interno foi detectado, pois não foi verificada nenhuma ação que objetive a emancipação do sujeito, tornando-o ativo, crítico e argumentativo.

A cultura organizacional, nessa perspectiva, demonstra-se muito rasa, com teorias apenas expressas na missão, visão e valores, mas muito pouco vivenciadas, evidenciando um desconexo vínculo com a comunicação.

Estudos da empresa inglesa

A organização da Inglaterra possui setores separados de Comunicação e Recursos Humanos, sendo que esse último assume características da comunicação interna, enquanto o

setor teoricamente melhor designado para isso é voltado a ações externas. Dessa maneira, a entrevista foi realizada com o responsável pelo *e-learning* da empresa, que possui formação em tecnologias da computação e se encontra vinculado ao setor de Recursos Humanos.

Com 13 anos de empresa, o especialista sempre esteve associado ao RH, desenvolvendo ações para o ponto de atendimento, o "*helpdesk"* da organização, mostrando que mais uma vez o Recursos Humanos assumiu papéis da Comunicação

Interna. Em 2009 foi denominado para coordenar a "Nestlé UK's Intranet", assumindo apoio total à intranet e ao treinamento dos autores departamentais, que repassam aos funcionários que comandam.

O foco do especialista é manter e desenvolver o sítio da intranet, que tem por objetivo a aprendizagem e o desenvolvimento do público interno. Atualmente, está criando uma rede de *e-learning* para todos os atores sociais da organização, ou seja, todos aqueles com quem a empresa se comunica. O intuito é desenvolver melhores práticas por meio do *e-learning* em todo o globo para todos os atores. O profissional ressaltou ainda estar pilotando um sistema que tem o potencial para ser usado por todos os trabalhadores da Nestlé em todo mundo. Acrescentou ainda que isso mostra o comprometimento da empresa com ações socialmente responsáveis, evidenciando o perfil e a interferência da cultura organizacional e a estruturação da organização para colocar em prática seus valores.

Ademais, afirmou constituir um trabalho em constante inovação e com muitos aspectos novos tanto para ele, quanto para a empresa, indicando a importância de sempre aprender e descobrir algo todo dia. É um trabalho complexo e repleto de elementos desconhecidos, mas que agrega valor ao negócio, pois é uma situação de "ganha-ganha", para a Nestlé e para seus funcionários.

Com essa coleta de informações, percebe-se uma cultura organizacional fortemente voltada a educar e desenvolver seus funcionários, além de uma forte adaptação ao contexto da era informacional, com avançadas ações para tecnologia começando pelo responsável da intranet, que é um profissional da tecnologia da computação. Isso indica uma aproximação de ações socialmente responsáveis e a busca constante diálogo, interação e integração entre os diversos interlocutores. Mostra seu pioneirismo e avanço em relação às outras sedes da Nestlé, uma vez que estão desenvolvendo um sistema para o mundo todo.

No entanto, a distância da comunicação nesse processo, uma vez que está associado ao setor de Recursos Humanos, podendo prejudicar no gerenciamento estratégico, na ampliação e garantia de resultados dessa ação, pois o acompanhamento da cultura organizacional a essa realidade e a aplicação do modelo comunicacional dialógico seriam

melhores geridos pelos comunicadores devido à intrínseca relação da comunicação com a educação.

Para a melhor visualização da comparação entre a empresa brasileira e inglesa, elaborou-se a tabela 8:

		Brasil	Inglaterra
A comunicação para a educação do público interno e seu desenvolvimento em duas perspectivas	Nível de desenvolvimento	- Nenhuma ação voltada para a educação/formação do público interno; - Nenhuma inter-relação entre comunicação e educação;	- Ações muito focadas para a educação/formação do público interno; - Nenhuma inter-relação entre comunicação e educação;
	Setor associado	- As ações, em geral, voltadas ao público interno pertencem ao responsável da comunicação interna, que está vinculado aos Recursos Humanos;	- A ações, em geral, voltadas ao público interno são de responsabilidade dos Recursos Humanos. A área de Comunicação, apesar de independente, contempla ações para o público externo;
	Formação do responsável	- O responsável pela comunicação interna é formado em Relações Públicas;	- O responsável em gerir o *e-learning* é formado em tecnologia da computação;
	Cultura organizacional	- Relação muito rasa com a comunicação; - Não a experimentação da missão, visão e	- Muito voltada a educação; - Relação muito rasa com a comunicação, uma vez que é o setor de Recursos Humanas

	valores.	que gerenciam-na;
Ações socialmente responsáveis	- São pautadas apenas para com o público externo;	- Nitidamente percebidas diante a preocupação constante de desenvolver e educar seu público interno;
Dimensão estratégica	- A comunicação possui dimensão estratégica nas formas criativas de transmitir mensagens; - No entanto, a busca de conciliação de interesses da empresa e de seu público interno, são baixas ou inexistentes;	- Possui dimensão estratégica ao se preocupar em agregar valores tanto para a empresa quanto para o público interno, por meio do *e-learning*; - Porém, a comunicação em si não tem o posicionamento adequado nesse processo para que ocorra o gerenciamento estratégico, muito menos viés de abordagem dialógica/interacional;
Adequação à era digital	- Baixa adequação, com o uso de intranet ainda inexistente;	- Altíssima adequação com investimentos para o desenvolvimento da intranet para *e-learning*

Tabela 8 Comparação do desenvolvimento da comunicação para a educação em duas perspectivas / Fonte: Calonego, 2014

Diante dessa comparação foi possível observar muitos desafios existentes para a aplicação e inter-relação de comunicação e educação, com a perspectiva dialógica e interacional. Enquanto no Brasil tais ações são inexistentes, apesar de uma comunicação interna estruturada, na Inglaterra, grandes são os esforços para educador, porém distantes da comunicação. Evidencia-se, assim, um campo novo a ser progredido pelo comunicador que acredita na importância das suas ações, que além de educar pode gerir estrategicamente um processo essencialmente multidisciplinar que exige diversas articulações.

O presente trabalho defende essa união das tecnologias, comunicação e educação para a formação do público interno e para tanto, a seguir, será feita uma análise sobre as competências fundamentais e funcionalidades necessárias para se conquistar o modelo dialógico e interacional, ou seja, o que é necessário, tanto por parte dos comunicadores que irão gerir, como por parte dos ambientes virtuais que irão intermediar esse processo, para

gerar o diálogo, interação e a troca de conhecimentos a fim de criar competências para a era digital nos atores sociais internos.

6.2 As competências e as funcionalidades dos ambientes virtuais essenciais para promover a educação com base na comunicação - interação e o diálogo - entre interlocutores

Para que a inter-relação entre comunicação e educação ocorra em ambientes virtuais, de maneira a contemplar o modelo dialógico e interacional, é necessário fazer uma análise sobre as competências fundamentais do comunicador como gestor e educador desse processo, associadas a atitudes concretas. Assim, ao final dessa análise, pretende-se estabelecer parâmetros para as competências imprescindíveis que o comunicador precisa ter como gestor do processo, para as competências que devem ser geradas no público interno e quais funcionalidades um ambiente virtual de trabalho necessita ter para proporcionar isso.

Portanto, de modo a alcançar os objetivos propostos, buscou-se nos posicionamentos de 13 (treze) respondentes, todos brasileiros e profissionais da área de comunicação social atuantes em empresas alimentícias, identificados por meio de seus perfis públicos no Facebook e escolhidos, como justificam Triviños (2006) e Minayo (2001), de forma intencional e mediante acessibilidade aos mesmos, contributos para a caracterização dos ambientes web de trabalho utilizados. Ressalta-se, ainda, a utilização da técnica da "sondagem", devido ao universo da amostra de pesquisa.

Os resultados e discussões aqui apresentados estão ordenados de acordo com a sequência de questões propostas nos instrumentos de coleta utilizados, ou seja, o questionário eletrônico (anexo 2) enviado aos profissionais da área da comunicação, que teve sua formulação amparada nas competências da análise "C", de modo a viabilizar a coaprendizagem e a coinvestigação.

Diante da coleta realizada, constitui-se propósito da análise de dados deste trabalho, fazer como propõe Gil (1994), descrever e interpretar os dados de modo a responderem à questão de pesquisa elaborada. Com esse intuito, após a organização dos dados, procedeu-se de forma indutiva e dentro de uma perspectiva qualitativa, com a decomposição das grandes massas de dados em unidades menores, reagrupando-as em categorias que se relacionam entre si de forma a ressaltar padrões. Tal procedimento ocorreu para ambos os instrumentos utilizados.

- Os ambientes web de trabalho

As primeiras questões do formulário eletrônico consistiam no assinalamento do nome do respondente, assim como sua empresa de atuação. Porém, como se tratavam de itens facultados ao respondente, 9 (nove) se identificaram, enquanto apenas 6 (seis) registraram a empresa na qual trabalham.

Na sequência, objetivava-se conhecer quais os tipos de ambientes web eram utilizados para o trabalho em relação às Redes Sociais (Facebook, Google+ e etc) e aos sistemas de web conferência, que a maioria dos profissionais de comunicação admitiu utilizá-los sempre. Tal indicativo encontra amparo no pensamento de Castells (2005), quando remete à Revolução Informacional e Tecnológica, onde redes comunicacionais passaram a interferir substancialmente em diversas esferas sociais, incluindo o campo profissional.

Apesar disso, os resultados não indicaram a mesma tendência quando tratou-se sobre o uso de Blogs (Twitter, Blogger e etc) e ao uso de algum Ambiente Virtual de Aprendizagem, entre os quais o weSPOT. Em ambas as abordagens, os resultados refletem um distanciamento dos profissionais da comunicação desses tipos de recurso.

Por sua vez, quando confrontados em relação ao uso de Mídias Sociais como o YouTube, Flickr e etc, os resultados foram equilibrados quanto à frequência do seu uso minimamente, denotando que apesar de ferramentas dessa natureza não se constituírem unanimidade dentro dos contextos profissionais, parecem admitir a imprescindibilidade do seu uso em benefício da empresa.

Quando indagou-se sobre a frequência com que se utiliza o computador em função do trabalho, ficou evidente a indispensabilidade dessa ferramenta no campo profissional da comunicação, uma vez que todos os respondentes sempre o utilizam. Em menor medida, o smartphone e o tablet, parecem até o momento não tão usuais nesses espaços, sendo considerados ainda como ferramentas de apoio ao computador.

Buscando contemplar o que os respondentes levam em consideração ao iniciarem uma participação no ambiente web de trabalho, permitiu-se que assinalassem quantas alternativas lhe fossem apropriadas. Em consequência, constatou-se que a maioria determina objetivos a serem alcançados em suas jornadas na internet. Contudo, nesse levantamento, o alvo estabelecido não necessariamente significa o seu alcance ou mesmo a sua autogestão para definição de passos seguintes.

Essas constatações decorreram da verificação também do quanto essas ações eram voluntárias e das funcionalidades do ambiente web de trabalho desses profissionais. De outro

modo, verificou-se que, se o ambiente web de trabalho não incentiva a autogestão, isso não acontecerá de forma voluntária pelos profissionais, comprometendo assim o aprimoramento do que foi compartilhado e exposto naquele espaço virtual.

As empresas, por sua vez, deveriam ser grandes incentivadoras do processo de autogestão por meio do ambiente web de trabalho, pois, vivencia-se segundo Nassar (2011), a era do multiprotagonismo, momento em que a noção de emissor/receptor tende a ser perdida devido ao acesso às mídias sociais e às tecnologias em geral. Assim, com o mínimo domínio delas, todos podem produzir conteúdo, aumentando a troca de conhecimentos, informações e seus compartilhamentos.

Na mesma direção, buscou-se investigar o que os participantes fazem, ou usam, para atingir seus objetivos no seu ambiente web de trabalho. Com isso, foi possível verificar quais funcionalidades os profissionais consideram essenciais para obterem seus objetivos e, portanto, desenvolverem alguma autogestão. Assim, as funções emergentes mais relevantes apontadas pelos profissionais da comunicação investigados seriam a navegação de página e a utilização de softwares, enquanto que os notificadores e marcadores/*tags* foram considerados menos significantes para o alcance do que foi planejado.

Isso demonstra que ter domínio no ambiente web de trabalho é o primeiro passo para se atingir um objetivo estabelecido, sendo essencial o conhecimento do espaço para garantir a interação entre qualquer público. Desse modo, formar os envolvidos para o uso do ambiente torna-se imprescindível para agregá-los e criar vínculos, evitando o desinteresse de todas as partes. Não por outra razão, as literacias digital e informacional se destacam como competências imprescindíveis na sociedade em rede, como apontariam Loureiro e Rocha:

> A Literacia da Informação tem assim, e em última análise, implicações ao nível da Literacia Digital, da aprendizagem ao longo da vida e da inteligência coletiva, influenciando contextos e conteúdos e gerando energias e sinergia. Literacia Digital e Literacia da Informação são indissociáveis e fulcrais numa sociedade digital globalizada. (LOUREIRO; ROCHA, 2012, p.10).

Outro aspecto identificado, a partir das respostas, aponta para o fato de que a lógica do compartilhamento é uma funcionalidade muito presente nos diversos ambientes web de trabalho, os quais em sua maioria, permitem compartilhar perguntas e dúvidas, *links* (url de imagens, sites etc), ideias, sugestões e comentários. Na esteira dessa abordagem, quando indagou-se sobre a interação no ambiente web de trabalho, constatou-se que oferecer apoio,

contribuir com os interesses coletivos e aproveitar o *feedback* são ações muito praticadas e via de regra só surgem por meio do compartilhamento.

Isso favorece a gestão da comunicação, uma vez que adota-se a filosofia da comunicação integrada, que estimula o resultado em equipe e atua sinergicamente em diversas áreas que compõem uma empresa. Essa integração proporciona a consolidação de relacionamentos entre os públicos e, ainda, incentiva os setores, por meio de interesses e visões diferentes de cada área, a alcançar o objetivo comum (KUNSCH, 2003).

Na mesma direção, tencionou-se descobrir o que os respondentes fazem para organizar os conhecimentos compartilhados no ambiente web de trabalho. A maioria apontou fazer sempre esquemas/mapas para representar ideias, interpretações para expressar significados, compartilhamento de reflexão analítica, sintetização de contribuições para compreensão, auto-avaliação para aprimoramento, dados que indicam o início de uma autogestão e formação proporcionada pelos próprios envolvidos e que podem ser expandidas.

Com essa perspectiva conseguiu-se identificar os níveis de interação possíveis nos ambientes web de trabalho. As respostas ao formulário apontam que o uso desses espaços se dá preferencialmente com e entre os funcionários da empresa, excluindo-se ou aproveitando-se minimamente desses ambientes para interface com outros públicos estratégicos. Fica explícita a ausência de uma ferramenta de comunicação interativa com os diversos públicos para garantir a troca de informações de interesse mútuo. Tal constatação pode indicar certa deficiência dessas empresas no que tange aos seus pontos de contato com seus *stakeholders*, nos termos ressaltados por Ashley:

> No cenário atual, toda e qualquer organização que pretende garantir sua sustentabilidade em longo prazo necessita ser competente o suficiente para ser excelente gestores de redes de relacionamentos entre diversos grupos de atores sociais, também conhecidos por *stakeholders* (demandantes de seus produtos, fornecedores, trabalhadores, gestores, acionistas, agentes financeiros, governo, comunidade local, ecossistema afetado pela sua operação, academia – ciência e tecnologia – e, certamente, todos eles enquanto famílias e indivíduos) (ASHLEY, 2002, p. 5).

A última questão apresentada aos sujeitos de pesquisa foi aberta e permitiu aos mesmos a inserção das suas opiniões acerca de funcionalidades consideradas imprescindíveis, mas que estavam indisponíveis em seus ambientes web de trabalho. As respostas foram diversas e indicaram visões e necessidades diferentes, dificilmente encontradas em um só ambiente web de trabalho proprietário.

Entre as respostas coincidentes, destacaram-se aquelas relacionadas à deficiência na comunicação, tanto para compartilhar informações, quanto para criar vínculos estratégicos com seus públicos. Em geral, alegam e requerem para melhor utilização dos seus espaços web de trabalho: autonomia para gerenciamento do ambiente, compartilhamento eficaz de notícias, comunicador para agilizar o compartilhamento de mensagens, espaço para compartilhamento de boas práticas entre diversos setores, necessidade de interação com *stakeholders* e ferramentas de gerenciamento das relações com os consumidores. Majoritariamente, as manifestações de insatisfação dos respondentes revelam também as suas incapacidades para incorporação de novas funcionalidades aos sistemas utilizados.

Os resultados obtidos junto aos profissionais de comunicação, quanto ao manuseio de funcionalidades dos seus ambientes web de trabalho propiciaram a conclusão de determinados parâmetros. Claramente, esse ambiente virtual deve ter como objetivo fim fazer com que seus usuários exerçam suas competências e habilidades para coaprender e coinvestigar, constituindo-se em uma rede de troca conhecimentos, garantindo a comunicação e a interação – uma interação comunicacional – impedindo que a comunicação aconteça sem a interação, uma vez que interagir já significa se comunicar.

Torna-se fundamental ser um ambiente essencialmente aberto e personalizado, de maneira a permitir mudanças constantes e a flexibilidade para adaptações conforme o contexto de aplicação. Em relação aos recursos, assinalados pelos respondentes como imprescindíveis aos seus ambientes web de trabalho, destacam-se o compartilhamento de perguntas, dúvidas, informações e sugestões, a organização de conteúdo, a interpretação e a comunicação das soluções. Para tanto, deve permitir ainda ao usuário interagir com os outros, de forma a agregar opiniões e reflexões, proporcionando o crescimento dos envolvidos. Ademais, deve conter funcionalidades hábeis para postagens de arquivos, anotações, comentários, reflexões, questões/dúvidas, além de criação de páginas, blogs e mapas, para sistematização de ideias em geral.

Assim, a autonomia para gerenciamento do ambiente, o compartilhamento eficaz de notícias, espaço para agilizar o compartilhamento de mensagens e compartilhamento de boas práticas entre diversos setores, necessidade de interação com *stakeholders* e ferramentas de gerenciamento das relações, que foram as manifestações de insatisfação dos respondentes, deveriam ser equacionadas nesse ambiente virtual.

Isso significa que esse espaço precisa, indispensavelmente, proporcionar o compartilhamento de informações, conhecimentos, interesses e demandas visando à

construção de sentido e favorecendo o entendimento que se pretende atingir. A tabela 9, apresentada abaixo, elenca tais funcionalidades.

A comunicação integrada dialógica está contemplada nessa perspectiva das funcionalidades, pois confere a cada interlocutor o poder de argumentação e negociação sem a delimitação de processos fixos e impulsiona para a interação entre os interlocutores. Logo, os espaços de compartilhamento, como o ambiente web de trabalho, precisam ser incrementados pela adoção de metodologias e de abordagens na comunicação organizacional, o que pode ser desempenhado pelo profissional de Relações Públicas, encontrando caminhos para a viabilização desses espaços comuns.

- As competências

A fim de representar os resultados do questionário utilizado, adotou-se a chamada "Análise C" de Okada et al (2013), para ampliar a aplicabilidade das competências relacionadas aos diferentes ambientes típicos da era digital.

As respostas obtidas foram agrupadas e apresentadas sob a forma de esferas de cores e tamanhos relativos às suas representações no instrumento de coleta de dados. Em detalhe, o tamanho das esferas varia de acordo com as frequências das respostas, caso em que as maiores esferas indicam as opções mais selecionadas pelos respondentes e as menores, o contrário. De outra maneira, as cores estão associadas às graduações dessas frequências dentro de uma escala de ocorrência, de acordo com as expressões – nunca, raramente, algumas vezes e sempre.

A Análise C aqui realizada (Figura 6) possibilitou a visualização dos domínios mais significativos quando da utilização de diferentes ambientes web de trabalho por profissionais da área da comunicação social.

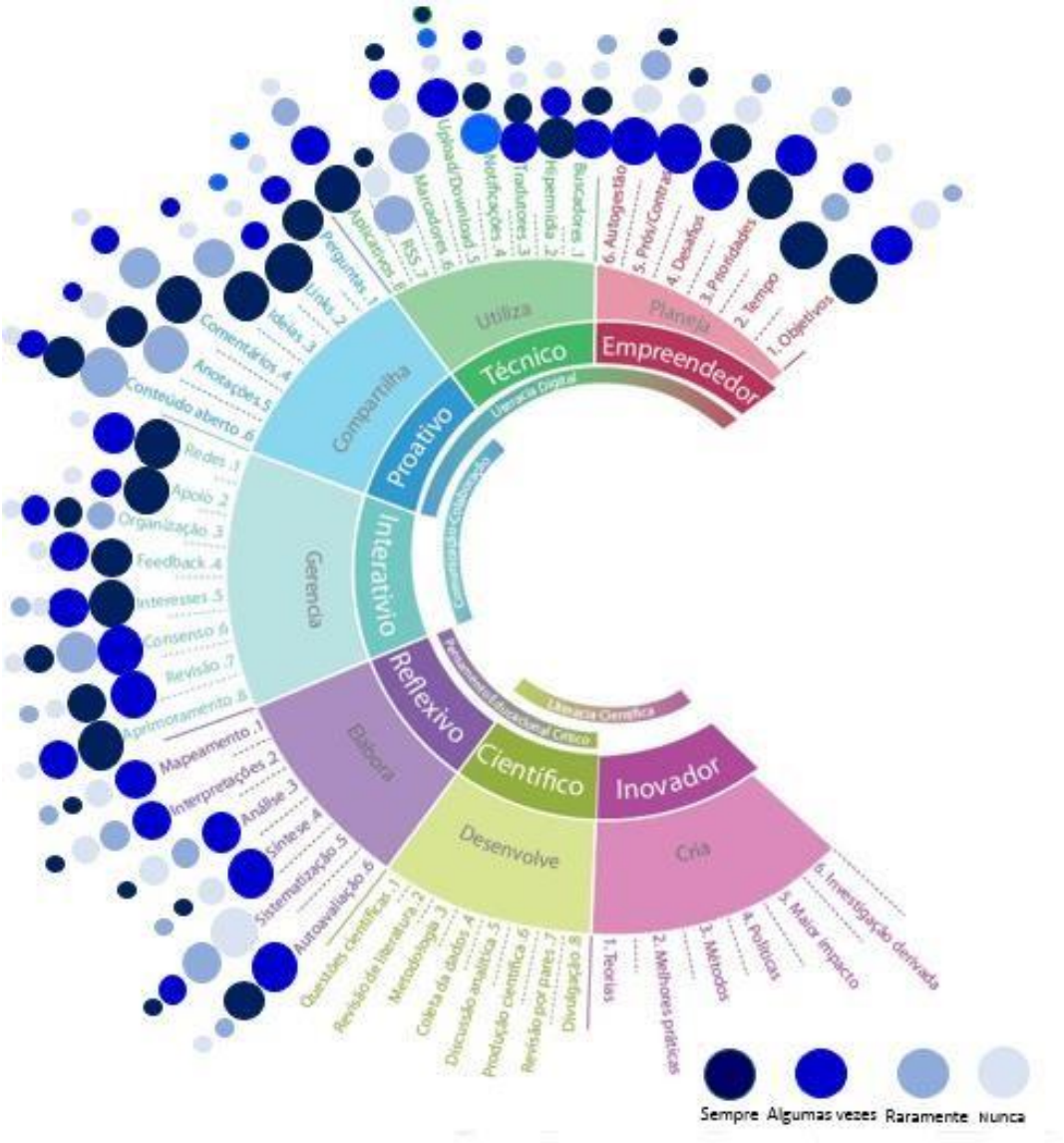


Figura 6 Análise "C" / Fonte: Okada et all, 2013

A análise C (Figura 6) permite observar que os profissionais de comunicação indicaram em alta frequência vários domínios operacionais necessários para as competências relacionadas à Literacia Digital, Comunicação-Colaboração e Pensamento Crítico-Criativo. Dentre eles: planejar objetivo, tempo e prioridades; utilizar hipermídia e aplicativos; compartilhar perguntas, links, ideias; gerenciar redes, apoio, feedback, interesses e aprimoramentos. Já os domínios operacionais relacionados com a competência Literacia Científica não foram contemplados com base nos dados obtidos e realmente não são de extrema importância para a proposta do presente trabalho.

A "Análise C" ilustrada aponta para uma lacuna a ser desenvolvida pelos comunicadores para que possam gerir e educar, por conta da baixa exploração de algumas competências, como as interpessoais (reflexiva e técnica). Isso indica um caminho a ser

averiguado e aprofundado, a fim de incentivar a formação do público interno para tais competências, uma vez que são domínio chaves para coaprender e coinvestigar em ambientes educativos abertos na era digital.

Assim, a tabela 9 tem por objetivo especificar quais os parâmetros de competências que os comunicadores precisam desenvolver para gerar determinadas competências em seu público interno, com intuito de formá-los por meio da comunicação dialógica interacional, que dependem diretamente das funcionalidades dos ambientes virtuais para a realização desse processo.

		Para comunicadores	**Para Público Interno**
Parâmetros	**Competências e seus respectivos Domínios Interpessoais**	Literacia Digital – ser empreendedor, técnico e proativo	Pensamento educacional-crítico – ser reflexivo e científico
		Comunicação-colaboração – ser proativo e interativo	Comunicação-colaboração – ser proativo e interativo
		Atitudes concretas (Domínios Operacionais)	
		Saber: (Empreendedor) - planejar objetivos - planejar tempo - planejar prioridades - planejar desafios - planejar prós-contras - planejar autogestão (Técnico) - usar buscadores - usar hipermídias - usar tradutores - usar notificações - usar upload/download - usar marcadores - usar RSS feed - usar aplicativos	Saber: (Reflexivo) - elaborar mapeamentos - elaborar análise - elaborar síntese - elaborar sistematização - elaborar auto avaliação - elaborar revisões (Científico – *grifo nosso*) - desenvolver coleta de conteúdo/informação - desenvolver revisão do conteúdo/informação - desenvolver interpretação

<table>
<tr><td></td><td></td><td colspan="3">(Proativo)
- compartilhar perguntas
- compartilhar links
- compartilhar ideias
- compartilhar comentários
- compartilhar anotações
- compartilhar conteúdo aberto

(Interativo)
- gerenciar redes
- gerenciar apoio
- gerenciar organização
- gerenciar feedback
- gerenciar interesses
- gerenciar consenso
- gerenciar revisão
- gerenciar melhoria</td></tr>
<tr><td></td><td rowspan="3">Funcionalidades</td><td colspan="3">Para o ambiente virtual</td></tr>
<tr><td rowspan="2">- Permitir o compartilhamento de perguntas, dúvidas etc.; organização de conteúdo; interpretação e comunicação das soluções.</td><td>- Agregar opiniões e reflexões;</td><td>- Incentivar a interação; a autonomia de gerenciamento;</td></tr>
<tr><td>- Possuir tecnologias hábeis para postagens;</td><td>- Ser aberto e personalizado;</td></tr>
</table>

Tabela 9 Parâmetros para competências e funcionalidades / Fonte: Calonego, 2014

Para os educandos, tais competências foram selecionadas para serem ensinadas, pois vão ao encontro do objetivo da inter-relação entre comunicação e educação, o de formar cidadãos plenos, com domínios para saber elaborar conteúdos e interpretá-los, tornando sujeitos críticos, ativos, com capacidade para refletir e sistematizar e contextualizar (científico) informações. Tudo isso, sem ser desenvolvida a capacidade do pensamento educacional-crítico, não é possível. Listou também, os domínios de interatividade e proatividade (competência da comunicação-colaboração), porque o envolvimento, a interação, a busca pela melhora individual e coletiva também devem ser alcançados no público interno.

Portanto, o comunicador para desempenhar seu papel educador precisa ter competências de literacia digital e de comunicação-colaboração, que possuem como

domínios interpessoais ser empreendedor, proativo, técnico e interativo. Considerou-se tais competências fundamentais para o comunicador, pois é função sua incentivar a coinvestigação, visando criar oportunidades para que o conhecimento seja produzido conjuntamente através de uma verdadeira "comunidade de prática" com envolvimento dinâmico e participativo dos coaprendizes que podem investigar e avaliar tanto o conteúdo individual e coletivo, como também do processo de construir e avaliar o conteúdo de modo colaborativo. Sem tais domínios, o comunicador seria incapaz de usar tecnologias (para conseguir ensinar aos educandos), planejar, incentivar o compartilhamento e gerenciar o conteúdo.

De maneira geral, o início de todo esse trabalho com competências poderia ser analisado sob a perspectiva que Oliveira e Paula (2007, p. 27) apresentaram sobre lideranças, conforme a figura 7 demonstra:



Figura 7 Competências das lideranças em comunicação/ Fonte: (OLIVEIRA e PAULA, 2007, p. 27)

Assim, um novo viés de atuação se abre para os comunicadores, que será abordado no próximo tópico, com enfoque no profissional de Relações Públicas.

6.3 Desafios e posicionamentos diante da reinterpretação sobre a atuação do profissional de Relações Públicas

Antes de desenvolver a abordagem sobre a função do profissional de Relações Públicas nesse processo, serão apresentadas as raízes de nascimento e progresso da profissão, para se ter uma visão desse profissional.

A origem dessa matéria no Brasil se deu, historicamente contextualizando, na época em que a ditadura era vigente e tinha por objetivo a formação da imagem das organizações, ou pessoas públicas e no estabelecimento de um bom relacionamento com seus atores sociais, ainda que muito pautado por manipulações.

A década de 80, devido a democratização brasileira, representou grandes transformações para as Relações Públicas sob a ótica da comunicação, assim como para as organizações que, com a intensificação da globalização, passaram a compreender a importância da comunicação.

No contexto de acirramento da competitividade, a profissão passou a expor sua contribuição econômica para as empresas, na medida em que se tornava estratégica para a obtenção de resultados e objetivos, no cumprimento da missão e no desenvolvimento da visão e o cultivo de valores.

Salienta-se que a atividade de Relações Públicas está inserida nas ciências políticas, especificamente na Micropolítica. Se a ciência tem como objetivo compreender, prever e controlar os fenômenos, a atuação das Relações Públicas como disciplina científica ocorre por meio da compreensão do processo e do programa. O processo é a estrutura do fenômeno estudado (seus componentes e sua dinâmica) e o programa, as análises e as formações de políticas. Assim, a intervenção nesse processo só é possível através de programas de Relações Públicas (RUSSOMANO, 2008).

Entre as articulações estratégicas que a profissão de Relações Públicas contempla, estão: diagnóstico, consiste na pesquisa para conhecer a organização em seus diversos âmbitos, para estabelecer sua missão, visão, valores, cultura e o público-alvo e os canais de comunicação; prognóstico, uma fase posterior onde são previstas possibilidades e improvisos; assessoramento, visa auxiliar a liderança a implantar programas planejados de comunicação; e a implementação de projeto, que tem por objetivo colocar em prática todos os projetos estabelecidos.

Assim, com as devidas e diversas estratégicas, muitos benefícios podem ser gerados para a comunicação interna, quando implantadas com a orientação de comunicadores. No

entanto, o trabalho do profissional de Relações Públicas, por essencialmente gerir e mediar processos interativos (NASSAR, 2006*b*), relaciona-se com a função de gestor e educador da comunicação interna, além de possuir ampla formação humanística e ser capacitado em compreender os diversos cenários que a comunicação organizacional apresenta.

Sob a ótica do Simões (2001), o profissional de Relações Públicas deve desenvolver suas práticas fundamentadas em teoria, pois esta agrega à profissão um caráter científico, ou seja, a teoria complementa a prática. Podemos ver essa abordagem claramente na afirmação:

> A montagem de uma teoria, que explique determinado fenômeno exige, antes de tudo, sua percepção. A seguir, mesmo que não aceito o determinismo positiva – tudo o que ocorre é em razão de uma causa - e não se queira generalizar seus princípios para todos os cenários, busca-se compreender o fenômeno e saber por que ele acontece. Isso significa que a premissa inicial, em ciência, é a de que um fenômeno é o resultado de variáveis independentes, que se interligam e produzem determinado resultado, no processo de um sistema. (SIMÕES, 2001, p. 23)

Nessa perspectiva, Simões complementa esse raciocínio lógico com a montagem da teoria com de um quebra-cabeça, analogamente a profissão das Relações Públicas. Construir um quebra-cabeça exige percepção do agente, pois no início se tem apenas a noção do que será concluído pela observação do objeto. Ou seja, construir um quebra-cabeça exige estratégias a partir da percepção do objeto. Nesse sentido, o relações-públicas para construir a comunicação e elaborar estratégias, faz-se necessário ter a percepção, que significa trabalhar na comunicação com o diagnóstico, de pesquisas, análises dos atores sociais, as linguagens e planejar suas ações e a partir disso, planejar ações estrategicamente.

Essa perspectiva é fundamental para essa pesquisa, pois para um profissional possuir um olhar diferenciado sobre o indivíduo e agir como além de um gestor, um educador do processo comunicacional, torna-se imprescindível unir teoria e prática, conforme apresentado nesse estudo.

Ressalta-se aqui, no entanto, que esse processo educacional a partir da comunicação é naturalmente interdisciplinar, como foi mostrado, exigindo diversas áreas, como responsáveis pela tecnologia da computação, design, recursos humanos, psicologia, administração entre outros. E as Relações Públicas se configuram em uma profissão interdisciplinar, apta para articular todos esses setores por meio de uma comunicação integrada.

Portanto, cabe às Relações Públicas a sensibilidade em perceber as particularidades e heterogeneidades dos sujeitos, o que impede trabalhar com as informações de forma linear e simples. Ou seja, considerar o processo comunicacional interno como algo estritamente vinculado ao setor de Comunicação é uma visão simplista, que precisa ser ampliada para a multidisciplinaridade/interatividade entre diversos setores, como Marketing, Recursos Humanos, Administrativo, entre outros para viabilizar o desenvolvimento humano e profissional de todos os trabalhadores. É necessário atuar em todos os setores da organização com informações adaptadas às realidades culturais existentes, de maneira a viabilizar a compreensão e a troca clara e objetiva das informações.

O contexto contemporâneo, de intensa globalização, como apontado no capítulo 1 desse trabalho, traz uma nova configuração para o homem, a sociedade como um todo e para a econômica, modificando os cenários e o modo de vida da humanidade. Nesse momento, um novo pensar e planejar da comunicação surge, na medida em que as incertezas atuais e as crises difundidas interferem na construção de significados por parte do sujeito e de grupos, muitas vezes interlocutores da organização. Comunicar, hoje, significa analisar contextos, analisar o "momento" pelo qual a organização passa, verificar como os grupos reagem, pensam, desenvolvem ações e de que maneira cada sujeito entende e compreende a divulgação de uma mensagem.

Em relação ao campo da comunicação interna, Marchiori (2006, p. 218-219) elenca características atribuídas ao profissional de Relações Públicas convergentes às premissas dessa comunicação, como: mapear os funcionários e nível de relacionamento; avaliar e abrir canais de comunicação; definir linguagem e estratégia de abordagem; gerenciar conflitos (habilidade me minimizar potenciais desentendimentos); conhecer os elementos do processo de comunicação e o papel que cada um desempenha; ter boa vontade para informar as políticas e atividades; ouvir e falar bem (estabelecer relacionamentos efetivos); transmitir a mensagem certa, para o público certo e pelo canal certo; comunicar efetivamente; comunicar com o objetivo de informar e orientar; criar filosofia global, corporativa e integrada de comunicação (orientar e dar sentido aos relacionamentos organizacionais); buscar entendimento, consciência, compreensão e participação; identificar e analisar informações junto aos públicos, mantendo a organização informada e focada em suas necessidades; manter relações com os diferentes níveis para obter a credibilidade; comunicar com eficiência e eficácia para que os contatos fluam naturalmente com qualidade.

Nesse contexto, destaca-se a atuação do profissional de Relações Públicas para gerir o relacionamento e estimular a empresa a evoluir no âmbito cultural, ao diagnosticar, analisar

aspectos implícitos e explícitos e difundir a identidade da organização para si mesma. Ademais, cabe a este comunicador observar o funcionamento diário dos funcionários das organizações e administrar seus relacionamentos, buscando compreender os contextos de comunicação e identificar as práticas institucionais.

Surge, assim, um novo posicionamento para o relações-públicas, o de focar mais no percurso da informação e não nela em si. Ou seja, preocupar-se mais com a logística da comunicação para poder colocar em prática um planejamento estratégico, vigiando os caminhos percorridos pela mensagem. Informar não é comunicar, a comunicação efetiva só acontece com a observação no processo, na ponte entre emissor e receptor.

Logo, os espaços de compartilhamento precisam ser incrementados pela adoção de metodologias e de abordagens na comunicação organizacional, o que pode ser desempenhado pelo profissional de Relações Públicas, encontrando caminhos para a viabilização desses espaços comuns.

Russomano (2008) acrescenta a essas atribuições do profissional de Relações Públicas o de *comunicar com o objetivo de educar o sujeito, buscando retroagir seu papel como sujeito ativo do contexto em que se insere*. Isso significa considerar a perspectiva ampla e complexa do ser humano e das relações de trabalho, compreender as origens, as relações interpessoais, as conexões entre os fenômenos, para poder agir com uma percepção concreta para construir o conhecimento.

Com isso, apenas informar já não é mais suficiente, é imprescindível levar o conhecimento útil para cada necessidade, de maneira educativa e formativa. Torna-se ainda mais essencial ser proativo e interativo (competências de comunicação-colaboração) para ajudar os sujeitos a desenvolverem as competências do pensamento educacional-crítica, ou seja, de saber interpretar o contexto em que está inserido e transmitir por autonomia os próprios saberes aos outros.

O papel do comunicador como educador é vital, tanto para abrir possibilidades de uso de recursos tecnológicos mais variados e avançados, como também para o desenvolvimento das competências de investigação para o conhecimento, através das redes móveis e personalizadas. Em âmbito organizacional, defende-se essa atuação de educador pelo comunicador por se considerar o profissional mais apto a gerir estrategicamente esse processo de maneira a agregar interesses da organização e do público interno, além de poder articular com mais propriedade conceitos de comunicação que envolvam diálogo e interação.

O comunicador, nesse sentido, deve ter o papel de oferecer suporte para os coaprendizes coinvestigadores, de maneira a garantir que eles participem da coavaliação (*feedback*) para aprimorar seus conhecimentos.

Verifica-se assim, a aproximação da coinvestigação com a atuação das Relações Públicas, que desempenham papel fundamental na aplicação de pesquisas de opinião e institucional. O desafio para esse comunicador passa a ser pesquisar com o público interno, descobrir problemas e procurar soluções a partir da interação com os atores sociais e não realizar pesquisas sobre eles, colocando uma barreira de diferenciação e afastamento.

Nesse sentido, a função do relações-públicas é levantar considerações relevantes diante das exigências da formação completa no mundo globalizado. Segundo Kunsch (2003, p. 95):

> As Relações Públicas enfatizam o lado institucional e corporativo das organizações. Em síntese, suas funções são: identificar públicos, suas reações, percepções e penar em estratégias comunicacionais de relacionamento de acordo com as demandas sociais e o ambiente organizacional; supervisionar e coordenar programas de comunicação com os públicos; prever e gerenciar conflitos e crises que porventura passas as organizações e poder despontar dentre de muitas categorias, como empregados, consumidores, governos, sindicatos e grupos de pressão.

Em suma, sendo as Relações Públicas uma profissão que se adapta constantemente ao contexto em que está inserida para cumprir com as demandas sociais, configura-se em uma atividade com desafios frequentes que nascem dia a dia e, como consequência, o profissional deve sempre estar revitalizando seus conhecimentos a fim de transcender aos desafios. Logo, profissionais da comunicação precisam ter uma postura global mediante cada avaliação e sua realidade, para gerar análises mais densas sobre o contexto organizacional, muito além de técnicas. A visão estratégica está totalmente relacionada a esse comportamento, cada vez mais exigido aos comunicadores.

Defende-se que um profissional de Relações Públicas para desenvolver sua função de gestor e educador da comunicação interna é fundamental o constante embasamento teórico crítico e consciente, com o máximo de comprometimento. Como ressalva Freitas (2002, p. 8), "O bom profissional, hoje, é aquele capaz de conjugar os fundamentos teóricos das Relações Públicas às exigências mercadológicas e éticas da contemporaneidade".

Dessa forma, o presente estudo consiste em uma contribuição ao desenvolvimento de ações socialmente responsáveis com base na educação pela comunicação, adapta a era informacional, porém, com as contínuas mudanças em torno das Relações Públicas, o

esgotamento da análise e reflexão da matéria nunca chegará, por consistir em um cenário complexo com diversas atuações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou gerar reflexões acerca da área comunicacional empresarial através de um entendimento da dimensão complexa que permeia as diversas relações humanas. A comunicação dialógica se apresentou uma excelente adaptação ao contexto globalizado, que valoriza cada vez mais o capital humano e suas interações com a empresa. Nessa perspectiva, a atividade de Relações Públicas, mediada por interações e construções constantes de significados e símbolos, oferece subsídios mais adequados para estabelecer o diálogo entre os diversos interlocutores da organização, promovendo o crescimento tanto pessoal como profissional dos atores sociais.

As transformações atuais do capitalismo globalizado neoliberal e o surgimento da era da informação e digital exigiram da sociedade e, consequentemente, das organizações, novos paradigmas para respaldar o estudo e a prática da comunicação organizacional. O presente desafio do profissional de Relações Públicas se constitui em saber trabalhar com diferentes atores sociais, com diversos interesses individuais e múltiplas visões de mundo imersas na economia globalizada.

Nessa perspectiva, um dos principais objetivos desse estudo foi mostrar a existência das possibilidades de atuação desse profissional no âmbito da comunicação interna organizacional a fim de viabilizar uma comunicação educativa por meio do diálogo e interação, amparada em ambientes virtuais para sua construção. Para tanto, ressaltou-se a importância da organização em direcionar a comunicação para uma valorização das relações humanas, a fim de reconhecer o ser humano como um sujeito de projetos, com necessidades, como sentimentos de pertencimentos, de participação e colaboração. O posicionamento diferenciado do profissional de Relações Públicas, portanto, deve ser praticar a comunicação educacional/dialógica e construir conhecimentos de maneira colaborativa e adequados à era digital.

Essa pesquisa proporcionou a chance de dar embasamento teórico para os comunicadores colocarem em prática essa visão, ao elaborar parâmetros de funcionalidades essenciais para ambientes virtuais proporcionarem o diálogo e a interação; analisar as competências necessárias para o comunicador desempenhar o papel de educador e as competências que devem ser geradas no público interno no viés formativo. O comparativo entre duas empresas da mesma marca – uma brasileira e uma inglesa – foi realizado para identificar em que nível de desenvolvimento a comunicação para a educação se encontra, elencando pontos como o setor a qual o processo educativo está associado, a formação do

responsável, cultura organizacional, ações socialmente responsáveis, dimensão estratégica e adequação à era digital. Sendo assim, é preciso descontruir o papel tradicional vinculado às Relações Públicas como responsável na realização e transmissão das mensagens por meios e instrumentos mecanicistas e tecnicistas, para gestor e educador do processo comunicacional, garantindo dimensões estratégicas e de responsabilidade social.

Salienta-se também que as questões aqui analisadas não são fechadas, pois acredita-se que esse estudo é um processo que nunca estará concluído, mas aberto para novos questionamentos, debates e revisões.

Vale acrescentar que a presente aluna, após experiência profissional prática na área de Comunicação Interna, durante seu estágio na empresa *Mondelez International,* construiu uma visão mais crítica sobre o assunto, surgindo diversas indagações acerca da temática. Entre esses novos questionamentos, destacam-se: o profissional de Relações Públicas realmente possui espaço nas organizações para atuar com o viés educativo? Até que ponto as ações de comunicação se relacionam com as de recursos humanos? Essas duas áreas realmente devem atuar separadas ou deveria ser criado um setor que envolvesse as temáticas que se inter-relacionam com essas duas profissões (não se trata aqui de colocar um profissional de comunicação "dentro" do área de RH, ou vice-versa, mas sim de criar um setor novo, com outra nomenclatura, que tornasse possível uma sinergia entre essas duas áreas de conhecimento, dando empoderamento igual para ambas)? Como o profissional de Relações Públicas pode exercer uma gestão educativa se ainda é visto como um profissional não estratégico na organização? O profissional de Relações Públicas deveria atuar na área educativa apenas se o assunto a ser ensinado for relativo à comunicação? Ou deveria estar presente em todas as temáticas? Como incentivar o acesso à educação pelo público interno, considerando todas as metas e pressões do dia a dia? Como atuar com público interno de fábrica, considerando que a maioria não possui acesso à internet? Como criar uma comunicação voltada para a educação para este público (de operação), de maneira a tornar um processo contínuo?

Diante de todos esses questionamentos, surgiu o interesse em dar continuidade a este estudo no Mestrado, uma vez que a perspectiva aqui apresentada se configura como um dos caminhos que podem ser adotados pelos profissionais de Relações Públicas, indicando novas possibilidades e direções a serem descobertas e exploradas, conforme a evolução sócio histórica e suas respectivas demandas e transformações.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação.** São Paulo, Atlas, 1994.

ALMEIDA, Ana Rita. **Leitura em voz alta: uma experiência com crianças de três a dez anos de idade**. Praxis Educativa, 2 (1), 27-32, 2007.

ALVES, Giovanni. **Dimensões da globalização:** o capital e suas contradições. Londrina: Práxis, 2001.

ANDERSON, Rebecca, BALAJTHY Ernest. **Stories about struggling readers and technology**. The Reading Teacher, 62 (6), 540-542, 2009

ANDRELO, Roseane.**Mídiaeducação nas organizações: proposta de formação do p úblico interno para habilidades comunicacionais**. In: SANTOS, Célia M. R. S.(Org) *Opinião Pública: empowerment e interfaces*. Bauru: FAAC, p. 99.111, 2009.

ANDRELO, Roseane; CALONEGO, Renata. **REA e a educação aberta corporativa: formação do Relações Públicas para atuar com literacia digital em ambiente organizacional**. In: Alexandra Okada. (Org.). *Open Educational Resources and Social Networks: co-learning and professional development*.1ªed. Londres: Scholio Educational Research & Publishing, p. 1-13, 2012

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. 9. ed. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2003.

ANTUNES, Ricardo; ALVES, Giovanni. **As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital.** Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004

ASHLEY, Patrícia Almeida. (Org.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, v. 1. 368p., 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: 2002. São Paulo: ABNT, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: 2006. São Paulo: ABNT, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: 2002. São Paulo: ABNT, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6024**: 2003. São Paulo: ABNT, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6027**: 2003. São

Paulo: ABNT, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6028**: 2003. São Paulo: ABNT, 2003.

_____. **Os Sentidos do Trabalho: Ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Boitempo Editora, 2002. (Coleção Mundo do Trabalho)

BABBIE, Earl. **The pratice of social research**. California: Wadsworth Publishing Company, 1998.

BEHRING, Elaine Rossetti, FONTES, Vírginia, MENEGAT, Marildo. **Dilemas da Humanidade: diálogos entre civilizações**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2008.

BENKLER, Yochai; NISSENBAUM, Helen. **Commons-based Peer Production and Virtue**. The Journal of Political Philosophy, 2006.

BOHLANDER, George; SNELL Scott; SHERMAN Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRANTMEIER, Edward. **Empowerment Pedagogy: Colearning and Teaching. Indiana University**. Disponível em: <http://www.indiana.edu/~leeehman/Brantmeier.pdf> Acesso em: 12 de set. de 2013.

CABESTRÉ, Sônia Aparecida; BELLUZZO, Regina C. Baptista. **Desenvolvimento e inovação no cotidiano do profissional de Relações Públicas**. In: *Anuário Unesco Metodista de comunicação Regional*. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, v.12, p. 141-158, 2008.

CABRAL, Valéria. **Um ensaio sobre a comunicação pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática**. In: *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, ano 1, n. 1, p. 55-71, ago. ,2004.

CARDOSO, Gustavo. **Da comunicação de massa à comunicação em rede**. Porto: Porto Editora, 2009.

CARMO, Paulo Sergio do. **Ideologia do trabalho**. São Paulo: Moderna, 1992.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1999.

CHACON, Vamireh. **Globalização e Estados transnacionais:** relações internacionais no século XXI. São Paulo: SENAC, 2002.

CHANLAT, Jean-François (Coord). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Tradução: Christina T. Costa et. Al. Organização da edição brasileira: Ofélia de Lanna Sette Tôrres. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHESNAIS, François. A mundialização do capital. São Paulo: Xamã, 1999.

CHIVENATO, Júlio José. **Ética globalizada & Sociedade de consumo**. 2. ed. São Paulo: Moderna, 2004.

CITELLI, Adilson Odair. **Comunicação, educação e linguagem**. Disponível em: http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/133.pdf. Acesso em: 02 de set. de 2008.

COLEARN21. **Evaluación por competencias en la era del co-aprendizaje y coinvestigación**. 2013. Disponível em: <http://oer.kmi.open.ac.uk/wphttp://oer.kmi.open.ac.uk/wp-content/uploads/2013/04/coaprendizajeYcoinvestigacion.pdfcontent/uploads/2013/04/coaprendizajeYcoinvestigacion.pdf>. Acessado em: 02 de dez. 2013.

Coleção Paulo Freire, Biografia, Legado, Educação, Inspirações. In: *Educadores, grandes coleções*. Editora Cedic, ISBN: 978-85-7530-259-0

COLNAGO, Camila Krohling. **Os novos enfoques da Comunicação Organizacional no ambiente complexo**. In: *GT Abrapcorp 1 – Teorias, história e metodologia dos estudos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, 2008. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt1/gt1_colnago.pdf>. Acessado em: 28 set. 2013.

Commission of the European communities. **Corporate Social Responsibility; a business contribution to sustainable development**. Brussels, 2nd. July, p. 1-24, 2002.

Comunicação Corporativa. **Revista Valor Setorial**, São Paulo, out, 2008.

CORRADO, Frank. **A força da comunicação: quem não se comunica.** São Paulo: Makron Books, 1994.

COSTA, Maria Cristina Castilho. **Educomunicador é preciso**. Núcleo de Comunicação e Educação da Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/7.pdf>**.** Acesso em: 02 de set. de 20123.

CRESCITELLI, Edson. **O efeito potencial da comunicação integrada de marketing**. São Paulo, Estudos ESPM, 2009.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003

DIAS, Reinaldo (Org.). **Cultura Organizacional**. Campinas: Alínea (Coleção Administração & Sociedade), 2003.

DRUCKER, Peter. **Administração de Organizações sem fins lucrativos - Princípios e Práticas**. Editora Pioneira, 2001.

_____. **Educação como prática da liberdade.** 24. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

_____. **Educação e atualidade brasileira**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

European Communites. **Key Competences for Lifelong Learning European Reference Framework**, 1995.

_____. **Extensão ou Comunicação?**10. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

FARIAS, Luiz Alberto de. **A Literatura de Relações Públicas: produção, consumo e perspectivas**. São Paulo: Summus, 2004. LIVRO.

FELIZARDO, Jean. **Capitalismo, organização do trabalho e tecnologia da produção e seus impactos na qualificação da força de trabalho.** Disponível em: <http://www.revistalabor.ufc.br/Artigo/volume3/capitalismo.pdf>**.** Acesso em: 15 de jun. de 2014.

FERREIRA, Naura. **Gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades.** Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 167-177, 2000.

FLEURY, Maria T. Leme; SAMPAIO, Jader dos Reis. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FORTES, Waldyr Guitierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus, 2003. LIVRO

FREIRE, Paulo. **A Importância do ato de ler.** 46. ed. São Paulo:Cortez, 2005.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. LIVRO

FREITAS, Ricardo Ferreira; SANTOS, Luciane Lucas dos (Org.). **Desafios contemporâneos à eficiência das Relações Públicas**. In: *Desafios contemporâneos em comunicação: perspectivas de Relações Públicas***.** São Paulo: Summus (Coleção Novas buscas em comunicação, v. 65). p.7-12, 2002.

_____; GADOTTI, Moacir; GUIMARÃES, Sérgio. **Pedagogia: diálogo e conflito.** 6. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

GARCÍA, Édson Gabriel. **Comunicação e Educação: campos e relações interdisciplinares.** Disponível em: http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/21.pdf**.** Acesso em: 03 de set. de 2013.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas.** Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GENELOT, Dominique. **Manager dans la complexité: réflexions à l'usage des dirigeants**. Paris: INSEP Éditions, 1998.

GIDDENS, Anthony; BECK, Ulrich; LASH, Scott. **Modernização Reflexiva**. São Paulo: Ed. UNESP, 2003.

GIL, Antônio Carlos**. Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GRUNIG, James; HUNT, Todd. **Managing public relations**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 550p, 2003.

HEILBRONER, Robert. **A natureza e a lógica do capitalismo**. Tradução: Lólio Lourenço de Oliveira. São Paulo: Ática, 1998.

Heron, John. **Experience and Method**. Guildford: University of Surrey, 1971.

IAANI, Octavio. **A Era do Globalismo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

Instituto de Artes e Comunicação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. **Comunicarte**. Campinas: IAC, 1983. Ano I nº 2. Junho de 1983.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** São Paulo: Atlas, 1999.

KREPS, Gary. **Organizational communication: theory and practice**. Second edition. Nova York: Longman, 1990.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida. M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus Editorial, v. 1. 424 p., 2003.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação; v. 69)

LIMA, Grácia Lopes. **Comunicação/Educação: a atualidade do tema**. Disponível em: <http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/47.pdf>. Acesso em: 03 de set. de 2013.

LOPES, Hélio. **Fases do Capitalismo**. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAfIfIAI/fases-capitalismo**>.** Acesso em: 04 de mar. de 2014

LOUREIRO, Ana, ROCHA, Dina. **Literacia Digital e Literacia da Informação – Competências de uma era digital**. In: *II Congresso Internacional TIC e Educação*.7p., 2012.

LOURENÇO, Silene. **Sobre o educomunicador e práticas educomunicativas**. Disponível em: <http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/81.pdf>. Acesso em: 18 de jun. de 2014.

MARCHIORI, Marlene (Org.). **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. LIVRO

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MARX, Karl. **Capítulos XIII Maquinaria e Grande Indústria; XXIII A Lei Geral da Acumulação Capitalista; XXIV A Assim Chamada Acumulação Primitiva**. In: *O Capital – Crítica da economia política. Livro Primeiro*, Tomo 2. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

_____[Org]. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

MELO, Neto; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 229p, 2004.

MELO, José Marques de (Coord). Comunicação sem fronteiras - Abordagnes sobre: Paulo Freire. **Vídeo UNESCOM**. Colóquio Multidisciplinar de comunicação para desenvolvimento. Universidade Metodista de São Paulo, 2007. 2 DVD, 143 min. color. son.

MENAN, Marcela. **A importância da comunicação interna nas organizações.** Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arqhttps://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_9_1287601209.pdfidvol_9_1287601209.pdf >. Acesso em: 25 de jan. de 2014.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19.ed., Petrópolis: Vozes, 2001.

MORAES, Cássia; FADEL, Bárbara. **As pessoas para a geração do conhecimento nas organizações.** Disponível em: <http://legacy.unifacef.com.br/novo/xi_encontro_de_pesquisadores/Trabalhos/Encontro/Cassia%20e%20Barbara.pdf >. Acesso em: 17 de fev. de 2014.

MORAES, Cássia; FADEL, Bárbara. **Triangulação metodológica para o estudo da gestão da informação e do conhecimento em organizações**. In: *VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e do conhecimento*. São Paulo: Polis/Cultura Acadêmica, 2008.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

MORIN, Edgar. **Cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento.** Tradução Elóa Jaconina. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertranda Brasil, 2003.

_____; **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJ, 2006b. 3 v.

OKADA, Alexandra; SERRA, Antônio Roberto; RIBEIRO, Silvar; PINTO,Sônia; Correa, André; Rabello, Cíntia; Calonego, Renata. **Competencias–clave para coaprender y coinvestigar en la era digital en entornos abiertos y massivos**. In: Okada, A. (Ed.) 2012. *Open Educational Resources and Social Networks: Co-Learning and Professional Development.* São Luís: EdUEMA., 2013.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

Instituto Ethos de Responsabilidade Social Ambiental. **O que é RSE.** Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx>. Acesso em: 17 dez. 2013.

_____; **Pedagogia do oprimido.** 32**.** ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

PATENTE, Carlos. **Obrigado, Van Gogh!**. São Paulo: Peirópolis, 2007.LIVRO

_____. **Pedagogia da autonomia – saberes necessários à prática educativa.** 33. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

PERUZZO, Cicília Krohling. **Relações Públicas no modo de produção capitalista**. São Paulo: Summus, 1986.

PETRAGLIA, Izabel Cristina. **Edgar Morin: A educação e a complexidade do ser e do saber**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

PIMENTA, Lidiane Malagone. **Relações Públicas governamentais: novas tendências para o relacionamento entre governo e cidadãos.** Abrapcorp, Bauru, 2007.

_____. **Política e Educação.** 7. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

RÁO, Eduardo. **A política social na américa latina diante do processo de modernização capitalista.** Florianópolis, 2006.

Reason, Peter. **Special Issue: The Practice of Co-operative Inquiry**. Systemic Practice and Action Research, 15(3), 169-270, 2002.

Rheingold, Howard. **Welcome to Participatory Media Literacy**. Participatory Media Literacy, 2008. Disponível em: <http://www.socialtext.net/medialiteracy/index.cgi/>. Acessado em: 10 de out. 2013.

RIEL, Cees Van. **Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead, Prenntice – Hall, 1995.

RUSSOMANO, Tânia. **O olhar humanizado da gestão empresarial: o papel do profissional de Relações Públicas como gestor e educador do processo comunicacional**. Bauru, 2008.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização:** do pensamento único à consciência universal. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel; COOK, Stuart Wellford. **Métodos de Pesquisa nas Ciências Sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e Micropolítica**. São Paulo: Summus, 64 v. (Coleção Novas Buscas em Comunicação), 2001.

SINGER, Paul. **O capitalismo: sua evolução, sua lógica e sua dinâmica**. São Paulo: Moderna, 1987.

SMITH, Frank. **Joining the Literacy Club: Further Essays into Education**. Portsmouth NH: Heinemann, 1996.

SOARES, Ismar de Oliveira. **Gestão comunicativa e educação: caminhos da educomunicação**. Comunicação & Educação, 23, 16-25, 2003.

SOARES, Laura Tavares Ribeiro. A**juste neoliberal e desajuste social na América Latina**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHISAWA, Takeshy; FERREIRA, Vitor. C. Paradela; FORTUNA, Antônio A. Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TAPSCOTT, Don. Anthony D. Williams (2006). **Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything**. Penguin USA: New York, 2006.

TARAPANOFF, Kira. **Panorama da Educação Corporativa no Contexto Internacional**. In: *Educação Corporativa: Contribuição para a Competitividade*, 104p., 2004. Disponível em: <www.educor.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: nov. 2013.

TARAPANOFF, Kira. **Responsabilidade social das empresas e educação corporativa**. In: *O futuro da Indústria: Educação corporativa. Série Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior*, 20p., 2005. Disponível em

<www.educor.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: nov. 2013.

The Open University. **About the OU**. Disponível em: <http://www.open.ac.uk/about/>**.** Acesso em: jan./2013.

TORQUATO, Guadêncio. **Estratégias de comunicação nas empresas modernas.** In. III Congresso Brasileiro de Comunicação Empresarial. SãoPaulo, Aberje. 2003.

TRACTENBERG, Leonel; STRUCHINER, Miriam; OKADA, Alexandra. **A case of web-based collaborative inquiry learning using OpenLearn technologies**. In: *mICTE2009 V International Conference on Mulimedia, Information and Communication Technologies in Education*, 2009. Lisboa Portugal. Disponível em: <http://www.formatex.org/micte2009/book/891-896.pdf**>.**

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.

TYLOR, Edward. **The origins of culture: part I of primitive culture.** Nova York: Harper Torchbook, 1958.

UNESCO ICT. **Competency Framework for Teachers**. Acessado em: 12 de maio 2013. Disponível em: <http://www.unesco.org/new/en/unesco/themes/icts/teachereducation/unesco-ict-competency-framework-for- teachers/>

VIERA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional: gestão de Relações Públicas.** Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

WENGER, Etienne**.** ***Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity***. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WESPOT. (2012), "Working Environment with Social, Personal and Open Technologies for Inquiry Based Learning". Disponível em <http://kmi.open.ac.uk/projects/name/wespot>. Acesso em: nov. 2012.

ZEFERINO, Bárbara. **Subsunção formal e real do trabalho ao capital e suas implicações nas relações sociais.** Alagoas, 2009. Disponível em: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/congresos/reg/slets/slets-019-274.pdf>. Acesso em: 03 de maio de 2014.

APÊNDICES

Questionários

1) Com os responsáveis pela comunicação educativa;

Considerar:

Comunicação interna e seu papel formador

Comunicação simétrica de mão-dupla

Comunicação integrada

Comunicação dirigida

Competência comunicacional

Cultura organizacional

A) Identificação da comunicação

- quem é o responsável;
- qual a formação;
- quanto tempo de casa;
- quantas pessoas atuam no setor;
- organograma (importante verificar a qual setor responde diretamente e o quão perto está das esferas de poder – isso tem relação com a teoria das RPs excelentes, do Grunig e com o modelo comunicacional interacional dialógico);
- comunicação integrada (se e como o setor dialoga com os demais aspectos do mix comunicacional, como mkt, institucional etc – isso tem relação com o conceito de comunicação integrada da Kunsch);
- quais as ações e os instrumentos desenvolvidos (o maior número possível e com detalhamento);
- qual o nível de segmentação do público (por exemplo, para todo o público interno ou há divisão dele - isso tem relação com o conceito de comunicação dirigida);

B) Ações de formação do público interno

- no que diz respeito às ações de comunicação voltadas ao público interno, quantos funcionários recebem as informações;
- qual o perfil deles;
- quais as ações e instrumentos de formação/integração com funcionários recémcontratados;

- o que é feito para que conheçam e se integrem à organização como um todo, como seus valores, identidade e imagem;
- e para que se integrem aos demais funcionários;
- quais as ações e instrumentos de formação/integração com funcionários de mais tempo de casa;
- dessas ações, há mecanismos de participação dos funcionários (no processo de elaboração e não como mero receptores)? Quais?
- há ações para contribuir com a formação dos funcionários para se comunicarem, utilizando adequadamente ferramentas digitais? (Quanto mais detalhes aqui, melhor);
- quais principais desafios e dificuldades?
- você acredita ter papel na formação do público interno?

C) Responsabilidade social

- a responsabilidade social faz parte da identidade da organização?
- quais ações de sustentabilidade são desenvolvidas junto ao público interno? E para conscientizá-los de sua importância?
- há ações voltadas à segurança alimentar desenvolvidas com o público interno? Em caso positivo, quais?

2) Com os comunicadores;

Este questionário visa obter informações de como os profissionais de Comunicação usam ambientes na web (internet) para trabalho e também como desenvolvem suas habilidades na Era Digital. Procure responder de forma sincera e completa. Não se preocupe em responder corretamente, pois não há resposta correta ou errada, nosso interesse está em reconhecer o comportamento dos profissionais diante de um ambiente web de trabalho. Para tanto, a base de dados desta pesquisa é anônima e servirá apenas para fins acadêmicos. Agradecemos sua participação.

*Obrigatório

1. Nome:
   Opcional, caso não queira ser identificado

   .....

2. Empresa:
   Opcional, caso não queira ser

identificado

3. Quais os ambientes na web que você utiliza para trabalho ? * Escolha a melhor alternativa para cada item Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Sempre
Rede social (Facebook, LinkedIn, Google+, ...)				
Blogs (Twiitter, Blogger, Scoop.it...)				
Ambiente Virtual de Aprendizagem (Moodle, NING, ELGG...)				
Mídias Sociais (Youtube, Flickr, Instagram, ...)				
Webconferências (FM, Hangout, Adobe...)				

4. Com que frequência você utiliza os equipamentos abaixo em função do seu trabalho? *

Escolha a melhor alternativa para cada item
Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Sempre
Computador				
Smartphone				
Tablet				

5. Quando você inicia sua participação no seu ambiente web de trabalho: * Escolha todas as alternativas apropriadas Marque todas que se aplicam.

- [ ] Estabeleço objetivos a serem alcançados
- [ ] Planejo tempo para atender às demandas
- [ ] Estabeleço prioridades para atingir as metas
- [ ] Identifico desafios e oportunidades para maior desenvolvimento
- [ ] Identifico benefícios e barreiras para pensar em novas alternativ

Tenho iniciativa própria para estabelecer próximos passos visando autogestão

6. O seu ambiente web de trabalho, permite que você: * Escolha a melhor alternativa para cada item Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Sempre
Estabeleça objetivos a serem alcançados				
Planeje tempo para atender às demandas				
Estabeleça prioridades para atingir metas				
Identifique desafios e oportunidades para maior desenvolvimento				
Identifique benefícios e barreiras para pensar em novas alternativas				
Tome iniciativa para estabelecer próximos passos visando autogestão				

7. O que você faz/usa para atingir seus objetivos no seu ambiente web de trabalho? * Escolha a melhor alternativa para cada item Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Sempre
Buscas avançadas (por data, idioma, licença, formato etc)				
Navegação de páginas				
Tradutores				
Notificadores				
Downloads/Uploads				
Marcadores/Tags				
Agregadores (RRS feeds)				
Vários softwares (livre ou proprietário)				

8. O seu ambiente web de trabalho permite o compartilhamento de: * Escolha a melhor alternativa para cada item Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Sempre
Perguntas e dúvidas				
Links (url de imagens, sites, vídeos)				
Ideias e sugestões				
Comentários				
Anotações				
Conteúdos com licença aberta				

9. O que você faz para ter maior interação no ambiente web de trabalho? * Escolha a melhor alternativa para cada item Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Sempre
Amplio a rede de contatos				
Ofereço apoio quando necessário				
Organizo as contribuições				
Dou feedback				
Contribuo com os interesses coletivo				
Incentivo o consenso nas discussões				
Reviso/avalio conteúdos e processos				
Aproveito feedback recebido				

10. O que você faz para organizar os conhecimentos compartilhados do seu ambiente web de trabalho? * Escolha a melhor alternativa para cada item Marcar apenas uma oval por linha.
11. O seu ambiente web de trabalho permite a interação com/entre: * Escolha todas as alternativas apropriadas. Marque todas que se aplicam.

- [ ] Funcionários da empresa
- [ ] Consumidores
- [ ]
- [ ] Escolas/comunidades/ONGs

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Sempre
Esquemas/mapas para representar ideias				
Interpretações para expressar significados				
Compartilho reflexões analíticas				
Sintetizo contribuições para compreensão				
Sistematizo ideias do grupo para coatoria				
Faço auto-avaliação para aprimoramento				

Stakeholders

12. Que outras funcionalidades você considera imprescindíveis e não dispõe delas em seu ambiente web de trabalho? *