

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO (FAAC)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO**

RENATA CALONEGO

**A COMUNICAÇÃO ENQUANTO COMPETÊNCIA ESSENCIAL:
Um olhar para o protagonismo comunicacional nas organizações**

**BAURU
2018**

RENATA CALONEGO

A COMUNICAÇÃO ENQUANTO COMPETÊNCIA ESSENCIAL:

Um olhar para o protagonismo comunicacional nas organizações

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus de Bauru, como requisito para obtenção do título de Mestra em Comunicação, sob a orientação da Profa. Dra. Roseane Andrelo.

BAURU

2018

Calonego, Renata.

A comunicação enquanto competência essencial : um
olhar para o protagonismo comunicacional nas
organizações / Renata Calonego, 2018
187 f. : il.

Orientadora: Roseane Andrelo

Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual
Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e
Comunicação, Bauru, 2018

1. Competência essencial. 2. Protagonismo da
comunicação. 3. Comunicação organizacional. 4.
Relações organizacionais. I. Universidade Estadual
Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e
Comunicação. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não seria o mesmo se não fosse pela intervenção positiva de algumas pessoas e instituições. Agradeço sinceramente a cada uma delas.

Aos meus pais, **Waldomiro e Inês**, 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.

À minha irmã, **Alessandra**, pela amizade, pelo apoio, pelo carinho, pela inspiração e pelo companheirismo e força nos momentos de alegria e de tristeza.

Ao **Roberto**, companheiro que eu amo, pelo sentimento incondicional que nutre por mim, pelo zelo, pela compreensão, pela paciência e por sempre me incentivar a persistir e a seguir em frente, mesmo nos momentos mais difíceis.

À minha companheira de quatro patas, **Piccolina**, que me mostra diariamente a simplicidade do amor.

À minha orientadora, **Profª Roseane Andrelo**, cuja orientação, exemplo e convivência contribuíram sobremaneira, para o meu desenvolvimento profissional e pessoal. Certamente o aprendizado adquirido ao seu lado balizará meu comportamento acadêmico daqui para frente.

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

Um agradecimento especial à **Letícia**, pelo seu olhar atencioso de revisão.

À **Monalisa** e ao **Henrique**, por dividiram comigo momentos inesquecíveis de uma fase de amadurecimento que é o mestrado. Obrigada por compartilharem comigo alegrias, ansiedades, decepções, desabafos, conversas, risadas e apoio ao longo desses dois anos e meio.

Aos **entrevistados** que se disponibilizaram e tornaram possível a realização deste trabalho.

Ao **Silvio**, da equipe da Seção Técnica de Pós-Graduação em Comunicação da FAAC, por sempre ser solícito.

Às professoras **Raquel Cabral** e **Ivone de Lourdes Oliveira**, por gentilmente terem aceitado o convite para integrar a banca e por compartilharem um pouco do conhecimento e da experiência que possuem.

A Deus por sempre iluminar os caminhos que trilho.

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

RESUMO

Enquadrado no âmbito da perspectiva relacional, elege-se como tema o estudo da comunicação enquanto competência essencial, que perpassa pelo entendimento do protagonismo comunicacional nas organizações. Compreende-se esse vínculo e o grau de prática desse olhar, a partir da percepção de quatro comunicólogos que atuam em multinacionais do segmento de ferramenta, alimentício, telecomunicações e bebida. Identifica-se e descreve os saberes que estruturam a comunicação enquanto competência essencial e as dimensões que permeiam o entendimento do protagonismo comunicacional nas organizações. Analisa-se comparativamente esses objetos de estudo frente às associações do saber dialogar, saber criar senso coletivo, saber reconhecer o protagonismo dos públicos, saber dinamizar discursos e saber gerar benefícios mútuos com as noções de interdependência, comunicação enquanto relação, contexto em movimento e cultura. Trata-se de um estudo qualitativo multicaso, cuja coleta de dados é feita por meio de entrevistas com roteiro de perguntas semiestruturado, tendo os dados tratados mediante análise de conteúdo. Evidencia-se que a percepção dos comunicólogos entrevistados sobre o grau da prática da comunicação enquanto competência essencial se difere em cada organização investigada. No entanto, todas as quatro contemplaram fatores que indicaram um direcionamento para praticar os saberes considerados neste trabalho. As organizações do ramo de telecomunicações e de bebida foram as que menos apresentaram possuir um olhar direcionado para o protagonismo comunicacional, tendo a dimensão da cultura e a categoria do saber criar senso coletivo ausentes em suas análises. De modo contrário, os outros dois objetos de estudo demonstraram de modo mais claro os traços que indicam a prática da comunicação como competência essencial, sendo alto o grau de prática do saber dinamizar discursos em todas as organizações analisadas.

Palavras-chave: Competência essencial. Protagonismo da comunicação. Comunicação organizacional. Relações organizacionais.

ABSTRACT

Within the context of relational perspective, the study of communication as an essential competence is chosen as the theme, which permeates the understanding of communicational protagonism in organizations. The link and degree of practice of this look are understood based on the perception of four communicologists who work in multinational companies in tool, food, telecommunications and beverage segments. The knowledge that structures communication as an essential competence, as well as the dimensions that permeate the understanding of communicational protagonism in organizations, are identified and described. These objects of study are analysed comparatively to dialogue, creation of collective, recognition of audiences protagonism, dynamism of discourses and generation of mutual benefits with the ideas of interdependence, communication as a relation, context in movement and culture knowledge associations. It relates to a qualitative multicase study, whose data collection is made through interviews with semi-structured questionnaire, with the data processed through content analysis. It is evident that the perception of communicologists interviewed about the degree of communication practice as an essential competency differs in each investigated organization. However, all four considered factors that indicated a direction to practice the knowledge considered in this work. The organizations of telecommunications and beverage sectors were the ones that less presented to have a directed look at communicational protagonism, having the dimension of culture and the knowledge to create collective sense category absent in their analysis. On the contrary, the other two objects of study have demonstrated more clearly the traces that indicate the practice of communication as essential competence, being high the degree of practice of knowing how to dynamize discourses in all the analysed organizations.

Keywords: Essential competence. Communication protagonism. Organizational communication. Organizational relationships.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- FIGURAS

Figura 1	Dimensões da Organização	23
Figura 2	Interdependência organizacional	24
Figura 3	Estatutos sociais em que membros das organizações (podem) pertencer	25
Figura 4	O <i>icebrg</i> organizacional	28
Figura 5	Razões para mudanças no “fazer negócio”	30
Figura 6	As Relações Sociais	48
Figura 7	Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	76
Figura 8	Movimento entre estratégia, aprendizagem e competência	78
Figura 9	Hierarquia das competências	83
Figura 10	Exemplo de um caleidoscópio	85
Figura 11	Os oito aceleradores	91
Figura 12	Modelo de Interação Comunicacional Dialógica	97
Figura 13	Os ‘saberes’ da comunicação enquanto competência essencial	100

- QUADROS

Quadro 1	Verbos que circundam o termo competência	76
Quadro 2	Processos de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações	79
Quadro 3	Modelos de concepção de competências essenciais de diversos autores	82
Quadro 4	Metáforas da pesquisa em comunicação organizacional	94
Quadro 5	Definição operacional do protagonismo da comunicação nas organizações	111
Quadro 6	Definição operacional de comunicação enquanto competência essencial	113
Quadro 7	Organizações entrevistadas	117

Quadro 8

Análise comparativa entre os graus de prática da comunicação
como competência essencial nas organizações entrevistadas

164

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	ORGANIZAÇÕES, SOCIEDADE E COMUNICAÇÕES: UM OLHAR PARA AS SUAS DINÂMICAS INTRÍNSECAS	18
2.1	A configuração das organizações na sociedade contemporânea: um breve entendimento histórico	19
2.2	Relacionamento entre organizações e sociedade em contexto digital	30
2.3	O protagonismo da comunicação para a construção e a manutenção de relações nas organizações	45
3	A COMUNICAÇÃO COMO COMPETÊNCIA ESSENCIAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	69
3.1	O conceito de competências e seus níveis de atuação/compreensão	71
3.2	O nexó entre competências essenciais e comunicação	85
3.2.1	<i>Definindo os saberes/capacidades da comunicação como competência essencial</i>	99
4	METODOLOGIA	108
4.1	Perguntas de pesquisa	108
4.1.1	<i>Objetivo geral</i>	108
4.1.2	<i>Objetivos específicos</i>	108
4.1.3	<i>Objeto de pesquisa</i>	108
4.1.4	<i>Unidade de análise</i>	109
4.2	Caracterização da pesquisa	109
4.3	Definições constitutivas e operacionais de análise	110
4.4	Universo da pesquisa	115
4.5	Coleta de dados	119
4.6	Análise dos dados	119
5	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	121
5.1	Apex Tool Group	121
5.1.1	<i>Identificação</i>	121
5.1.2	<i>Interdependência e saber reconhecer o protagonismo dos públicos/saber gerar benefícios mútuos</i>	125
5.1.3	<i>Comunicação enquanto relação e saber dialogar</i>	127
5.1.4	<i>Contexto em movimento e saber dinamizar discursos</i>	130

5.1.5	<i>Cultura e saber criar senso coletivo</i>	132
5.2	Organização ‘B’	133
5.2.1	<i>Identificação</i>	133
5.2.2	<i>Interdependência e saber reconhecer o protagonismo dos públicos/saber gerar benefícios mútuos</i>	138
5.2.3	<i>Comunicação enquanto relação e saber dialogar</i>	139
5.2.4	<i>Contexto em movimento e saber dinamizar discursos</i>	141
5.2.5	<i>Cultura e saber criar senso coletivo</i>	142
5.3	Organização ‘C’	144
5.3.1	<i>Identificação</i>	144
5.3.2	<i>Interdependência e saber reconhecer o protagonismo dos públicos/saber gerar benefícios mútuos</i>	147
5.3.3	<i>Comunicação enquanto relação e saber dialogar</i>	148
5.3.4	<i>Contexto em movimento e saber dinamizar discursos</i>	150
5.4	Organização ‘D’	150
5.4.1	<i>Identificação</i>	151
5.4.2	<i>Interdependência e saber reconhecer o protagonismo dos públicos/saber gerar benefícios mútuos</i>	153
5.4.3	<i>Comunicação enquanto relação e saber dialogar</i>	154
5.4.4	<i>Contexto em movimento e saber dinamizar discursos</i>	155
5.5	Análise comparativa dos estudos de caso	156
5.5.1	<i>Interdependência com o saber reconhecer o protagonismo dos públicos e o saber gerar benefícios mútuos</i>	157
5.5.2	<i>Comunicação enquanto relação e saber dialogar</i>	160
5.5.3	<i>Contexto em movimento e saber dinamizar discursos</i>	162
5.5.4	<i>Cultura e saber criar senso coletivo</i>	163
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	165
	REFERÊNCIAS	169
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	184

1 INTRODUÇÃO

A associação estabelecida nesta dissertação entre competência essencial, protagonismo da comunicação e construção e manutenção das relações no contexto organizacional, apoia-se na noção de que a comunicação enquanto competência essencial propicia a capacidade de flexibilidade e de entrega de resultados exigidos atualmente das organizações.

Esse raciocínio se sustenta, fundamentalmente, no entendimento de que o contexto contemporâneo marcado pelo capitalismo globalizado torna as organizações mais fluidas e porosas (ou seja, as fronteiras das atividades industriais, de serviços, de lucro e formação de renda são permeáveis), sendo insustentável enxergá-las na perspectiva da imobilidade e da estabilidade. A sociedade atual, marcada por intensas mudanças derivadas, especialmente, pelo avanço tecnológico, traz exigências de inovação, produtividade e agilidade dos mercados, tendo como consequência uma imprescindível reestruturação das empresas.

Essa nova estruturação social é definida por Castells (2003) como a sociedade em rede, uma vez que a expansão de redes de computadores determina, em grande medida, as atividades sociais. De modo semelhante, Lojkine (2002) aponta a existência de uma revolução industrial, pois, o poder da informação prevalece em detrimento do poder da produção material.

O fato é que o “estouro da bolha *pontocom*”, conforme apontado por Correio et al. (2013), leva a comunicação a assumir um caráter menos hierarquizado e centralizado, resultando em uma “ressignificação das relações sociais, das relações de poder e principalmente da maneira das pessoas se comunicarem” (MOLINA, 2013 p. 103).

Diante das maiores possibilidades de participação da sociedade, Cunha (2011) sinaliza que os sistemas hierárquicos passam a ser questionados, tencionando as organizações a proporcionarem espaços de confiança mútua e que incentivem a criatividade. Almeida e Moraes (2017) sinalizam que se vive uma transformação inédita na lógica dos relacionamentos interpessoais e institucionais devido ao crescente progresso das tecnologias da informação e comunicação.

Nessa perspectiva, observa-se um movimento mais simétrico entre organizações e públicos, já que o crescimento da internet impacta no modo de atuação das organizações, que constata que para alcançarem seus objetivos, torna-se fundamental considerar os objetivos individuais dos sujeitos com quem se relacionam, o que determina seu sucesso e o alcance das metas. Mello (2010, p. 141) ressalta que as organizações passam a ser “cobradas a atuar com maior transparência, segundo legislações mais rígidas e princípios de governança corporativa,

e exige-se que gerem valor mais amplo para a sociedade do que apenas lucros para acionistas”.

A partir dessa linha de raciocínio, constrói-se o entendimento do porquê a mobilização de outras formas de enxergar a organização se faz necessária, que devido à evolução tecnológica e ao advento da internet, tem-se uma nova estrutura na sociedade, instaurando formas diferentes de cultura, sociabilidade e cotidiano, ou seja, alterando relações, processos e estruturas que configuram as corporações como um todo.

Baldissera (2009) enfatiza que as relações entre organizações e públicos se modificam bruscamente, pois, frente a uma maior vulnerabilidade devido às possibilidades inerentes à internet, as corporações passam a buscar por legitimação e a se preocupar cada vez mais com sua imagem e reputação. Ou seja, o ambiente virtual impulsionou uma maior valorização dos ativos intangíveis das organizações, o que implica em reconhecer que seu valor econômico passa a depender também da valorização humana sobre o agir organizacional.

Marras (2005, p. 128) corrobora com esse entendimento ao afirmar que os fatores financeiros e de cunho tangíveis se tornam insuficientes sozinhos para garantir o sucesso da organização, passando a ser “necessário que as empresas considerem, principalmente, a importância dos seus ativos intangíveis”, ou seja, aqueles vinculados às pessoas, não sendo possível a detenção completa desses capitais pelas organizações.

Partindo da lógica em que o indivíduo exerce maior influência nas organizações, observa-se um investimento organizacional cada vez mais intenso em estreitar relacionamentos e manter proximidade com seus públicos, por meio de valores agregados aos seus discursos, posicionamentos e atividades diversas. Ou seja, entre as possibilidades estratégicas existentes para se ter uma vantagem competitiva, tem-se o investimento nas relações organizacionais, responsáveis por conformar as organizações e alavancar diferenciações frente ao acirramento da economia global.

Nesse sentido, faz-se imprescindível superar o caráter instrumental e finalístico da comunicação, pois, o uso de ferramentas de planejamento e controle pelas organizações se tornam insuficientes, sendo possível observar a busca por ações comunicacionais menos simplistas e ferramentais, a fim de que consigam lidar com uma sociedade potencialmente mais ativa e exigente.

Isso ocorre, pois, sendo as organizações um sistema aberto, sua vitalidade e sucesso acabam dependendo diretamente das relações de interdependência que estabelecem com os diversos outros componentes de seu ambiente (GONÇALVES, 2010). Srouf (2012) corrobora com esse pensamento ao apontar que as análises sobre as organizações, que são um

fenômeno social coletivo, requerem a compreensão dos processos sociais e suas relações. O autor reforça que para as organizações não definharem, elas precisam administrar uma “complexa equação de interesses”, sem perderem de vista “suas finalidades ou sua razão de ser” (SROUR, 2012, p. 126).

Nesse sentido, autores como Chia (2003), Marchiori (2008) e Baldissera (2009) indicam que as organizações precisam ser compreendidas muito mais como um processo do que uma entidade, porque possuem em seu fundamento as relações. Portanto, as dinâmicas organizacionais precisam ser encaradas através de suas efemeridades e transitoriedade, principalmente porque as interações que as constituem são processos em constante fluxo e transformações (CHIA, 1995; BJORKENG; CLEGG; PITSIS, 2009, apud SANTOS; SILVEIRA, 2015).

Essa concepção é enfatizada por Oliveira e De Paula (2010) ao afirmarem que as organizações são essencialmente constituídas por processos interativos, os quais ocorrem, por sua vez, por meio da comunicação. É nesse viés que Marchiori (2006, p. 26) defende que “uma empresa é comunicação”, pois, a comunicação constitui como um fator imprescindível para a formação da própria organização, sendo a interação humana um de seus principais atributos. Reforçando tal raciocínio, Baldissera (2009) assinala que qualquer rede, seja física ou virtual, independentemente dos aspectos mercadológicos, não se constitui institucionalmente sem a comunicação.

Não por outro motivo, a comunicação das organizações se destaca frente a este contexto da sociedade contemporânea, pois é por meio dela que a cultura é estimulada e, conseqüentemente, que as pessoas se relacionam e criam e (re)significam valores (MARCHIORI, 2008). Sendo assim, ampara-se na colocação de Braga (2006 apud REIS, 2006, p. 299) de que “todos os fenômenos sociais [tal como as organizações] podem ser vistos e analisados a partir da compreensão de suas relações interativas; portanto, de suas relações comunicacionais”. Isso significa que este estudo enxerga a comunicação das organizações a partir de suas relações estabelecidas.

Frente a essas colocações, constata-se a atuação vital da comunicação nas práticas elementares da sociedade, seja na construção de culturas, de relacionamentos, de significados e, inclusive, na constituição das organizações (VERAS, 2016). Portanto, fica evidente o protagonismo da comunicação nas organizações, seja enquanto formadora destas e até mesmo como indutora de processos, pois, ela permeia desde aspectos culturais à construção de relacionamentos, sendo que ambos se realizam por meio do compartilhamento de sentidos e significados.

Logo, partindo-se do entendimento da comunicação enquanto um processo imprescindível para a constituição das organizações, que são substancialmente sistemas vivos, abertos e um fenômeno social, tem-se a urgência em se refletir a comunicação enquanto competência essencial no ambiente organizacional.

Desse modo, o presente trabalho defende que uma das formas em se colocar em prática esse protagonismo comunicacional consiste em enxergar a comunicação enquanto uma competência essencial nas organizações. Esse raciocínio se fundamenta, também, na perspectiva das relações como uma medida estratégica que agrega vantagem competitiva, especialmente diante da sociedade contemporânea cada vez mais atuante do ponto de vista relacional.

Portanto, o problema norteador desta discussão perpassa pelo reconhecimento do protagonismo estratégico da comunicação na prática organizacional, que significa admiti-la como uma competência essencial que agrega valor econômico e social para a organização e indivíduos. Assim, a partir do questionamento sobre quais competências são essenciais nesse processo em que a comunicação assume maior relevância nas atividades organizacionais, surge a seguinte inquietação: **Quais os saberes que estabelecem a comunicação como uma competência essencial?**

Juntamente a este problema de pesquisa, definiu-se dois objetivos específicos, sendo eles: verificar a percepção dos profissionais de comunicação sobre o grau de prática da comunicação enquanto competência essencial nas organizações; e discutir as associações entre competência essencial, protagonismo da comunicação e construção e manutenção das relações no contexto organizacional.

Em resposta a esta problemática, realiza-se uma pesquisa teórico-empírica com vistas à apuração da hipótese principal que considera o protagonismo da comunicação nas organizações e que esse entendimento se vincula à ideia da competência essencial. Para tanto, embasa-se na verificação dos profissionais de comunicação sobre o grau de prática da comunicação enquanto competência essencial, configurando como unidade de análise quatro profissionais de comunicação das organizações selecionadas, as quais atuam no segmento de ferramenta, alimentício, telecomunicação e bebida.

Trata-se de um estudo qualitativo multicaso, cuja coleta de dados é feita a partir da realização de entrevistas com roteiro semiestruturado. Enquadrado no âmbito da perspectiva relacional, o presente trabalho elege como tema de estudo a comunicação enquanto competência essencial, que perpassa pelo entendimento do protagonismo comunicacional nas organizações.

A estruturação deste trabalho segue a composição especificada a seguir. O presente capítulo abrange a introdução e a exposição do tema de estudo. Os capítulos dois e três, a fim de alcançar um dos objetivos específicos traçados neste estudo, discutem as associações entre competência essencial, protagonismo da comunicação e construção e manutenção das relações no contexto organizacional.

Para tanto, o segundo capítulo é direcionado para compreender as dinâmicas intrínsecas entre organização, sociedade e comunicação, que está formada por três eixos temáticos: um breve entendimento histórico sobre a configuração das organizações na sociedade contemporânea; o relacionamento entre organizações e sociedade em contexto digital; e o protagonismo da comunicação para a construção e a manutenção de relações nas organizações.

Justifica-se a escolha desta linha de raciocínio, uma vez que o estudo de competências comunicacionais no ambiente organizacional implica em uma prévia reflexão da conformação das organizações contemporâneas. Assim, aborda-se sobre os impactos dos aspectos histórico, econômico, social e cultural sobre o comportamento dos indivíduos e, portanto, sobre as organizações, reconhecendo o protagonismo da comunicação em todas essas dinâmicas e processos.

O terceiro capítulo se aprofunda na reflexão sobre a comunicação como competência essencial no ambiente organizacional. Assim, perpassa pelo conceito de competência e seus níveis de compreensão (individual, organizacional/coletivo e essencial) e contempla o nexo entre competências essenciais e comunicação. A partir disso, identifica-se e se defini os saberes que estruturam a comunicação enquanto competência essencial, sendo eles *saber dialogar, saber criar senso coletivo, saber reconhecer o protagonismo dos públicos, saber dinamizar discursos e saber gerar benefícios mútuos*.

O quarto capítulo contém a metodologia de trabalho adotada para a realização da pesquisa. Portanto, apresenta-se os procedimentos metodológicos, enfatiza-se a definição operacional das categorias protagonismo da comunicação nas organizações e comunicação enquanto competência essencial, bem como o processo de coleta e análise de dados. No quinto capítulo, inicia-se a exposição dos resultados da análise dos dados coletados durante a pesquisa. Faz-se a descrição das organizações selecionadas, a partir da sua identificação e a associação entre cada dimensão que compõem o entendimento do protagonismo da comunicação nas organizações com um (ou mais) saber da comunicação enquanto competência essencial, ainda que todos tenham associações próximas. Em seguida, realiza-se uma análise comparativa dos dados obtidos, apresentando-se aspectos comuns e associáveis e,

distintos e divergentes, de modo a ser possível comparar a percepção dos profissionais de comunicação sobre o grau de prática (alto, médio, baixo) da comunicação enquanto competência essencial.

Em resposta aos pressupostos, hipóteses e análises feitas durante este trabalho, o sexto capítulo expõe as considerações sobre as ideias e resultados discutidos nesta dissertação, apontando inúmeras possibilidades de estudo dela decorrentes, assim como, indicativos para trabalhos futuros na área.

2 ORGANIZAÇÕES, SOCIEDADE E COMUNICAÇÃO: UM OLHAR PARA AS SUAS DINÂMICAS INSTRÍNSECAS

Observa-se que o mundo passa por intensas mudanças tendo seu enfoque nas modificações derivadas das inovações tecnológicas articuladas com as novas formas de organizações. Surgem exigências de inovação, produtividade e agilidade dos mercados, resultando em uma imprescindível reestruturação das empresas. A necessidade em repensar esse olhar fica ainda mais evidente no contexto do capitalismo contemporâneo juntamente à evolução tecnológica e ao advento da internet, que propiciaram uma nova estrutura na sociedade, instaurando formas diferentes de cultura, sociabilidade e cotidiano.

Portanto, para uma melhor compreensão acerca do estudo de competências comunicacionais no ambiente organizacional, cabe uma prévia reflexão da configuração das organizações nos dias de hoje a partir da evolução histórica do capitalismo enquanto sistema econômico e social vigente desde o século XI. Justifica-se a escolha desta linha de raciocínio, uma vez que o sistema capitalista possui um conjunto de elementos que impactam significativamente nas dinâmicas e contextos sociais. Ou seja, diante de suas implicações tanto nos aspectos econômicos, quanto culturais e políticos, influencia no comportamento dos indivíduos e direciona a trajetória histórica pelo sistema, por meio de uma lógica.

A partir dessa linha de raciocínio, constrói-se o entendimento do porquê a mobilização de outras formas de enxergar a organização se faz necessária diante sua nova divisão transnacional, que altera relações, processos e estruturas que configuram as corporações como um todo. Assim, constata-se que as organizações precisam ser entendidas além de seu caráter instrumental e finalístico (como geralmente ocorre), o que implica em um reconhecimento de que a dimensão econômica das organizações passa a dividir seu espaço de importância juntamente ao impacto social que suas atividades geram.

Com isso, fica evidente o protagonismo que a comunicação assume nas organizações, enquanto formadora destas e até mesmo indutora de processos. Isso porque a comunicação permeia desde aspectos culturais à construção de relacionamentos, sendo que ambos se realizam por meio do compartilhamento de sentidos e significados. Sendo assim, encaminha-se para a compreensão da comunicação enquanto uma dinâmica vital para as organizações, que são substancialmente sistemas vivos, abertos e um fenômeno social. É nesse raciocínio, portanto, que se fundamenta a urgência em se refletir a comunicação enquanto competência essencial no ambiente organizacional.

2.1 A configuração das organizações na sociedade contemporânea: um breve entendimento histórico

Em linhas gerais, conforme Ianni (1996) aponta em seus estudos, Weber considera o capitalismo um processo que engloba o desenvolvimento racional de diversas atividades, tais como política, economia e cultura. Complementando tal perspectiva, o autor ressalta que o capitalismo para Marx é um sistema civilizatório em nível mundial, além de complexo e dialético em sua natureza.

Ao longo da história, definiu-se quatro fases deste sistema com base nas modificações nos padrões de comportamento da sociedade, sendo sua primeira etapa, após o enfraquecimento gradual do Feudalismo, o Capitalismo Comercial, que manifestou de forma primitiva a acumulação de capitais da burguesia a partir da prática do mercantilismo.

Em um segundo momento, tem-se o Capitalismo Industrial, que instaurou o lucro pela produção de mercadorias e não mais pelo comércio. Tal período foi representado pela primeira e segunda Revolução Industrial, assim como pela consolidação do liberalismo enquanto doutrina econômica. O processo de industrialização se intensificou no século XVII a partir do êxodo rural e da consequente expansão dos centros urbanos, conforme aponta Ferrara (2013). A lógica industrial cresceu para diversos países e organizações, afetando a vida humana em várias dimensões, desde a divisão de trabalho à impessoalidade do processo (TOFFLER, 1980).

Neste contexto, duas concepções mecânicas e instrumentais de produção e gestão foram legitimadas, sendo elas a taylorista de Frederick W. Taylor (1856-1915) e a fordista de Henry Ford (1841-1925). A produtividade e a redução de mão-de-obra e gastos são características do taylorismo, fazendo uso de padronização de processos, hierarquização empresarial, subdivisão de tarefas, entre outros para atingir tais metas. Discussões e trabalho em grupo não eram incentivadas, sendo valorizado a não-interação e as tarefas individuais. De modo semelhante, o fordismo propôs uma padronização na organização do trabalho e da produção, também com o objetivo de aumentar a produtividade e competitividade, apresentando-se como um modelo sutilmente mais sensível ao mercado econômico então vigente.

Diante disso, observa-se que a base de preocupação dessas visões de gestão e produção é a busca pela eficiência e o aumento da produtividade, tornando-se insuficientes à medida em que as exigências do mercado mundial se alteram diante da maior complexidade da sociedade, conforme aponta Ianni (1996). E as demandas do mercado se modificam ao

longo da história, conforme sinaliza a terceira fase do Capitalismo, no fim do século XIX, quando o financeiro em detrimento à indústria e ao comércio, torna-se a forma predominante de acumulação de capital, sendo esse o grande diferencial desta fase em relação às outras (CHESNAIS, 1999). Nesta etapa, ocorre a centralização e concentração dos capitais, intensificando-se a criação de bancos e indústrias, assim como a transformação de empresas familiares em sociedade anônimas de capital aberto, acirrando a concorrência e possibilitando o surgimento de multinacionais.

Ainda com características industriais e financeira, o capitalismo avança com a Terceira Revolução Industrial, nos anos 1970, para sua atual fase denominada de Técnico-Científico Informacional, que tem como destaque o capital humano e a dimensão global diante da desterritorialização e da formação de blocos geopolíticos. Para Lima (2013), diante do aspecto global do capitalismo, as formas sociais de trabalho e, conseqüentemente, a configuração das organizações e, até mesmo, a vida cultural e civilizatória, são recriadas, destruídas ou influenciadas, estabelecendo-se um “novo mundo”.

A origem dessas mudanças vem, fundamentalmente, pelo desenvolvimento das inovações tecnológicas e comunicacionais (GITAHY, 1992 apud FELIZARDO, 2010), que universaliza diversas atividades no âmbito internacional, tornando possível a interferência política, cultural e social entre países, tendo como um dos resultados a alteração da dinâmica das relações na sociedade. Entre outras consequências significativas do capitalismo globalizado, há de se destacar a reprodução ampliada da desigualdade estrutural, uma vez que aqueles que dependem da venda de sua mão-de-obra para sobreviver passam a competir com as tecnologias de ponta que otimizam a produção empresarial.

É fato que com a globalização do capital, o sistema econômico mundial e a lógica do mercado passaram e passam por intensas transformações, tendo reflexos importantes nas relações sociais entre indivíduo e organizações, afetando desde a dimensão do trabalho à forma de consumir. Desse modo, surge a necessidade da adequação das organizações para um perfil mais ágil, fluido e complexo, alinhado aos dias atuais. No entanto, isso significa alterar as concepções mecânicas e instrumentais sobre produção e gestão legitimados na Revolução Industrial, tais como a taylorista de Frederick W. Taylor e a fordista de Henry Ford.

A rigidez típica dessas perspectivas gerenciais e produtivas se tornam insuficientes para acompanhar as necessidades de maior flexibilização dos processos de trabalho e de produção. Queiroz Neto (2011) menciona que as organizações, focadas apenas no mecânico e na produtividade, possuem limitações para lidar com a adversidade e com uma realidade cada vez mais complexa e com ritmo de transformações intenso. Isso ocorre, pois, diferentemente

do período da Revolução Industrial, torna-se cada vez mais difícil planejar com total previsibilidade, não sendo mais possível, principalmente a partir da metade do século XX, depender somente disso para que resultados sejam alcançados (MORGAN, 2007). Ou seja, a busca pela eficiência, padronização e previsibilidade das rotinas impedem a manifestação da individualidade do sujeito, uma vez que nesta lógica estes devem se moldar a uma organização e seu método (MORGAN, 2007; VERAS, 2016).

Com a reconfiguração impulsionada pela quarta fase do capitalismo, urge a necessidade das organizações, ao terem que lidar cada vez mais com a competitividade acirrada, a economia global, a intensificação de exigências no mercado, a imprevisibilidade e a consequente construção complexa da sociedade, em pensar em diferenciais para sobreviverem. Isto é: preocupar-se apenas com a força econômica da organização torna-se insuficiente para superar os desafios inerentes à sociedade contemporânea (BALOCH, KAREEM, 2007).

Para Baloch e Kareem (2007), uma das principais demandas da sociedade contemporânea é a flexibilidade. E, conforme acrescenta Veras (2016, p. 28), “flexibilidade para valorizar heterogeneidades ao invés de princípios padronizadores e homogeneizantes, flexibilidade para promover mudanças, flexibilidade para valorizar as singularidades dos indivíduos, flexibilidade para descentralizar decisões, entre outros”. Nessa perspectiva, as organizações se deparam com um grande desafio: reinventarem-se com princípios diferentes daqueles que as conduziam, tais como a padronização e a centralização, uma vez que o contexto é de instabilidade e de maior questionamento dos indivíduos sobre a atuação das organizações e seu impacto na sociedade (VERAS, 2016).

Assim, as inovações tecnológicas e suas novas possibilidades transnacionais, alteram as relações e trazem demandas organizacionais para além da produtividade, tais como agilidade, flexibilidade e responsabilidade, resultando em uma imprescindível reestruturação e mobilização das organizações. Logo, para acompanhar as mudanças comportamentais do homem e suas maiores possibilidades de participação, os sistemas hierárquicos passam a ser questionados, tencionando as organizações a proporcionarem espaços de confiança mútua e que incentivem a criatividade (CUNHA, 2011). Além disso, observa-se que o desenvolvimento intenso e constante das tecnologias, tornam as organizações porosas, uma vez que as fronteiras das atividades industriais, de serviços, de lucro e formação de renda são permeáveis.

Devido a tantas transformações sociais, o próprio conceito de organizações se altera (FÍGARO, 2008a). Srour (2012, p. 107) afirma que “as organizações podem ser definidas

como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço”, onde ocorrem “ações cooperativas que se dão de forma ordenada”. Assim, segundo o autor, a partir de agentes sociais e recursos, instaura-se uma “economia de esforço”. Em busca de parâmetros comuns entre organizações em contextos, culturas e regiões geográficas distintos, pode-se encontrar um elemento unânime que vai além do entendimento de espaço concreto e de existência de indivíduos, a de ser um fenômeno social (HARPER, 2016). Diante disso, admite-se que ao mesmo tempo em que as organizações são impactadas pela sociedade, elas também interferem no cenário onde estão inseridas. Kunsch (2009, p. 07) pontua sobre a questão:

Partes integrantes da sociedade como um todo, as organizações estão sujeitas a todas as suas mudanças e a novas incorporações. Uma organização nessa perspectiva pode ser considerada uma microsociedade que opera nas mais diferentes dimensões sociais, econômicas, políticas e simbólicas.

Para Srour (2012), isso ocorre, pois, as organizações, enquanto agentes coletivos, formam unidades sociais que possuem interesses próprios, sendo isso independente da realização da atividade-fim para qual a organização foi planejada. Com isso, “por serem fenômenos sociológicos, as organizações são singularidades históricas e se inscrevem num plano institucional” (SROUR, 2012 p. 109). Isso significa que as organizações, então, passam a exercer influência não somente no âmbito econômico, mas também se tornam agentes sociais e políticos fundamentais junto aos públicos com que se relaciona, configurando-se em “disseminadoras de valores, símbolos e discursos coletivos” (MELLO, 2010, p. 19).

No entanto, vale ressaltar que as organizações possuem perfis específicos que delimitam todo seu espaço social. Srour (2012) elenca três dimensões de atuações organizacionais, sendo que uma (dimensão) sempre predomina, ainda que todas se interpenetram ou imbricam. São elas: econômicas, aquelas que produzem bens ou serviços econômicos e que têm como meios de controle as contribuições materiais; políticas, que realizam bens ou serviços políticos, tendo nas coações físicas seus meios de controle; e simbólicas, que se apoiam nos padrões culturais para produzirem bens ou serviços simbólicos. Dentro dessas dimensões, pode-se compreender ainda três tipos de conteúdo organizacional, tais como *infraestrutura material*, que se refere as instalações e equipamentos, tendo reflexos na divisão do trabalho; sistema de poder, que se define pelo exercício do poderio; e universo simbólico, que diz respeito aos padrões culturais assimilados e impressos nas práticas dos agentes sociais. A figura 1 sintetiza esse entendimento:

DIMENSÃO	CONTEÚDO	OBJETOS	PRODUTOS
Econômica	Infraestrutura	Naturais e sociais	Bens e serviços
Política	Sistema de poder	Interesses sociais	Decisões imperativas
Simbólica	Universo simbólico	Representações mentais	Mensagens cognitivas

Figura 1 – Dimensões da Organização.
Fonte: Srour (2012, p. 122)

Partindo dessa explicação, tem-se na Teoria Geral dos Sistemas um entendimento pertinente acerca das organizações, que defende que qualquer fenômeno social procede das relações de interdependência e da interação de variadas partes do sistema (GONÇALVES, 2010). Tal Teoria, oriunda especificamente da área de Relações Públicas, surge nos anos 50 trazendo uma lógica diferente da ciência então praticada, que tendia a mecanizar os fenômenos observados em unidades independentes.

Considerando que um sistema é formado por dois ou mais subsistemas, ele pode ser classificado conforme estabelece sua relação com os componentes que o constituem, ou seja, ele pode ser aberto ou fechado. Um sistema fechado seria aquele que não permite trocas com o ambiente interno ou externo, tomando atitudes com base em reações de causa e efeito. Diferentemente, o sistema aberto tem como característica a interdependência com o ambiente a sua volta, o qual é determinante para a sua existência.

Para Gonçalves (2010), um dos melhores exemplos de sistemas abertos são as organizações, as empresas, que, por serem organismos vivos formados por indivíduos, estão suscetíveis a alterações frequentes, uma vez que ao interagirem com o ambiente ao seu redor, recebem influências de vários outros subsistemas que o integram, tais como recursos humanos, finanças e outros. Para Srour (2012, p. 125), as organizações são sistemas abertos, pois, atuam constantemente em um campo de forças “para absorver mais energia ou valor do ambiente externo; processam insumos e geram produtos; administram pressões e apoios; dependem da credibilidade que vão construindo”. Além disso, as organizações precisam atuar na dimensão política para lidarem com tantas outras coletividades e interesses divergentes. Para o autor, esses são os principais motivos que o ambiente externo exige da organização, sendo necessário uma “enorme capacidade de adaptação e grande flexibilidade” (SROUR, 2012, p. 125).

Diante dessa porosidade do sistema aberto em receber influências do meio ambiente que determinam suas ações, mas também de influenciar a partir de seus serviços e produtos, justifica-se a imprescindibilidade em se reconfigurar constantemente para acompanhar os avanços sociais, culturais, econômicos, políticos e tecnológicos. Gonçalves (2010) ainda enfatiza que, em última instância, estar atento ao desenvolvimento do ambiente, por causa das interações constantes entre organizações e seu meio, é o que permite o sistema sobreviver. Ou seja, a interdependência do sistema e seus subsistemas é nato nas dinâmicas organizacionais, conforme representa a figura 2:

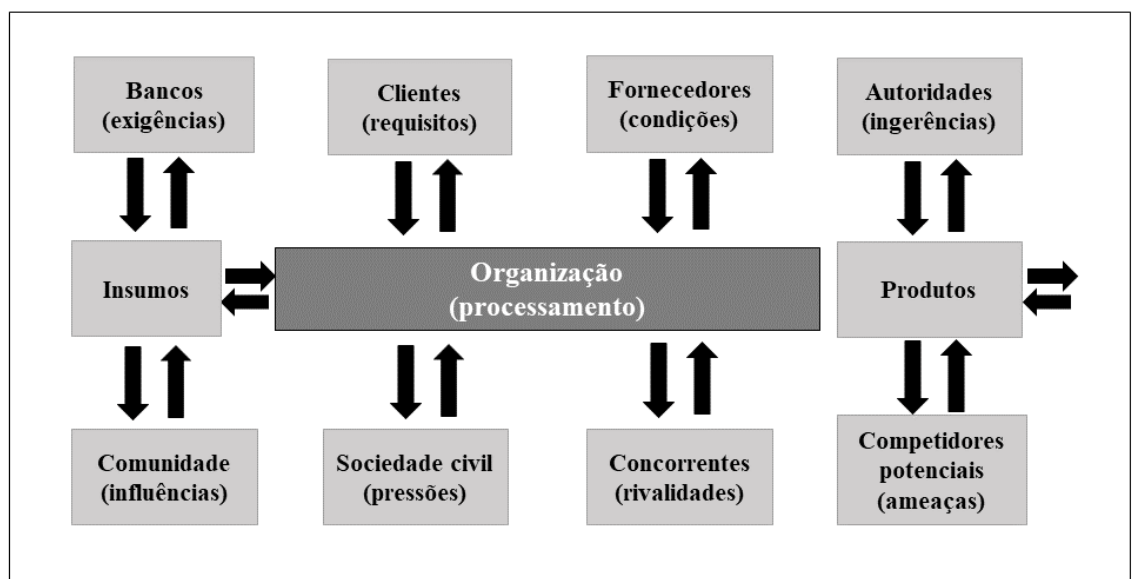


Figura 2 – Interdependência organizacional.
Fonte: Adaptado de Srour (2012, p. 126).

Considerando o sistema capitalista vigente na sociedade contemporânea, Srour (2012, p. 126) pontua as seguintes contrapartidas do ambiente externo em relação às organizações:

Os bancos fazem exigências para financiar recursos e prestar serviços. Os clientes têm seus requisitos para efetuar compras. Os fornecedores ou os prestadores de serviços estabelecem condições mínimas para operar {prazos, preços, garantias, especificações técnicas do produto, tipos de relacionamento). As autoridades intervêm através de leis, planos, programas de investimento, regulamentos, impostos, medidas restritivas ou de estímulo. A comunidade circunvizinha e influencia as decisões por suas crenças e suas práticas. A sociedade civil pressiona, lançando mão de diversos tipos de manifestações. Os concorrentes rivalizam e os competidores potenciais transformam-se em ameaças pela capacidade que têm de absorver parte do mercado.

Essa porosidade organizacional pode ser melhor compreendida pelas colocações de Srour (2012) sobre a personificação dos agentes coletivos (organizações) por meio de seus habitantes, que, enquanto indivíduos sociais, podem pertencer a diversos grupos. Sendo assim, um agente individual pertence, ao mesmo tempo, em variadas categorias e classes sociais, além de fazer parte de muitos públicos. A figura 3 sintetiza tal conceito:

CLASSES SOCIAIS	No sistema capitalista – empresários, gestores ou trabalhadores.
CATEGORIAS SOCIAIS	Gêneros, raças, etnias, gerações, religiões, regiões de origem, ocupações, preferências sexuais, condições de atividade, condições de capacidade.
PÚBLICOS	Clientes, contribuintes, consumidores, correntistas, usuários, passageiros, cidadãos, detentos, litigantes, eleitores, sindicalizados, moradores, fiéis, leitores, alunos, espectadores, ouvintes, estudantes, torcedores, turistas, pacientes, discípulos, fãs etc.

Figura 3 - Estatutos sociais em que membros das organizações (podem) pertencer.
Fonte: Srour, (2012, p. 112)

De modo semelhante, tem-se na teoria institucional, de Walter Benjamin, o isomorfismo, que se refere à adaptação pela qual as organizações se ajustam para serem legitimadas pelo ambiente (ROWAN, 1982). Os neo-institucionalistas, representados em destaque por DiMaggio e Powell (1991), consideram que a ação organizacional independe de condicionamentos objetivos, racionais ou de eficiência, visto que as organizações uma vez em contato com forças de um setor institucional, passam a seguir práticas socialmente legítimas, por meio de condutas isomórficas, aumentando assim sua probabilidade de sobrevivência.

Nesta perspectiva, compreende-se o isomorfismo como um conjunto de delimitações que compelem uma unidade de determinada população a tornar-se semelhante às outras unidades dentro de um mesmo ambiente. DiMaggio e Powell (1991) definem como um processo pelo qual uma organização é condicionada a assemelhar-se a outras em um mesmo contexto ambiental.

Em geral, o próprio ambiente determinará as adaptações organizacionais com vistas ao aumento da compatibilidade entre as unidades de uma população, como pressupõe a teoria contingencial e ecológica, mas que no caso da teoria institucional, acrescenta-se às demandas próprias do ambiente, as exigências quanto aos costumes e normas aceitas coletivamente. Assim, a diversidade das formas organizacionais será sempre isomórfica à diversidade ambiental e social.

Entre os argumentos que poderiam justificar a adoção do comportamento isomórfico por parte de uma organização, desponta o senso de autodefesa para fazer frente aos problemas para os quais parecem não existir soluções imediatas. Ao que parece, as organizações são levadas a assumir estruturas e posturas semelhantes umas às outras, muito mais pela busca da legitimidade de suas ações, do que pela eficiência de modelo adotado. Machado-da-Silva e Fonseca (1993, p.44) ponderam que as organizações se tornam semelhantes, pois “a similitude facilita as transações interorganizacionais ao favorecer seu funcionamento por meio da incorporação de regras socialmente aceitas”. Afora especulações, a própria teoria institucional não poderia deixar de considerar entre os seus objetos de estudo, os elementos socioeconômicos que favorecem a adoção de formas e práticas organizacionais semelhantes. Logo, DiMaggio e Powell (1991) identificam e rotulam a *coerção*, o *mimetismo* e as *normas* como os três fatores que mais induzem à mudança organizacional em direção ao isomorfismo institucional.

O *isomorfismo coercitivo* deriva de regulamentações governamentais, geralmente de leis ou fontes com as quais as organizações mantêm interdependência, de maneira que uma organização mais forte exerce pressão sobre outra que lhe seja dependente. DiMaggio e Powell (1991) consideram que a adaptação estrutural, que cria a uniformidade entre as organizações, pode decorrer tanto das imposições do governo visando a padronização dos procedimentos em defesa dos interesses coletivos, como das imposições de organizações dominantes que fazem prevalecer seu modo de ser, subjugando as demais.

No caso do *isomorfismo mimético*, DiMaggio e Powell (1991) registram que as organizações principalmente em função da necessidade de reduzirem as incertezas ambientais, reproduzem as estruturas e procedimentos de organizações consideradas estabilizadas. Para a teoria institucional, a incerteza constitui-se no fator com maior influência para difusão de modelos institucionalizados por intermédio do mimetismo. Esse tipo de isomorfismo transmite a impressão de que seguindo os passos de uma organização bem-sucedida, tem-se a garantia do sucesso. Consequentemente, adotando uma trajetória diferente dessa, o resultado poderá ser o insucesso.

DiMaggio e Powell (1991) associam o *isomorfismo normativo* ao processo de profissionalização pelo qual normas e conhecimentos são compartilhados entre indivíduos, seja pelos meios formais de ensino ou através de socializações dentro das organizações. O referido processo gera a padronização das condutas profissionais entre as organizações, o que as torna naturalmente semelhantes entre si. Para Larson (1977) e Collins (1979), a profissionalização retrata uma luta coletiva para definição das condições, métodos de

trabalhos e para estabelecer uma base cognitiva e de legitimação para sua autonomia ocupacional. As mudanças neste caso decorrem da capacidade profissional das organizações em normalizar arranjos estruturais conforme suas necessidades (ODERICH, LOPES, 2004).

Em suma, para DiMaggio e Powell (1991) o *isomorfismo institucional*, como apresentado em suas variações, constitui-se hoje na razão dominante pela qual as organizações assumem formas específicas. Neste sentido, os institucionalistas não concebem como um processo racional o desenho e estrutura organizacional, mas como um processo decorrente de forças tanto externas como internas, que levam as organizações de um mesmo segmento a tornarem-se, com o passar do tempo, semelhantes umas com as outras. Esta é uma perspectiva determinística que enfatiza o contexto ambiental e o valor da trajetória histórica das organizações para explicação das suas ações.

Considerando, portanto, as colocações tecidas até o momento, fica evidente que para as organizações não definharem, elas precisam administrar uma “complexa equação de interesses”, sem perderem de vista “suas finalidades ou sua razão de ser” (SROUR, 2012, p. 126). Assim, o conceito da interdependência dos sistemas e seus subsistemas, apresentado pela fundamentação sistêmica, a personificação das organizações por seus membros, que representam estatutos sociais diversos, e a teoria institucional, apontam para a relevância da construção de relações entre organizações e sujeitos sociais, a fim de conciliar interesses e objetivos.

No entanto, toda essa articulação não é tão simples diante dos resquícios absorvidos desde a Revolução Industrial, que aplicou princípios instrumentais e mecânicos que evidenciavam somente o controle e a produtividade ao máximo, de modo a torná-los enraizados culturalmente nas concepções das organizações. Conforme Veras (2016) apresenta em seu trabalho, uma metáfora que pode auxiliar no entendimento sobre a superficialidade que o caráter instrumental representa nas organizações é a imagem de um *iceberg*. Ou seja, o que pode ser visto na ponta do *iceberg* são os elementos que expressam a atividade fim da organização, enquanto uma entidade que objetiva lucro a partir de seus produtos ou serviços. Porém, a organização, sendo ela um fenômeno social, constitui-se, fundamentalmente, por seus aspectos invisíveis, aqueles referentes ao seu processo constante de construção a partir das interações e relações envolvidas em suas dinâmicas. A figura 4 reproduz esse entendimento:



Figura 4 - O *iceberg* organizacional.
 Fonte: Rocha (2015, apud VERAS, 2016)

A essência do invisível pode ser compreendida, também, pelo poder simbólico que as organizações assumem ao representarem um fenômeno coletivo que se imprime na sociedade por meio de dinâmicas e atuações próprias (SROUR, 2012). A Revolução Digital é uma das principais causas que leva a propriedade capitalista a ser vista em sua dimensão intangível, diferentemente do caráter anterior que essas propriedades possuíam, entendidas como algo imóvel. Como resultados, as relações que se inserem na lógica capitalista têm seus fundamentos abalados, sendo que a “perpetuidade do sistema tal qual conhecido nesses dois últimos séculos está posta em xeque” (SROUR, 2012, P). No entanto, vale destacar que ao mesmo tempo em que possuem uma dimensão intangível, representada pelos bens simbólicos e políticos, as coletividades são fenômenos reais que geram efeitos concretos na realidade social. Para elucidar essa constatação sobre a atuação dupla das organizações, entre as esferas tangíveis e intangíveis, Srouer (2012, 112) questiona: “há como duvidar da existência e da capacidade de ação da Igreja Católica? Ou do governo federal? Ou do Banco Central? Ou da Petrobrás? Ou da Rede Globo? Ou da ONU, no plano internacional? ”

O fato é que com as mudanças oriundas do processo histórico, conforme salienta Chiavenato (2004), as pessoas passam a ser reconhecidas, tornando-se partes ativas e fundamentais para o exercício das atividades organizacionais. Porém, admitir a importância dos sujeitos requer um alinhamento de objetivos entre pessoas e organizações, uma vez que a primeira busca benefícios, qualidade do produto/serviço, segurança, ações sociais, enquanto a segunda objetiva lucro, produtividade, eficácia, redução de custos, entre outros (CHIAVENATO, 2004).

Assim, a perspectiva se altera à medida em que as organizações admitem que para atingirem seus objetivos, precisam considerar os interesses individuais dos sujeitos com os quais se relaciona. Com isso, inicia-se um processo de assimetria entre as partes, uma vez que todos os envolvidos com as organizações assumem importância para a realização da sua atividade-fim. Ou seja, ao mesmo tempo em que as organizações objetivam principalmente o lucro, verifica-se que este fim só poderá ser alcançado com o investimento (de tempo, de dinheiro, de setores) nas relações, e não somente na produtividade.

Diante disso, observa-se que as organizações vivem um paradoxo: se por um lado estão cada vez mais potentes diante de uma rede global de fluxos, por outro encontram limitações e questionamentos dos indivíduos que estão exercendo, cada vez mais, influência nas atividades organizacionais e exigem novas atitudes e ações (MELLO, 2010). Conforme a autora menciona, essa tendência foi sinalizada pelo sociólogo norte-americano Daniel Bell (1999), o qual afirma que desde a década de 60, devido à expansão dos meios de comunicação de massa, iniciou-se uma “subordinação das corporações”. Tal subordinação fica ainda mais evidente com o advento da internet e suas redes e mídias sociais online, que impulsionam novas dinâmicas de socialização, manifestação e mobilização, o que gera maiores pressões e controle social sobre as organizações.

Começa a disseminar-se o sentimento de que a atuação das corporações tornou a sociedade mais feia, mais suja, mais poluída, mais deteriorada e perversa. O senso de identidade entre os interesses da corporação e do público foi substituído por um sendo de conflito (BELL, 1999, p. 272 apud MELLO, ano, p. 144).

Isso significa que as organizações passam a ter que conquistar um mandato social para permanecerem vivas. De modo semelhante a tal pensamento, Srour (2012) enfatiza a necessidade das organizações em conquistar uma “licença social para operar”, uma vez que a competição econômica, por si só, torna-se insuficiente. Ou seja, as empresas passam a buscar por um “capital de reputação [e] querem dispor de uma reserva de credibilidade [...] procuram obter, sobretudo, um crédito de confiança que lhes outorgue uma vantagem competitiva para incrementar sua rentabilidade” (SROUR, 2012, P.). Para o autor, ainda, isso não ocorre simplesmente por bondade das organizações, mas sim, porque elas sofrem pressões cidadãs.

A necessidade da “licença social para operar” é uma consequência da transformação em que o “fazer negócio” enfrenta atualmente. E, as razões para isso, segundo Srour (2012) são diversas, tais como apresentadas na figura 5.

Questionamento da sobrevivência do sistema capitalista	“A própria sobrevivência do sistema capitalista vê-se questionada na sua essência pelas tecnologias digitais, e os desdobramentos desse grave questionamento ainda aguardam fatos e estudos.”
A mídia	“Em função da cobertura global e em tempo real da mídia, a visibilidade das empresas tornou-se inevitável, com ou sem crises, e sua vulnerabilidade cresceu substancialmente.”
As novas tecnologias	“Mil olhos vigiam os passos das empresas graças às novas tecnologias e estão prontas a flagrar quaisquer práticas inescrupulosas”.
Capacidade de retaliação dos públicos de interesse	“As decisões empresariais produzem efeitos sobre os públicos de interesse que detêm capacidade de retaliação, pondo em risco o capital de reputação das empresas - esse ativo tão laboriosamente construído”.
A importância da reputação	“A existência de mercados competitivos requer suporte crescente dos públicos de interesse, porque uma boa reputação reduz resistências, angaria apoios e incrementa ganhos.”

Figura 5 – Razões para mudanças no “fazer negócio”.

Fonte: adaptador de Srouer (2012, p.124).

A partir da constatação da “subordinação das corporações” (BELL, 1999) e da “licença social para operar” (SROUR, 2012), fica evidente um tensionamento para uma reformulação total das relações das organizações com sociedade, devido a fatores variados, como as novas tecnologias, a mídia e a maior capacidade de manifestação dos públicos de interesses. Isso significa que as decisões e ações organizacionais passam a ser realizadas a partir de “uma prudente sintonia com as mais recentes demandas do mercado e com a nova configuração das relações sociais” (SROUR, 2012, p. 114.) E, nesse processo, torna-se fundamental a reflexão sobre tais elementos para entender suas imbricações na atuação das organizações e, conseqüentemente, em sua comunicação, conforme será abordado a seguir.

2.2 Relacionamento entre organizações e sociedade em contexto digital

Observa-se, cada vez mais, que as organizações “são cobradas a atuar com maior transparência, segundo legislações mais rígidas e princípios de governança corporativa, e exige-se que gerem valor mais amplo para a sociedade do que apenas lucros para acionistas” (MELLO, 2010, p. 141). Um dos fatores que causa grande impacto no modo de atuação das organizações é a constatação de que para alcançarem seus objetivos, torna-se fundamental

considerar os objetivos individuais dos sujeitos com quem se relacionam, o que determina seu sucesso e o alcance das metas.

Uma das razões para esse movimento mais simétrico entre organizações e públicos é o contexto digital, que com o crescimento da internet, dinamizou a comunicação com um fluxo intenso de informações. Castells (2003) descreve essa nova estrutura social como a sociedade em rede, que é fomentada pela expansão de redes de computadores que determinam, em grande medida, as atividades sociais. Já para Lojkine (2002), o cenário contemporâneo pode ser definido como uma revolução informacional, pois o poder da informação prevalece em detrimento do poder da produção material.

Correio et al (2013, p. 202) destaca que “o estouro da bolha *pontocom*, além de possibilitar a comunicação instantânea de indivíduos de diferentes pontos do mundo e a visualização de imagens ao vivo, gera um banco de dados de capacidade imensurável”. A comunicação, então, assume um caráter menos hierarquizado e centralizado, o que leva a uma “ressignificação das relações sociais, das relações de poder e principalmente da maneira das pessoas se comunicarem” (MOLINA, 2013 p. 103).

Como consequência, “a organização já não consegue prevalecer como o sujeito unilateral do seu discurso e nem mesmo manter-se como protagonista na arena da comunicação social” (MELLO, 2010, p. 20). Concomitantemente a esse processo, o sujeito social, enredado em uma teia de relações, passa a ocupar uma posição de grande interferência na estrutura das organizações, uma vez que com o crescente uso das tecnologias da informação e comunicação, tornou-se mais crítico, amparado pelas leis e atento aos seus direitos.

As transformações estruturais que ocorrem no mundo e na sociedade provocam profundas alterações na forma de relacionamento das organizações: para sobreviverem e tornarem-se competitivas no mundo globalizado, elas necessitam criar mecanismos que auxiliem no processo de transformação e que permita, em um contexto de redes de informação, maior integração com os diversos agentes com que interagem. A comunicação ocorrerá não mais por meio de algo que se diz para um mercado passivo, mas pela qualidade das relações que serão estabelecidas com esses atores e pela credibilidade gerada por uma rede de relações articulada pela empresa com seus clientes, funcionários, fornecedores etc. (CARDOSO et al., 2009, p. 1128).

Diante da perda da noção tradicional de emissores de conteúdo e receptores, uma vez que a produção de informação atingiu todos os polos, as organizações se transformam em mais um interlocutor entre tantos outros, trazendo questionamentos sobre as relações de poder

até então vigentes. Os públicos, em geral, “não são [mais] seres desprovidos de poder, à mercê das estratégias discursivas dos dirigentes, mas participam da construção de significados e cultura” (MELLO, 2010, p. 143). Ao mesmo tempo, sua exposição frente a um público que agora consegue propagar e elaborar mensagens das mais variadas formas, tornam-na mais vulnerável, levando as organizações a repensarem na forma de lidar com os sujeitos sociais.

Essa dinâmica pode ser melhor explicada pelos estudos de Jenkins (2009) sobre a Cultura da Convergência, que enfatizam a quebra da concepção dualística entre emissor e receptor. A relativização do poder dos meios de massa, portanto, leva o receptor a assumir uma condição ativa como nunca vista antes, posicionando-se como sujeito do processo comunicacional e não “mero objeto da ação empreendida pelas instâncias emissoras” (BARROS, 2012, p. 87). Ainda que este novo cenário seja pautado nas novas tecnologias, Jenkins (2009) ressalta que a convergência é muito mais do que um avanço tecnológico, mas sim um processo cultural. Assim sendo, convergência refere-se:

[...] ao fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas de mídia, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que vão a quase qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam. Convergência é uma palavra que consegue definir transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais, dependendo de quem está falando e do que imaginam estar falando (JENKINS, 2009, p. 29).

Ou seja, o crescente avanço dos meios de comunicação e suas tecnologias gera, entre outros efeitos na esfera cultural, o fomento do fenômeno da convergência, que se manifesta em diversas formas, como por exemplo, na divulgação de um filme, que pode ocorrer tanto por meio das TVs, revistas, Internet, rádio, jornal, eventos, jogos de vídeo games, *fanfics*, entre outros. Como resultado do impacto social gerado pela convergência, surge a narrativa transmidiática, onde um mesmo conteúdo é divulgado por diversas mídias. É um fenômeno que acontece diariamente com diversos produtos. Gosciola (2008) aponta que a convergência das mídias já é um fato consumado e que seu desenvolvimento será cada vez mais amplo e natural.

Nesse sentido, Lemos (2003) destaca que a convergência midiática, por meio dos efeitos culturais que as tecnologias de informação e comunicação geram, constitui a cibercultura. E mais ainda, a convergência também propicia o surgimento de mídias digitais, que, ao multiplicar e prolongar as mídias tradicionais, criam novas tecnologias, tais como

computadores e celulares, os quais são, essencialmente híbridos (LEMOS, 2002; CORREIO et al, 2009).

Dentre os conceitos significativos para compreender a convergência, estão a inteligência coletiva de Pierre Lévy (1998) e a cultura participativa. Por inteligência coletiva, entende-se como “uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências” (LÉVY, 2011, p. 28). Portanto, consiste em um processo essencialmente colaborativo e coletivo. O autor ressalta ainda o fato de nenhum ser humano ser capaz de saber sobre tudo, mas que todos sabem de algo, o que significa que o saber está nas pessoas. A inteligência coletiva se apresenta como um processo potencialmente forte para romper barreiras, pois

A partir do momento em que se entende a importância decisiva de recursos que, como a inteligência coletiva, não têm equivalentes, não são quantificáveis nem mensuráveis, e que consequentemente não são permutáveis no mercado, chega-se a uma outra concepção de riqueza e dos objetivos da atividade humana [...]Relações de saber e de produção de saber apontam a saída para escapar às relações mercantis e à sociedade da mercadoria desde que possam se desenvolver livremente e sem o constrangimento da valorização. Os que desenvolvem o software livre e a rede livre vivenciam a possibilidade concreta dessa saída e encontram ao mesmo tempo os limites que os poderes dominantes têm-se esforçado para impor à sua atividade (GORZ, 2005, p.61).

A internet, então, potencializa essa dinâmica ao proporcionar um maior compartilhamento e apropriação do conhecimento por todos, tornando o espaço virtual um ambiente propício para a participação. Além disso, o próprio movimento previsto pela convergência indica a criação de diversos produtos oriundos de movimentos social e cultural, por meio de maiores participações coletivas que geram sensação de pertencimento. Tal dinâmica, estabelece-se como uma contramedida ao empresariado dominante da mídia (GOSCIOLA, 2008).

Uma das formas de concretizar isso, é a partir do uso cotidiano das mídias e redes sociais online pelos usuários, as quais possibilitam oportunidades de participação através das trocas e compartilhamento de ideias, opiniões, decisões e outros. Essas redes digitais colaborativas são resultado do desenvolvimento industrial que culminou na evolução das tecnologias de informação e comunicação para o universo virtual. Por esse motivo, Lévy (2011) enfatiza que a internet se configura na principal representação do meio heterogêneo e transfronteiriço do ciberespaço e, consequentemente, da cibercultura.

Ressalta-se que se entende por redes sociais digitais “uma rede de computadores que conecta uma rede de pessoas” (GARTON; HAYTHORNTHWAITHE; WELLMAN, 1997 apud DONNA; LEITE-DA-SILVA, 2014, p. 687). Entre suas formas de uso, através da comunicação e do simbolismo, Donna e Leita da Silva (2014), realçam três categorias: a) quando são utilizadas para mobilização social e para reunir interesses em comum, seja por motivos afetivos, ou por interesses comerciais e de consumo; b) quando são empregadas para o trabalho em rede, uma vez que possibilitam o acesso a diversos recursos e informações; c) para legitimar e dar acesso ao poder de grupos excluídos, pois facilitam o protagonismo dos sujeitos sociais.

Com atuação nessas três esferas, o uso das redes sociais digitais gera diversos impactos na sociedade, seja na perspectiva cultural, econômica ou política. Nesse sentido, Castells (2003) salienta que as novas tecnologias da comunicação assumem uma dimensão para além do ferramental, sendo que muitas de suas empregabilidades ainda podem ser desenvolvidas. Para o autor, o cerne deste cenário de redes e conectividade é o compartilhamento, principalmente quando se refere à internet e às inúmeras possibilidades de atuações dos indivíduos sobre ela (ver, ouvir, filmar, reclamar etc.), sendo capaz, até mesmo, de redefinir os papéis assumidos pelos sujeitos.

As redes sociais digitais, enquanto um desdobramento da internet, além de proporcionarem maiores oportunidades de compartilhamento, ampliam também as possibilidades de conexões tanto com contato já existentes, quanto com novos, a partir da criação de perfis públicos (BOYD; ELLISON, 2007). Com isso, de acordo Haythornthwaite (2005), os laços existentes *off-line* se tornam mais facilmente conservados por meio das redes sociais digitais, levando sujeitos a se comunicarem para além de um contato físico.

É nesse contexto, portanto, que a cultura participativa se instaura na sociedade, sendo fomentada pelo crescente uso social das novas mídias que disputam espaço com as mídias massivas, as quais tiveram que se adaptar para acompanhar essa mudança, onde usuários se tornam elemento chave para a construção de conteúdo. Para Jenkins (2009), é justamente nesse momento de convergência das mídias que as ressignificações acontecem e a cultura participativa se firma enquanto uma transformação na lógica do produzir e consumir conteúdo/informação, possibilitando infinitos sentidos para uma mesma mensagem. Assim, o ambiente virtual estabelece uma forma diferente de sociabilidade e de cultura, configurando uma sociedade conectada.

Ressalva-se que o entendimento de sociabilidade se refere à “característica que define a aptidão para promover e manter redes de convívio social” (GOSCIOLA, 2008, p. 28), sendo

essas redes, conforme indica Jean Baechler (1995), as responsáveis pela circulação das informações relacionadas aos interesses, paixões, opiniões individuais ou coletivos. Nesse sentido, as tecnologias de informação e comunicação configuram-se como redes significativas para a promoção da sociabilidade. Conforme Gosciola (2008) sinaliza, a sociabilidade existe desde os primórdios da humanidade, independentemente dos recursos tecnológicos, seja por interações face a face, ou por meio de gestos, sendo a escrita um marco crucial no desenvolvimento da sociabilidade. O surgimento da prensa, dos eletrônicos, do digital e a convergência midiática foram todos resultados do progresso da sociabilidade, sendo possível notar o intrínseco envolvimento da própria evolução da comunicação nesse processo. Como exemplo, o autor utiliza o *weblog* e seu potencial em produzir a sociabilidade no ambiente digital, pois, permite que o internauta se manifeste ao mesmo tempo em que consome.

Por isso, o cenário vivenciado nos dias de hoje é inédito na perspectiva de recursos tecnológicos comunicacionais, os quais permitem a realização de diversas atividades em apenas um aparelho, como fotografar, ler livros, ver filmes. A crescente difusão de tecnologias convergentes indica que a sociabilidade poderia se garantir somente pelas TICs, no entanto, isso significaria que o empresariado do setor tecnológico controlaria, de certo modo, essa dinâmica e que uma grande quantidade de pessoas da sociedade utilizasse tais recursos (GOSCIOLA, 2008). Uma das consequências da sociedade conectada, de acordo com Canclini (2007), é justamente a reconfiguração das conexões sociais, sendo os excluídos os indivíduos que não possuem conexão e incluídos os conectados. O autor demonstra que a cultura mundial está sob o poder de poucas empresas, que a América Latina é praticamente inexpressiva nesse cenário e de que os excluídos estão cada vez mais próximos daquilo que se entende por desconectados.

No entanto, observa-se que a conectividade gera consequências expressivas na sociedade, sendo possível identificar a formação de atores sociais com características muito mais participativas e potencialmente fortalecidos para gerarem modificações em diversas esferas, desde política à cultural. Com isso, a própria concepção de participação se altera, o que antes era vinculado à recepção, agora passa para a produção e distribuição de mídia, tornando possível evidenciar interesses coletivos de diversos grupos (JENKINS, FORD, GREEN, 2014). A internet, portanto, diante de seus espaços para participação e interação se firma, principalmente para as gerações mais novas, como um ambiente significativo para o exercício e a luta por direitos (LUVIZOTTO, SERIDÓRIO, 2016).

Justamente pelo caráter interativo e participativo, essa nova cultura, pautada pelo crescente avanço das TIC's, que configurou uma sociedade conectada, expandiu-se de

maneira muito rápida e modificou consideravelmente as formas de se relacionar, de consumir, de obter informações, de se envolver com a política, entre outros. Ressalta-se, no entanto, que apesar de sua expressividade na contemporaneidade, essa cultura não atinge a sociedade em sua totalidade, visto que a exclusão digital ainda é uma realidade em muitas regiões.

De modo geral, porém, é possível afirmar que o surgimento das redes sociais online, principalmente por causa de suas ferramentas que proporcionam maiores oportunidades de trocas e compartilhamentos, alteram os comportamentos dos indivíduos da sociedade relacionados à participação, ao consumo e à produção de informação, instaurando uma nova cultura. Pode-se dizer, também, que é justamente esse cenário que contribui para a concretização da inteligência coletiva ao ampliar o acesso e a troca de conhecimento em um nível nunca vivenciado anteriormente.

Acerca desse processo de possibilidades interativas das novas tecnologias, constata-se que se dá início a “um modelo descentralizado e universal de circulação de informações, permitindo uma comunicação individualizada” (LIMA, 2009, p. 3). Indo mais além, as mudanças provocadas pelas tecnologias digitais geram uma ressignificação na própria produção e distribuição de conteúdo, alterando os padrões de veiculação e difusão da mídia em si (SANTAELLA, 2003; LEMOS, 2002). Frente a isso, o âmbito cultural sofre diversas modificações, pois, as novas tecnologias midiáticas permitem que os sujeitos convivam com uma maior possibilidade de luta e resistência, ao mesmo tempo em que exercem uma forte persuasão para os indivíduos assimilarem as relações e posições predominantes na sociedade (CORREIO et al, 2013, p. 201).

Essa mudança estrutural que está acontecendo na sociedade contemporânea torna-se ainda mais significativa a partir do entendimento de que a mídia é “mais que instrumento destinado a cumprir certas funções sociais (ou comerciais), é elemento estruturante da vida social, que interfere no próprio modo de organização da vida em sociedade. Uma sociedade midiaticizada” (BARROS, 2012, p. 101 -102).

Para uma maior reflexão sobre hegemonia das mídias na sociedade, recorre-se aos estudos realizados pelo norte-americano Douglas Kellner (2006), o qual denominou esse processo de “cultura da mídia”, tendo como fundamentação o conceito frankfurtiano acerca do modelo industrial midiático, que produz mercadorias conforme interesses. A questão principal desse pensamento consiste na identificação gerada nos públicos pelas representações sociais e ideológicas existentes na mídia, a qual está presente em diversos meios - telas, dispositivos e páginas – que permeiam o cotidiano da sociedade, reforçando, assim, modelos e padrões.

Antes de se aprofundar sobre o conceito de cultura da mídia, cabe uma breve explicação acerca do entendimento do termo representações, o qual é elementar para a compreensão dos estudos propostos por Kellner (2006). Segundo Lima (2009), as representações são formadas conforme determinados contextos sociais e históricos, sendo legitimadas por normas e instituições. De modo geral, as representações limitam e padronizam as visões de mundo, além de moldar a concepção que o indivíduo possui sobre si, sobre os outros e sobre os fenômenos sociais. Para Pesavento (2003, p. 40), “a representação envolve processos de percepção, identificação, reconhecimento, classificação, legitimação e exclusão”, sendo a responsável em dar sentido para as ações sociais. De acordo com Bueno e Freitas (2018, p. 108), “toda representação social torna real determinado nível de realidade e esses níveis existem pela coletividade e nela se esvaem não existindo por si”. Isso significa que as representações sociais são, em certa medida, desvinculadas do cenário contemporâneo, pois a memória, proporcionalmente a sua força social, preserva as representações sociais de mudanças repentinas, indicando o caráter duradouro destas.

Nesse sentido, Moscovici (2004) aponta que a essência das representações é tornar familiar algo que é distante das concepções dos indivíduos. De acordo com Moscovici (2004), a noção de familiaridade está diretamente associada às experiências e memórias acumuladas pelo indivíduo ao longo de suas vivências através de imagens, linguagens, gestos. Por isso, o autor aponta que as memórias são contrapontos às novas experiências, formando uma dupla ao mesmo tempo dinâmica e imortal. Sendo assim, o consenso entre indivíduos está vinculado ao reforço de crenças e interpretações adquiridas (a tradição) e à necessidade de sentir segurança e de evitar conflitos.

Para que as representações ocorram, elas precisam ser expressas por códigos verbais e visuais e, por isso, pode-se compreendê-las como as proposições de sentido oferecidas pelas instituições de mídia, que retratam determinados grupos, comunidades, experiências e ideias, pautadas por uma perspectiva ideológica ou valor específico (HALL, 2005; MASTERMAN, 1989). Ou seja, as representações são concebidas na sociedade através de discursos hegemônicos, os quais são reproduzidos, principalmente, nas mídias, que ao serem difundidos em diversas esferas, são assimilados por grande parte da sociedade. Por isso,

As representações midiáticas se configuram como modalidades produtoras de discursos e versões de realidade arbitrárias e normatizantes na medida em que disciplinam e homogenizam, reprimindo ou incitando determinados comportamentos, vontades, gostos e desejos, sob a ameaça da rejeição social, enfraquecendo a legitimidade da pluralidade. Essa realidade orienta o olhar classificador e normalizador das identidades e institui uma rede

semântica que restringe as representações válidas, categorizando e conformando as identidades (LIMA, 2009, p. 6).

Acerca da temática de identidades, cabe destacar que sua conformação se dá a partir das identificações (ou melhor ainda, dos processos identificatórios) que ocorrem por parte dos indivíduos (HALL, 2005). Frente ao atual cenário, o autor salienta que o sujeito assume cada vez mais uma identidade fragmentada e multifacetada, sendo formado por diversas identidades, o que significa, segundo Baldissera (2009), romper com a ideia de uma identidade essencial e admitir a existência da individualidade de base, isto é, compreender que o indivíduo possui uma identidade forte e particularizada ao mesmo tempo em que realiza identificações sucessivas.

Nesse sentido, Baldissera (2009) reforça que o ambiente eco-sócio-histórico-cultural e estrutural, interferem na expressão das individualidades de base. Retornando para as considerações de Hall (2005), pode-se dizer que um sujeito com identidades fragmentadas devido ao contexto social contemporâneo, consegue realizar inúmeros processos identificatórios com diversos elementos, seja com outro sujeito, com um discurso, posicionamento ou organizações. Ou seja, na medida em que os processos de significações e representações aumentam, multiplica-se as possibilidades de processos identificatórios. Sendo assim, tem-se que:

a) os processos identificatórios são a expressão de várias possibilidades indetificatórias do sujeito; b) a multiplicidade de identificações do 'eu' atualiza a pluralidade de lógicas, multidirecionais e com diferentes qualidades; c) de alguma forma, essas múltiplas identificações possíveis estão tensionadas/inter-relacionadas de modo a retroagirem umas sobre as outras, perturbando-se/desorganizando-se/reorganizando-se (BALDISSERA, 2009, p. 160).

Sobre essa reflexão, Baldissera (2009) enfatiza ainda o caráter provisório desses processos identificatórios, pois, estão vinculados ao (re)tecer contínuo praticado pelos sujeitos diante das inúmeras possibilidades identificatórias, podendo essas serem atualizadas e reconfiguradas conforme o desenvolvimento de outros elementos, tais como cultura, linguagem, sociedade, estabelecendo relações de interdependência e inter-relacionamento. Portanto, verificam-se três características associadas a essa dinâmica, sendo elas: os níveis de possibilidades; a temporalidade, uma vez que a identificação pode ser efêmera ou duradoura; e intensidade, no sentido de determinar o grau de identificação, tais como alta, média ou baixa.

Nesse sentido, a arena da cultura das mídias exposta por Kellner (2006), como um termo que se refere às “interconexões entre a cultura e os meios de comunicação, designando a colonização da cultura pela mídia e constituindo-se como o principal meio para a sua circulação e disseminação” (LIMA, 2009, p. 2), impacta diretamente nos processos identificatórios e suas possibilidades. Principalmente porque para Kellner (2006), o conceito de cultura das mídias não se resume ao campo de produção midiática, mas também à distribuição dessas, que ocorre, majoritariamente, pelas tecnologias. Sendo assim, o âmbito cultural sofre diversas mudanças por causa da cultura das mídias, que, devido ao avanço das tecnologias midiáticas, proporciona aos sujeitos maior autonomia (SANTAELLA, 2003; KELLNER, 2006).

Destaca-se aqui a palavra autonomia como um elemento fundamental das redes colaborativas, que indica um certo nível de liberdade do sujeito (e consequentemente de redes e sociedades) em relação aos meios de comunicação dominantes. A ideia de autonomia remete ao incentivo das potencialidades individuais. De acordo com Morin (2005, p. 66),

Para sermos nós mesmos, precisamos aprender uma linguagem, uma cultura, um saber, e é preciso que esta própria cultura seja bastante variada para que possamos escolher no estoque de idéias existentes e refletir de maneira autônoma. Portanto esta autonomia se alimenta de dependência; nós dependemos de uma educação, de uma linguagem, de uma cultura, de uma sociedade, dependemos claro de um cérebro, ele mesmo produto de um programa genético, e dependemos também de nossos genes.

No entanto, conforme enfatiza Santaella (2003), independentemente dessa autonomia, a mídia ainda se configura um espaço dominante da formação da cultura na sociedade atual, pois, ela, segundo Lima (2009, p. 3), “continua a conformar e legitimar as representações e os discursos oficiais sobre o mundo, sobre as coisas do mundo, os indivíduos e os grupos sociais”. Para Gosciola (2008), isso ocorre, pois, a sociedade em rede e/ou a revolução informacional somente redirecionam os setores hegemônicos para outro campo de produção e manipulação. Ou seja, os padrões e modelos presentes atualmente ainda são influenciados, majoritariamente, pela cultura da mídia, que molda estilos de vida.

Santaella (2003) pontua ainda que a cultura das mídias é processo que ocorre devido a inovações tecnológicas e transformações socioculturais, e que se cruza entre a cultura de massas e a cibercultura, constituindo uma cultura híbrida com implicações sociais e culturais em conjunto, mas também distintas. Essa coexistência de culturas se deve ao processo de convergência midiática, que, conforme abordado anteriormente, possibilita a permanência da cultura de massa e da cultura das mídias na cibercultura (SANTAELLA, 2003). Nesse

sentido, pode-se afirmar que a “internet *desregionalizou* as culturas [seja] através de filmes, séries, novelas, desenhos, revistas [...], culturas distintas são apresentadas e incorporadas a sociedades culturalmente diferenciadas” (CORREIO et al, 2013, p. 202).

A partir dessa lógica, constata-se um paradoxo, pois, ao mesmo tempo em que a coexistência de culturas possibilita uma maior multiplicidade dos produtos midiáticos e culturais, ampliando as alternativas de acordo com interesses individuais, ela ainda é expressiva na propagação de “representações dominantes para uma cultura geral abrangente que também se reproduz inclusive no âmbito do ciberespaço” (LIMA, 2009, p. 5) e que influenciam significativamente na percepção dos sujeitos. Ou seja, mesmo que exista uma quebra no poder das comunicações massivas, essas ainda são preponderantes na criação de estereótipos e na conformação de identidades. Isso quer dizer que a produção múltipla de materiais midiáticos, não significa, necessariamente, em uma pluralidade e diversidade de conteúdo, pois, a maior visibilidade de modelos sociais específicos ainda ocorre na mídia massiva (KELLNER, 2006). Nesse sentido, pode-se afirmar que:

A cultura veiculada pelas mídias acomoda o cotidiano, comportamentos e a percepção da sociedade sobre o mundo, além de determinados fenômenos sociais. Os meios de comunicação de massa e os produtos culturais midiáticos são mediadores de uma realidade que é construída, historicamente, a partir de representações e discursos visuais e verbais emanados de diferentes instituições sociais que contribuem para modelar uma visão predominante de mundo (CORREIO et al, 2013, p. 200).

Nesse sentido, segundo Braga (2006), pensar nos processos de mediatização na sociedade contemporânea implica compreender que estes processos são, em sua essência, interacionais, uma vez que as relações entre produção e recepção de produtos midiáticos geram interações sociais diversas, conforme aponta a cultura participativa. Para o autor, a amplitude dos processos midiáticos vai além da arena da produção e da recepção, o que o leva a propor um “*terceiro sistema de processo midiático* [...] que completa a processualidade de mediatização social geral, fazendo-a efetivamente funcionar como comunicação” (BRAGA, 2006, p. 22). Como esse sistema se refere às respostas sociais que ocorrem devido aos produtos midiáticos, ou seja, às interações sociais com a mídia, Braga (2006) sintetiza tal raciocínio com a nomenclatura de “*sistema de resposta social*”.

No entanto, esse termo não diz respeito a interatividade em si, mas sim nas respostas geradas e difundidas socialmente. Para o autor, o que acontece, mesmo nos ambientes virtuais, é o acesso posterior da sociedade ao produto midiático, a qual produz respostas frente

a este produto e torna o conteúdo diferido e difuso, sendo essa dinâmica uma das principais características da midiaticização. Para Braga (2006), a ocorrência da interatividade, ainda que importante, é exceção. Primeiro porque a própria internet tem como base de funcionamento os dados diferidos e difusos. Segundo, que a interação existente no espaço digital, por vezes é com a máquina e não com a rede, o que configura em movimentos diferenciados. Além disso, o autor destaca:

O sistema de interação social sobre a mídia (seus processos e produtos) é um sistema de circulação diferida e difusa. Os sentidos midiaticamente produzidos chegam à sociedade e passam a circular nesta, entre pessoas, grupos e instituições, impregnando e parcialmente direcionando a cultura. Se não circulassem, não estariam “na cultura” (BRAGA, 2006, P. 27).

O conceito de circulação, nesse contexto, associa-se à perspectiva econômica sobre a circulação de bens, no sentido de interação sobre os produtos midiáticos. Ou seja, conforme Braga (2006) exemplifica: não se trata meramente da circulação entre pessoas de um livro, mas sim, do vínculo gerado entre os indivíduos que leram o mesmo livro e conversaram sobre ele. Essa “conversa” é a circulação, a interação, a resposta social sobre o que a sociedade *faz* com a sua mídia. Nesse sentido, o sistema de resposta social, pautado na circulação, corresponde à movimentação dos sentidos e aos estímulos produzindo pela mídia na sociedade.

Uma observação interessante desse estudo é a de que as respostas sociais sempre existiram, independentemente dos avanços tecnológicos e da internet. Tais dispositivos potencializam a produção de respostas, uma vez que possibilitaram uma ampliação na circulação das “ideias, informações, reações e interpretações sobre a mídia e seus produtos e processos” (BRAGA, 2006, p. 30).

Por fim, cabe mais dois apontamentos sobre os estudos do sistema de resposta social. Primeiro, vale destacar, portanto, que a sociedade exerce ações variadas frente a mídia (de estímulo, de crítica, de alerta, de divulgação, de controle, de aprendizagem, de contraposição, entre outras). Segundo que, tal retorno da sociedade sobre a mídia, por meio de um sistema de interação social, não significa que essas atitudes sejam críticas e que enfrentem qualquer distorção nesse âmbito, pois, esse sistema está sujeito a fragilidades, sejam elas operacionais, conceituais ou de recursos. Sendo assim, Braga (2006, p. 42) entende que uma recepção ativa

É correlata, de modo fundamental, à existência na sociedade de dispositivos de interação social vigorosos – nos dois sentidos, de enfrentamento interpretativos e de forte presença social, ou seja, constatar uma articulação sistêmica entre ações interacionais de sociedade e produção midiática não

correspondo a afirmar “equilíbrio”, menos ainda equilíbrio estável [...] É relevante, para percebermos o sistema de interação social sobre a mídia, que a circulação de produtos midiáticos na sociedade não se faz apenas como “escolher e acolher” segundo critérios culturais anteriores, mas gera um *trabalho social dinâmico*: respostas.

O sistema de resposta social demonstra que não se pode limitar as relações inerentes aos processos midiáticos apenas entre produto e usuário, pois, a sociedade lida com a sua mídia ao produzir dispositivos sociais que permitem a continuidade e circulação de moldes e padrões no contexto social, provocando processos interpretativos por meio dessa interação.

Portanto, a apropriação e a produção de sentido da mídia pelos indivíduos estão vinculadas ao contexto social, vivências e experiências de interpretação do sujeito. Nessa perspectiva, cabe uma breve reflexão sobre as mediações socioculturais de Martín-Barbero (1987), a fim de elucidar, no cenário midiaticizado da sociedade contemporânea, a interferência da mídia na cultura, na sociedade, na política, nas organizações etc. e para compreender a importância da recepção no processo comunicacional, que ocorre a partir do contexto cultural de cada indivíduo, isto é, a partir das mediações socioculturais.

Os estudos de Martín-Barbero (1987) propõem a perspectiva dos meios para além do olhar técnico, contemplando sua relação com a vida cotidiana. Em suas análises mais recentes, o autor retoma a comunicação como o cerne da vida cultural e social das pessoas, reconhecendo que as configurações da sociedade contemporânea estabelecem novos usos sociais das mídias, uma vez que a mediação tecnológica da comunicação assume caráter estrutural e não mais instrumental (MARTÍN-BARBERO, 2004). Barros (2012, p. 81) complementa esta perspectiva ao afirmar que “[...] é necessário resgatar a recepção como instância importante do processo comunicacional, que se realiza a partir de mediações socioculturais, no cenário midiaticizado da sociedade contemporânea”.

A partir dessa reformulação, segundo aponta Barros (2012, p. 88), é possível estabelecer um paralelo entre as definições de mediação e midiaticização, conforme apresentado:

As “mediações comunicativas da cultura” poderiam ser entendidas como midiaticização da cultura. Vale observar que os dois termos não são conflitantes, já que eles sugerem conotações bem próximas. Enquanto “midiaticização” vem sendo pensada como uma nova forma de sociabilidade, decorrente de uma lógica midiática, “mediação” traz já de algum tempo o sentido das interações sociais, que nos dias de hoje se dão essencialmente – mas não exclusivamente – por intermédio da mídia.

As articulações entre os conceitos de mediação e midiatização, considerando os usos que os receptores fazem dos produtos midiáticos, ainda são incipientes. No entanto, as colocações do autor servem de amparo para o entendimento de que os desdobramentos de uma sociedade midiatizada vão além dos limites dos dispositivos midiáticos e se desenrolam nas dinâmicas de mediação.

Portanto, considerando a ampla atuação das mídias na sociedade contemporânea, uma vez que elas se desempenham como importantes canais de informação e conhecimento; formam expressivamente um sistema de informação, representação, identidade e expressão por meio do qual as pessoas aprendem conteúdos e valores; e exercem uma função de mediadoras entre a realidade concreta e aquilo que o público conhece dela (ANDRELO et al., 2016), as organizações, mediante sua comunicação na sociedade midiatizada, ampliam seu papel social, uma vez que são responsáveis, em grande medida, em representar e em construir a visão de mundo do outro.

Essa função social, amplificada pelas mídias, deve-se à própria valorização da dimensão humana do trabalho na sociedade contemporânea, pois as relações que ocorrem em torno das organizações são mediações significativas para a “construção de sentidos para a leitura do mundo”, sendo um “universo privilegiado das trocas comunicacionais, da sociabilidade, lugar com o qual se busca construir identidade, no qual se dão conflitos e se constroem relações afetivas” (FÍGARO, 2005, p. 141). Partindo dessa lógica, pode-se reconhecer as organizações enquanto “espaços importantes de mediações, *loci* de trocas sociais, construção de identidades e culturas”. Nesse sentido, como afirma Morgan (2007), a organização é, em si mesma, “um fenômeno cultural” (MELLO, 2010, p. 141).

Isso significa que as organizações também se instituem enquanto mídia ao se tornarem elas próprias produtoras de conteúdo e discursos, midiatizando-os tanto pelos seus meios oficiais de comunicação, quanto pelas instituições formais de mídia, onde o objetivo final é vinculado ao estabelecimento de relações, construção de identidades e compartilhamento de sentidos com seus interlocutores. Além disso, há de se ressaltar que a mídia, enquanto influenciadora da agenda pública e responsável por criar representações e construir percepções, impacta na maneira que organizações e indivíduos se relacionam e interagem. Nesse contexto, portanto, as organizações “sofrem e produzem cada vez mais mediações nas relações com seus públicos externos [tornando-as] mais expostas e à mercê de toda sorte de questionamentos” (MELLO, 2010, p. 143). Sodré (2006, p. 7) traz apontamentos pertinentes sobre a questão:

A mídia é um enraizamento social, que vinga precisamente porque implica uma nova esfera existencial, mais tecnomercadológica do que civil (...), onde a tecnologia, o mercado e as imagens investem a trama das relações intersubjetivas, passando a competir com a vinculação comunitária. É por esta perspectiva, acredita-se, que os processos sociais no contexto organizacional, acompanhando o movimento de mediatização da sociedade, passam a ser influenciados também pela lógica da mídia.

Isso significa que as organizações, como um fenômeno social, também se inserem à lógica da mediação e mediatização, pois, conforme apontado por Braga (2006), o predomínio da interação midiática na sociedade abrange diversas dimensões da vida social. Sendo assim, pode-se afirmar que o âmbito organizacional é transformado, também, pela mídia. Lima (2009, p. 118) também ressalta essa perspectiva:

As organizações como sujeitos sociais que se instituem através das interações permanentemente mantidas com a sociedade, também se reconstituem e reconfiguram suas relações, linguagem, práticas discursivas e produção de sentido, a partir da [nova] lógica midiática, pautada pelas tecnologias de informação.

Por esse motivo, as organizações, enquanto atores sociais complexos que, além de interagirem com seus próprios membros, interagem, também, com a sociedade (mediatizada, conectada), direcionam esforços para estabelecer vínculos com os indivíduos a partir da construção de relacionamentos, a fim de reconhecimento e firmamento na sociedade. Além disso, a cultura participativa e da convergência, aliadas à crescente expansão das tecnologias digitais e suas oportunidades participativas, requerem mais intensamente das organizações meios para estabelecer interações com os sujeitos sociais (JENKINS, FORD, GREEN, 2014). Com isso, diante das maiores possibilidades de compartilhamento e produção de conteúdo por meio da rede virtual, as organizações passam a lidar com um público potencialmente articulado para gerar discussões e, inclusive, determinar certas decisões.

Nesse sentido, crescem as cobranças e exigências da sociedade, levando as organizações a enfrentarem novos desafios, que requerem novas posturas e posicionamentos. Por esse motivo, segundo Jenkins (et al., 2014), torna-se imprescindível a presença online das organizações não somente para divulgar suas mensagens, mas para atender as demandas sociais e estabelecer relacionamento, a partir da construção de um espaço comum para viabilizar a interação. E, para Baldissera (2009), isso modifica obrigatoriamente os discursos organizacionais, que precisam encarar mensagens e intenções de interlocutores diferentes dos seus originais.

Portanto, diante desse cenário, conforme indica Marras (2005, p. 128), fatores financeiros e de cunho tangíveis se tornam insuficientes sozinhos para garantir o sucesso da organização, passando a ser “necessário que as empresas considerem, principalmente, a importância dos seus ativos intangíveis”, ou seja, aqueles vinculados às pessoas, não sendo possível a detenção completa desses capitais pelas organizações. Por isso, observa-se um investimento cada vez mais intenso por parte das organizações em estreitar relacionamentos e manter proximidade com seus públicos, por meio de valores agregados aos seus discursos, posicionamentos e atividades diversas. Não por outro motivo, as dimensões social e comunicativa das organizações se destacam frente a este contexto da sociedade contemporânea.

Assim, partindo da lógica em que o indivíduo exerce maior influência nas organizações, gerar relacionamento e interações entre esses dois interlocutores – organização e público – passa a ser imprescindível na atual sociedade, acarretando consequências expressas no que se refere às atividades organizacionais, conforme abordado a seguir.

2.3 O protagonismo da comunicação para a construção e a manutenção de relações nas organizações

Diante do atual contexto do capitalismo globalizado, onde organizações se tornam cada vez mais desterritorializadas, fluidas e porosas, além da forte presença virtual e da valorização dos ativos intangíveis, as relações estabelecidas pelas organizações e públicos passam por intensas modificações, sendo um reflexo das alterações que as próprias relações sociais vivem. Nesse cenário, os fenômenos sociais, sejam eles os indivíduos, as organizações, ou o ambiente, não podem mais ser entendidos na perspectiva da imobilidade e da estabilidade. Faz necessário enxergar essas entidades nas suas efemeridades e transitoriedade, principalmente no tocante às interações e às relações que permeiam a dinâmica organizacional, pois são processos que se encontram em constante fluxo e transformações (CHIA, 1995; BJORKENG; CLEGG; PITSIS, 2009, apud SANTOS; SILVEIRA, 2015, p. 92). Baldissera (2009) corrobora com esse pensamento ao afirmar que as relações entre organizações e sujeitos sociais se modifica bruscamente frente uma conjuntura onde a legitimação e a construção de uma imagem e reputação se configuram essenciais e, proporcionalmente, a criação de vínculos e o estabelecimento de relações ficam mais vulneráveis pelas possibilidades inerentes à internet.

Para Srouf (2012), estudar as organizações implica em compreender os processos sociais e suas relações, pois, as organizações são um fenômeno social coletivo em constante movimento, sendo a análise dos diferentes tipos de relações indispensáveis para o entendimento organizacional. Para o autor, estudar os conceitos acerca das relações sociais é essencial “para uma reflexão competente acerca das bases dos conflitos intra e interorganizacionais, na medida em que captam a diversidade dos interesses em jogo e contribuem para a percepção da extrema complexidade da realidade social” (SROUR, 2012, p. 113).

Nesse sentido, o presente trabalho se propõe a estudar a comunicação das organizações a partir de suas relações estabelecidas, uma vez que “todos os fenômenos sociais [tal como as organizações] podem ser vistos e analisados a partir da compreensão de suas relações interativas; portanto, de suas relações comunicacionais” (BRAGA, 2004 apud REIS, 2006, p. 299). O vínculo entre comunicação e relação no espaço organizacional também é enfatizado por Wolton (2010), que reconhece a comunicação enquanto a principal fonte de fomento das afetividades associadas ao contexto de trabalho. Isso porque, conforme apontado pelo autor, o ato de se comunicar é inato ao ser humano, sendo as práticas de compartilhamentos e trocas essências nesse processo. Logo, pensar na comunicação requer a reflexão sobre os elementos culturais e afetivos que constroem os vínculos sociais, os quais, por sua vez, pautados na sociedade contemporânea, estão cada vez mais vulneráveis e dinâmicos.

Portanto, verifica-se que as situações e interações organizacionais 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 ponto de vista, o paradigma relacional, enquanto uma fonte conceitual e metodológica, apresenta-se como um modelo expressivo para nortear as análises sobre a comunicação no contexto organizacional (LIMA, 2008). No entanto, antes de se aprofundar sobre esse paradigma, cabe uma reflexão acerca do entendimento sobre relações, principalmente aquelas que se referem ao contexto organizacional, tendo como aporte teórico os apontamentos de Srouf (2012).

Tal autor enfatiza que as relações que definem as organizações são de cunho coletivo, que articulam as coletividades e que possuem como características a impessoalidade, informalidade e a mediação dos meios de produção. Nesse sentido, reforça-se as reflexões tecidas anteriormente sobre a cultura da mídia e a mediação sociocultural enquanto processos influenciadores nas dinâmicas das relações organizacionais, que, além de enfatizarem o papel

das organizações enquanto mídia, destacam a interferência dos meios de produção na construção das afetividades que envolvem o espaço organizacional.

Para maior compreensão sobre as relações coletivas, Srouf (2012) as diferencia das relações interpessoais, ou interindividuais, que são aquelas que se estabelecem independentemente das mediações dos meios de produção, pois, ocorrem essencialmente face a face. Possuem um perfil mais subjetivo e informal e coexistem com as relações coletivas. Um exemplo desse tipo de relacionamento são aqueles cultivados por familiares, vizinhos, amigos, colegas de trabalho, entre outros.

As relações coletivas, por outro lado, podem ser ilustradas pelas relações que ocorrem dentro da dinâmica de ocupações profissionais. Sendo, assim, elas podem ser *relações de trabalho*, que consistem no modo como o relacionamento entre trabalhadores e gestores ocorre e, portanto, são as relações determinadas pelo processo de produção, que se estabelecem entre aqueles que dão ordem e aqueles que executam, sendo delimitada pelas qualificações técnicas dos indivíduos. Ou, então, *relações de propriedade*, que são definidas pelos aspectos econômicos, isto é, pela forma que acontece a apropriação dos excedentes econômicos, delineando aqueles que são proprietários e aqueles que não são e determinando até mesmo as classes sociais.

Nesse sentido, as relações de propriedade auxiliam no entendimento da própria estrutura social, sendo possível identificar os interesses conflituosos em questão. Nas relações capitalistas, tem-se, por exemplo, os proprietários, gestores e trabalhadores; nas feudais, os senhores feudais e os servos, e assim em diante, conforme cada tipo de sistema. Além disso, ressalta-se que um mesmo indivíduo pode ocupar, ao mesmo tempo, diferentes papéis conforme cada tipo de relação, tal como o empresário oriundo do sistema capitalista, que na perspectiva da relação de propriedade, configura-se em dono de um negócio, enquanto que na relação de trabalho, desempenha a função de gestor (SROUR, 2012).

Sendo assim, as junções das relações de propriedade com as relações de trabalho representam a atuação organizacional na esfera econômica, formando as *relações de haver ou de produção*, que são relativas ao fornecimento de bens e serviços. Logo, considerando que as organizações desempenham atividades também nos âmbitos político e simbólico, tem-se, então, outros dois tipos de relações, as de *poder*, vinculadas a esfera política e suas forças sociais, e as de *saber*, voltadas para a dimensão simbólica, dos discursos e das mensagens, que criam e propagam representações imaginárias (reiterando aqui, mais uma vez, a função social das organizações enquanto mídia) (SROUR, 2012).

Por esse ângulo, o autor ressalta que sendo a sociedade conformada com as suas condições de subsistência, as relações de produção são as que determinam as relações de poder e de saber. Como exemplo, Srour (2012) cita a configuração de uma sociedade feudal, onde era inexistente qualquer tipo de relações de poder liberais, uma vez que a coação física era fundamental para a sobrevivência de tal sistema. Por isso, ao analisar o contexto organizacional, faz-se necessário compreender as relações de produção, pois são elas que sustentam e estruturam as organizações. Com isso, não se pode comparar as relações que ocorrem em organizações corporativas (tal como sindicato, igreja etc), com empresas multinacionais de capital privado. No entanto, ainda que as relações de haver possuam uma preponderância para o entendimento das relações sociais e da própria organização, não se pode limitar a elas, pois, as dimensões política – poder - (questões como da liberdade) e simbólica – saber - (elementos da identidade), possibilitam apropriações essenciais para que o sistema econômico (organização) sobreviva.

Por fim, Srour (2012) compreende que as relações de haver (econômica), poder (política) e saber (simbólica) constituem as *relações estruturais*, aquelas associadas aos processos e dinâmicas de produção. E, ao lado das relações estruturais, tem-se, também, as *relações de consumo*, vinculadas aos processos de consumo de bens ou de serviços e, aos seus públicos e aos consumidores finais. Além disso, pontua-se que as relações de consumo, ao se referirem à transferência de produtos acabados, são as responsáveis por aproximar as organizações e seus públicos, desencadeando relações diversas, tais como fornecedores e clientes, jornais e leitores, entre outros.

Nesse sentido, pode-se considerar que as relações estruturais são pautadas pelas classes e categorias sociais e que as relações de consumo remetem às organizações e seus públicos, sendo que ambas coabitam e permeiam-se com as relações interpessoais, referentes aos agentes individuais entre si. A figura 6 sintetiza tal entendimento.

RELAÇÕES	PÓLO	MEDIAÇÃO	PÓLO
Estruturais	Classe social ou Categoria social	Meios de produção	Classe social ou Categoria social
De consumo	Organização	Meios de produção	Público
Interpessoais	Agente individual	Inexistente	Agente individual

Figura 6 – As Relações Sociais.
Fonte: Srour (2012, p. 113)

Partindo dessa lógica, pode-se constatar que todas as organizações, independentemente de sua razão de ser, constituem em um espaço social formado por relações sociais, que têm no agente individual o condutor dessas relações.

Todo agente individual porta *assim* um conjunto preciso de relações coletivas: corporifica uma classe social como seu suporte vivo, personifica algumas categorias sociais e participa de determinados públicos. Embora seja meramente um indivíduo, no dia-a-dia das práticas sociais encarna ou dá vida a vários agentes coletivos. Em princípio, reúne as condições para defender os interesses objetivos desses agentes. Eis uma ilustração: fato de um homem ser politicamente liberal, crítico do machismo ou do patriarcalismo, e o fato de ser parceiro de sua esposa ou de sua companheira, não anula as diferenças existentes entre ele e ela (SROUR, 2012, p. 113).

O pesquisador em questão enfatiza que, devido ao caráter coletivo das organizações, essas buscam constantemente regular os interesses internos e externos, a fim de estruturar suas relações com o ambiente, do qual importa reiteradamente objetos naturais e sociais para desempenhar suas ações. Isso significa que “qualquer organização expressa e pratica representações mentais, gera mensagens cognitivas, sem as quais ela não manteria a coesão necessária para funcionar e seria uma torre de Babel” (SROUR, 2012, p. 122), reforçando o papel social das organizações, principalmente no cenário da sociedade contemporânea que potencializa as representações e mensagens oriundas do discurso organizacional.

Portanto, fica evidente que as organizações estão envolvidas em uma teia complexa de relações, seja de produção/haver entre gestores e funcionários, de poder, entre donos e subordinados, ou de saber, entre especialistas e executores. Diversos grupos distintos compõem as sociedades e as organizações, sendo que “o motor das transformações repousa no choque entre os interesses de variados tipos de coletividade, numa espécie de microdialética do cotidiano” (SROUR, 2012, p. 122).

Portanto, para compreender o fenômeno comunicacional a partir dessa teia de relações que permeia as atividades organizacionais, recorre-se ao paradigma relacional enquanto norteador para o entendimento das dinâmicas das relações comunicacionais. Ou seja, a análise das relações requer, também, uma reflexão sobre o processo comunicativo, o qual assume naturalmente um protagonismo.

Nesse sentido, conforme aponta França (2001, 2006), os estudos a partir do olhar relacional implicam enxergar a comunicação considerando três dimensões fundamentais: a contextual (situação sociocultural), a interacional (a relação dos interlocutores) e a simbólica (a produção de sentido). Lima (2008, p. 5) complementa: “estas três dimensões, ao serem

percebidas em relação – ou seja, afetando-se mutuamente -, conformam o quadro relacional que compreende a comunicação”. Ou seja, a comunicação consiste nas interações que ocorrem em um contexto específico, que permitem o compartilhamento de sentidos entre sujeitos. Sendo assim, o processo comunicativo, trata-se

[...] de algo vivo, dinâmico, instituidor – instituidor de sentidos e de relações; lugar não apenas onde os sujeitos dizem, mas também assumem papéis e se constroem socialmente; espaço de realização e renovação da cultura (FRANÇA, 2006, p. 16).

A comunicação, diante da perspectiva relacional, é entendida como um processo de construção entre interlocutores, os quais produzem sentido a partir de um determinado contexto. As organizações, enquanto atores sociais, são “enunciadores ou leitores de discursos cuja ação no mundo institui um contexto específico de interações que enquadra, ainda, enunciações e leituras de outros sujeitos sociais” (LIMA, 2008, p.5).

De modo geral, França (2006) elenca diversas características imprescindíveis que indicam essa outra forma de olhar para a comunicação, traduzida no paradigma relacional. São elas: considerar a comunicação como um processo de troca, compartilhamentos e interações; destaque para os interlocutores, enquanto responsáveis pelos processos de interpretação e produção de sentidos, indo além de emissores/receptores; atenção para os discursos, uma vez que são considerados como formas simbólicas que expressam vários elementos de sua produção; e compreender que os processos são produzidos situacionalmente, frutos de um contexto sociocultural.

Em uma de suas obras, Broom et al. (2000 apud Gonçalves, 2010) traz contribuições significativas acerca dos princípios que envolvem as relações organização-públicos. São eles: partindo de um sistema aberto, as relações estabelecidas são interdependentes, ou seja, cada interlocutor assume uma função mediante adaptação ao contexto; as trocas existentes, sejam elas de informação, energia ou recursos, são o que definem a relação; essas relações só podem ser analisadas se forem consideradas sua história e seus resultados/efeitos.

Um dos maiores desafios em se colocar a relação como foco de estudo na comunicação organizacional é a sua avaliação ou medição, principalmente porque não há um consenso sobre o que é um relacionamento positivo, além de ser um tema que envolve diversos outros, como o contexto social e histórico e a própria mediação dos sujeitos sociais, isto é, os sentidos dessas interações sociais, que é algo único de indivíduo para indivíduo. Uma pesquisa expoente realizada por Ledingham e Bruning (2000) proporcionou reflexões acerca do tempo na relação entre organizações e sujeitos em comunicação e, a partir disso,

constatarem cinco dimensões indispensáveis para a manutenção dessa relação a longo prazo, que estão relacionadas às percepções de confiança, abertura, envolvimento, compromisso e investimento, do público com as organizações.

Entre os fatores que viabilizam a medição de uma relação, tem-se o método clássico apresentado por Grunig e Hunt (1984) que avaliam se os resultados foram assimétricos e unidirecionais em oposição à simetria e à bidirecionalidade. No entanto, consiste em um procedimento insuficiente para examinar a influência exercida mutuamente entre organização e público no que diz respeito às metas anteriormente delimitadas. Com isso, os autores recorrem ao “modelo de coorientação”, que se ampara nos estudos da comunicação interpessoal. A partir disso, é proposta uma avaliação em três etapas, que são: primeiramente, cada interlocutor busca um pensamento, ou pauta-se em algum sentido e expõe o que acredita ser a percepção do outro sobre isso; depois, um indivíduo neutro compara essas percepções a partir da congruência e divergência entre elas; por fim, estabelece-se ações para a construção de relacionamentos com base no que foi concluído, considerando que terá mais eficácia.

Acerca desse desafio, Ledingham (2003, p. 195) elencou quatorze pressupostos que podem guiar a gestão das relações entre organização e seus públicos. São eles: 1) as relações entre a organização e os públicos são transacionais; 2) as relações são dinâmicas, mudam ao longo do tempo; 3) as relações são orientadas por objetivos; 4) as relações entre a organização e os públicos têm antecedentes e consequências e podem ser analisadas em termos da qualidade das relações, da manutenção das estratégias, do tipo de relação e dos atores da relação; 5) estas relações são conduzidas pela percepção das necessidades e desejos de interação da organização e dos públicos; 6) a continuação da relação entre a organização e o público está dependente do grau de concretização das expectativas; 7) essas expectativas são expressas em interações entre as organizações e os públicos; 8) tais relações envolvem comunicação, mas a comunicação não é o único meio de construção de relações; 9) essas relações são impactadas pela história relacional, a natureza da transação, a frequência de intercâmbios e a reciprocidade; 10) as relações organização-públicos podem ser descritas por tipo (pessoal, profissional, comunitárias, simbólica e comportamental) independentemente das percepções dessas mesmas relações; 11) o foco principal da área de interesse das relações públicas não é a comunicação, mas sim a relação; 12) na falta do suporte do comportamento organizacional, a comunicação não consegue sustentar relações de longo termo por si só; 13) a gestão eficaz das relações entre a organização e o público sustenta a compreensão mútua e os benefícios; 14) a perspectiva relacional é aplicável através do processo de relações públicas e com respeito a todas as técnicas de RP.

No entanto, conforme indica Srouer (2012), as organizações, enquanto espaços sociais, são formadas por agentes coletivos que possuem interesses, credos, valores, ideologias diferentes, constituindo uma arena de contradições. Portanto, para que os indivíduos colaborem com os objetivos organizacionais, torna-se necessário o acontecimento de negociações, cooptações, ou até mesmo submissões, devido ao receio em perder privilégios. Além disso, o autor complementa: “vale lembrar algo trivial: todas as relações entre os agentes implicam interações padronizadas e interesses complementares, ainda que conflitantes” (SROUR, 2012, p. 114).

As colocações de Gonçalves (2010) se assemelham a tal pensamento ao afirmar que uma das grandes motivações das organizações em investir em relacionamento consiste na maximização das contrapartidas mútuas, como por exemplo, o amparo por leis de incentivos financeiros ou a própria fidelidade de consumidores com seus produtos/serviços; e do outro lado, patrocínio para alguma ação comunitária, apoio em infraestrutura etc. Nesse sentido, pode-se afirmar, portanto, que um dos principais objetivos em se desenvolver relações é a promoção de benefícios mútuos tanto para as organizações quanto para os sujeitos em comunicação, sendo que disso depende o sucesso ou o fracasso das organizações. Lendigham (2003, p. 190) acrescenta:

A gestão eficaz das relações organização-públicos baseada em interesses comuns e objetivos partilhados, com o tempo, conduz à compreensão mútua e ao benefício das organizações e públicos em interação.

Conforme expõe Gonçalves (2010), os pressupostos relacionais se configuram em um modelo sistêmico, onde a noção de interdependência e adaptação mútua assumem papel fundamental, além de admitir a simbiose existente na relação entre organizações e públicos, isto é, a associação de dois ou mais seres que, embora sejam diferentes, vivem em conjunto e compartilham vantagens.

Referente à noção sistêmica e de interdependência, Srouer (2012) traz considerações relevantes acerca da associação entre os diversos tipos de relações coletivas e o *ethos*, isto é, o caráter cultural de uma coletividade. Nessa perspectiva, a partir das ideologias do autoritarismo e do liberalismo e, das quatro formas de exercitar o poder, relativos aos regimes políticos totalitário, autoritário, liberal ou democrático, tem-se as seguintes correspondências: *ethos* autoritário e relações de dependência; *ethos* totalitário e relações de sobredependência; *ethos* liberal e relações de independência; e *ethos* democrático e relações de interdependência.

De modo semelhante a esse raciocínio, tem-se o paradigma sistêmico das relações públicas, também conhecido como paradigma grunigiano em menção a James Grunig, que juntamente com Todd Hunt (1984), criaram quatro modelos que contribuem para o entendimento da dinâmica da comunicação e, por conseguinte, dos processos interacionais. Tal linha de pensamento se baseia na noção sistêmica de interdependência e equilíbrio comunicacional, dividindo-se principalmente em dois eixos principais: assimétrico/simétrico e unidirecional/bidirecional.

Partindo das relações autoritárias, Srouf (2012) afirma que estas são essencialmente assimétricas e hierárquicas, sendo pautadas pela subordinação, imposição e conformismo e, por isso, configuram-se em relações de dependência. Geralmente se constroem apoiados na figura de um patriarca que incapacita iniciativas próprias dos agentes, os quais se tornam executores de ordens. No âmbito organizacional, esses tipos de relações geralmente ocorrem em espaços autoritários ou burocráticos, manifestando a exclusão social por meio de concessão de privilégios para alguns, enquanto outros ficam subjugados.

A característica do autoritarismo também está presente nas relações de sobredependência, a qual tem uma exaltação da sujeição, no sentido de formar seguidores fiéis a uma nova ordem. A gestão que configura esse tipo de relações é a totalitária e os agentes que as constituem desejam alcançar o protagonismo ocupado por seus comandantes, enquanto, na verdade, apenas sustentam seus estilos de vida. Nas organizações, a sobredependência pode ser representada pela formação de oligarquias e por jovens sedentos para atingir o maior cargo organizacional.

Trazendo essa perspectiva para a comunicação, depara-se com correspondências com a linha unidirecional e assimétrica do pensamento grunigiano, que segundo Gonçalves (2010), tem como principais características a orientação interna, eficiência, elitismo, conservadorismo, tradicionalismo e autoridade centralizada. Esse pensamento remete ao tipo de comunicação que ocorria entre o final do século XIX e início do XX e compreende que o receptor não exerce participação ativa no processo comunicativo, ou seja, os agentes são subordinados e estão sujeitos às imposições vindas do “emissor”. Entre os dois modelos que se enquadram nesse eixo, tem-se o “agente de imprensa” e a “informação pública” e, ainda que ambos admitam a disseminação de informação como suas finalidades, o primeiro não tem preocupação com a verdade e pode gerar mais desinformação do que informação, enquanto o segundo já é mais comprometido com a veracidade do conteúdo.

Portanto, configuram uma comunicação fundamentada na manipulação e persuasão, seja para conseguirem meros executores de ordens por meio de uma verdade unidirecional e

do autoritarismo, ou para criarem uma legião de fãs na sua marca/produto/líderes/chefes, através da sobredependência e da desinformação (propaganda). Diante disso, observa-se que esses entendimentos assumem as organizações enquanto sistema fechado, uma vez que buscam apenas sua manutenção ao ter como foco a informação eficiente, sem se importar com as interações permanentes do sistema com seu meio e suas necessidades.

As relações de independência, por sua vez, possuem como base a noção da meritocracia e do esforço individual dos agentes, os quais são os únicos responsáveis por sua vida, para o alcance do sucesso e do status social. Nesse tipo de relações, a dependência é vista como motivo de vergonha e possuem na gestão liberal as ideologias que as sustentam, isto é, impessoalidade, profissionalismo, propriedade privada e normas universalistas. No entanto, ao mesmo tempo em que tais características sejam enaltecidas, tem-se, também, no trabalho em equipe a estruturação das relações de independência, pois, a cooperação não é um empecilho para que os objetivos individuais sejam atingidos, pelo contrário, pode até fomentá-los.

Há de se destacar, também, que as relações de independência são frágeis na medida em que os homens possuem por natureza uma tendência sociável, de modo que a reivindicação pela independência se torna comprometida. Em uma comparação com o pensamento autoritário, que enquanto uma ideologia que “se acomoda perfeitamente com à ideia de exclusão social, o pensamento libertário cultiva as ideias de integração social de generosidade para com os desvalidos, de solidariedade social para com aqueles que variados fatores alijaram da própria cidadania” (SROUR, 2012, p. 114).

Nessa lógica, tem-se uma aproximação do modelo “assimétrico bidirecional”, pois, ainda que a comunicação passe a considerar os públicos como agentes importantes para a sua realização, como uma tentativa de “trabalho em grupo”, ela ainda se fundamenta na persuasão e no benefício somente da organização, tais como os indivíduos das relações de independência. Além disso, esse tipo de comunicação reforça as características liberais da impessoalidade e normas universalistas, pois não “enxerga” o sujeito em si, mas suas generalizações.

Como o último tipo de relações proposto por Srouer (2012, p. 117), tem as de interdependência, que são aquelas fundamentadas pelo “coletivo, a co-responsabilidade e a cidadania. Significam a coesão e convergência em torno de objetivos consensuais. Remetem à plena integração dos agentes [...] de forma democrática, com base na simetria e na complementaridade”. Sendo assim, aproxima-se do ideal libertário e democrático, buscando a cooperação, nem que seja pela persuasão ou influência, porém, jamais por coerção. Portanto,

são relações coletivas que possuem um senso grupal de compromisso e, por isso, enfrentam problemas juntos por meio de ajudas recíprocas. Como exemplo dessas relações, Srouf (2012) destaca as cooperativas, redes interdisciplinares, entre outros.

Logo, as relações de interdependência se associam à perspectiva simétrica bidirecional da comunicação, que tem como características o holismo e a interdependência, equilíbrio em movimento, igualdade, autonomia, inovação e gestão descentralizada (GONÇALVES, 2010). Primeiro, porque partem da premissa de que as organizações são por natureza um sistema aberto interdependente de relações com seus outros subsistemas, uma vez que o bidirecional tem como essência considerar o meio ambiente que envolve as organizações. Segundo, pois, este modelo consiste na busca da compreensão mútua, ao invés da persuasão, de maneira a permitir interferências nos dois lados – organização e público – através da informação.

Portanto, a comunicação, nesse quarto modelo, configura-se na encarregada em promover a compreensão mútua, sendo essa característica essencial para tornar essa linha simétrica. Partindo dessa lógica, Edward L. Bernays (apud GONÇALVES, 2010) aponta que as linhas assimétrica e simétrica podem trabalhar juntas, uma vez que o público será mais facilmente persuadido – conforme a relações de interdependência com *ethos* democrático pontuam - a participar da realidade da organização se seus interesses forem compartilhados. Ou seja, o envolvimento do público com uma empresa acontecerá mais naturalmente quando os seus objetivos forem mútuos, mesmo que esses interesses partilhados venham de uma persuasão da gestão organizacional.

A partir dessas considerações, um elemento importante a ser destacado é a própria noção dos sujeitos em comunicação, que fundamentada nas considerações de Hall (2006), altera-se conforme cada período histórico, divididos em três momentos. Primeiramente, tem-se o sujeito do iluminismo, caracterizado pela unificação, capacidade de razão e consciência, sendo representado pela máxima “penso, logo existo”. Posteriormente, concebe-se a percepção do sujeito sociológico, devido a maior valorização, durante o século XX, de questionamentos acerca da cultura, sociedade e formas de produção, passando a enxergar o sujeito enquanto resultado da interação com o meio e da mistura do “eu” interior e exterior.

De modo similar ao desenvolvimento histórico social, o sujeito também se complexifica tal qual o cenário social e simbólico, assumindo características fragmentadas ao ser formado por inúmeras identidades, conformando o sujeito pós-moderno. Hall (2006, p. 13) explica que “à medida em que os sistemas de significação e representação cultural se multiplicam, somos confrontados por uma multiplicidade desconcertante e cambiante de identidades possíveis”. Essa fragmentação pode ser observada, mais do que nunca, no

ambiente digital, responsável por alterar o modo de pensar do sujeito, tornando-o múltiplo, instável, fragmentado (SANTELLA, 2008).

Conforme discutido por Baldissera (2009, p. 156), o sujeito deixa de ser visto como subjugado e sujeitado, para ser entendido como “propositor e criador do mundo [...] construtor da teia social que o constrói”, afastando-se da ideia de passividade diante da sua força cada vez maior em pressionar e tencionar diálogos. Para o autor, o sujeito “auto-eco-organiza-se”, que significa dizer que ao mesmo tempo em que ele tem sua autonomia, também depende de seu contexto para se manifestar. Ou seja, os sistemas vivos (tais como os sujeitos e a própria organização) possuem vínculos intrínsecos ao ambiente, porém, não são determinados (apenas influenciados) por ele devido a sua predisposição de auto-organização.

Para Baldissera (2009), o sujeito se encontra em um espaço onde ele mesmo tece as dinâmicas socioculturais e, estas, por sua vez, exercem influências sobre ele. Isto é, o sujeito simultaneamente (re)cria (autonomia) e é (re)criado (dependência) pela sociedade e cultura. Com isso, o autor destaca que as relações de sociabilidade se pautam em uma lógica dialógica-dialética-recursiva frente às forças presentes, as quais determinam a posição de cada sujeito na relação. No entanto, isso ocorre ao longo do processo, ou seja, “em diálogo, as relações de poder atualizam-se no acontecer” (BAKHTIN, 1999; FOUCAULT, 1996 apud BALDISSERA, 2009, p. 158). Na perspectiva da comunicação, isso significa dizer que é ao longo do processo comunicacional que as forças são definidas e que “os sentidos são disputados”.

Sinteticamente, observa-se que no modelo “simétrico bidirecional” e nas “relações de interdependência com *ethos* democrático”, a noção dualística dos agentes (emissor e receptor/ chefe e empregado/ etc.) se perde, remetendo muito mais a termos vinculados a noção de grupo, comunidade. Por isso, existe uma possibilidade de uma ação de comunicação surgir nos públicos e não na organização em si. Tal raciocínio se aproxima muito do que é apresentado pela cultura da convergência e participativa, onde o receptor também assume um protagonismo no processo comunicativo ao se ter mais formas de produzir e compartilhar conteúdo e, com isso, influenciar as atividades das organizações.

De modo semelhante, Braga (2006) pontua que no que se concerne ao sistema de resposta social, o relacionamento ocorre por meio de uma dinâmica processual (em construção), onde se tem em uma extremidade a sociedade e na outra, as ações e produtos da mídia. Assim, o autor admite que as relações inerentes a esses dois agentes possuem duas características essenciais, a contiguidade e o tensionamento, configurando-se, desse modo, em um sistema aberto que permite a interferência do ambiente em suas dinâmicas.

Desse modo, pode-se dizer que o modelo simétrico bidirecional e as relações de interdependência democrática assumem uma posição de ideal a ser buscado pelas organizações. Para Ledingham e Bruning (2000, p. 62), uma relação ideal nesse contexto consiste no “estado existente entre uma organização e seus públicos-chave no qual as ações de cada uma das entidades impactam o bem-estar econômico, social, político e/ou cultural da outra”. Isso significa que uma relação ideal entre organização e público, onde ocorram benefícios compartilhados, advém da interdependência mútua positiva existente entre ambos. Nesse sentido, afirma-se que a essência da perspectiva relacional é a construção e manutenção de relações entre interlocutores de maneira a equilibrar os interesses em questão.

Grunig (2009) argumenta que ao incorporar os interesses dos seus públicos, as organizações estabelecem um bom relacionamento com os mesmos, o que traz resultados significativos para a organização no sentido de alcançar seu objetivo fim, ou seja, ser lucrativa. Isso porque um relacionamento satisfatório facilita a venda de produtos e ou serviços ofertados pela empresa, que, diante de um sujeito correspondido com seus interesses, dificilmente se oporá à organização. Isto é, quando uma organização ignora ou contraria os interesses dos públicos, esses podem se articular contra a organização e, portanto, gerar um conflito em que ambos os lados perdem. Além disso, considerando que essa dinâmica se potencializa diante do crescente uso das mídias e redes sociais online e suas inúmeras possibilidades de manifestação, as organizações tendem a dar mais atenção para a construção de relacionamentos com interesses mútuos com seus sujeitos de interação.

Sendo assim, Grunig e Hunt (1984) afirmam que o desequilíbrio comunicacional gerado pelo modelo assimétrico não consegue se sustentar, pois, na tentativa de controlar e não se adaptar ao meio em que o sistema se envolve, cria mais desequilíbrios. E é nesse contexto que a perspectiva simétrica se apresenta como duradoura, porque, ao buscar a troca de informações, gera um equilíbrio. Nesse sentido, considera-se que “as organizações são eficazes quando almejam e realizam objetivos que são relevantes para seus interesses e os de seus públicos estratégicos” (GRUNIG, 1992, p. 74), ou seja, as organizações são eficazes quando operam com base (ainda que seja uma busca ideal) no modelo “simétrico-bidirecional” e nas relações de interdependência democrática.

Para que esses conjuntos de ideais possam ser colocados em prática, surge a imprescindibilidade da criação de uma consciência comunitária, de maneira a atenuar rivalidades e fomentar a construção de significados comuns no ambiente organizacional. Assim, o senso de comunidade apenas será vivenciado quando

O indivíduo está disposto a ver pelo grupo [e] sabe um pouco sobre ele, e dá, e recebe; quando o bem comum é mais importante que as comodidades individuais. E isso se consegue mediante uma lógica na qual o empregado não seja visto em função do que dá apenas, mas também como um sujeito que tem vontades e particularidades [...]. Aqui é onde na realidade se pode falar de um sistema social, na participação e pertencimento de todos na comunidade e quando os objetivos empresariais não se contrapõem aos dos indivíduos, concebidos como grupo (STOFFREGEN, 2014 apud VERAS, 2016, p. 118).

O nexó entre comunicação e comunidade pode ser observado, também, pelo fato da existência de uma comunidade estar atrelada diretamente ao compartilhamento de significados e aspectos comuns de comunicação (RIFKIN, 2013). Para o autor, essa associação se estabelece devido ao fenômeno comunicacional ter profundas conexões com o contexto e a cultura, de modo a dependerem um do outro para se manifestarem. Em última instância, pode-se admitir, então, que os ambientes coletivos, tais como as organizações, existem por e para compartilharem significados comuns. O próprio entendimento latino da palavra comunicação expressa esse raciocínio, enquanto significado para “tornar algo comum” ou, de fazer em conjunto, em sociedade, na coletividade.

Putnam (2000) pontua que o ser humano tem como necessidade existencial viver em comunidade e, portanto, em compartilhar, do mesmo modo que Srouf (2012) afirma a essência gregária de todos os homens. Para Maturana (1988 apud VERAS, 2016, p. 117), a noção de compartilhamento está entranhada no ser humano até mesmo em suas funções biológicas, sendo que “o que diferencia a espécie hominídea de outras espécies de primatas é um modo de vida em que há o compartilhamento de alimentos com tudo que isso implica de proximidade, aceitação mútua, e coordenações de ações para passar as coisas uns aos outros”.

Portanto, Marchiori (2008) enfatiza que uma comunidade se estrutura a partir da co-criação de significados, que por sua vez, ocorrem por meio de ações que possibilitam a expressão dos interesses presentes, independentemente se são divergentes ou convergentes. Ou seja, para que ocorra um entendimento comum, faz-se necessário que aconteça um processo de compartilhamento, seja com pontos de vista semelhantes ou antagônicos. Sendo assim, pode-se afirmar que os significados coletivos se manifestam quando as diferenças, a diversidade, as subjetividades, as singularidades são reconhecidas e consideradas no dia-a-dia, o que lhes confere um caráter situacional, ou seja, os significados compartilhados são diretamente vinculados ao constante movimento do contexto e da construção de relacionamentos (MARCHIORI, 2013).

Partindo do aspecto contextual, compreende-se que a comunicação se fundamenta no complexo e dinâmico conjunto de circunstâncias onde as interações acontecem por meio das ações dos sujeitos. Isso significa que o contexto se torna um elemento fundamental para a análise da comunicação, uma vez que influencia e/ou até mesmo molda, mediante a produção de sentido, a maneira que a interação entre sujeitos ocorre. Concomitantemente, a produção de sentido existe por causa do ambiente comum criado pela comunicação e, por isso, pode-se afirmar que o contexto molda, mas também é moldado pelas interações.

Rifkin (2013) corrobora com esse entendimento ao afirmar o vínculo intrínseco entre comunicação e contexto, pois, “é fundamental compreender que a criação e o compartilhamento de significados possibilitado pelos processos comunicacionais está invariavelmente ligado ao espaço e tempo em que ocorre” (VERAS, 2016, p. 117). Ou seja, um indivíduo que se encontra em um momento histórico-social estruturado pela internet, por processos globalizados, pela cultura da convergência e participativa, pela hegemonia da mídia, entre tantos outros fatores, tem sua identidade alterada conforme esses componentes. Com isso, as práticas tradicionais de comunicação, que trabalham a partir de uma noção de “público-alvo”, tornam-se insuficientes para acompanhar as identidades culturais que surgiram e as novas interações estabelecidas na sociedade (LIMA, 2008).

Nessa perspectiva, a cultura se apresenta como um fator chave para a compreensão da construção de significados comuns por meio da comunicação, pois o sentido compartilhado acompanha a cultura, que, por sua vez, influencia nas subjetividades e no coletivo. Veras (2016, p. 118), entende que “a cultura, ao mesmo tempo, é constituída pela comunicação e a constitui de forma única em cada contexto, justamente pela coexistência entre as subjetividades e os vínculos sociais criados a partir do contato entre os indivíduos”. Por isso, Geertz (1958 apud LEITE-DA-SILVA et al., 2006, p. 55-56) define cultura 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”. Mais ainda, para o autor, a cultura permeia todos os processos que constroem as atitudes dos indivíduos frente à vida, seja na forma que se comunicam e até mesmo na continuação do conhecimento.

Portanto, para Geertz (1998, p. 15), pode-se dizer que os indivíduos vivem em um “universo de significações”, onde empregam constantemente sentidos ao decodificarem palavras, expressões, posturas, entre outros, sendo o homem “um animal amarrado em teias de significados que ele mesmo teceu, sendo essas teias a cultura”. De modo semelhante, Thompson (2000 apud LEITE-DA-SILVA et al., 2006, p. 56) 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”. Portanto, analisar a cultura cabe enxergá-la enquanto um processo em construção, de modo a “desvelar os padrões de significação e explicar, de maneira interpretativa, a significação que é incorporada às formas simbólicas” (BALDISSERA, 2009, p. 162).

Além disso, destaca-se, em concordância com Baldissera (2009, p. 159), que “o sujeito integra o tecido sociocultural, (re)age sobre ele, com ele e dele, regenerando-o e regenerando-se; cria, usurpa, resiste, desorganiza e inova; experimenta a incerteza”. O sujeito exerce sua força diante sua diferença com o outro de maneira a conseguir influenciar, em certa medida, a cultura, mesmo que seja influenciado por esta concomitantemente. Isto é, a cultura se encontra em permanente construção devido ao “(re)tecer da teia simbólica” praticado continuamente pelos sujeitos enquanto atores articulados em determinado contexto sócio-cultural. Em última instância, Baldissera (2009, p. 158) afirma que “em algum grau, sujeitos e cultura, a cada instante, serão diferentes [*alteridade*], por mais que se ‘pensem’/reconheçam como iguais/permanentes.

De modo geral, observa-se alguns componentes básicos que circundam a cultura, tais como os valores (concepções coletivas sobre o que é considerado certo, desejável, bom e servem como critérios para avaliar outras pessoas), as crenças (conhecimentos e ideias sobre a natureza da vida), as normas (regras para o comportamento, detalham o que pode ou não ser feito) e as sanções (punições e recompensas utilizadas para que as normas sejam seguidas) (RUSSOMANO, 2008). A cultura, portanto, engloba todos os processos de construção de significados e, diante disso, influencia a percepção dos sujeitos sobre o mundo e sobre si mesmo. Isto é, a cultura, por meio dos processos de produção e construção de sentidos, compõe a identidade dos sujeitos através daquilo que ele se identifica (HALL, 2005).

Desse modo, compreende-se que a cultura é resultado da interação social e do discurso e, por esse motivo, ela é construída diária e naturalmente pelos sujeitos sociais, sendo dificilmente controlada, planejada ou imposta. Baldissera (2009) corrobora com esse entendimento e afirma que para formar uma cultura, faz-se imprescindível a existência de relação/interação entre sujeitos, pois é a partir dessa troca que as alteridades são refletidas e os sentidos construídos, conformando, assim a rede simbólica.

Para o autor, fica evidente que a cultura nunca poderá ser considerada uma verdade inquestionável, pois sua essência é maleável, aproximando-se da perspectiva de relações de poder de Foucault (1996) sobre não ser algo definitivo, assim como a rede simbólica. Isso

ocorre, pois, as significações estão associadas aos processos identificatório e à construção de representações, que são inúmeras e passageiras. Ou seja, “a cultura é pública [...] os significados, assim como a cultura, caracterizam-se por serem construídos por sujeitos em interação que criam organizações com sentidos específicos, qualidades particulares (linguagem e a própria cultura)” (GEERTZ, 1989 apud BALDISSERA, 2009, p. 163). Nesse sentido, pode-se dizer que a comunicação é o processo que gera os significados e, por sua vez, configuram a cultura.

Referente ao contexto organizacional, Morgan (2007, p. 133) afirma que sendo as organizações mini-sociedades, “estas têm os próprios padrões distintos de cultura e subcultura”, podendo ser observada, nos rituais da rotina, nos padrões, nos processos e em variadas ações que indicam os valores, sentimentos e comportamentos existentes entre as pessoas. Com isso, os membros organizacionais são os responsáveis em difundir e consolidar a cultura, que se torna um modelo de referência para ações individuais e coletivas. Para Chevrier e Viegas-Pires (2013), a cultura influencia, também, na forma que as relações hierárquicas são compreendidas e vivenciadas.

Como as organizações são um sistema aberto e vivo, composto por interações, linguagem e imagens, a cultura pode ser entendida como a personalidade da empresa, “aquilo que 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). A naturalidade é característica elementar da cultura, pois ela indica a incorporação no modo de ser e agir dos membros organizacionais, tornando a cultura viva no cotidiano da organização. De forma complementar, Freitas (2005, p. 97) compreende a 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 sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Logo, a comunicação se configura em um elemento fundamental para a vivência da cultura, que é resultado de um processo histórico em constante construção que se dá por meio de significados compartilhados que garantem a existência e a sobrevivência da cultura. Ou seja, a cultura se forma através das significações tecidas pelos humanos, sendo que esses significados são construídos pelas interações sociais, as quais, por sua vez, tem como essência a comunicação (RIFKIN, 2004; MARCHIORI, 2006). De modo geral, entende-se que a

cultura é formada pela interação social estabelecida entre indivíduos em um processo contínuo e de longo prazo, que se vincula intrinsecamente à comunicação por ser resultado do diálogo de relações que possibilitam o compartilhamento de significados.

Dito de outra forma, Maturana (1988) reforça que a cultura é o resultado do entrelaçamento constante das redes de conversações que está presente em todas as ações humanas, as quais ocorrem a partir da convivência entre as pessoas. Mais ainda, de acordo com o autor, são essas redes de conversações que, ao serem tecidas continuamente, configuram e alteram as visões de mundo dos indivíduos. Ou seja, o principal resultado das interações sociais, por meio das conversações, é a troca e o entrecruzamento de visões, opiniões, valores, padrões, que se alteram após um processamento interno distante da perspectiva relacional, que podem ser expressos em outras conversações e originar atos diferentes.

A interação, enquanto o ato estabelecido entre os sujeitos quando estão se comunicando, configura-se como outra dimensão fundamental para o paradigma relacional, uma vez que conforme aponta Gioia (1986), as interações sociais ocorrem através de processos comunicacionais e simbólicos. Lima (2008, p. 10-11) complementa ao afirmar que “estas interações baseiam-se em gestos significantes – aqueles que contêm significado para quem os faz e para o outro a quem se dirigem -, e na retroatividade entre estímulos e reações – um movimento de reflexividade”. Por isso, para França (2006), o gesto significativo só existe no e através do outro, conformando a comunicação como um processo dinâmico e multirreflexivo de estímulos e respostas.

Sendo assim, admite-se que a comunicação, ao permear os processos de trocas de informações e significados, é a sustentação da interação social (MORGAN; FROST; PONDY, 1983; GIOIA, 1986; TURNER, 1990; CORRÊA, 2009). Em última instância, pode-se afirmar que a interação social, por intermédio da comunicação, é a responsável em originar relacionamentos e consciência coletiva no ambiente organizacional (BERGER; LUCKMANN, 2004).

De acordo com Goffman (2007), os estudos de Giddens (2007), mesmo com o enfoque na interação face a face, contribuem para as reflexões das trocas que ocorrem nas novas mídias e no ambiente virtual, tal como o papel a ser desempenhado por cada indivíduo, a partir de uma formatação social, que, ao ter consciência da situação, determina ações específicas.

Tal constatação reafirma o quanto a interação é uma ação mútua referenciada, ou seja, pautada no outro. Partindo dessa lógica, torna-se possível prever tanto as expectativas, quanto

as ações dos interlocutores presentes nesse processo comunicativo que tem a interação em seu cerne. Logo, refletir sobre interação requer refletir sobre os interlocutores envolvidos que instituem a relação e, com isso, torna-se imprescindível analisar os elementos que afetam um ao outro, tais como a linguagem e o simbólico.

Portanto, um sujeito que se comunica é um sujeito que enuncia ou interpreta e que está imerso em uma teia de relações que compreende a relação com o outro, com o simbólico etc. E, por isso, são sujeitos interlocutores, aqueles que se comunicam pelos vínculos discursivos que os unem. (FRANÇA, 2006).

Tal raciocínio conduz a reflexões acerca de públicos e sua definição. Entre os autores que apresentam um olhar diferenciado do comumente aceitado em comunicação organizacional, tem-se Quéré (2003), o qual defende que a formação de público ocorre na relação. Isso significa que a configuração do público se dá a partir de uma situação de convocação, que define os papéis a serem exercidos dentro da relação com o outro e diante um determinado contexto específico.

Partindo da lógica de ordenamento de papéis, tem-se também a construção e o compartilhamento de sentido. França (2006) reafirma tal concepção e acrescenta que público é o resultado de uma ação que gera sentido a partir de um contexto institucional (exemplo: produto, obra, serviço), que levam a essas pessoas ter uma mesma experiência. Logo, para tais autores, público surge ao longo de tal ação e não anteriormente, ou seja, institui-se na experiência.

Considerando o viés da comunicação no contexto organizacional, põe-se em prova a ideia de público-alvo, uma vez que não admite o público enquanto pessoas escolhidas para serem o alvo das práticas comunicacionais, mas um público que se concebe a partir de determinadas ações. Ou seja, um contexto específico, com determinadas relações, estabelece um público. Mais ainda, é a relação existente entre sujeitos, com referencial mútuo, que define um público diante de um momento delimitado.

Uma organização, como sujeito social, empreende simultânea e permanentemente, múltiplas interações com outros sujeitos sociais, conformando contextos específicos. É a relação com o outro – a comunicação –, portanto, que define quem a organização é, naquela interação, e quem são seus interlocutores. Uma organização se institui como prestadora de serviços, posto de trabalho etc apenas a partir de suas interações, ao posicionar-se, na comunicação, em relação ao outro. Do mesmo modo, seus interlocutores se instituem como público - cliente, funcionário etc –, precisamente na relação que estabelecem com a organização, naquele contexto específico (LIMA, 2008, p. 13).

As interações, portanto, assumem um papel fundamental nesse processo, pois, é a partir dela que um determinado público se conforma, tornando possível a identificação entre sujeitos, assim como, a produção e compartilhamento de sentidos. De maneira recíproca, pode-se afirmar também, que a própria interação se institui por causa de objetivos particulares dos interlocutores em questão, ou seja, ela também é constituída pela ação referenciada dos sujeitos.

Os processos de significação são construídos, também, pelas representações estabelecidas em um determinado contexto, que a partir de práticas ideológicas socialmente hegemônicas, definem em grande medida a produção de sentido. Conforme sinalizado por Woodward (2007, p. 17), as dinâmicas de significação e representações permeiam a formação de identidades e, em última instância, são as responsáveis em pautar o modo como os sujeitos experienciam a vida. De acordo com Baldissera (2008, p. 165), “a significação pode assumir novos contornos a cada experimentar, isto é, toda vez que uma mente entra em relação com ‘algo/alguém/alguma coisa’ pode ‘reconhecer nesse’/‘associar a essa ‘algo/alguém/alguma coisa’ novos sentidos”.

Nesse sentido, o aspecto simbólico ocupa uma posição significativa para o entendimento do processo de compartilhamento de sentidos, que requer uma busca de compreensão diante a sociedade contemporânea. Isso significa que, para entender o fenômeno da comunicação nas organizações, precisa-se considerar os elementos que constituem a construção de sentido.

Diante disso, o interacionismo simbólico traz reflexões significativas para a compreensão da dimensão simbólica, sendo, inclusive, uma das raízes do modelo relacional. Dentre as linhas de pensamento deste estudo, tem-se a abordagem de Blumer (1969), direcionada para permitir uma maior compreensão acerca da interpretação dos sujeitos frente a um determinado contexto em que estão inseridos e as implicações disso no comportamento individual (CARVALHO, 2010).

O viés interpretativista do interacionismo simbólico, portanto, coloca a interpretação no centro da análise, tendo como objetivo o entendimento do processo de interpretação em relação aos elementos simbólicos e as consequências disso nas ações dos indivíduos. Para Baldissera (2008, p. 128), essa perspectiva da comunicação pode ser resumida como “processo de construção e disputa de sentidos”, sendo a interpretação a lupa utilizada para explorar a atividade simbólica dos indivíduos, o que implica observar diversos outros componentes (MORGAN, FROST, PONDY, 1983).

Acerca do entendimento sobre disputas, Baldissera (2008) se ampara nos apontamentos de Foucault (1996) de que toda relação consiste em uma relação de forças e, por isso, culminam em algum nível de disputas. Sendo assim, o autor parte para uma máxima de que a comunicação, enquanto relação, pode ser encarada como uma dinâmica constante de disputa de sentidos. Essa disputa nem sempre é externalizada, podendo acontecer, também, de modo silencioso quando se faz a leitura de um livro e se tem em ação a disputa com o repertório individual, por exemplo. Por isso,

Os sujeitos participantes do processo comunicacional, como forças em relação, propõem, disputam e internalizam sentidos; como forças ativas, reativas, organizadoras, desorganizadoras, complementares e/ou antagônicas, tensionam-se e exercem-se para direcionar a significação que objetivam (consciente ou inconscientemente) ver internalizada pela outra força relacionada (BALDISSERA, 2008, p. 167).

De modo geral, dentre os componentes que se articulam para possibilitar o estudo do interacionismo simbólico, tem-se a interação social enquanto processo elementar na construção de significados/sentidos (GODOY, 1995). Assim, considerando o contexto das organizações, pode-se afirmar que o interacionismo simbólico interpretativista busca estudar as interações sociais relativas à atividade organizacional (seja entre membros, clientes, fornecedores etc.) a partir das implicações das construções e reconstruções (constantes) de significados no ambiente organizacional (MORGAN; FROST; PONDY, 1983; TURNER, 1990; JAIME JR., 2005; DONNA; LEITE-DA-SILVA, 2014).

Sendo assim, analisar as dinâmicas organizacionais, significa entender os elementos rotineiros que configuram uma organização, sendo eles, segundo Turner (1990), os rituais, as tradições, as cerimônias, os mitos e os símbolos. Indo mais além, pode-se dizer que são esses fatores que tornam as organizações sistemas abertos e que as impelem a mudanças constantes, pois as organizações são construções sociais que acompanham rituais, tradições, cerimônias, mitos e símbolos conforme cada contexto sociocultural e histórico (ALVESSON; BERG, 1992).

Dentre todos esses elementos, o símbolo é um aspecto significativo que permite uma compreensão privilegiada acerca do processo de criação de sentidos pelos indivíduos e de como isso produz realidades variadas. A definição de símbolo elegida tem como fundamento os estudos de Morgan, Frost e Pondy (1993 apud DONNA; LEITE-DA-SILVA, 2014, p. 685) “como um sinal que expressa algo muito maior do que o propriamente dito”, sendo o norteador para a construção de sentidos através da comunicação. Por essa razão, pode-se

afirmar que a comunicação permeia todo o processo de significação nas organizações ao construir, penetrar, atingir as inúmeras práticas organizacionais (MARCHIORI, 2013). Em última instância, conforme aponta Maines (1977), a comunicação é o agente responsável em transformar indivíduos e realidades, tal qual admite o interacionismo simbólico.

Outro aspecto elementar na perspectiva do simbolismo são os discursos dos interlocutores (seja a organização em si, ou os atores sociais envolvidos), pois permitem compreender as características da relação e em qual contexto a interação se dá, como se fossem marcas da comunicação. Ou seja, as representações existentes na sociedade se dão por meio da significação que o discurso assume em determinado espaço, sendo tal fator diretamente vinculado ao âmbito sociocultural e histórico, que são fatores responsáveis por influenciarem a conformação de um discurso. De acordo com Hall (2006a, p. 342), “os discursos na sociedade são os meios pelos quais as pessoas tornam significativo o mundo”. Nesse sentido, adota-se a explicação oferecida por Lima (2008, p.9):

Discursos e linguagem são entendidos, aqui, de maneira ampliada, como tudo que possa participar da construção de enunciados nos processos comunicativos. O discurso é, assim, entendido como o que emerge da relação entre consciências e, sendo conformado pela linguagem, é expresso num dado contexto de interação.

Diante disso e considerando que as mídias e as tecnologias são dois elementos estruturantes da sociedade contemporânea, pode-se afirmar que as mesmas possuem um papel significativo para a construção de referências e para a produção e compartilhamento de sentidos. Logo, partindo do raciocínio de que o discurso, na dimensão simbólica, é o responsável pela produção de sentido do indivíduo e entre interlocutores, torna-se admissível entender que as produções de sentido em contexto organizacional, enquanto instituído por relações, também são afetadas pelas mídias e pelas tecnologias. Ressalta-se ainda que uma formação cultural nova não implica no sumiço de alguma outra, mas sim, uma confraternização entre elas. Ou seja, a cultura das mídias e do virtual não levam outras culturas ao desaparecimento, o que ocorre é justamente essa mescla que configura a atual sociedade (SANTAELLA, 2007).

Partindo desse entendimento, cabe dizer, conforme indica Santaella (2007), que as alterações que ocorrem nos meios de comunicação, tal como uma nova tecnologia, interferem diretamente nas percepções e ações humanas. Tal pensamento se ampara nos estudos de McLuhan (1971) sobre a força da comunicação para gerar transformações sociais por meio das tecnologias, seja desde da caligrafia até a televisão e internet. Os meios de comunicação,

considerados novas tecnologias tal qual a sua época, trouxeram consequências significativas que foram capazes de alterar o mundo.

No entanto, destaca-se que os meios em si possuem maiores impactos na sociedade do que o conteúdo. Isto é, as mudanças ocasionadas pelos meios de comunicação e suas tecnologias se devem pela forma de se relacionar com o conteúdo e não por causa do conteúdo propriamente dito. Por essa razão, admite-se que os meios de comunicação são uma extensão dos sentidos humanos conforme sua capacidade de integração e, portanto, seu potencial em impactar na forma de ser e atuar dos indivíduos (MCLUHAN; FIORE, 1969).

Por isso, as produções de sentidos, assim como a própria identidade do homem, mudam ao longo do tempo, sendo marcado por cinco fases, que, para Lima (2008) se traduzem em: os meios de comunicação de massa, os eletrônicos, os aparelhos de comunicação de pequeno porte, os computadores e as redes teleinformáticas, e os aparelhos de comunicação móvel.

Isso significa que a dimensão simbólica, que abrange o discurso e a produção de sentido, influenciam nas formas de relações no contexto organizacional conforme as modificações dos meios de comunicação mudam as culturas existentes. Ou seja, o fenômeno comunicacional e seu quadro relacional, que contempla a construção e o compartilhamento de sentido, estão constantemente em modificações à medida em que os meios de comunicação e suas linguagens estão em contínuo movimento. Assim sendo, as organizações, diante de contextos sociais dinâmicos, precisam acompanhar, por meio de seus discursos e interações estabelecidas, a reconfiguração dos sujeitos perante diversos impactos sociais.

Nessa perspectiva, os discursos organizacionais consistem, de acordo com Baldissera (2009), na “organização comunicada”, ou seja, na fala autorizada e planejada pelas organizações com o intuito de estabelecer relações. Por isso, os discursos são verdadeiros indícios da comunicação, pois, ao serem planejados e repletos de intenções mercadológicas, refletem o contexto como um todo. Não por menos, conforme o paradigma relacional concebe, a análise de discurso das organizações requer uma reflexão anterior acerca do contexto social, assim como das interações e relações entre os interlocutores.

Frente a isso, Lima (2008) aponta o quão privilegiado é o objeto empírico das práticas de comunicação das organizações, uma vez que permite analisar além do fenômeno da comunicação, também o contexto social, os sujeitos da relação e a produção de sentido. Baldissera (2008, p. 165) acrescenta:

Trata-se da permanente (re)construção da significação que tem os processos comunicacionais como seu lugar privilegiado, isto é, ao entrar em comunicação, em relação dialógico-recursiva, os sujeitos (re)tecem a significação, transformando-a permanentemente e, com isso, também (re)constroem a rede de significados, ou seja, a cultura, prendendo-se a ela.

Portanto, observa-se que as organizações ocupam um espaço social ideológico significativo ao se tornarem referências em padrões e valores, através de suas atitudes e posicionamentos, com o objetivo de atender as demandas da sociedade e, com isso, garantir seu sucesso no mercado. Com isso, as organizações assumem um papel social cada vez maior ao se tornarem agentes importantes na condução do modo de ser e estar no mundo dos indivíduos. Trompenaars e Hampden-Turner (2000) enfatizam essa lógica ao afirmarem que as organizações são mais do que a realidade objetiva, pois as atitudes que pautam as relações existentes entre sujeitos e organizações são repletas de significados atribuídos ao contexto.

Por essa razão, a comunicação assume, progressivamente, maior expressão quando se trata de organizações, pois, é por meio dela que a cultura é estimulada e, por conseguinte, que as pessoas se relacionam e criam valores e (re)significações. Diante disso, observa-se que as práticas institucionais redirecionam esforços ao que se refere à construção de relacionamentos, levando ao questionamento sobre quais competências são essenciais nesse processo em que a comunicação assume maior relevância nas atividades organizacionais, conforme abordado no capítulo a seguir.

3 A COMUNICAÇÃO COMO COMPETÊNCIA ESSENCIAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Ao longo dos capítulos anteriores, foi possível observar que a comunicação assume destaque enquanto processo elementar nas práticas da sociedade, seja na construção de culturas, de relacionamentos e/ou de significados e, até mesmo, na formação de uma organização. Porém, mesmo diante desse protagonismo, que vai muito além de algo feito nas organizações, a comunicação ainda é pautada pelo caráter simplista e ferramental. Com isso, percebe-se um descompasso entre o entendimento restrito que a comunicação possui na contemporaneidade, vinculada à ideia de transmissão e de meios concretos, com o seu verdadeiro potencial de atuação frente a urgência em desenvolver os processos relacionais (CALDAS, 2010).

Examinando mais a fundo essa discordância de visões sobre a comunicação, Veras (2016), amparada pelas colocações de Maturana e Varela (1997), questiona as motivações que induzem esse comportamento. Primeiramente, a autora aborda que pelo fato da comunicação estar entranhada em diversas atividades do ser humano, desde da perspectiva biológica e as interações realizadas pelas células, até no âmbito social, onde o convívio entre indivíduos pertence ao âmago da humanidade (o homem é gregário por natureza, como diria Srouf), o ato de se comunicar pode estar tão intrínseco às dinâmicas que envolvem o ser humano que se torna algo inconsciente, sendo considerado um hábito.

No entanto, esta constatação leva também à indagação oposta, isto é, se a comunicação é tão essencial na vida dos indivíduos, já que induz diversos processos, inclusive a formação de organizações, ela deveria ser compreendida de forma extremamente importante. Sendo assim, a origem do descompasso acerca do entendimento sobre comunicação pode ser justificada nesse paradoxo: ela é algo tão inato e onipresente ao ser humano (devido a sua abrangência), que se torna comum e banalizada.

Seguindo a linha de raciocínio de Veras (2016), tem-se em Wolton (2006) uma compreensão semelhante acerca da comunicação, o qual diz que por esta ser profundamente natural ao homem, parece-se que não há nada a ser refletido sobre ela. O autor ainda apresenta outros desafios que prejudicam sua análise e favorecem sua incompreensão, tal como os diversos significados atribuídos ao termo comunicação (refere-se aos canais de comunicação, ou à informação em si, ou mais ainda, ao conteúdo em questão?), e pelo fato da comunicação pertencer intimamente a todos os seres humanos, impedindo a isenção e impessoalidade de qualquer indivíduo sobre o tema. Isto é, “a comunicação humana não começa nem termina.

As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com as outras” (KREPS, 1995 apud VERAS, 2016, p. 120).

Portanto, diante da atual conjuntura de transformações nos ambientes organizacionais, onde a utilização de ferramentas de planejamento e controle se tornam insuficientes, o desenvolvimento do protagonismo da comunicação se torna algo pertinente e complexo. Isso porque as organizações, frente às mudanças dos sujeitos sociais referentes às relações de poder e aos padrões culturais de comportamento, principalmente por causa da sociedade conectada e mais participativa, passam a ser exigidas por respostas em novas bases, requerendo uma atenção maior na comunicação.

Essas considerações se sustentam na concepção de que as organizações são um fenômeno social/um sistema aberto, que para permanecerem atuando, estabelecem relações de interdependência com diversos outros componentes do seu ambiente para garantir sua vitalidade e sucesso.

Nesse sentido, Chia (2003, apud MARCHIORI, 2008) aponta que a organização pode ser compreendida muito mais como um processo do que uma entidade, sendo a comunicação seu elemento base, isso porque tanto a comunicação quanto a organização possuem como basilar a noção de relação (BALDISSERA, 2009). Além disso, Oliveira e De Paula (2010) evidenciam que o entendimento de que as organizações são essencialmente constituídas por processos interativos implica admitir que as percepções dos indivíduos não podem ser controladas. Tal concepção reforça ainda mais a necessidade em superar o caráter limitante da comunicação, isto é, quando ela é empregada para controlar e impor.

Ao se refletir sobre as relações, depara-se com uma transformação inédita na lógica dos relacionamentos interpessoais e institucionais por causa dos constantes progressos das tecnologias de informação e comunicação (ALMEIDA e MORAES, 2017).

Como resposta, observa-se que as dinâmicas organizacionais de comunicação passaram a buscar alternativas menos simplistas, ferramentais e controladoras, para conseguirem lidar com uma sociedade potencialmente mais ativa e exigente, uma vez que ações tradicionais, mecanicistas e impositivas (como escolher o melhor meio para divulgações, focar na venda de produtos ou eliminar ruídos) não suprirão mais os requisitos da atual complexidade das organizações, que requer um suporte sistêmico e abrangente.

Ou seja, dentre os recursos estratégicos das organizações que possibilitam uma vantagem competitiva frente ao acirramento da economia global, está a interação, uma vez que essa determina o andamento das organizações e sua atuação na sociedade a partir dos relacionamentos que estabelece com os sujeitos sociais. Dentro dessa lógica, compreende-se

por vantagem competitiva “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).

Essa constatação significa reconhecer que o valor econômico das organizações não depende mais unicamente de seus produtos/serviços oferecidos, mas também de uma valorização humana sobre esse agir.

Sendo assim, uma das formas de conscientizar sobre o protagonismo da comunicação no contexto organizacional é passar a enxergá-la enquanto uma competência essencial, particularmente no que concerne à noção de relações como uma medida estratégica que agrega vantagem competitiva (principalmente frente a uma sociedade cada vez mais exigente do ponto de vista relacional). Ou seja, admitir o protagonismo estratégico da comunicação na atuação das organizações de modo a se tornar uma vantagem competitiva, significa reconhecê-la como uma competência essencial.

Nesse sentido, o presente trabalho busca estabelecer uma linha de compreensão e raciocínio (nexo) sobre competências e comunicação, um tema ainda incipiente que carece de pesquisas na perspectiva organizacional. Além disso, propõe e defende que um modelo de atuação organizacional que assegura, concomitantemente, a capacidade de flexibilidade e de entrega de resultados, apoia-se na noção sobre a comunicação (e seu protagonismo) enquanto competência essencial.

3.1 O conceito de competências e seus níveis de atuação/compreensão

De acordo com Fleury e Fleury (2001), o termo competência remete popularmente à ideia de um indivíduo qualificado e, portanto, capacitado para desempenhar certa atividade. De modo contrário, a noção de uma pessoa incompetente assume um conceito pejorativo, indicando uma possível exclusão no ambiente de trabalho e no status social. Conforme sinalizam os autores, a língua inglesa descreve competência como “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa” (DICIONÁRIO WEBSTER, 1981 apud FLEURY, FLEURY, 2001, p. 184). Com isso, observa-se que conhecimento e tarefa são dois eixos centrais associados à competência, além de, aparentemente, remeter, também, ao desempenho superior de uma certa atividade (BOYATZIS, 1980).

No entanto, a definição do conceito de competência não é um consenso entre os pesquisadores da área, uma vez que assume diversas concepções, tais como apontam Le Deist

e Winterton (2005) e Cheetham e Chivers (2005). Em relação ao universo das organizações, pode-se elencar duas dimensões: a coletiva, que se refere às competências organizacionais, que se vinculam às estratégias, e a individual, que contempla as competências pessoais e gerenciais (RUAS, 2005).

A partir disso, fundamenta-se no entendimento de Fleury e Fleury (2001) para desenvolver o conceito de competências, considerando suas atuações nos níveis de competência individual e competência organizacional (ou coletiva), para depois compreender a ideia de competência essencial. Tais reflexões, serão redirecionadas ao contexto organizacional e vinculadas aos processos de aprendizagem que buscam o desdobramento de competências.

Inicialmente, cabe destacar, por meio dos estudos de McClelland (1973), as diferenciações entre os termos de *aptidões*, que se refere ao talento inato do indivíduo; *habilidades*, associado à expressão do talento; e *conhecimentos*, que seriam as informações necessárias para exercer determinada tarefa.

Os autores Cheetham e Chivers (1998, 2005) mencionam que aplicar diferentes conhecimentos, habilidades, atitudes e valores durante o desempenho de uma função é natural, uma vez que a reunião das competências gerais e específicas ocorre conforme o amadurecimento profissional em uma determinada área de atuação.

Portanto, Fleury e Fleury (2001, p. 185) apontam que o conceito de competência pode ser percebido como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas”.

Dito de outra forma, as competências podem ser encaradas como um agrupamento individual de recursos. No entanto, considerando o contexto organizacional, ainda que a competência seja essencialmente pessoal, sua expressão precisa estar alinhada às exigências previstas no mercado como um todo, particularmente nos cargos e posições ocupados pelo indivíduo. Sendo assim, observa-se que quando as competências são analisadas na perspectiva organizacional, estas invariavelmente se conectam com as tarefas relativas ao exercício de um cargo.

Essa linha de raciocínio gera, no entanto, debates acerca das motivações em se trabalhar com competências nas organizações. Segundo alguns autores, enxergar a competência enquanto um agrupamento de habilidades exigidos de acordo com as tarefas exercidas de um cargo, significa se aproximar dos princípios de gestão estipulados pelo taylorismo-fordismo. Isso porque tais modelos de gestão empresarial, buscavam, enquanto

estratégia organizacional, garantir a qualificação necessária para se trabalhar em determinada função, a qual está usualmente associada ao tipo de cargo, à bagagem individual e à certificação do sistema educacional.

Porém, existem pesquisadores que argumentam contra esta lógica ao defender que diante do atual cenário em que as organizações se encontram, marcado pela inconstância a alta dinamicidade, não se pode prever um conjunto de habilidades e demandas fixas que se encaixam especificamente em uma posição de trabalho.

Sendo assim, Lawer (1996 apud FLEURY, FLEURY, 2001, p. 185) argumenta que “as organizações deverão competir não mais apenas mediante produtos, mas por meio de competências, buscando atrair e desenvolver pessoas com combinações de capacidades complexas para atender às suas *core competences* (competências coletivas)”. Hamel e Prahalad (1995 apud PACHECO et al, 2009, p. 2) reforçam que “uma empresa deve ser vista não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências”.

Nesse sentido, a linha de pensamento francesa começou a questionar o conceito de competências para além do de qualificação. Esse debate ampara-se, fundamentalmente, em três perspectivas que explicam tal mudança na definição de competência. São elas: a constatação da instabilidade e dificuldade em se controlar/planejar completamente o cenário organizacional, indicando que o termo de competências não poderia ficar limitado a predefinições estabelecidas para o exercício de uma função, já que ficava cada vez mais evidente a necessidade em se mobilizar diariamente para situações não previstas; o ato de se comunicar requer o entendimento contínuo do outro (alteridade) e de si mesmo, exigindo uma constante movimentação de compartilhamento de ideias, subjetividades, respeito a diversidades, para se estabelecer objetivos e consciência comunitários; e a compreensão de que as organizações existem para e por atenderem as demandas de seus públicos, sejam internos ou externos, evidenciando, novamente, a atuação da comunicação enquanto elemento essencial (ZARIFIAN, 2001 apud FLEURY, FLEURY, 2001).

Para aprofundar o entendimento de competências, será debatido brevemente suas dimensões de atuação, que podem ser tanto no âmbito individual, como no coletivo, isto é, competência da organização.

As Competências Individuais (ou Competências do Indivíduo)

Entre as diversas abordagens sobre competência individual, tem-se nos estudos nacionais apresentados por Ruas (2005), Fleury e Fleury (2004), Dutra (2004) e Bitencourt (2005), a definição de competência enquanto um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem as capacidades das pessoas para a entrega dos resultados desejados” (GODOY e D’AMELIO, 2012, p. 623).

Concordando especificamente com as colocações de Fleury e Fleury (2001), entende-se que o conceito de competência não se restringe simplesmente a uma bagagem individual do sujeito, seja esta por conhecimentos teóricos adquiridos (formação universitária, por exemplo) ou intrínseca ao ser (talento, aptidões).

Le Boterf (2003) e Ruas (2005) corroboram com essa perspectiva ao defenderem que não se trata em se ter um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou de uma etapa de qualificação, pois as competências apenas podem ser observadas e manifestadas na prática de uma ação específica (LE BOTERF, 2003; RUAS, 2005).

Cheetham e Chivers (2005) também enfatizam tal pensamento ao terem constatado em suas pesquisas que, apesar da interferência de atributos pessoais no processo de aprendizagem de competências, essas são adquiridas e se manifestam de maneira diferente e particular a partir do contexto e da formação profissional.

Por isso, apoia-se na conceituação de Zarifian (2001) de que competência se refere, essencialmente, à inteligência balizada pelos conhecimentos absorvidos que é empregada em situações práticas/concretas, sendo que tais conhecimentos se atualizam constantemente conforme a complexidade dos contextos e suas demandas/exigências. Godoy e D’Amelio (2012, p. 624) complementam:

Trata-se, assim, de conceber o desempenho esperado das pessoas não mais como resultado de um acúmulo de conhecimentos adquiridos nas escolas, mas como a possibilidade de enfrentar desafios e resolver problemas em uma perspectiva de negócios marcada pela necessidade de fazer frente à competitividade e lidar com incertezas e riscos pela articulação de capacidades adquiridas ao longo da trajetória profissional.

Nesse sentido, a competência individual se constitui em um processo em construção que pode ser constantemente aperfeiçoado e revisado, conforme cada situação e problemas enfrentados, ou seja, um determinado contexto mobiliza uma competência específica e por isso, para avaliar a sua efetividade, faz-se necessário, obrigatoriamente, considerar o contexto e utilizar critérios relativos (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001).

Ao admitir que a competência individual não é estática, quanto mais um conhecimento específico, deve-se reconhecer que ela é constituída a partir da imbricação de três aspectos (a pessoa e sua bagagem; educação; e experiência profissional). Logo, pode-se afirmar que o desenvolvimento de competências não está vinculado unicamente à formação advinda dos cursos de graduação, mas também às experiências pessoais e às vivências profissionais. Nesse sentido, pode-se afirmar que um profissional não se torna competente apenas com a aprendizagem formal. Por isso, Cheetham e Chivers (2005) defendem que a aprendizagem e a manutenção das competências precisam ocorrer independentemente da área de conhecimento.

A partir desses apontamentos, tem-se que “**a competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais** nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações” (FLEURY, FLEURY, 2001, p. 187). Isso significa dizer que as competências são uma construção contextual, ou seja, são determinadas conforme cada época, devendo ser comunicadas e utilizadas para que se constituam. *Ou seja, a competência precisa ser reconhecida pelos outros para que se manifeste, tornando os atos comunicacionais fundamentais para a sua ocorrência.*

Logo, observa-se que o termo competência se vincula a uma noção do saber agir responsável, sendo circundado pelos verbos mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Os significados desses verbos podem ser melhor compreendidos a partir do quadro 1 a seguir.

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Quadro 1 – Verbos que circundam o termo competência.
Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188)

Portanto, quando tais atitudes/ações/verbos se articulam de modo a agregar valor econômico para a organização e valor social para o sujeito, tem-se a manifestação da competência. Sendo assim, adota-se o entendimento de Fleury e Fleury (2001, p. 188) de que competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. A figura 7 representa esse entendimento.



Figura 7 – Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.
Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

As Competências Organizacionais e os processos de aprendizagens

As competências da organização podem ser entendidas metaforicamente, segundo Fleury e Fleury (2001), como um processo de alquimia, isto é, um processo que envolve a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos para se obter lucro através dos ativos, produtos e serviços resultantes. Em outras palavras, tais competências se referem à articulação de diversas outras competências que podem estar envolvidas nas dinâmicas de desenho, produção e distribuição dos ativos organizacionais, sejam eles produtos ou serviços. Para Prahalad e Hamel (1995), as competências serão elementares nas organizações quando estas proporcionarem benefícios concretos aos seus públicos; quando forem inimitáveis; e quando foram acessíveis a diversos mercados.

A partir disso, nota-se que uma organização pode ter as seguintes competências: competências sobre processos; competências sobre técnicas; competências sobre a organização (voltadas para o fluxo de trabalho); competências de serviços (pautar a competência técnica em relação ao seu impacto nos consumidores finais); competências sociais (aquelas que remetem aos comportamentos dos indivíduos, podendo ser entendidas como um “saber ser”), que requerem atitudes vinculadas à autonomia, responsabilização e comunicação (ZARIFIAN, 2007 apud FLEURY, FLEURY, 2001).

No entanto, Fleury e Fleury (2001) apontam que essa conceituação se restringe a uma perspectiva muito operacional, sendo necessário ampliar o entendimento de competência para uma perspectiva estratégica. Isto é, as competências organizacionais seriam traçadas a partir das estratégias definidas pela organização, requerendo uma dinâmica contínua de aprendizagem. Competência, estratégia e aprendizagem se juntam em um movimento dinâmico e circular onde cada um alimenta o outro, dando continuidade ao processo, tal qual expresso na figura 8.



Figura 8 – Movimento entre estratégia, aprendizagem e competência.
 Fonte: Fleury e Fleury (2003, p. 133)

Isto é, uma competência se torna essencial quando é utilizada em diferentes problemas e contextos e, quando permite que as organizações atinjam seus objetivos estratégicos (RUAS, 2005; GODOY e D'AMELIO, 2012). Sendo assim, Fleury e Fleury (2001) acrescentam que uma competência essencial se refere a algo além do conhecimento técnico, mas estratégico e ocorre por meio de um apoio sistemático de aprendizagem, englobando descobrimento/ inovação e desenvolvimento de recursos humanos. Portanto, as competências em uma organização se dão através de uma aprendizagem na organização, que se inicia com um percurso na aprendizagem individual e, depois, em grupo.

A aprendizagem individual se sustenta nas memórias, as quais, por sua vez, constroem a identidade. Portanto, o indivíduo se conforma por meio daquilo que se lembra, sem isso, não seria alguém. A aprendizagem absorvida (ou lembrada) se realiza de diversas formas, que são únicas de pessoa em pessoa, ainda que a verbal e a visual/simbólica sejam predominantes no ser humano (IZAQUIERDO, 1997 apud FLEURY, FLEURY, 2001).

No percurso do processo de aprendizagem, as emoções se estabelecem como um aspecto relevante, uma vez que permeiam os estímulos do indivíduo para aprender, além da expressão do que se foi aprendido no comportamento da pessoa. Esse entendimento de aprendizagem é contemplado pelo modelo cognitivo proposto pela psicologia, que defende que o ato de aprender envolve valores e percepções individuais, as quais determinam atitudes frente a um problema, por exemplo.

No contexto organizacional, de acordo com Fleury e Fleury (2001), é a linha cognitiva que prevalece nas discussões sobre aprendizagem. Para compreender como essa dinâmica atua no desenvolvimento de competências organizacionais, os autores se amparam nas explicações de Le Boterf (1995), demonstradas no quadro 2.

Tipo	Função	Como Desenvolver
Conhecimento teórico.	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada.
Conhecimento sobre os procedimentos.	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico.	Saber como fazer.	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar-se.	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo.	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Quadro 2 – Processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações.

Fonte: Le Boterf (1995 apud FLEURY, FLEURY, 2001, p.192).

Assim, percebe-se que determinadas situações favorecem o desenvolvimento de competências em um ambiente profissional específico, já que as competências são contextuais. Logo, de acordo com Fleury e Fleury (2001), a manifestação de competências em nível organizacional, após percorrido o nível individual (pautado por emoções) e de grupo (processo social e coletivo, resultado da combinação, interpretação e integração dos conhecimentos e crenças individuais envolvidas), institucionalizam-se em ações e atividades rotineiras, isto é, por meio de aspectos simbólicos, procedimentos, regras, entre outros.

Ou seja, a memória organizacional, enquanto a representação de rotinas e padrões exercidos na organização (seja se forma consciente ou não), refletem na forma que a aprendizagem e, conseqüentemente, a competência se manifestam no nível organizacional. Por isso, a construção da memória organizacional, ao lado de mudanças de comportamentos, estruturas e processos, são indícios do acontecimento de uma aprendizagem efetiva (FLEURY, FLEURY, 2001).

Portanto, infere-se que uma organização que aprende, considerando o cenário contemporâneo de mudanças constantes, é aquela que tem capacidade de adaptação, remetendo-se, assim a noção proposta por Walter Benjamin sobre o isomorfismo institucional. A adaptabilidade é o início do processo de aprendizagem, no entanto, conforme

indica Senge (1990 apud Fleury, Fleury, 2001), resulta em algo criativo e produtivo. Ressalta-se a partir dessa concepção a pertinência do desenvolvimento de competências essenciais em uma sociedade complexa, onde os indivíduos precisam, cada vez mais, aprender a lidar com a instabilidade e o incerto.

Apenas para melhor compreensão, destaca-se que referente ao processo de aprendizagem, esta pode ser dividida, de acordo com Marsick e Watkins (1997, 2001), em duas conceituações: formal e informal. A aprendizagem formal é aquela relativa à educação institucionalizada e estruturada, onde a figura do professor é determinante, podendo ocorrer de diversas formas, desde cursos em instituições de ensino a seminários proporcionados por organizações.

De modo oposto, a aprendizagem informal consiste na experiência e, considerando o ambiente organizacional, decorre das atividades empregadas. Seu planejamento não é determinante, porém, requer o mínimo de consciência do indivíduo que está aprendendo. Nesse sentido, ela pode ocorrer, também, nas dinâmicas de aprendizagem formal. Isso significa que se pode encontrar características da aprendizagem formal em cenários informais e vice-versa, indicando a conexão intrínseca entre esses dois tipos de aprendizagem (MALCOLM, HODKINSON e COLLEY, 2003).

Além disso, pontua-se outros dois níveis de aprendizagem existentes: aquele que envolve o conhecimento explícito, consequência de repetições e rotinas e que, portanto, podem ser explicáveis e codificáveis. E o conhecimento tácito, referente a crenças, normas e memória organizacional, que gera novas habilidades, referências e atualizações, que se aproxima da perspectiva cultural (LYLES, 1999 apud FLEURY, FLEURY, 2001).

Em última instância, são essas aprendizagens que fomentam a construção de competências no indivíduo, principalmente se a aprendizagem informal ocorrer de maneira crítica. De acordo com Fleury e Fleury (2001, p. 193), “é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias de negócio”. Ou seja, alinhar a competência individual com as estratégias da organização, por meio das competências coletivas, torna-se essencial para o sucesso e a vitalidade organizacionais.

As Competências Essenciais

Ainda que a noção de competências essenciais não seja algo novo, uma vez que sua ideia está associada a diversas nomenclaturas diferentes, tais como ativos intangíveis, de Itami

e Roehl (1987) e competências distintivas, por Snow e Herebiniak (1980) e Hitt e Ireland (1985), sua discussão e reflexão ganharam grande repercussão devido à dinâmica da sociedade contemporânea (LEONARD-BARTON, 1992 apud OLIVEIRA JÚNIOR, 2002).

No entanto, é notório, de acordo com Pacheco et al. (2009), que os princípios presentes no termo competência essencial ainda é inexistente em muitas organizações, as quais são pautadas, majoritariamente, apenas pelo pensamento estratégico. Os autores salientam que o foco nas estratégias do negócio precisa ser superado por um entendimento a partir das competências essenciais, para que seja possível a construção de produtos/serviços/ativos não esperados (PRAHALAD, HAMEL, 1990 apud OLIVEIRA JÚNIOR, 2002).

O entendimento sobre competência essencial perpassa por diversas definições. Lei, Hitt e Bettis (1996) admitem que tal termo compreende um conjunto de soluções que visam o desenvolvimento estratégico das organizações. Hafeez et al. (2002), remetem competências essenciais à ideia de recursos, seja físico ou cultural. Barney (2007) e Savory (2006) se aproximam dessa linha de pensamento ao defenderem que essas competências são uma combinação complexa de recursos, que diversificam uma organização e a direcionam para o alcance de seus objetivos.

De acordo com Pacheco et al. (2009), existem alguns modelos de concepção sobre as competências essenciais que devem ser destacadas. Os autores apontam inicialmente o modelo de Resende (2000) para a identificação e desenvolvimento de competências já existentes, o qual se torna insuficiente por não abordar futuras competências, mas apenas como alavancar as atuais. De modo semelhante, tem-se o modelo proposto por Barney (2007), que tem o enfoque apenas no desenvolvimento de competências, concentrando-se unicamente em novas competências.

O modelo proposto por Hamel e Prahalad (1995) é, segundo Pacheco et al. (2009), um dos mais completos, pois atua na identificação e alavancagem de competências presentes, assim como direciona esforços para desenvolver e definir novas. Porém, tal modelo também se torna incompleto ao não aprofundar sobre como desenvolver novas competências, mas apenas pontuá-la como uma etapa importante. Como uma tentativa de aprimorar as proposições de Hamel e Prahalad (1995), Javidan (1998) insere em seu modelo a definição de alavancagem e desenvolvimento de novas competências, no entanto, para Pacheco et al. (2009), ainda é incompleto por se apoiar de forma superficial na estruturação dessas etapas. O quadro 3 busca sintetizar tais modelos.

Autores	Fases definidas pelos autores	Fases identificadas na padronização dos termos
Resende (2000)	Especificação do aperfeiçoamento das competências essenciais	Alavancagem
	Elaboração e implementação dos planos e programas de desenvolvimento das competências essenciais	
	Avaliação dos resultados do desenvolvimento das competências essenciais	
	Relacionamento dos resultados com planos e sistemas de recompensas	
Barney (2007)	Identificação de recursos e capacidades	Desenvolvimento
	Definição de recursos e capacidades	
	Exploração de recursos e capacidades	
Hamel & Prahalad (1995)	Identificação de competências essenciais	Identificação e definição
	Aquisição de competências essenciais	Desenvolvimento
	Desenvolvimento de novas competências essenciais	
	Distribuição das competências essenciais	Alavancagem
	Proteção e defesa da liderança das competências essenciais	
Javidan (1998)	Identificação do que a organização faz muito bem	Identificação
	Identificação se o que a organização faz muito bem está presente em parte da organização ou nela como um todo	
	Identificação se as capacidades e competências da organização são mais fortes que das outras organizações do setor	
	Identificação se a capacidade ou competência identificada poderá trazer alguma vantagem competitiva para a organização	
	Identificação de quanto durável é a vantagem competitiva	
	Identificação de quais são as mudanças-chave que estão tomando lugar na indústria	
	Identificação das oportunidades que devem ser aproveitadas para um melhor posicionamento na indústria	Definição e Alavancagem
	Identificação de para onde a organização irá deste ponto em diante	Alavancagem e Desenvolvimento

Quadro 3 – Modelos de concepção de competências essenciais de diversos autores.

Fonte: Pacheco (2010, p. 53)

Portanto, conforme indica Pacheco et al. (2009), não se tem na literatura um modelo completo de concepção de competências essenciais, no entanto, tem-se o indicativo das fases fundamentais a serem percorridas para que as competências essenciais sejam processadas nas organizações.

Nesse sentido, os autores apontam que um modelo completo sobre o entendimento de competências essenciais deveria conter quatro dinâmicas, sendo elas: *identificação* das competências essenciais já existentes e, então, uma *alavancagem* destas; ao mesmo tempo em que se busca a *definição* de outras possíveis competências e suas formas de *desenvolvimento*, de modo a garantir o olhar para futuras competências essenciais que ainda não estão presentes na organização. Para os autores, esses quatro momentos são fundamentais para apoiar qualquer modelo de concepção de competências essenciais, pois abrangem de modo completo as dinâmicas pertencentes ao tema.

A partir dessas considerações, o presente estudo parte da concepção de que

As competências essenciais advêm do aprendizado coletivo, especialmente em relação à coordenação de habilidades de produção diversas, e à integração de múltiplas tecnologias. As competências essenciais requerem assim aprendizagem organizacional coletiva, com o envolvimento e comprometimento de todos os integrantes da organização. Explorar as competências essenciais depende da capacidade e estratégia que a organização adota para promover a integração, **comunicação** e a cooperação entre vários setores. (BALDUIR, FRANCISCO, KOVALESKI, 2005; HAMEL & PRAHALAD, 1995; apud PACHECO ET AL., 2009, p. 2)

Portanto, as competências essenciais visam agregar, segundo Hamel e Prahalad (1995), algum valor particular para os diversos públicos das organizações, pois, estão diretamente associadas à ideia de vantagem competitiva. Com isso, reitera-se que as competências essenciais são consequências de uma combinação de conhecimentos tácitos e coletivos, sendo permeada constantemente pelo processo de aprendizagem coletivo (FLEURY, OLIVEIRA JÚNIOR, 2001). Dito de outra forma, pode-se compreender que as competências essenciais são frutos da combinação de diversas competências individuais e coletivas, de modo a abranger algo muito maior do que a soma das competências em si (HAMEL, PRAHALAD, 1995; FLEURY, FLEURY, 2001).

Segundo o entendimento de Javidan (1998 apud PACHECO, 2010), pode-se compreender uma hierarquia entre as competências, onde as essenciais são representadas no topo de ordenação. Isto é, as competências essenciais seriam o resultado da integração dos elementos dos níveis anteriores (PACHECO, 2010). A figura 9 representa essa concepção.

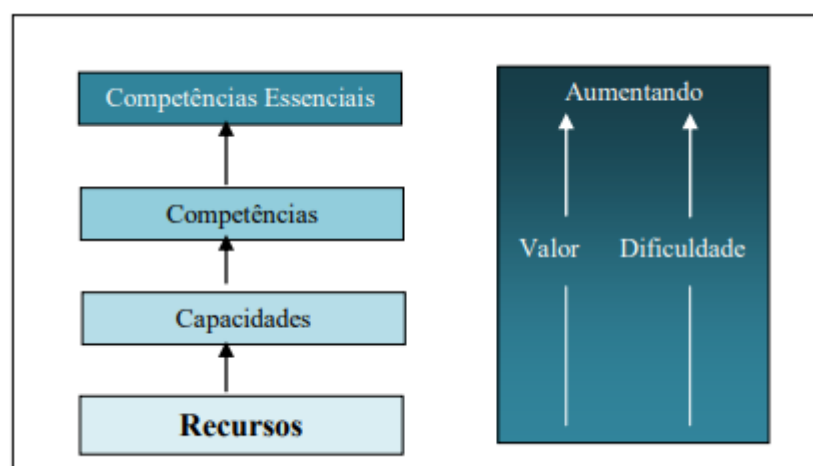


Figura 9 – Hierarquia das competências.
Fonte: Javidan (1998 apud PACHECO, 2010, p. 51).

Segundo a interpretação de Pacheco (2010), os recursos, enquanto base da hierarquia, referem-se às cadeias de valores da organização. As capacidades, por sua vez, estão

associadas à forma de explorar esses recursos ao longo dos processos e rotinas da organização. No terceiro nível, as competências representam a combinação das capacidades, sendo que na posição mais alta, as competências essenciais se vinculam a todas as competências inerentes na organização como um todo. Logo, conforme a hierarquia aumenta, maior é o valor agregado na organização e, portanto, mais inimitável (única) uma organização se torna, atribuindo maior competitividade.

Com isso, ressalta-se, segundo Fleury e Fleury (2001), que entre todas as competências presentes em uma organização e seus diversos setores, constituem em essenciais apenas aquelas que possibilitam e viabilizam uma vantagem competitiva de longo prazo, de modo a tornar a organização única, inimitável e diferenciada frente a outras.

Desse modo, para Oliveira Júnior (2002), a identificação das competências essenciais em uma organização perpassa pela análise das capacidades que geram resultados superiores que diferenciam as organizações entre suas concorrentes. A fim de estabelecer as principais características das competências essenciais, de forma atemporal, o autor recorre às colocações de Prahalad e Hamel (1990), que indicam os seguintes requisitos: ter *abrangência corporativa*, ou seja, sustentar diversas atividades de uma organização, pois não se restringem a um determinado setor; ter *estabilidade no tempo*; *aprender ao fazer*, que significa aperfeiçoar constantemente a competência por meio de atividades cotidianas; e ter um *locus competitivo*, já que para os autores, a competição do cenário contemporânea acontece no âmbito das competências e não dos produtos/serviços entregues pela organização.

Portanto, Oliveira Júnior (2002) reforça que para essas competências tornarem uma organização distinta, elas precisam acompanhar aquilo que de fato diferencia uma organização diante cada contexto, conferindo às competências essenciais um caráter dinâmico, flexível e ininterrupto. Isto é, as competências essenciais não podem ser rígidas, pois caso contrário podem inibir o acompanhamento de mudanças, tornando esta, ao invés de uma vantagem competitiva, uma fonte de dificuldade para a organização.

Essa máxima torna-se ainda mais pertinente no atual cenário turbulento e instável, sendo necessário atualizar as competências de acordo com as mudanças que ocorrem no mercado (TEECE, PISANO e SCHUEN, 1997). Portanto, uma organização deve, concomitantemente, aproveitar as competências já empregadas e desenvolver novas.

Sendo assim, percebe-se que a dinamicidade inerente à constituição de competências essenciais demanda uma aprendizagem coletiva contínua, a fim de que possa ser constantemente atualizada e desenvolvida. Nesse sentido, tem-se em Fleury e Fleury (2001) a metáfora do caleidoscópio como um meio de explicar o ciclo de aprendizagem. Isto é, o

caleidoscópio enquanto fragmentos de vidros que formam, dependendo do seu manuseio, combinações variadas e efeitos visuais diversos, tem-se no ciclo de aprendizagem sua movimentação (manuseio) conforme as mudanças e inovações (combinações variadas) para tornar a organização competitiva (efeitos diversos).

Ao mesmo tempo, apreende-se desta metáfora a importância de cada parte do caleidoscópio (fragmentos de vidros/ cada área organizacional) para que o todo (o caleidoscópio/a organização) funcione e tenha um desempenho melhor. Para facilitar a visualização desta metáfora, segue a imagem 10 de um exemplo de caleidoscópio.

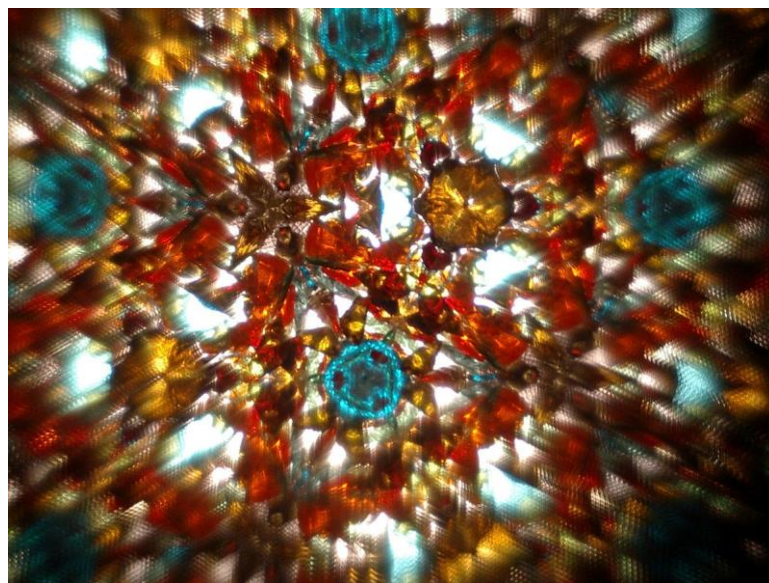


Figura 10 – Exemplo de um caleidoscópio.¹

Portanto, partindo da concepção de que as organizações são um fenômeno social e que têm a comunicação enquanto agente estruturante para a sua existência, principalmente por causa da sua relevância enquanto processo de interação, cabe agora compreender a conexão entre a comunicação e competências essenciais no ambiente organizacional, conforme a seguir

3.2 O nexó entre competências essenciais e comunicação

¹ Imagem disponível em: <<https://nl.wikipedia.org/wiki/Caleidoscoop>>.

Considerando que as organizações são mini-sociedades e um fenômeno social, reconhece-se que essas são constituídas por inúmeras relações que formam uma rede com dinâmicas humanas. Baldissera (2008, p. 168) afirma que sendo “a organização uma combinação de esforços individuais para a realização de (em torno de) objetivos comuns, *esta realiza-se em relações*”, o que significa admitir que a comunicação tem atuação elementar para a sobrevivência das organizações. Essa centralidade também é abordada por Garrido (2003) ao afirmar que a comunicação assume o ser/fazer das organizações, “tornando a organização comunicante, comunicada e fazendo com que seja (re)conhecida” (BALDISSERA, 2008, p. 168).

De modo semelhante, Marchiori (2008, p. 26) defende que “uma empresa é comunicação”, pois, a comunicação constitui como um fator imprescindível para a formação da própria organização, sendo a interação humana um de seus principais atributos. Reforçando tal raciocínio, Baldissera (2009) assinala que qualquer rede, seja física ou virtual, independentemente dos aspectos mercadológicos, não se constitui institucionalmente sem a comunicação.

A partir disso, já se torna possível visualizar o nexo entre comunicação e competência essencial, uma vez que de acordo com Fleury e Fleury (2001), uma competência só é essencial quando está presente em todos os setores organizacionais, o que pode ser constatado no caso da comunicação, que viabiliza processos de diversas áreas.

Além disso, a comunicação é elemento natural e existente em toda e qualquer organização, porém, nem sempre ela é enxergada e entendida nesse protagonismo libertador (na maioria das vezes ela induz à limitação e é praticada na perspectiva ferramental), o que impede seu exercício enquanto uma competência essencial.

A dificuldade em se propagar a noção da comunicação enquanto algo tão essencial nas organizações está diretamente associado aos resquícios da Revolução Industrial, como abordado anteriormente. Nesse período, a comunicação era considerada apenas mais uma ferramenta de controle, de modo que o padrão incentivado aos membros organizacionais era o de comunicação ‘zero’ (ZARIFIAN, 2007). Entre as consequências da ausência do incentivo ao diálogo, o autor menciona o fortalecimento da segregação conforme atividades exercidas, levando a uma exclusão dos operários na participação de atividades significativas para a organização.

Mais ainda, para Zarifian (2007), o viés meramente econômico da comunicação sustentou uma falsa ideia de que as atividades comunicacionais não produziam nenhum retorno financeiro, criando-se uma imagem secundária sobre a atuação da comunicação no

âmbito organizacional. Com isso, a ideia de compartilhamento por meio de ações comunicacionais foi subjugada para atender à necessidade mercadológica de controlar, dominar, planejar (FRANÇA, 2007; FERRARA, 2013).

Por essa razão, a comunicação foi sendo desenvolvida e trabalhada a partir do caráter mecânico e instrumental, tendo como objetivo a mera transmissão de informações e discursos, para exercer controle e conservar níveis hierárquicos. Não por outro motivo, Oliveira e De Paula (2007) apontam que as reflexões acerca da comunicação organizacional ainda são muito pautadas por lógicas mecânicas, tecnicistas e prescritivas. Isso talvez explique os desafios existentes até os dias atuais no que se refere a engajamento, já que a comunicação acaba sendo vista como uma representação do controle exercido pelo empresariado por meio da transmissão de informações, que resulta na supressão de diversas subjetividades.

Assim, alavancar o protagonismo da comunicação nos dias de hoje esbarra com o rompimento de ideias voltadas para o caráter ferramental da comunicação, a qual é ainda majoritariamente empregada para condicionar membros organizacionais a atuarem a favor de uma meta previamente determinada pela alta hierarquia. Transpor essa concepção que persiste em várias organizações nos dias atuais, significa, de acordo com Ferrara (2013), deixar de encarar a comunicação como um recurso administrativo (e não um elemento inerente a todos) utilizado pela liderança para alcançar objetivos econômicos, através de uma manipulação da realidade.

Para tanto, de acordo com Veras (2016), faz-se necessário reconhecer o protagonismo da comunicação nas organizações a partir de dois eixos. O primeiro perpassa pelo entendimento de que a comunicação é indutora de processos, podendo ser aplicada tanto para limitar (controlar, constranger) quanto para libertar (fomentar a cooperação, a diversidade, a troca de conhecimentos). Essa constatação pode ser explicada por meio da analogia feita por Marcondes Salgado (2008 apud Veras, 2016, p. 122), que ajuda a vislumbrar que “a comunicação é como o vento, ela passa, nos toca, nos envolve, nos faz mudar de posição, mas não a vemos, não a capturamos, ela escapa mesmo se deixando mostrar”.

O segundo eixo, por sua vez, consiste na admissão de que os processos comunicacionais são constituintes das organizações, que significa compreender que as organizações são “entidades comunicativas *que* [...] podem ser vistas como realidades socialmente construídas e constituídas na comunicação” (MONTENEGRO; CASALI, 2008 apud VERAS, 2016, p. 121). É possível admitir, portanto, que uma organização não existe sem a comunicação, pois os vínculos construídos constantemente com os indivíduos com os quais se relaciona são essenciais para a sua existência e sobrevivência. Ou seja, a

comunicação se torna elementar no contexto organizacional para viabilizar a convergência de objetivos entre os diversos sujeitos envolvidos, proporcionando um maior agrupamento e alinhamento entre os indivíduos (GARRIDO, 2003, p. 18).

Isso implica em passar a enxergar a comunicação enquanto relação entre interlocutores, onde a organização representa o contexto dessas interações e as interações, por sua vez, o foco de análise. Dito em outras palavras, isso implica em encarar a comunicação como um processo sociocultural fluido, repleto de complexidade, responsável em criar senso de comunidade, por proporcionar o reconhecimento das particularidades e por constituir a cultura e o compartilhamento de significados (MASSONI, 2009).

Portanto, pode-se inferir que a criação de um senso comunitário para atingir objetivos comuns na organização como um todo se realiza através da comunicação. Nessa linha de pensamento, tem-se que a comunicação é a responsável por promover a integração e cooperação entre vários setores, de modo que a estratégia organizacional depende disso para se disseminar e efetivar. Por esta razão, os processos comunicacionais se aproximam, novamente, da noção de competências essenciais.

Assimilar a comunicação enquanto protagonista, requer também uma modificação no entendimento que se tem da própria cultura, que por vezes é vista como algo fixo e totalmente gerenciável. Essa perspectiva, de acordo com Ferrara (2013), nada mais é do que uma extensão da concepção que se tem sobre a comunicação enquanto um mecanismo de controle. Ao mesmo tempo, a noção de cultura como algo estanque tende a ignorar a inconstância do meio, o que reforça, segundo Veras (2016) a ideia da comunicação enquanto uma forma de cerceamento, renegando sua atuação estruturante da organização ao envolver processos de construção de relacionamentos e de colaboração.

É fato que o ato de se comunicar está intimamente atrelado ao contexto e, por isso, precisa ser estudado sob a ótica da dinâmica histórica contemporânea, a fim de que os processos que permeiam as atividades comunicacionais sejam levados em conta, tais como os aspectos relacionais. Sendo comunicação sinônimo de relacionamento, de integração, de processo em que se junta, compartilha, cruza interesses, esta não deve ser fragmentada da totalidade, precisando ir além dos assuntos que concernem somente à organização (COLNAGO, 2008).

Sendo assim, a comunicação seria um tipo de competência essencial capaz de se atualizar constantemente para agregar valores à organização, uma vez que, conforme aponta Oliveira Júnior (2002), as competências essenciais possuem caráter dinâmico, flexível e ininterrupto. Além do mais, conceber a comunicação em sua essencialidade é reconhecer que

o cenário atual requer isso enquanto competência, justamente pelas dinâmicas existentes em rede e de conectividade.

Portanto, a perspectiva relacional da comunicação se torna vital para proporcionar, de modo recíproco e benéfico os objetivos da organização e os interesses de seus diversos públicos, os quais ganharam ênfase. Isto é, a comunicação assume atuação fundamental para agregar valor específico aos públicos das organizações, o que declara, mais uma vez, seu perfil enquanto competência essencial, já que estas visam entregar vantagem competitiva para a organização (HAMEL, PRAHALAD, 1995).

Grunig (2003, p. 68) pondera que a visão da comunicação atualmente deve ser direcionada “para a melhoria dos relacionamentos de uma organização com seus públicos”. Kunsch (2009, p. 70) complementa tal questão:

As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou que são automaticamente respondidos e aceitos na forma em que foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de superarmos a visão meramente mecanicista da comunicação, buscando a ter dela uma visão mais crítica.

Nesse sentido, os modelos interativos e relacionais apontam como uma oportunidade significativa de atuação da comunicação enquanto uma competência essencial, direcionando forças para compreenderem mais os públicos e para estabelecerem relacionamentos, a fim de configurar uma vantagem competitiva (BADILLO, 2013). Tais reflexões enfatizam a importância da flexibilização e agilidade das organizações, além da urgência em se afastarem dos padrões controladores, uma vez que os objetivos presentes nessa teia de relacionamentos são mutáveis conforme o contexto, construindo e se reconstruindo a todo momento.

Por isso, o entendimento de organização como algo rígido e uno, torna-se incoerente com a configuração da sociedade contemporânea. Marchiori (2013) reforça que as organizações precisam ser olhadas como algo constantemente em construção, ao invés de serem representadas por atributos fixos, pois, características como a dinamicidade, a interação e discursos são preponderantes para a sua sobrevivência. Giddens (2007, p. 22) ressalta que

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.

Para Ferrara (2013), a superação do entendimento da organização como uma estrutura fixa, de capital e lucro estáveis, está na concepção das relações enquanto algo instável, mutável, cambiante. Nesse sentido, Veras (2016, p. 32), amparada nos estudos de Weick (1996), reforça a necessidade em encarar a organização sob o mesmo olhar fluido da comunicação, que significa enxergar “o fenômeno social organizacional a partir do verbo *organizing* e não com um viés puramente instrumental e ferramental”. Isso requer a compreensão de que as organizações não são frutos naturais do ser humano, mas sim frutos sociais estabelecidos de acordo com circunstâncias históricas que englobam dinâmicas específicas de relações de poder (DUARTE, ALCADIPANI, 2016 apud VERAS, 2016). A urgência em se mudar a forma de enxergar as organizações está no fato de que os entendimentos provindos de uma perspectiva instrumental e fixa não são suficientes para sustentar a multidimensionalidade das organizações enquanto um fenômeno social.

Portanto, frente ao cenário atual, que é formado por indivíduos cada vez mais atuantes em diversas esferas devido às maiores possibilidades de participação, proporcionadas principalmente pela internet e as redes sociais digitais, torna-se ainda mais imprescindível adotar uma visão humana da comunicação, baseada na interpretação e criticidade, a fim de que as organizações, enquanto sistemas abertos, estejam alinhadas às mudanças existentes do meio. Para Torquato (2009), são justamente essas mudanças sociais que tornam a comunicação um diferencial para as organizações.

Isso significa que um modelo de atuação organizacional que assegure dinamicidade e agilidade (valor social) ao mesmo tempo que em sustenta a capacidade de entregar valor econômico, deve ser amparado no entendimento da comunicação como uma competência essencial.

Assim, a comunicação se apresenta como uma estratégia de vantagem competitiva, especialmente na perspectiva relacional (principalmente no contexto contemporâneo), pois permeia e está presente em todas as atividades organizacionais. Ou seja, o investimento na comunicação se configura em uma estratégia organizacional para lidar com as constantes movimentações e instabilidades inerentes ao mercado, constituindo-a em uma competência essencial também nessa perspectiva.

Até mesmo no viés administrativo, Kotter (1996) ressalta que sem abundância e credibilidade na comunicação, os processos de mudanças não serão bem-sucedidos, pois,

“sem uma comunicação confiável e em grande quantidade, os corações e as mentes dos funcionários nunca serão conquistados” (KOTTER, 2013, 187). Em seus estudos, o autor estrutura oito etapas da mudança e, em todas elas, a comunicação possui participação significativa, em algumas mais, em outras menos. Isso porque as relações interpessoais estão presentes em todo o percurso traçado pelo pesquisador, sendo destacado a importância do sentimento de confiança e a noção do objetivo comum, que pode ser associado com a ideia da “consciência comunitária”. A figura 11 sintetiza essas etapas.



Figura 11 – Os oito aceleradores.
Fonte: Harvard Business Review², adaptado de John Kotter (2012)

Colnago (2008) reforça que a comunicação precisa estar atenta às constantes mudanças sociais, políticas, econômicas, tecnológicas, para garantir seu diferencial e sua vitalidade diante de um cenário competitivo. A comunicação, portanto, para se adaptar a essa complexidade, deve compreender as organizações como um sistema aberto, isto é, um sistema

² A figura em questão pode ser encontrada em: <<http://hbrbr.uol.com.br/os-oito-aceleradores/>>.

em constante interação com o ambiente externo, formado por indivíduos inseridos na sociedade, que são atingidos por sua cultura, economia e política.

Massoni (2009) corrobora com essa proposta ao afirmar que a comunicação é o meio que promove a transformação sociocultural, sendo que é nesse espaço social que a construção de sentido é tecida constantemente. Frente a isso, o autor pontua que a comunicação é também a responsável por conduzir as mudanças que acontecem dentro e fora das organizações, configurando, conforme aponta Wolton (2006), uma agente de atuação dupla enquanto constituinte da organização e condutora das movimentações na mesma. Para Maines (1977), a comunicação, partindo da fundamentação do interacionismo simbólico, transforma as pessoas e, consequentemente, estas modificam suas realidades.

Portanto, enquanto promotora de transformação social, a comunicação se aproxima do processo de aprendizagem. Primeiramente porque consiste em uma competência que viabiliza e promove diversas outras competências essenciais através das dinâmicas de aprendizagem, que é a fonte de continuidade e praticabilidade das competências. E, em um segundo momento, porque é a comunicação que mantém viva a capacidade das organizações em aprender.

As possibilidades de aprendizado, de acordo com Alter (2010 apud VERAS, 2016), configuram-se em fontes mobilizadoras para membros organizacionais, os quais passam a se sentirem mais confortáveis a participar com sugestões e ideias. Para o autor, é justamente essa possível mobilização que propulsiona a necessidade de desenvolver uma competência coletiva, que se associa com a perspectiva de “agregar saberes, *know-how*, relações e representações que se encontram disseminadas no espaço social da organização” (ALTER, 2010 apud VERAS, 2016, p.31). Veras (2016, p. 31) ainda complementa que “essa competência coletiva está diretamente ligada à capacidade de construir um ambiente de cooperação e de confiança, pautado pelos elos sociais que não se resumem em um sistema de trocas, mas na necessidade de partilhar as emoções (ou sentimentos)”.

A necessidade intrínseca do ser humano em se associar aos outros está presente em todas as organizações, pois são formadas por indivíduos essencialmente gregários. Alter (2010 apud VERAS, 2016) afirma que a vontade em se pertencer a algo coletivo (comunitário), em se conectar, misturar, é algo inato do ser humano, é o que dá vida. Com isso, essa competência coletiva mencionada por Alter (2010) se aproxima diretamente com a comunicação, que se torna essencial justamente por permear todas as atividades organizacionais e, além disso, agregar tanto valor econômico quanto social para a organização.

Conforme trabalhado anteriormente, tal lógica tem como base o entendimento de que toda organização é concebida por e em comunicação (BALDISSERA, 2009). Ou mais ainda, de que

A base da comunicação organizacional [...] é a relação. Estar em relação, pôr em relação, perceber as zonas de intersecção, gerir e administrar os relacionamentos [...] a arte da relação, portanto, é a arte de juntar, associar, articular, potencializar e vincular organicamente elementos que teriam tudo para permanecer separados e em franca oposição (SILVA, 2008 apud VERAS, 2016, p. 33).

Alvesson e Berg (1992) corroboram com essa perspectiva ao afirmarem que uma organização constitui uma dinâmica incessante de interações sociais que promovem a troca permanente de significados e ressignificados. Isto é, a comunicação, através das relações, possibilita a criação diária da cultura que conforma a organização (FRANÇA, 2007). Nesse sentido, pode-se concordar com Braga (2006) sobre a atuação ativa da comunicação e da cultura nos processos de mudança das organizações, sendo estas um meio, não um fim, de modo que “a comunicação não reflete uma realidade; a comunicação cria a realidade e, portanto, cria nosso mundo social” (MORREALEW; SPITZBERG; BARGE, 2007, apud MARCHIORI, 2008, p. 146). Isto é, através da construção de significados, a comunicação constrói o ambiente da organização.

Portanto, defende-se que a competência coletiva citada por Alter (2010) se traduz na noção da comunicação enquanto uma competência essencial para as organizações. Ou seja, segundo Veras (2016), a comunicação é a competência que engloba toda a multidimensionalidade das atividades organizacionais, sejam elas visíveis ou não.

Referente à complexidade inerente aos processos comunicacionais diante das diversas e constantes interações, Putnam, Philips e Chapman (2004) abordam um viés metafórico da comunicação para auxiliar o seu entendimento de forma abrangente. De modo geral, as metáforas explicam as diversas dimensões de atuação da comunicação conforme o entendimento que se tem da organização em si. O quadro 4 demonstra quais são as metáforas:

METÁFORA	ORIENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, PERSPECTIVA DA COMUNICAÇÃO E EXEMPLOS DE PESQUISA
FIO CONDUTOR	• Organização vista como contêineres 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 ambiguidade, 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	• Organizações 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 e colaboração e <i>'sensemaking'</i>. • 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, paradoxo 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. ; • Exemplos de pesquisa: discurso como artefato/códigos, estrutura e processo, práticas discursivas, gêneros de comunicação.

Quadro 4 - Metáforas da pesquisa em comunicação organizacional
Fonte: Putnam et al. (2004 apud Russomano, 2008)

Isto é, se a organização é enxergada como um fio condutor, a comunicação assume características mais ferramentais, admitindo-se o uso de seu aspecto tático, como jornais, revistas, boletim, murais. Por outro lado, se é encarada segundo seu desempenho, a interação social é destacada, sendo fundamental desenvolver processos integrados de interação. Além da metáfora do desempenho, observa-se que as do símbolo, voz e discurso também ressaltam a comunicação enquanto interação, associando-se à matéria de cultura.

Por isso, entre suas abrangências, fica notório o protagonismo da comunicação enquanto competência essencial nas organizações, pois é a principal via para desenvolver relacionamentos que integra e coordena todas as partes. Ainda que sua definição não seja um consenso entre os estudiosos, pode-se apontar que a comunicação organizacional é a área responsável pelo funcionamento das ações comunicativas entre organizações e seus públicos, de maneira a criar vínculos que permitam alcançar seus objetivos (VAN RIEL, FOMBRUN, 2007; KUNSCH, 2014).

Indo além, Baldissera (2008) pontua que ao partir do entendimento de que a comunicação se dá no ‘âmbito das relações’, faz-se necessário compreender que essa comunicação não se define por espaços físicos, ou hierarquias, ou campanhas, ou decisões da liderança; cabe concebê-la como fluxo de sentidos tanto divergentes, quanto convergentes, que se concretizam por meio das relações, seja formal ou informal. Isto é, a comunicação organizacional, segundo o autor, engloba todas as sucessões de sentidos que se dá através da disputa e da construção, de modo que se tornam um processo contínuo ao se atualizarem em qualquer contexto que se refere à dimensão das relações organizacionais.

Portanto, considerando que a comunicação se conforma no fluxo de sentidos, só é possível conhecê-la de fato no seu acontecer, quando ocorrer a disputa e a (re)construção de sentidos. Por isso, ao tentar planejá-la e controlá-la, comete-se o erro de limitá-la ao visível, sendo que a comunicação vai além disso. Para Baldissera (2008), a necessidade em simplificar os processos comunicacionais na cotidianidade das organizações induz os gestores crerem que a comunicação consiste apenas nessas simplificações. Como consequência disso, tem-se a eliminação da incerteza, da espontaneidade, da informalidade, da inovação, da criatividade. Ou seja, ao renegarem que a comunicação “abarca todo fluxo de sentidos em circulação que, de alguma forma, disser respeito à organização”, restringe-se a acreditar, por exemplo, que apenas é comunicação uma campanha institucional, excluindo a percepção de que a comunicação é a troca de informações que ocorre, também, entre um gerente e um operário (BALDISSERA, 2008, p. 170). Sendo assim, Baldissera (2008, p. 171), sintetiza que

A partir das noções de identidade, processos identificatórios, cultura, comunicação e significação, dentre outras, pode-se pensar que a comunicação organizacional, como subsistema comunicacional e, portanto, sociocultural, auto-eco-exo-organiza-se tensionando vários sistemas (cultura organizacional, organização, gestão etc.), microssistemas oficiais (assessoria de imprensa, propaganda e publicidade, relações públicas, comunicação administrativa e contábil etc.) e não-oficiais (comunidades virtuais sobre a organização, informalidades em diferentes ambientes, como refeitórios, eventos e outras formas de encontro, boatos, fofocas, blogs, especulações etc.) [...] *sendo que* nos subsistemas e nos microssistemas circula capital simbólico da organização, a partir de suas gramáticas específicas.

Considerando a arena da disputa de sentidos, tem-se na sua dinamicidade a relação de forças dialógicas, que se tornam fundamental para o desenvolvimento de relacionamento, o qual só é possível mediante um espaço comum, onde acontece a interação. Com isso, Oliveira (2007), fundamentando-se nas alterações contínuas do contexto, criou um modelo de interação comunicacional dialógica, a fim de respaldar a comunicação organizacional como agente de construção da interlocução entre organização e seus atores sociais.

Portanto, este modelo busca abranger possíveis interações entre a organização e os grupos ligados a ela, evidenciando o fato de que a comunicação organizacional permeia esse espaço de interlocução constantemente construído. A ideia central desse modelo é demonstrar que um ambiente de compartilhamento só ocorre por meio de uma prática dialógica, que proporcionará um espaço para convergências e divergências (OLIVEIRA, 2007). A figura 12 representa essa conceituação.

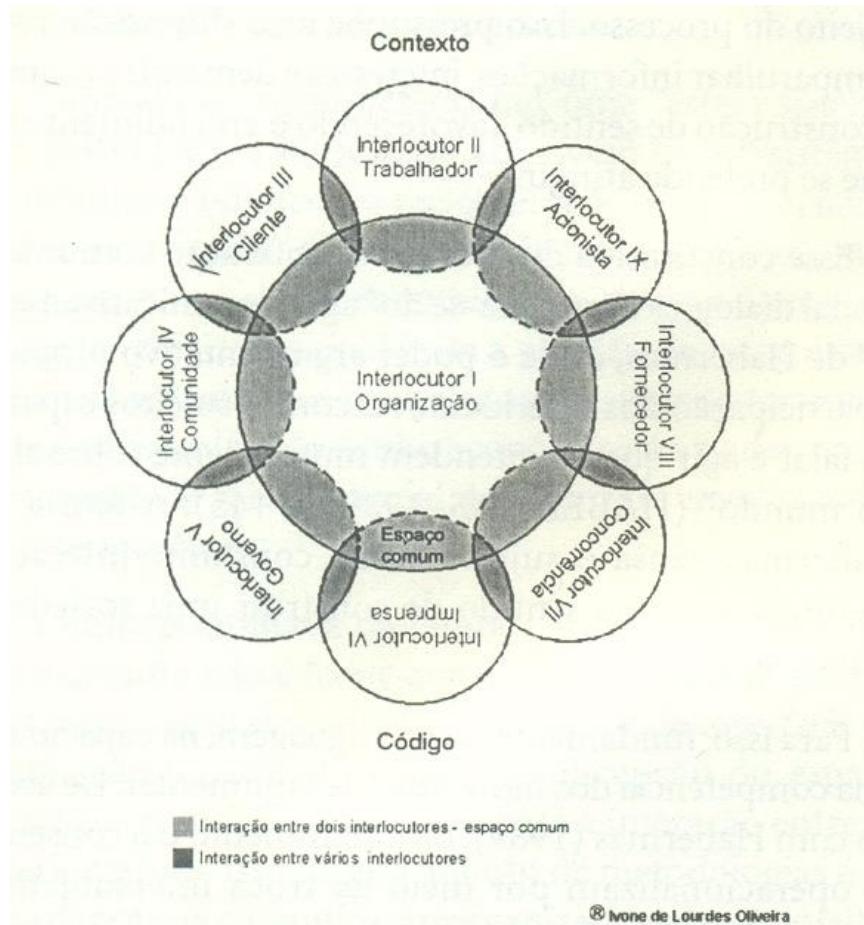


Figura 12 - Modelo de Interação Comunicacional Dialógica
 Fonte: OLIVEIRA (2007, p. 27).

Este modelo exemplifica a complexidade inerente aos processos comunicacionais no âmbito organizacional ao demonstrarem que ao mesmo tempo que a organização pode estabelecer uma interação com um interlocutor (interação entre dois interlocutores), ela também se relaciona com vários outros interlocutores. Isto é, a organização interage simultaneamente com acionistas, trabalhadores, governo, fornecedores, consumidores, sendo que cada um desses sujeitos pode ocupar mais de um papel concomitantemente (trabalhadores podem ser consumidores; agentes do governo podem ser acionistas e assim em diante).

De acordo com Oliveira (2007), a noção do espaço comum implica em reconhecer que neste momento está ausente a perspectiva de emissor e receptor, ou de sujeito ativo e passivo, pois, refere-se ao ambiente em que as trocas e o compartilhamento ocorrem, seja de informações, conhecimentos, interesses. Com isso, o espaço comum remete ao momento em que significados e sentidos são criados, construindo a cultura e estabelecendo um entendimento comum para que objetivos possam ser cumpridos. Portanto, pode-se dizer que a comunicação pautada no modelo interacional dialógico é aquela que viabiliza um certo poder de argumentação e negociação a cada interlocutor presente na interação.

Adotar a comunicação enquanto viabilizadora de espaços comuns e de compartilhamentos, implica em renunciar o controle dos processos comunicacionais para permitir que a interação seja impulsionada pelos interlocutores, conforme representado pelas linhas pontilhadas na imagem. Além disso, acarreta também em potencializar os espaços para o diálogo, por meio de aberturas para escuta e manifestações sem constrangimentos. Para Kunsch (2014), um dos primeiros passos a ser realizado para que isso ocorra é a descentralização de ações e dos processos de decisões, para que dessa forma a cooperação aconteça. E, de acordo com Baldissera (2008, p. 173), “envolve o diálogo, que gera e regenera os sistemas socioculturais - sistemas vivos”.

Nesse sentido, vislumbra-se mais uma vez o nexos entre comunicação e competência no ambiente organizacional, pois, conforme indicam Porém, Cabral e Guaraldo (2015, p. 5183), com a junção dessas duas ideias,

Percebemos que os sujeitos dessa organização são o centro desta perspectiva, uma vez que são eles os agentes dinamizadores e mobilizadores de competências individuais e coletivas que, em contato com o contexto vivido [...] projetariam uma rede de conhecimentos, de saberes múltiplos e práticas diversificadas voltados para a inovação.

A partir disso, Veras (2016, p.31) reforça que “reconhecer a comunicação como uma competência coletiva, significa assumir o protagonismo dos indivíduos e valorizar os vínculos que eles estabelecem e reestabelecem entre si a todo o momento em suas relações”. Indo além, reconhece-se a comunicação não apenas como uma competência coletiva, mas essencial para as organizações, pois a comunicação atende aos requisitos de identificação de competências essenciais, conforme defendido por Oliveira Júnior (2002), Fleury e Fleury (2001), Pacheco et al. (2009), Prahalad e Hamel (1990). Isto é, a comunicação reúne as capacidades necessárias para gerar resultados superiores que tornam as organizações inimitáveis/únicas em relação as concorrentes.

Especificamente nas proposições de Prahalad e Hamel (1990), tem-se que a comunicação possui *abrangência corporativa* ao sustentar diversas atividades de uma organização; tem *estabilidade no tempo*, ou seja, não é fruto de uma “moda”, mas é algo inerente ao ser humano, além de ter capacidade de atualização constante; possibilita o *aprender ao fazer*, ou seja, é passível de ser aperfeiçoada constantemente por meio de atividades cotidianas, além de ser ela própria indutora dos processos de aprendizagem e ser a fonte que sustenta a capacidade de aprender das organizações; e tem *locus competitivo*, isto é,

agrega valor econômico e social à organização, principalmente em uma sociedade cada vez mais exigente na perspectiva relacional.

Portanto, nota-se que um dos maiores desafios nas organizações nos dias de hoje está em conseguir lidar com os complexos processos comunicacionais e a construção de relações, que caminham lado a lado com a incerteza, instabilidade e mudança constante. A situação se agrava, ao se perceber que as consequências desses processos reverberam e afetam diversas dimensões organizacionais, principalmente por causa do protagonismo que a comunicação assume, cada vez mais, nas organizações.

Assim, considerando conforme indica Baldissera (2008, p. 171), que é no campo de atuação da comunicação que “atualizam-se estratégias, saberes prévios, desejos, expectativas, competências e habilidades diversas”, sendo, também, o espaço “da realização das competências e habilidades para selecionar, construir, propor/circular, disputar, interpretar e apropriar-se dos sentidos”, observa-se que o nexo entre competências e comunicação precisa ser explorado como uma tentativa de respaldar os estudos e as práticas comunicacionais na sociedade contemporânea, conforme trabalhado a seguir.

3.2.1 Definindo os saberes/capacidades da comunicação como competência essencial

Entender a comunicação enquanto uma competência essencial requer o reconhecimento do seu protagonismo na construção e manutenção de relações favoráveis entre diversos interlocutores (organização e públicos). Por isso, para se definir a ideia de comunicação como uma competência essencial, retoma-se a fundamentação trabalhada nos itens 2.2 e 2.3 sobre a comunicação na perspectiva do paradigma relacional e em suas imbricações, como o interacionismo simbólico.

Ressalta-se que o presente trabalho não busca definir o conceito de competências em comunicação ou comunicacionais, mas sim destacar o protagonismo da comunicação nas organizações a partir de seu entendimento como uma competência essencial para agregar valor econômico e social e que está presente em toda organização. Portanto, essa perspectiva se sustenta em quatro eixos:

- 1) O homem é gregário em sua essência e ao constituir as organizações, possui por natureza a necessidade em se associar e formar comunidades, o que ocorre por meio da comunicação. Isso confere caráter naturalmente dinâmico e atual à comunicação, pois é uma construção social/cultural (*estabilidade no tempo*);

- 2) Por isso, pode-se afirmar que toda organização se constitui/se forma por e na comunicação. Esse entendimento reforça que a comunicação, ainda que ignorada pelas organizações, está presente em todas as atividades organizacionais (*abrangência corporativa*);
- 3) A comunicação é fonte de transformação social, viabiliza os processos de aprendizagens e é passível de (re)construções diárias (*aprender ao fazer*);
- 4) A construção e manutenção de relações favoráveis entre os interlocutores está, mais do que nunca, em pauta na sociedade, devido principalmente às possibilidades oferecidas pelas redes sociais online. Isso confere à comunicação, ao permear os processos relacionais, uma posição privilegiada para agregar valor econômico e social (vantagem competitiva) à organização (*locus competitivo*).

Com isso, a comunicação se conforma como uma competência essencial às organizações, podendo ser traduzida nos seguintes saberes/capacidades: *saber dialogar*, *saber criar senso coletivo/comunitário*, *saber reconhecer o protagonismo dos públicos*, *saber dinamizar discursos*, *saber gerar benefícios mútuos*; de modo a agregar estrategicamente valores sociais e econômicos. A figura 13, adaptada do modelo de Fleury e Fleury (2001), representa esse entendimento.

Ressalva-se, no entanto, que diante o grande descompasso a ser superada acerca da perspectiva que se tem das organizações nos dias de hoje, herança da Revolução Industrial, enxergar a comunicação como uma competência essencial em todos os saberes/capacidades aqui elencados, ainda se configura em um modelo ideal a ser perseguido pelas organizações.

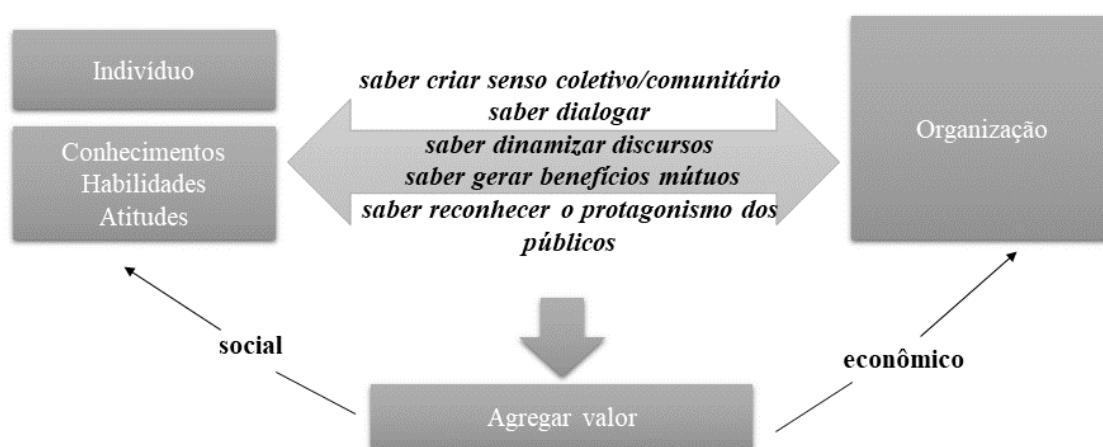


Figura 13 – Os ‘saberes’ da comunicação enquanto competência essencial.
Fonte: adaptado pela autora do modelo de Fleury e Fleury (2001).

Portanto, o presente trabalho, amparado fundamentalmente nas colocações de Fleury e Fleury (2001), compreende que **a comunicação enquanto competência essencial consiste na articulação do saber dialogar, saber criar senso coletivo, saber reconhecer o protagonismo dos públicos, saber dinamizar discursos e saber gerar benefícios mútuos, de modo a agregar valor econômico para a organização e valor social para os indivíduos.**

Ressalta-se que esse valor agregado está associado a noção de relações, que permeia todas as atividades organizacionais e pertence naturalmente ao ser humano. A vantagem competitiva se conforma justamente por esse vínculo intrínseco entre organização, comunicação e relações, dinâmica esta que recebe cada vez mais destaque frente a uma sociedade potencialmente mais coordenada para exigir e demandar novas atitudes e posicionamentos organizacionais.

Partindo das reflexões teóricas presentes neste estudo, que fundamentaram a definição dos ‘saberes’ que se articulam para expressar a comunicação enquanto competência essencial, será resgatado brevemente a ideia central de cada ‘saber’.

Saber dialogar

O diálogo se torna uma dinâmica fundamental para que os laços sociais existam e perdurem. Habermas (1981 apud COLNAGO, 2008) evidencia a importância do diálogo para trazer realização pessoal e coletiva, além de ser um elemento importante para viabilizar a construção de espaços comuns e a troca de verdades absolutas, a ponto de levar o indivíduo a se questionar e, portanto, possivelmente se reconfigurar. O autor ainda enfatiza que, para que a promoção do diálogo de fato ocorra, faz-se necessário respeito e reciprocidade entre as partes, a fim de que não aconteça nenhum tipo de coerção ou imposição. Desse modo, teria se então um diálogo formado com bases democráticas, através da argumentação e fundamentação.

Nesse sentido, a noção de diálogo defendida neste trabalho não significa sobreposição/sobredeterminação de forças, mas sim forças em movimentação, tendo-se como intuito a manifestação das muitas vozes da coletividade (BAKTHIN, 1999 apud BALDISSERA, 2008). Para o autor, portanto, cabe à comunicação tornar presentes os interlocutores enredados na lógica dialógica, de modo a possibilitar suas manifestações por meio de tensionamentos, em diversos níveis.

Freire (1983) corrobora com essa visão ao afirmar que o diálogo permite que o homem seja capaz de transformar sua realidade, pois é a prática dialógica que o leva a criticar e questionar. O autor ainda afirma que “o diálogo é o encontro dos homens, mediatizados pelo mundo, para pronunciá-los, não se esgotando, portanto, na relação eu-tu” (FREIRE, 1987, p. 78). Isso significa que o diálogo é um percurso indispensável para que o ser humano construa todos seus sentidos, desde ordenação política à construção de crenças.

Assim, a construção da cultura está intrinsicamente vinculada à comunicação, pois é a partir do diálogo que relacionamentos podem ser transformados em conhecimento compartilhado. Ou seja, a cultura se constrói por meio da atuação da comunicação nas interações humanas e suas conversações, conforme aborda Maturana (1988).

Portanto, cabe dizer que a comunicação impulsiona para o surgimento de novas ideias, visões de mundo, opiniões, valores, desde que seja incentivado um entrecruzamento de conversações para que essas trocas sejam vivenciadas. Os resultados oriundos da ampliação e o incentivo desse intercâmbio podem ser diversos, tais como mais criatividade, surgimento de soluções para problemas, maior tolerância, impulsionamento para inovações, entre outros.

Considerando que o ambiente organizacional envolve diversas particularidades, diferenças e crenças/valores, cabe a comunicação tornar estratégica a coexistência dessa diversidade, de modo a agregar tanto para a organização, quanto para o indivíduo. Isto é, cabe à comunicação, referente à sua dimensão essencial, em agir de modo intercultural.

Para que isso, torna-se necessário valorizar previamente o protagonismo da comunicação e admitir que o reconhecimento do outro como diferente potencializa uma convivência mais harmônica entre as pessoas, pois promove o respeito mútuo, a quebra de estereótipos e facilita a interação (FREITAS, 2008). Isso leva a organização a se tornar um espaço mais diverso para a sua tomada de decisões e potencialmente mais qualificado.

Nesse sentido, Bueno e Freitas (2017, p. 102) reforçam que “o resultado da convivência intercultural pode significar um acréscimo de capacidades para lidar com situações diversas [...] demanda complementação de saberes e aperfeiçoamento de competências comunicativas e de negociação”. Além disso, as autoras apontam que “a experiência intercultural é um momento enriquecedor para os profissionais e para as organizações, pois as diferentes formas de ver e resolver os problemas, as capacidades de gerar e transmitir conhecimentos e a ampliação de visões de mundo são ganhos esperados” (BUENO e FREITAS, 2015, p. 207). Ou seja, a postura intercultural de uma organização pode ajudar a construir um espaço mais plural e diverso.

Logo, o ato de dialogar se refere muito mais a uma comunhão e discussões de ideias através de comunicação (KUNSCH, 2003), podendo-se entender que comunicar exige disponibilidade para o diálogo. Ou seja, a comunicação enquanto competência essencial deve atuar visando o diálogo tal qual consiste a origem da palavra, o 'logos', que significa compreensão do mundo, no sentido de atravessar, ir além, de trocar, de gerar criticidade.

Saber criar senso coletivo

A consciência comunitária surge como uma maneira de fomentar a construção de significados comuns no ambiente organizacional, ao evidenciar que o bem comum é mais importante que as comodidades individuais e incentivar a cooperação. Para que esse sentimento ocorra, o indivíduo precisa estar aberto para ver pelo grupo e, para isso ocorrer, precisa saber/conhecer esse grupo, o que ocorrerá por meio do diálogo e da interação.

A ideia do senso coletivo é resultante, também, do reconhecimento do sujeito como protagonista, onde suas vontades e particularidades são consideradas. Portanto, para que o sentimento de comunidade apareça, os objetivos organizacionais não devem se contrapor aos dos indivíduos, ou dos grupos (STOFFREGEN, 2014 apud VERAS, 2016, p. 118).

Além disso, a ideia de comunidade reforça, também, a concepção de que as organizações, enquanto um ambiente coletivo, existem por e para compartilharem significados comuns, pois são espaços fundamentados pelo fenômeno comunicacional, pelo contexto e pela cultura (RIFKIN, 2004). Nesse sentido, Marchiori (2008) sinaliza que a co-criação de significados é o que estrutura uma comunidade e, para isso, faz-se necessário realizar ações (a comunicação) que viabilizem a manifestação dos interesses presentes, ainda que sejam divergentes.

Em última instância, pode-se inferir que um entendimento comum apenas ocorre por meio de um senso coletivo/ou consciência comunitária que permita o processo de compartilhamento. E a riqueza dessa dinâmica está em justamente combinar as diferenças, as diversidades, as subjetividades, as singularidades para que os significados coletivos se manifestem.

Portanto, pode-se afirmar que a produção de sentido existe por causa do ambiente e consciência comum criados pela comunicação, os quais possuem um caráter situacional por estarem diretamente vinculados ao constante movimento do contexto e da construção de relacionamentos (MARCHIORI, 2013).

Saber reconhecer o protagonismo dos públicos

Na atual sociedade conectada, marcada pela cultura participativa e da convergência, cada vez mais complexa e pautada pela lógica da mediação, o indivíduo assume protagonismo no ambiente econômico (MIRANDA, 2004). O crescente acesso a tecnologias da informação e comunicação possibilitam os indivíduos uma atuação mais ativa frente às relações que se encontra, inclusive com as organizações. Por isso, passou a exercer maiores pressões e exigências sobre esta.

Com o alcance em diversos polos da produção de conteúdo, não se pode mais admitir a visão limitada de emissor (organização) e receptor (públicos), pois todos se configuram em interlocutores potencialmente colocados em um mesmo nível de ação. Isso porque os públicos possuem maior possibilidade de participação na construção de significados e cultura, o que impacta na sua atuação mais ativa frente às estratégias de discursos organizacionais.

Proporcionalmente, as organizações passam a se preocupar, cada vez mais, com a sua vulnerabilidade frente a maiores exposições, levando a um repensar na forma de lidar com os públicos, isto é, passar a reconhecê-los enquanto protagonistas nesse processo, lado a lado da organização.

A noção de sujeitos em comunicação se altera, pois estes se tornam mais complexos frente a intensa teia social e simbólica que se encontram, assumindo características fragmentadas. Ou seja, o sujeito assume inúmeras identidades “à medida em que os sistemas de significação e representação cultural se multiplicam, somos confrontados por uma multiplicidade desconcertante e cambiante de identidades possíveis” (HALL, 2006b, p. 13). Para Santella (2008), a principal representação disso pode ser observada pelas inúmeras possibilidades inerentes ao ambiente digital.

De modo geral, conforme indica Baldissera (2009), o sujeito, diante sua maior força em pressionar, se expressar, exigir, atuar, pode ser visto como construtor da sua própria teia social e não mais um ser meramente sujeito.

Os reflexos dessa dinâmica social na comunicação organizacional, seja em seus estudos ou em suas práticas, demandam análises que superem a instrumentalização dos processos comunicacionais e admitam a centralidade dos indivíduos e suas interações nesses processos. Desse modo, tornam-se pertinentes recursos teóricos que possibilitem a “interpretação dos processos comunicacionais e do ambiente organizacional tendo o indivíduo como peça chave” (ALMEIDA e MORAES, 2017).

Baldissera (2008) pontua ainda que essa lógica altera obrigatoriamente os discursos organizacionais, que agora se tornam ainda mais dependentes das intenções e ações dos interlocutores em ação, conforme refletido a seguir.

Saber dinamizar discursos

Os discursos são elementos que possibilitam identificar os componentes que conformam a relação em si, podendo ser considerados como marcas da comunicação. Isso porque as representações existentes na sociedade se dão por meio da significação que o discurso assume. Portanto, compreende-se que os discursos estão diretamente articulados com a dimensão simbólica de cada contexto sociocultural e histórico.

Por isso, autores como Hall (2006b) e Lima (2008) são enfáticos ao afirmar que é através dos discursos (enunciados de processos comunicativos) que o sujeito significa o mundo e estabelece interação com o contexto.

Esse entendimento pode explicar, portanto, o quanto as mídias e as tecnologias são elementos estruturantes da sociedade contemporânea, uma vez que elas permeiam a dinâmica de construção de referências e de produção e compartilhamento de sentidos.

Sendo assim, Baldissera (2009) reforça que os discursos organizacionais são a ‘organização comunicada’, são as manifestações planejadas e autorizadas pelas organizações, objetivando, majoritariamente, estabelecer relações. Por essa razão é que os discursos se fundamentam e se balizam conforme o contexto, pois são ações de comunicação repletos de intenções mercadológicas.

Além disso, considerando a atuação social, política e simbólica das organizações, os discursos se estabelecem como formas coletivas de disseminação de seus valores e símbolos/cultura (MELLO, 2010). Desse modo, observa-se cada vez mais o esforço das organizações em agregar valores aos seus discursos para estreitar relacionamentos e manter proximidade com seus públicos. Srour (2012) reforça essa perspectiva ao apontar que o papel social das organizações aliado ao atual cenário intensifica a disseminação das representações e dos posicionamentos presentes nos discursos organizacionais.

Essa lógica respalda o entendimento de que as organizações, ao produzirem e disseminarem conteúdo e discursos, configuram-se em mídia, pois, acabam por influenciar na construção de identidades e compartilhamento de sentidos com seus interlocutores. Por isso, tem-se que as organizações, enquanto atores sociais, são “enunciadores ou leitores de

discursos cuja ação no mundo institui um contexto específico de interações que enquadra, ainda, enunciações e leituras de outros sujeitos sociais” (LIMA, 2008, p.5).

Saber gerar benefícios mútuos

A noção de benefício mútuo se sustenta na perspectiva de que as organizações, enquanto sistemas abertos e coletivos, buscam continuamente regular os interesses internos e externos para consolidar suas relações com o ambiente. Para Srouf (2012) isso significa que as organizações buscam incessantemente a coesão necessária para funcionar.

O entendimento de benefício mútuo esbarra, também, na concepção que se tem sobre uma relação ideal entre organizações e públicos, onde se compreende que cada uma das entidades pode impactar uma a outra (LEDINGHAM, BRUNING, 2000). Ou seja, a relação ideal se traduz na interdependência mútua positiva existente entre organizações e públicos que, ao constatarem essa dinâmica, passam a buscar benefícios mútuos. Nesse sentido, as relações possuem como essência equilibrar os interesses em questão.

Essa lógica é respaldada pelas argumentações de Grunig (2009) sobre os resultados significativos que as organizações obtêm para alcançar seu objetivo fim (lucrar) ao incorporarem os interesses dos seus públicos. Isto é, quando uma organização ignora ou contraria os interesses dos públicos, esses podem se articular contra a organização. Essa realidade se torna cada vez mais observável e possível diante do crescente uso das mídias e redes sociais online e suas inúmeras possibilidades de manifestação.

Por isso, Grunig (1992, p. 74) afirma que “as organizações são eficazes quando almejam e realizam objetivos que são relevantes para seus interesses e os de seus públicos estratégicos”.

Portanto, entende-se que os relacionamentos existentes naturalmente entre organizações e seus públicos apresentarão melhores resultados quando entendidos estrategicamente através do reconhecimento da comunicação enquanto uma competência essencial. Com isso, as atividades comunicacionais são potencializadas em toda a organização e os processos de aprendizagem se mantêm vivos.

Além disso, admite-se que as competências se apresentam em propostas estratégicas para que as organizações se diferenciem e, com isso, lidem com o acirramento da competitividade que é natural do sistema capitalista. Por isso, uma das formas de conseguir essa singularidade começa com a identificação do protagonismo da comunicação enquanto competência essencial para ampliar as potencialidades relacionais (inerentes e requisitadas à

organização como um todo), a partir da articulação entre o saber dialogar, saber criar senso coletivo/comunitário, saber reconhecer o protagonismo dos públicos, saber dinamizar discursos e saber gerar benefícios mútuos.

Considerando as organizações como um sistema aberto, interdependente com diversos componentes do seu ambiente, a comunicação se destaca essencial para a sua sobrevivência, tornando a construção de relacionamentos direcionados para o equilíbrio de interesses a partir de um sentido compartilhado entre interlocutores, uma demanda significativa.

Referente à comunicação, observa-se ainda estudos restritos que precisam ser ampliadas na perspectiva relacional, isso porque comunicação e relação são dinâmicas intrínsecas que se agregam mutuamente quando se percebe que a comunicação poder ser direcionada para potencializar (positivamente) relações e que as relações são processos fundamentais para se ter a cooperação.

Na tentativa de proporcionar maiores reflexões sobre a comunicação enquanto uma competência essencial estratégica das organizações, apresenta-se a metodologia e as análises a seguir.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, será abordada a tipificação da pesquisa, assim como a descrição da estratégia metodológica que conduziu esta investigação. Diante do problema de pesquisa, dos objetivos formulados, da fundamentação teórica e da natureza das categorias de análise empregadas, afirma-se que este trabalho configura um estudo qualitativo multicaso, cujas observações elaboradas apresentam-se em uma perspectiva descritivo-interpretativa (BABBIE, 2009).

4.1 Perguntas de pesquisa

- a) Quais os saberes que estabelecem a comunicação como uma competência essencial?
- b) Qual a percepção dos profissionais de comunicação sobre o grau de prática da comunicação enquanto competência essencial nas organizações?
- c) Quais as associações entre competência essencial, protagonismo da comunicação e construção e manutenção das relações no contexto organizacional?

4.1.1 *Objetivo geral*

Identificar quais os sabres que estabelecem a comunicação como uma competência essencial.

4.1.2 *Objetivos específicos*

- a) Verificar a percepção dos profissionais de comunicação sobre o grau de prática da comunicação enquanto competência essencial nas organizações.
- b) Discutir as associações entre competência essencial, protagonismo da comunicação e construção e manutenção das relações no contexto organizacional.

4.1.3 *Objeto de pesquisa*

A comunicação enquanto competência essencial nas organizações.

4.1.4 Unidade de análise

Os profissionais de comunicação nas organizações selecionadas.

4.2 Caracterização da pesquisa

Partindo de referências acerca das categorias e tipologias propostas por Gil (2007), Babbie (2009), para classificação das pesquisas científicas, a presente investigação se configura sob três variáveis expostas abaixo.

Quanto à abordagem do problema: trata-se de uma pesquisa **qualitativa**, conforme definido por Richardson (1999), pois buscou compreender a natureza de um fenômeno social (a comunicação enquanto competência essencial nas organizações) e atribuir significados na análise (os saberes que estruturam o entendimento da comunicação enquanto competência essencial).

Segundo Gil (2007), nesta categoria de pesquisa existe uma relação próxima entre o mundo real e o sujeito, isto é, o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito possuem um vínculo que não pode ser quantificada. Roesch (1996, p.114) enfatiza tal pensamento ao afirmar que a pesquisa qualitativa “procura o que é comum, mas permanece aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos, em vez de destruí-los na busca por uma média estatística”.

Quanto aos fins: configura-se em uma pesquisa descritiva, uma vez que objetivou descrever características do fenômeno estudado e estabelecer relações entre variáveis (BABBIE, 2009). Triviños (1992) enfatiza o papel do pesquisador em descrever a realidade observada e entender como as descrições dos fenômenos estão repletas de significados concedidos pelo ambiente.

Segundo Selltiz et al. (1987), esta espécie de pesquisa tenciona conhecer a natureza, composição e os processos que envolvem o problema de pesquisa, para então permitir a descrição de suas características. Neste sentido, vislumbrou-se a descrição dos saberes que se articulam para configurar a comunicação como uma competência essencial.

Quanto aos meios ou procedimentos técnicos: consistiu-se em uma investigação de **estudo multicaso**, pois, trata-se de um estudo que busca um “conhecimento amplo e detalhado do mesmo” (GIL, 2007, p.78). De acordo com Babbie (2009), indivíduos, grupos, organizações ou artefatos sociais podem ser considerados como unidades de análise. Godoy (1995) admite que, a fim de tecer comparações e conseguir uma visão mais ampla do

fenômeno, o pesquisador pode ter duas ou mais unidades de análise, o que se constitui, em um tipo de pesquisa de casos múltiplos.

Para o aprofundamento da investigação proposta e uma possível comparação, considerou-se neste trabalho como unidades de análise quatro organizações multinacionais de diferentes origens e ramos. Conforme apontam Godoy (1995) e Yin (2001), este tipo de pesquisa é apropriada quando o foco do trabalho se volta para fenômenos contemporâneos em ambiente natural e se tem pouco ou nenhum controle sobre os acontecimentos. Este tipo de procedimento oportuniza uma maior compreensão de uma realidade delimitada e possibilita a tentativa de formulação de generalizações teóricas sem cunho estatístico (YIN, 2001).

4.3 Definições constitutivas e operacionais das categorias de análise

Considerando os apontamentos de Babbie (2009), as categorias de análise a serem utilizadas em pesquisa científica precisam ser assertivas em sua definição, evitando ambiguidades com os termos utilizados. Partindo disso, tem-se em Kerlinger (1980) uma proposta de estruturação das categorias de análise a partir das definições de constitutiva e operacional. A primeira categoria abrange, segundo o autor, apenas o sentido denotativo, configurando-se insuficientes para corresponder as particularidades das pesquisas científicas. As definições operacionais se apresentam, portanto, como um caminho de categoria de análise com atribuição de significado, por intermédio de seus indicadores, é possível observá-la e medi-la empiricamente.

Diante da problemática estabelecida, que visa compreender os saberes que estruturam e configuram a comunicação como uma competência essencial, definiu-se como categorias de análise nessa pesquisa o **protagonismo da comunicação nas organizações** e a **comunicação como competência essencial**.

Destaca-se que essas duas categorias de análise foram elaboradas, pois, o entendimento da comunicação em sua dimensão de competência essencial, perpassa ao mesmo tempo pela concepção do protagonismo da comunicação nas organizações.

- **Protagonismo da comunicação nas organizações**

- **Definição constitutiva (DC):** Compreensão da comunicação das organizações a partir de suas relações estabelecidas, de modo a induzir processos e conformar a própria

organização. Resume-se na máxima de que ‘uma organização é comunicação’ (MARCHIORI, 2013; BALDISSERA, 2008; MONTENEGRO, CASALLI, 2008; VERAS, 2016).

- **Definição operacional (DO):** O entendimento da comunicação enquanto protagonista no ambiente organizacional perpassa pela compreensão de quatro eixos acerca da noção de: interdependência, comunicação enquanto relação, contexto em movimento e cultura, a serem detalhados no quadro 5.

DIMENSÕES	DETALHAMENTO
Interdependência	Admitir o protagonismo da comunicação requer a compreensão de que as organizações são um ambiente coletivo que se configuram em um fenômeno social ao estabelecer relações de interdependência com as mais variadas partes do sistema. Isso significa reconhecer que cada interlocutor em ação assume um papel relevante e que essas relações estão vinculadas à especificidade de cada contexto social-histórico-cultural. Com isso, tem-se que as relações existentes entre organizações e seus públicos são basilares para a própria constituição das organizações e para o alcance de interesses e objetivos organizacionais. Nesse sentido, a comunicação se destaca essencial para a sobrevivência das organizações, uma vez que a construção (e manutenção) de relacionamentos direcionados para a regulação de interesses a partir de um sentido compartilhado entre interlocutores, torna-se uma demanda significativa (LEDINGHAM, BRUNING, 2000; GONÇALVES, 2010; SROUR, 2012).
Comunicação enquanto relação	O presente trabalho se propõe a estudar a comunicação das organizações a partir de suas relações estabelecidas. Portanto, compreende a comunicação enquanto interações que ocorrem em um contexto específico, que permitem o compartilhamento de sentidos entre sujeitos. Ou seja, enxerga a comunicação enquanto relação entre interlocutores, onde a organização representa o contexto

	dessas interações e as interações, por sua vez, o foco de análise. Isso significa se apoiar no entendimento de que tanto a comunicação quanto a organização possuem como basilar a ideia de relação. Nessa perspectiva, as organizações podem ser compreendidas muito mais como um processo do que uma entidade, sendo a comunicação seu elemento base. Além disso, por serem essencialmente constituídas por processos interativos, admite-se que as percepções dos indivíduos não podem ser totalmente controladas pelas organizações (CHIA, 2003; BRAGA, 2006; REIS, 2006; MARCHIORI, 2008; OLIVEIRA, DE PAULA, 2010).
Contexto em movimento	Enxergar o protagonismo da comunicação requer o reconhecimento de que o cenário da sociedade contemporânea é marcado pela instabilidade e pela constante necessidade de atualização das organizações, principalmente no que se refere a desconstrução de princípios controladores e centralizadores. Isso exige das organizações maior flexibilização e agilidade, já que a teia de relacionamentos em que estão inseridas é mutável, instável e cambiantes conforme o contexto (histórico, social, cultural, econômico, político), que é construído e reconstruído pelos sujeitos a todo momento. Isto é, a comunicação e as organizações são construções contínuas de produção de sentido entre interlocutores (ZARIFIAN, 2007; CASTELLS, 2003; WOLTON, 2010; FERRARA, 2013).
Cultura	Parte-se da compreensão de que o protagonismo da comunicação se dá, também, por esta ser um elemento fundamental para a vivência da cultura, que é resultado de um processo histórico em constante construção que se dá por meio de significados compartilhados que garantem a existência e a sobrevivência da própria cultura, através do desenvolvimento de uma consciência coletiva/ou do sentimento de comunidade. Ou seja, a cultura se forma através das significações tecidas pelos humanos, sendo que esses significados são construídos pelas interações sociais, as quais, por sua vez, tem como essência a comunicação. Mais ainda, entende-se que a cultura é formada pela interação social estabelecida entre indivíduos em um processo contínuo e de longo prazo, que se vincula

	intrinsecamente à comunicação por ser resultado do diálogo de relações que possibilitam o compartilhamento de significados (RIFKIN, 2004; HALL, 2005; MARCHIORI, 2013, 2008; BALDISSERA, 2009; FRANÇA, 2007).
--	---

Quadro 5 - Definição operacional do protagonismo da comunicação nas organizações
Fonte: elaborado pela autora a partir da fundamentação teórica deste trabalho

- **Comunicação enquanto competência essencial**

- **Definição constitutiva (DC):** Toma-se como base o entendimento de competência essencial como aquela que visa agregar valor (social ou econômico) para as organizações e seus diversos públicos, sendo resultado de um processo de aprendizagem coletiva. Em meio a outras competências, é essencial apenas a que possibilita e viabiliza uma vantagem competitiva de modo a tornar a organização diferenciada. Além disso, compreende-se que uma competência só é essencial quando está presente em todos os setores organizacionais. (HAMEL, PRAHALAD, 1995; FLEURY, FLEURY, 2001; OLIVEIRA JÚNIOR, 2001; PACHECO et al., 2009).

- **Definição operacional (DO):** A operacionalização dessa categoria se dá pela compreensão de que a comunicação se estabelece enquanto competência essencial a partir da articulação do saber dialogar, saber criar senso coletivo, saber reconhecer o protagonismo dos públicos, saber dinamizar discursos e saber gerar benefícios mútuos, de modo a agregar valor econômico para a organização e valor social para os indivíduos. O quadro 6 detalha esse entendimento.

DIMENSÕES	DETALHAMENTO
Saber dialogar	A comunicação se estabelece enquanto competência essencial a partir do momento em que possibilita a movimentação de forças, de modo a viabilizar a expressão de muitas vozes da coletividade. Sendo assim, saber dialogar se vincula a noção de comunhão e discussões de ideias através da comunicação. Com isso, entende-se que o ato de se comunicar se pauta na disponibilidade para o diálogo (FREIRE, 1987;

	BAKTHIN, 1999; KUNSCH, 2009; BALDISSERA, 2008).
Saber criar senso coletivo	Esse <i>saber</i> foi definido com base na concepção de que as organizações, enquanto um ambiente coletivo, existem por e para compartilharem significados comuns, pois são espaços fundamentados pelo fenômeno comunicacional, pelo contexto e pela cultura. Para que isso ocorra, faz-se necessário o desenvolvimento de uma consciência coletiva/do sentimento de comunidade, onde se é possível o processo de compartilhamento. Por isso, a realização de ações comunicacionais é essencial para possibilitar a manifestação dos interesses presentes, de modo a viabilizar a co-criação de significados. Nesse sentido, o sentimento de comunidade apenas aparecerá quando os objetivos organizacionais não se contrapuserem aos dos grupos. (RIFKIN, 2004; MARCHIORI, 2008, 2013; STOFFREGEN, 2014; VERAS, 2016).
Saber reconhecer o protagonismo dos públicos	Reconhecer o protagonismo dos públicos implica em reconhecer que a organização, frente a uma sociedade marcada pela cultura participativa e da convergência, cada vez mais complexa e pautada pela lógica da midiatização, não consegue mais se sustentar como única protagonista no âmbito da comunicação. Sendo assim, cabe à comunicação compreender que todos os interlocutores em atividade estão potencialmente colocados em um mesmo nível de ação. Além disso, o sujeito em comunicação, frente a uma multiplicidade de sistemas de significação e representação cultural, depara-se com inúmeras possibilidades de identificação, tornando-o um sujeito fragmentado. Por isso, não se pode mais enxergar o sujeito sujeitado, mas sim um sujeito com maiores oportunidades de expressão, atuação e construção social (HALL, 2006b; BALDISSERA, 2009; MELLO, 2010).
Saber dinamizar discursos	Esse <i>saber</i> parte do entendimento da dinamicidade do contexto e da capacidade da comunicação em se atualizar para acompanhar tais movimentações. O discurso, enquanto a ‘organização comunicada’ se configura como marcas da comunicação, conformando-se como representações dessa capacidade em se atualizar. Portanto, observa-se que os discursos estão diretamente articulados com a dimensão simbólica de cada contexto sociocultural e histórico. Além disso, sendo os discursos ações de comunicação repletos de intenções

	mercadológicas, esses se estabelecem como formas coletivas de disseminação de valores e símbolo/cultura. Por esta razão, percebe-se que os discursos se configuram como uma forma significativa das organizações em, ao agregar valores aos seus discursos, estreitar relacionamentos e manter proximidade com seus públicos (LIMA, 2008; BALDISSERA, 2009; MELLO, 2010; SROUR, 2012).
Saber gerar benefícios mútuos	A noção de benefício mútuo se sustenta na perspectiva de que as organizações, enquanto sistemas abertos, coletivos e interdependentes, buscam continuamente regular os interesses internos e externos para consolidar suas relações com o ambiente. Isto é, as organizações buscam incessantemente a coesão necessária para funcionar. Ou mais ainda, a partir da constatação de que existe uma possível dinâmica de interdependência mútua, organizações e públicos passam a buscar, idealmente, benefícios mútuos (LEDINGHAM, BRUNING, 2000; GRUNIG, 2009; SROUR, 2012).

Quadro 6: Definição operacional de comunicação enquanto competência essencial
 Fonte: elaborado pela autora a partir da fundamentação teórica deste trabalho.

A partir desses apontamentos, observa-se que cada dimensão que compõem o entendimento do protagonismo da comunicação nas organizações, vincula-se especificamente a um (ou mais) saber da comunicação enquanto competência essencial, ainda que todos tenham associações próximas. Com isso, tem-se as seguintes ligações: a) interdependência com o saber reconhecer o protagonismo dos públicos e o saber gerar benefícios mútuos; b) comunicação enquanto relação com o saber dialogar; c) contexto em movimento com o saber dinamizar discursos; d) cultura com o saber criar senso coletivo.

4.4 Universo da pesquisa

Segundo apresenta Vergara (1998), o universo desse trabalho teve como base de sua investigação uma amostragem não-probabilística por tipicidade, uma vez que consiste em um estudo qualitativo e, portanto, não precisar de critérios numéricos para analisar os dados obtidos. Assim, o universo de pesquisa deste trabalho se pautou nos seguintes critérios para escolha das organizações:

A). *Possuir perfil online ativo e atualizado nas principais redes sociais virtuais:* optou-se por este critério, pois, as redes sociais virtuais se configuram hoje como um espaço

significativo de contato entre organizações e seus públicos, além de ser um requisito imprescindível para o desenvolvimento organizacional diante uma sociedade em rede e conectada (CASTELLS, 2003; JENKINS, 2009).

B). *Ter mais de dez anos de existência*: considera-se oportuno este item, uma vez que permite um olhar para a adaptação das organizações diante da crescente necessidade de estreitamento de relações com os diversos interlocutores, algo que as organizações não precisavam lidar tão fortemente há alguns anos.

C). *Organizações de abrangência nacional*: escolha se deve pela maior dimensão midiática que geralmente as ações de comunicação recebem quando se trata de organizações de abrangência nacional, as quais, também, em sua maioria, possuem setores/áreas de comunicação mais estruturadas e definidas, isto é, comunicações mais expressivas.

D). *Possuir campanhas recentes que trabalham temáticas que estão em pauta na sociedade atual*: tal escolha se deve por um indício de que organizações que não trabalham especificamente com seu produto, mas, com temas pertinentes na sociedade contemporânea, estão fazendo uso estratégico de recursos intangíveis para atingir seu objetivo-fim (a venda, o lucro), tais como a construção de relacionamento com seus interlocutores. Além disso, considerou-se campanhas que foram veiculados ao longo dos últimos três anos, por acreditar ser um tempo adequado para exposição de temáticas ainda em pauta na sociedade atual.

Destaca-se que esses critérios foram elegidos de modo a permitir a possibilidade de descobertas, através das entrevistas, de outros saberes que tornam a comunicação uma competência essencial. Isso porque esses critérios correspondem com organizações que potencialmente trabalham com a perspectiva relacional e de protagonismo comunicacional, vide que possuem comunicação expressivas por meio de campanhas recentes que trabalham temáticas que estão em pauta na sociedade atual; são organizações de abrangência nacional; possuem mais de dez anos de existência; e possuem perfil online ativo nas principais redes sociais virtuais.

Diante do que foi exposto, constituíram-se em unidades de análise nesta pesquisa organizações que atenderam todos esses pré-requisitos. No entanto, ressalta-se que, mesmo diante da demonstração de abertura e receptividade entre todos os entrevistados, apenas um permitiu a divulgação do nome de sua organização, sendo que a viabilização das outras três foi possível por meio da garantia e do compromisso ético (da pesquisadora e de sua orientadora) de que tais organizações não seriam expostas. Nesse sentido, todos os profissionais assinaram um termo de consentimento para a realização da entrevista, sinalizando suas escolhas sobre a divulgação das informações coletadas. Por esse motivo,

optou-se por não transcrever na íntegra os áudios das entrevistas, como uma forma de garantir o anonimato dos entrevistados e as organizações os quais representavam

Nesse sentido, destaca-se que o principal desafio em concretizar os objetivos deste estudo foi o acesso às organizações, uma vez que as entrevistas realizadas ocorreram apenas devido a um contato prévio da pesquisadora e sua orientadora com os entrevistados, destacando-se que outras solicitações de entrevistas (sem essa proximidade prévia) foram negadas. Isso talvez seja reflexo de uma dificuldade que circunda todas as pesquisas no contexto organizacional (tal qual ocorreu neste estudo), o acesso às organizações. Ao se questionar pelas razões disso, pode-se encontrar fatores associados à falta de valorização em geral da pesquisa no Brasil e à ausência de vínculos mais próximos entre organizações e centros de estudos/universidades, indicando um caminho a ser aprimorado para possibilitar o amadurecimento científico em torno das organizações.

Assim, conforme expõe o quadro 7, apresenta-se brevemente os codinomes adotados neste trabalho das organizações entrevistadas e seus perfis de acordo com os critérios anteriormente sinalizados.

CODINOME	ORGANIZAÇÃO	BREVE DESCRIÇÃO
Org. A	Apex Tool Group	Multinacional que oferece ferramentas para os mercados industrial, eletrônico, profissional, eletropneumático, além de fabricar ferramentas para uso pessoal.
Org. B	-	Conglomerado multinacional de confeitos, alimentos e bebidas.
Org. C	-	Marca pertencente a um dos maiores conglomerados de telecomunicações do mundo, ofertando soluções de comunicação, informação e entretenimento.
Org. D	-	Marca de cerveja pertencente a uma

		companhia de bebidas brasileira de capital aberto com sede em São Paulo.
--	--	--

Quadro 7 - Organizações entrevistadas.

Fonte: elaborado pela autora.

Sendo assim, reforça-se que todas essas organizações/marcas corresponderam aos critérios selecionados por este trabalho, os quais serão apresentados posteriormente ao longo do item de identificação de cada companhia. Ou seja, todas possuem perfil online ativo e atualizado nas principais redes sociais virtuais (seja a organização em si, ou suas marcas); têm mais de dez anos de existência; possuem abrangência nacional, já que são todas multinacionais; e realizaram campanhas recentes que trabalham temáticas que estão em pauta na sociedade atual.

Sobre este último item, tem-se que: a Org. A apresenta posicionamentos a favor do ‘empoderamento’ feminino no ambiente de trabalho e sobre a diversidade; a Org. B manifesta seus valores por meio de suas marcas, especialmente uma de bala e gomas e outra de chocolate, que se posicionam em prol da causa LGBTQ+; a Org. C tem como estratégia um comportamento disruptivo, ou seja, que busca quebrar padrões, se posicionando a favor de diversas causas; e a Org. D é reconhecida atualmente por seu posicionamento enfático sobre a causa da diversidade, especificamente.

Ressalta-se que, ainda que os codinomes utilizados sejam a abreviação da palavra ‘organização’, tanto os profissionais entrevistados da Org. C, quanto da Org. D, estavam representando uma das marcas pertencente a tais organizações e não a organização em si, como ocorreu, de modo contrário, com os profissionais da Org. A e B, que responderam sobre a corporação em si e não sobre as marcas destas empresas. No entanto, para melhor visualização e exposição dos resultados, optou-se por abreviar todas com o codinome Org.

A fim de maiores esclarecimentos, sinaliza-se que o presente trabalho não se limitou às definições da comunicação e de públicos nos seus eixos interno ou externo, pois, ao ter como foco a comunicação enquanto competência essencial, entende-se que ela engloba todas as esferas e dinâmicas organizacionais. Portanto, ao longo das entrevistas, deu-se espaço para os entrevistados falarem da comunicação enquanto processo que envolve o todo.

Enfatiza-se, portanto, que conforme apontado por Chanlat (1993), o nível de análise dessa pesquisa será organizacional, sendo sua unidade de observação a percepção dos profissionais de comunicação sobre o protagonismo comunicacional (BABBIE, 2009). Reforça-se, novamente, que a escolha destes se deu de forma intencional, mediante a acessibilidade aos mesmos (TRIVIÑOS, 1992; MINAYO, 2001).

4.5 Coleta de dados

Partindo das constatações de Vergara (1998), onde os dados podem ser coletados divididos em primários e secundários, destaca-se que este estudo multicaso se dispôs somente de fontes primárias, aquelas coletadas especificamente para a pesquisa em desenvolvimento.

Assim, utilizou-se para coleta dos dados entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado, que teve como guia um roteiro de questões elementares (ver apêndice ‘A’), que foram organizadas conforme as teorias e hipóteses apresentadas no presente trabalho, com foco no interesse da pesquisa (TRIVIÑOS, 1992).

4.6 Análise dos dados

O objetivo da análise de dados desta pesquisa consiste na descrição e interpretação dos dados de forma a responderem às questões elaboradas (GIL, 2007). Assim, depois da coleta e organização dos dados, realizou-se a decomposição dos dados massivos em unidades menores, procedendo de maneira indutiva e na perspectiva qualitativa, para reagrupar os dados em categorias que se relacionam entre si de forma a sobressair padrões, temas e conceitos. Segundo Kerlinger (1980, p.353), o processo de análise de dados consiste na “categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados”, de maneira a reduzir os dados brutos para uma forma onde a interpretação e a mensuração sejam possíveis e facilmente estudadas e interpretadas a partir das categorias de análise.

Com isso, ouviu-se as entrevistas gravadas para identificar os principais pontos a serem abordados de acordo com os objetivos da pesquisa, ocorrendo a transcrição de algumas falas para apoiar determinadas colocações. Posteriormente, os dados foram interpretados conforme os procedimentos da técnica de análise de conteúdo. Tal técnica, segundo Bardin (1988), define-se na descrição do conteúdo das mensagens obedecendo um conjunto de fases sistemáticas e deve ser empregada quando busca conhecer realidades que estão além das palavras. A autora indica três etapas imprescindíveis para aplicar essa técnica, são elas: pré-análise, que consiste na organização do material coletado; descrição analítica, que seria a análise em si e inclui a codificação, classificação e categorização dos dados; e por fim, o tratamento dos resultados, quando os dados serão interpretados.

Minayo (2001) complementa ao afirmar que a análise de conteúdo objetiva um nível aprofundado dos significados expostos a partir de uma crítica superficial. Assim, considera desde as variáveis psicossociais, até o contexto cultural e o processo de pronunciamento da

mensagem ao analisar os fatores que determinam suas características, além de associar as estruturas semânticas e seus significados de enunciados e, articular a superfície dos textos descritos. Portanto, buscou-se encontrar nas falas dos entrevistados relações com as categorias de análise definidas (protagonismo da comunicação nas organizações e comunicação enquanto competência essencial), conforme a descrição das ilustrações de referência representadas pelos quadros 5 e 6.

Em última instância e para melhor compreensão dos resultados obtidos a partir da análise dos dados, elaborou-se uma matriz que tem como objetivo representar os níveis de associações (baixo, médio, alto) entre a prática dos saberes que conformam a comunicação enquanto competência essencial com as dimensões que perpassam pela concepção do protagonismo da comunicação. Portanto, será apontado em cada organização, se os níveis de associações entre interdependência com o saber reconhecer o protagonismo dos públicos e o saber gerar benefícios mútuos; comunicação enquanto relação com o saber dialogar; contexto em movimento com o saber dinamizar discursos; e cultura com o saber criar senso coletivo, é baixo, médio ou alto.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Como sinalizado no anteriormente, as organizações que possuem comunicação expressiva por meio de campanhas recentes que trabalham temáticas que estão em pauta na sociedade contemporânea, que têm suas atividades com abrangência nacional, que possuem mais de dez anos de existência e perfil online e ativo nas principais redes sociais virtuais, constituem o universo desta pesquisa. Conforme esses critérios definidos e também mediante a acessibilidade das mesmas, foram selecionadas dentre este universo, as seguintes organizações: *Apex Tool Group*, conglomerado do ramo alimentício, marca de uma organização que atua no segmento de telecomunicações e marca de cerveja pertencente a uma empresa de bebidas.

Apresenta-se neste capítulo as análises da pesquisa com essas quatro unidades de estudo, que são representativas como organizações que potencialmente trabalham com a perspectiva relacional e de protagonismo comunicacional. Assim, faz-se primeiramente suas identificações, abordando elementos que permeiam o exercício comunicacional, tais como a finalidade, hierarquia e políticas com maiores destaques na área.

Posteriormente, a fim de verificar a percepção dos profissionais de comunicação sobre o grau da prática da comunicação enquanto competência essencial, analisou-se os saberes a partir de suas ligações com as dimensões que permeiam o entendimento da comunicação enquanto protagonista nas organizações (interdependência com o saber reconhecer o protagonismo dos públicos e o saber gerar benefícios mútuos; comunicação enquanto relação com o saber dialogar; contexto em movimento com o saber dinamizar discursos; cultura com saber criar senso coletivo).

Segue, então, a exposição dos resultados da análise dos dados, coletados por meio das entrevistas com roteiro semiestruturado que teve como guia um roteiro de questões elementares, que pode ser encontrado no apêndice ‘A’ deste trabalho.

5.1 Apex Tool Group

5.1.1 Identificação

A *Apex Tool Group* é uma indústria que atua no segmento de ferramentas que existe com essa denominação desde 2010, sendo resultado de uma *joy venture* entre a *Danaher Corporation* e a *Cooper Industries*. Assim, consiste em uma multinacional de origem

americana com sede oficial em Maryland, EUA. O grupo opera em mais de 30 países e conta com 8.800 colaboradores.

Sua única fábrica no Brasil, a qual possui 415 funcionários, localiza-se em Sorocaba, no interior do estado de São Paulo, a qual pertencia anteriormente à *Cooper Industries* desde 1974, tendo se consolidado como uma empresa tradicional e reconhecida na cidade.

A profissional que concedeu a entrevista é jornalista por formação e se encontra na organização há 1 ano e 3 meses (da data da entrevista) no cargo de analista de comunicação sênior na fábrica de Sorocaba, sendo que a realização da entrevista ocorreu no dia 05 de maio de 2018, via *software* Skype e teve duração de 1h27min.

O setor de comunicação do Grupo começou a ser estruturado em fevereiro de 2017, justamente com a contratação da entrevistada. Inicialmente, ela pontua que havia uma divisão entre comunicação interna (área para a qual foi originalmente efetivada) e setor de marketing. No entanto, posteriormente julgou-se necessário fazer outra divisão, delimitando que a área de marketing se responsabilizaria apenas pelas marcas, enquanto a comunicadora trabalharia tanto pela comunicação interna, como pela corporativa, isto é, gerenciamento do nome da empresa externamente, seja perante a imprensa ou outros públicos.

Ainda que seu campo de atuação seja amplo, a entrevistada realiza sozinha as atividades, contando somente com um aprendiz admitido recentemente. O cargo ocupado por ela enquanto analista sênior de comunicação possui reporte direto ao diretor de Recursos Humanos, setor este que engloba tanto comunicação interna quanto corporativa. A entrevistada ressalta que também responde ‘pontilhado’ ao diretor da fábrica, como se fosse um ‘duplo reporte’, pois isso garante um fluxo melhor para as ações internas. Diferentemente, destaca-se que o marketing possui uma estrutura organizacional onde se tem um diretor da área.

De modo geral, a analista comenta ter uma autonomia grande em suas tomadas de decisões, seja para dar ideias ou propor projetos. O reporte ao seu diretor ocorre apenas em situações bem específicas e, por isso, a entrevistada não considera a área de comunicação engessada.

Sobre a atuação nas redes sociais digitais, a comunicadora pontua que perfil institucional se tem apenas no Facebook, enquanto as marcas se posicionam por meio de perfis no Instagram. Nesse campo digital, a entrevistada salienta que a organização está trabalhando para a criação de um perfil oficial da *Apex América Latina* na rede social de negócios LinkedIn, uma vez que no âmbito global a companhia já se encontra representada.

Para isso, a área de comunicação contratou uma agência auxiliar no desenvolvimento de conteúdo, a qual já realiza suporte com o Facebook.

Acerca de sua hierarquia, a organização se estrutura por regiões, sendo o Brasil englobado no time da América Latina, denominado de ‘Latam’. Por ser uma multinacional americana, todo o time ‘Latam’ reporta para algum diretor no exterior. No caso do Brasil, tem-se como autoridade máxima o vice-presidente comercial (pois a empresa entende que é o setor comercial que direciona seus rumos) da América Latina, que exerce suas atividades dos EUA. A entrevistada diz que é como se ele fosse o ‘presidente’ do Grupo no Brasil. Sendo assim, o diretor de RH, pelo qual ela responde e que é responsável por toda a América do Sul, reporta diretamente ao vice-presidente comercial ‘Latam’.

Especificamente no segmento da comunicação, a analista menciona a existência de uma diretora global, a qual hierarquicamente seria sua chefe, mas, no entanto, esta acaba sendo uma ‘par’, já que ocorre apenas um alinhamento das ações e não um reporte direto.

Por isso, ela afirma que sua autonomia para se posicionar institucionalmente acaba sendo grande, pois, ainda que não se tenha um processo estabelecido, acaba seguindo um percurso de consentimento com seu chefe de RH e de alinhamento com o time global de comunicação, o qual raramente barra ou muda o que lhe foi apresentado. A analista diz “o que eu tenho que fazer é deixar eles cientes, o que não significa que eu não tenha autonomia, só significa que eles precisam estar sabendo”. Entre um dos poucos exemplos em que a diretoria global de comunicação vetou uma ação proposta aqui no Brasil, por motivos de segurança, foi a permissão para a imprensa gravar uma matéria sobre as mulheres da companhia dentro da fábrica.

O posicionamento institucional sobre as mulheres, aliás, é bem expressivo. A companhia tem uma meta para atingir determinada quantidade de liderança feminina e, apesar de sua relevância, a entrevistada menciona que isso gera insegurança entre os homens, principalmente em cargo de liderança, pois se sentem ameaças a perder o cargo. Apesar desse desafio interno sobre a temática, a organização sustenta seu posicionamento inclusive no que se refere a sua comunicação externa. No dia das mulheres deste ano, o conceito da campanha (divulgada tanto interna – e-mail, TVs, jornal mural, quanto externamente – Facebook e LinkedIn), que apresentou 12 mulheres funcionárias da Apex, foi “dia daquela que chega onde quiser”, pautado pelo debate que se dá na sociedade sobre o ‘empoderamento’ feminino no ambiente de trabalho. A entrevistada comentou que, diferentemente de como ocorreu internamente, o público em geral reagiu positivamente à campanha.

Ao citar essa ação, a analista a utilizou de ilustração para falar da sua autonomia, uma vez que foi concebida e viabilizada inteiramente por ela, sem autorização prévia da diretoria global de comunicação e de seu chefe de RH sobre esse posicionamento. Ela reforça que o diretor de RH pede um calendário constante de execuções internas que gerem engajamento, de modo a reforçar as mensagens da empresa. E, apesar de ter a ciência disso, não se vincula na elaboração e conceitos de campanhas.

Diante disso, a comunicadora ressalta a parceria com agências terceirizadas, as quais ficam responsáveis principalmente pela execução da campanha, isto é, pela parte ferramental e visual, tais como a arte dos cartazes. No entanto, ela reforça que os conceitos são todos vindos dela, “porque como ela está dentro da empresa, ela sabe o que a empresa quer passar; por isso a agência fica mais com o ferramental”.

Nesse sentido, as campanhas de comunicação da organização abordaram, recentemente, temáticas sobre a força das mulheres e o incentivo profissional feminino, assim como o apoio à diversidade, até mesmo como objetivo estratégico da companhia para contemplar perspectivas diversas internamente.

Sobre as políticas de comunicação, a analista comenta que como a área de comunicação está estruturada há praticamente um ano, a organização ainda não conta com políticas consolidadas, mas, que diante a necessidade disso, ela já está atuando com um time da ISO³ para elaborar. Apesar disso, a entrevistada destaca que o foco comunicacional da *Apex* está no tipo de mensagem que eles estão divulgando. Ela diz:

É uma coisa que eu percebo muito na característica de cultura das empresas no interior, parece que as coisas meio que param no tempo. E agora a gente está vindo com mensagens para reforçar a inovação [por exemplo], que é um valor de parede na organização; reforçar a questão da diversidade. A gente está trazendo bastante essa coisa do pensar na sustentabilidade da empresa. Então inovar, porque a gente precisa se manter no mercado; trazer mais diversidade, porque serão pontos de vista diferentes agregados que [permitem] a gente representar e atender consumidores diferentes.

De modo geral, a analista pontua que entre suas atividades, a principal consiste em cuidar de toda a estratégia da comunicação. Ela menciona que no final de 2017 foi feito um planejamento estratégico de comunicação em que se definiu dois enfoques para o trabalho dela: explorar/divulgar aquilo que a *Apex* oferece para quem vem trabalhar na organização,

³ ISO se refere à Organização Internacional de Normalização, que consiste em uma instituição que congrega normas de padronização em 204 países.

isto é, evidenciar suas propostas de valor para o empregado; e atuar na perspectiva do *employer brand*, no sentido de fortalecer o nome da Apex para desassociar a companhia com sua antiga denominação na cidade, a *Cooper Tools*, que possuía uma cultura totalmente diferente do Grupo atual e que, portanto, prejudica até mesmo sobre a vontade em trabalhar na empresa. Uma das ações a serem realizadas como *employer brand* é o desenvolvimento do LinkedIn da América do Sul e o treinamento de alguns funcionários potencialmente influenciadores para falarem sobre a Apex em suas redes sociais digitais, pois, conforme ela comenta, “ninguém melhor do que as pessoas que trabalham na Apex para falar da Apex. Ninguém melhor do que eles para serem influenciadores”.

Entre suas outras atividades exercidas, ela elenca: atualizar estrategicamente os canais de comunicação interna (jornal mural, TV, e-mails e o jornal interno impresso a ser lançado) e o conteúdo e direcionamentos das postagens no Facebook, junto de uma agência. Isto é, preparar campanhas de engajamento (datas comemorativas, de reconhecimento, festa de fim de ano), gerir ferramentas e estruturar estrategicamente as mensagens com as agências terceirizadas.

5.1.2 *Interdependência e saber reconhecer o protagonismo dos públicos/saber gerar benefícios mútuos*

Observa-se ao longo da entrevista que a profissional, enquanto analista de comunicação sênior, possui uma forte percepção sobre a interdependência inerente às organizações. Essa concepção pode ser percebida na seguinte frase: “a gente fala muito isso lá dentro: todas as empresas são compostas por pessoas, desde consumidores, clientes a funcionários, então, se você não entende de pessoas, você não entende de negócio”.

Com isso, percebe-se que a entrevistada já demonstra inclinações para a noção de que as organizações são um ambiente essencialmente coletivo, que precisa de pessoas para sobreviver e que por isso, estabelece vínculos interdependentes com diversas partes do sistema.

Conforme a analista reforça, esse *feeling* sobre a importância do público para a realização dos objetivos da organização, talvez esteja muito presente no dia-a-dia dela pelo fato de fazer parte do time de Recursos Humanos. Para ela, quando a comunicação se associa ao marketing, por exemplo, o enfoque passa a ser outro.

Para demonstrar essa diferença de concepções entre áreas, ela citou um exemplo. Segundo a entrevistada, ocorreu uma situação em que um vídeo postado na página da Apex no

Facebook, sobre a fábrica, recebeu o comentário de um funcionário da organização falando que o vídeo era legal, mas que não aparecia ninguém da fábrica. Na época, o time responsável por gerenciar essa página era o marketing que, ao visualizar o comentário, considerou como algo negativo e ocultou o comentário. Quando a entrevistada ficou ciente da situação, sugeriu fazer exatamente o oposto: deixar o comentário visível, identificar o funcionário na empresa e convidá-lo a participar de um próximo vídeo que a *Apex* faria para o fim de ano. Isso porque, para ela, ocultar o comentário era uma reação supernegativa, como se a companhia estivesse tentando calar a voz daquele funcionário, enquanto que, na verdade, ela deveria escutá-lo.

A analista comenta que não exibir ninguém do setor fabril de fato foi um erro da comunicação e que, nada mais justo, do que reconhecer isso e demonstrar ao membro da organização a valorização do comentário dele: “a gente queria que ele soubesse que a gente viu o comentário dele e que a gente queria atender o que ele falou”. Para ela, o público interno é o principal porta-voz da organização, principalmente diante das possibilidades de postagens online.

Isso demonstra um reconhecimento do papel relevante e atuante que o interlocutor assume frente às relações estabelecidas entre organização e público. Ou seja, esse caso exemplifica o reconhecimento do protagonismo dos públicos diante de uma sociedade marcada pela cultura participativa e da convergência, onde a organização não se sustenta como única protagonista na arena da comunicação. Mais ainda, convidar o funcionário para um próximo vídeo é um reflexo de como os indivíduos estão potencialmente colocados em um mesmo nível de ação, ao terem maiores oportunidade de expressão e manifestação de opiniões, desejos, vontades, etc.

Foi justamente essa situação, aliás, que levou à divisão entre as áreas, conforme apontado no item de identificação. A partir disso, o marketing passou a se responsabilizar pelas marcas e a entrevistada pela comunicação interna e corporativa, exatamente porque tais atitudes, ainda que ‘externas’, impactam diretamente nas ações de comunicação realizadas dentro da empresa. Por isso, ela pondera “eu falo que hoje não existe mais essa barreira entre comunicação interna e externa”, está tudo junto, imbricado.

Além disso, ela destaca que a campanha interna que eles estão promovendo (20/20 – vinte metas até 2020) possui como um de seus pilares a performance, no sentido de que as metas serão atingidas apenas se cada colaborador apoiar essas estratégias. Ela acrescenta “a gente entende totalmente que as pessoas precisam atingir seu melhor potencial para a empresa chegar onde quer; que a gente precisa entender o consumidor para que ele compre mais; que a

gente precisa entender o cliente para melhorar nossas relações comerciais e eu acho que isso tem pautado a *Apex*”.

Essa fala expressa uma compreensão da profissional de que as relações existentes entre empresa e seus públicos são basilares para o alcance e interesses e objetivos organizacionais, aproximando-se ao entendimento de que as organizações são um fenômeno social, interdependente das relações que precisam estabelecer.

Para reforçar isso, ela indica que um dos valores da organização é o ‘foco no cliente’, que demonstra a preocupação em entender a pessoa que a empresa está atendendo, seja ela um cliente interno ou externo. De modo semelhante, ela aponta um outro valor, o de ‘melhores talentos’, para mostrar que a organização admite a necessidade em se ter as melhores pessoas trabalhando nela para que o negócio se desenvolva. Ela finaliza: “os produtos não vão se fabricar sozinhos, então a gente considera que depende totalmente das pessoas”.

De modo geral, portanto, foi possível observar uma tendência da entrevistada em compreender a comunicação enquanto algo importante para a sobrevivência das organizações no que se refere à regulação de interesses e construção de relação. Por isso, também, identificou-se a presença da noção de benefício mútuo ao buscar por meio de ações comunicativas a coesão necessária para a organização funcionar e se destacar.

5.1.3 Comunicação enquanto relação e saber dialogar

A partir de algumas colocações apresentadas no item anterior, já é possível analisar certa disposição da área de comunicação em dialogar. Além disso, a frase da entrevistada de que “a nossa comunicação a gente faz realmente com essa premissa, de ouvir quem tem um feedback para nos dar”, reforça tal entendimento.

A analista acredita que, do mesmo modo em que a organização ‘fala’, ela tem que ter a capacidade de ouvir e receber reclamações, isto é, ir atrás do que o público tem para falar e entender o que eles estão falando. Para ela, é justamente esse “vai e vem” (do que se divulga e do que recebe do público) que molda as ações de comunicação e acrescenta “eu acho que a comunicação consegue *linkar* o que o público está pedindo, o que quer saber da empresa e o que ele queria da empresa com as mensagens que a organização passa”.

Essa colocação demonstra que a entrevistada enxerga a comunicação enquanto relação entre interlocutores, uma vez que admite não poder controlar totalmente a percepção dos indivíduos, já que o ato de se comunicar é um processo de “vai e vem”. Para ela, o processo de comunicação é algo em constante construção, “porque é o que eu falo, a comunicação faz

parte das ciências humanas”, sendo incoerente enxergá-la como um processo engessado. E continua:

Eu até entendo que quando você vai começar um processo de comunicação, você inicia com um planejamento, mas tem que estar ciente que ele pode se alterar, por isso eu nunca enxergo a comunicação como um processo pronto, eu enxergo como algo que precisa ser avaliado o que está acontecendo e, às vezes, fazer desvio de rotas. Aliás, eu diria que 100% das campanhas que eu faço, eu acabo tendo algum desvio de rota, principalmente se for uma campanha de longo prazo [...] às vezes você lança uma campanha e vai percebendo que o público não está entendendo, ou vai percebendo que o problema inicial que a campanha de comunicação tentou atacar não era realmente aquilo, era outro; ou que o tipo de pessoa que você tinha que atrair era outra. Então são coisas que a gente tem que ir adequando mesmo e eu acho que é por isso que a comunicação está dentro de humanas, porque não é um processo sempre desenhado, a gente tem que estudar essas mudanças de rotas.

A entrevistada salienta que ela faz questão de responder as mensagens e comentários presentes na página do Facebook da organização e destaca que “inclusive, com a agência terceirizada que nos atende, eu quero definir respostas padrão, no sentido de garantir que sempre tenha alguém ali respondendo eles”.

Diante disso, ela afirma que o Facebook se constitui hoje no principal meio que viabiliza essa via de mão dupla, seja com o público em geral, como cliente e consumidor, mas também com os funcionários. Isso porque muitos integrantes da organização comentam ali e ela fomenta essa interação ao divulgar sobre atividades internas da organização na página, aproveitando o espaço para fazer reconhecimentos internos, por exemplo.

Para ilustrar as publicações de cunho interno em uma rede social pública, ela citou uma postagem de autoria própria em seu perfil particular do LinkedIn (já que a companhia pretende ampliar sua atuação nessa rede, mas ainda não possui perfil próprio), sobre uma das funcionárias da *Apex* ter recebido da empresa uma bolsa de estudos completa para cursar engenharia de produção, sendo que a colaboradora está no cargo de auxiliar de logística, que é um papel operacional. A entrevistada relembra que essa postagem fazia parte da campanha do dia da mulher, mencionado anteriormente. Nesse sentido, ela reforça novamente que não existe mais essa barreira entre comunicação interna e externa.

A comunicóloga pontua que hoje o Facebook consiste no principal espaço comum que proporciona interações, pois, ao trabalhar com mensagens estratégicas nessa rede, ela acredita estimular a conversa com o público, até mesmo o interno. Ou seja, ela considera que é a partir de um conteúdo estrategicamente elaborado e publicado que as pessoas passam a interagir

com a companhia, pois, é através disso que aparecem as perguntas e que as pessoas conhecem a Apex. Ela explica que “eu acho que quando a gente estipula essas mensagens a serem trabalhadas nesses canais externos, é que a gente começa a movimentar o público”.

Sobre essas mensagens estratégicas, a entrevistada comenta que existem três eixos temáticos com os quais eles trabalham, que são: a diversidade, que embora ela acredite que a empresa ainda não seja diversa, é algo que a organização acredita e busca se tornar; o incentivo à aprendizagem; e clima organizacional, que conforme pesquisas e estudos realizados, possui resultados muito positivos (os funcionários indicam que não é um ambiente de muita pressão, que é fácil acessar o chefe, além de nunca ter tido uma reclamação de assédio moral).

A analista comenta que ao longo desses anos nunca se deparou com manifestações contrárias em suas publicações na rede social, mas afirma que se (ou quando) acontecer, seria algo que ela provavelmente alinharia com o diretor de RH. Ela faz uma ressalva que entende como *feedbacks* negativos aqueles que se referem a alguma coisa que ela (enquanto comunicóloga) poderia ter feito diferente e não fez (como o caso do comentário do funcionário sobre o vídeo da fábrica), mas quando se trata de um posicionamento oposto ao que a empresa assume, ela não enxerga como negativo, apenas opiniões diferentes.

Assim, se a manifestação se tratar de críticas sobre o posicionamento da organização, ela acredita que elaboraria uma resposta reforçando o posicionamento: “se aquilo for um valor nosso, vamos manter nossa postura sobre aquilo, independentemente do que o *internauta* achar”. E acrescenta, “mas eu acho que, enquanto comunicóloga, o mais importante é responder, mesmo que a manifestação seja contrária. Uma coisa é a pessoa questionar ‘como’ estamos fazendo, outra coisa é questionar ‘o quê’ estamos falando. Acho que são coisas diferentes. Quando se questiona o ‘como’, dá sempre para a gente adequar”.

Esse posicionamento expresso pela analista indica uma aproximação da noção de diálogo enquanto comunhão e discussões de ideias pela comunicação, apontando uma disponibilidade da organização, pelo menos enquanto representada pela entrevistada, em estabelecer diálogo. Nesse sentido, ela afirma que considera que a Apex está começando a interagir mais ao invés de apenas reagir, uma vez que esse é o direcionamento que ela está construindo: “eu sinto que desde que eu entrei a gente tem essa preocupação maior com respostas”.

Como exemplo disso, a analista coloca que diante dos resultados da pesquisa de clima realizada ano passado, em que três pontos foram negativos, a organização tomou como medida de solução o desenvolvimento de grupos focais, sendo que a responsável por liderar

esses grupos é a entrevistada. Ela está à frente desse processo, pois, o diretor dela acredita que comunicação está totalmente relacionada à engajamento.

Sobre os aspectos negativos apresentados pela pesquisa de clima, ela pontua que foram sobre a liderança sênior da empresa; ausência de treinamentos/capacitação; e maiores oportunidades de carreira. A ideia do grupo focal é, portanto, entender melhor essas reclamações para poder apresentar respostas mais aprofundadas sobre cada tópico. Ela comenta que “nós somos preocupados em dar esse retorno não só para o público externo, mas interno também”.

Esse exemplo, portanto, configura-se como um forte indicativo da prática comunicacional enquanto competência essencial, pois demonstra a movimentação de forças, de modo a viabilizar a expressão de muitas vozes da coletividade, por meio da comunicação.

De modo geral, a comunicóloga afirma que a comunicação acaba atuando como um canal de tradução e menciona que “quando a gente fala da empresa para o público, a gente fala um pouco de tradução, no sentido de aproximar público e organização; *para mim*, a comunicação é a área que torna isso tangível”. E finaliza que, quando você entende seu público, a comunicação consegue fazer de forma mais efetiva essa tradução e, portanto, aproximar os interlocutores.

5.1.4 Contexto em movimento e saber dinamizar discursos

Reforçando o vínculo entre as dimensões que englobam o entendimento da comunicação como protagonista na organização com os saberes que a conformam enquanto competência essencial, já foi possível observar nas análises anteriores a percepção da comunicóloga sobre dinamizar discursos frente a um contexto em constante movimento. E a analista, de fato, é enfática ao afirmar que o contexto social tem interferência direta na comunicação.

Para elucidar tal concepção, ela menciona que enquanto comunicóloga precisou filtrar e redirecionar o enfoque que as mensagens geralmente possuem por causa da descontinuação de cinco linhas da *Apex* no Brasil, pelo fato de ter se tornado mais barato produzir certas ferramentas na China do que em solo nacional. Como isso implica no desligamento de diversos funcionários, mensagens com conotação de celebração foram cortadas, até mesmo quando a fábrica de Sorocaba recebeu o prêmio de melhor planta global da *Apex*.

A entrevistada salienta que em contextos diferentes, diante de um reconhecimento tão grande para a fábrica brasileira, a organização teria organizado uma festa enorme de

comemoração. No entanto, eles optaram por algo mais *low profile*, conforme sinalizado pela analista. Isto é, convocaram todos os funcionários e realizaram o comunicado através do diretor, disponibilizando depois um “cafezinho”.

Segundo a comunicóloga, eles mapeiam diversos fatores que impactam outras ações, tais como disponibilizar toda semana algumas lojas no grêmio da fábrica. Como de costume, a *Apex* realizava parcerias com marcas para exporem seus produtos na empresa, a fim de proporcionar praticidade aos funcionários. No entanto, a entrevistada ressalta que o fluxo disso está diminuindo, de modo que a organização somente realiza feiras de lojas em datas comemorativas, como foi no caso do dia das mães.

Isso se deve primeiro porque muitos funcionários serão desligados, sendo que alguns não estavam cientes disso (pelo menos no período em que esta entrevista foi realizada), não sendo coerente estimular gastos. E segundo porque, conforme um mapeamento que a cooperativa financeira da empresa fez, constatou-se que boa parte dos funcionários estava endividada diante o atual momento político-econômico do Brasil.

Em relação ao público externo, a entrevistada comenta que sempre tomou o cuidado em observar o contexto antes de iniciar qualquer ação de comunicação e, enfatiza que “eu acho que todo comunicólogo tem que fazer isso, estar um pouco de olho no que está acontecendo no mundo”, isto é, “eu acredito que toda área de comunicação deve dar uma olhada no contexto social político; dar uma olhada como as pessoas estão reagindo, para pensar nas mensagens que vai publicar”.

Em outra ilustração, a analista traz a questão do tema da diversidade. Segundo ela, esse movimento de falar sobre a diversidade nas empresas é reflexo de como as gerações mudaram. As gerações mais novas (‘y’, ‘z’) são mais engajadas e constituem nos futuros (ou até presentes) consumidores da organização. Então, ela pondera que “para a gente chegar nesses consumidores, a gente não pode ter um pensamento antigo, a gente tem que ao mesmo tempo atingir os antigos, mas também a gente precisa se adequar” e reforça que “eu acredito que qualquer empresa que já esteja falando de diversidade, ou que já está com um diálogo mais aberto para certas coisas, é uma empresa que já está se preocupando em conversar com as novas gerações, **isto é ser sustentável**”.

De acordo com a analista, a decisão em trabalhar o tema da diversidade não foi um pedido de manifestação direto do público, mas sim uma percepção de que outras indústrias (principalmente com produtos de alto giro) estavam se movimentando nessa direção, o que levou a *Apex* a se adequar. Ela acrescenta: “e o que é legal é que talvez a gente seja o primeiro a falar disso no ramo de ferramentas; eu quero virar esse *case*, na verdade (risadas) ”. E

finaliza indicando que a organização “está tentando sair na frente, pelo menos no nosso segmento, para se adequar a isso” e ser um negócio sustentável.

Portanto, a partir desses apontamentos, percebe-se que existe um reconhecimento de que o cenário da sociedade atual é marcado pela instabilidade e pela constante necessidade de atualização das organizações. A flexibilização e a agilidade, em oposição aos princípios controladores e centralizadores, foram características observadas ao longo da entrevista. Isto é, nota-se uma consciência de que as organizações, enquanto teias de relacionamentos, estão inseridas em uma dinâmica mutável, instável e cambiante conforme o contexto.

Por isso, foi possível identificar um saber, por parte da comunicóloga, em dinamizar as mensagens e atualizar a comunicação conforme a dinamicidade do contexto. Além disso, verificou-se que o empenho em tornar os discursos organizacionais alinhados ao contexto remete a uma busca por estreitar relacionamentos e manter proximidade com seus públicos.

5.1.5 Cultura e saber criar senso coletivo

Sobre a categoria de cultura e criação do senso coletivo, observou-se uma preocupação em ressignificar os valores da organização. Segundo a entrevistada, a Apex está vivendo uma mudança de cultura justamente ao terem percebido que a empresa precisava vivenciar seus valores, que são: foco no cliente, melhores talentos, melhoria contínua, inovação e integridade. Entre as formas de viabilizar essa construção cultural através dos valores, tem-se a campanha 20/20, que tem como um de seus pilares a meta em ‘tirar os valores da parede’ e a criação de um comitê de diversidade, que conta com a presença de quatro líderes.

O comitê de diversidade, inclusive, é conduzido pela entrevistada, porque “na cabeça do meu chefe, apesar do meu cargo ser analista de comunicação sênior, eu sou a pessoa que cuida de engajamento, de comunicação e de *employer brand*” e como a diversidade permeia esses elementos, ela acabou sendo a responsável pelo comitê dentro da empresa.

No entanto, conforme aponta a analista, alguns membros da liderança acabam dificultando todo esse processo de transformação, pois, ainda que metade desse time seja mais ‘cabeça aberta’ e engajada - como é o caso do vice-presidente comercial, que se configura na imagem principal da vivência dos valores organizacionais e da diversidade -, a outra metade é um desafio.

De acordo com a comunicóloga, isso ocorre, pois, esses líderes mais ‘fechados’ e conservadores carregam a cultura que eles viveram na *Cooper Tools*, que era completamente diferente da proposta da Apex. Com isso, essa liderança mais antiga, apresenta o discurso de

“por que mudar se eu nunca vivi esses valores e sempre deu certo? Por que então viver agora? Sempre deu certo sem falar de diversidade, por que vou mudar agora? ”. Porém, conforme destaca a entrevistada, pode até ter funcionado bem esse tipo de pensamento antigamente, mas agora não mais,

Porque o negócio de ferramentas está mudando; a gente percebe que precisamos ter uma **sustentabilidade do negócio**. Então, para ter essa sustentabilidade, a gente precisa começar a pensar em inovação; a gente precisa começar a viver esses valores; a gente precisa ter novas ideias e, tendo diversidade, acredito que a gente vai atingir isso; porque a gente precisa se manter sustentável no mercado.

Por essa razão, recursos humanos e comunicação estão trabalhando em treinamentos e *workshops*, a fim de que essa liderança e funcionários mais conservadores entendam que precisa mudar.

Portanto, observa-se o protagonismo da comunicação no que se refere à vivência da cultura, a qual, como bem representado neste último exemplo, é um processo histórico em constante construção. Ao mesmo tempo, percebe-se a importância em se desenvolver uma consciência coletiva para que uma cultura seja vivenciada, ainda que isso seja um desafio frente a identidades individuais tão diferentes, que implicam em obstáculos para a construção e compartilhamento de significados comuns.

Não por outro motivo, ações comunicacionais, como a campanha 20/20, o comitê de diversidade e os treinamentos/*workshops*, são fundamentais para viabilizar a co-criação de significados e o surgimento de um sentimento de comunidade, sendo essencial, para isso, não impor os objetivos organizacionais, mas sim construí-los em conjunto.

5.2 Organização ‘B’

5.2.1 Identificação

A segunda organização a ser analisada é um conglomerado multinacional de doces, alimentos e bebidas da América do Norte. Com a atual razão social da empresa, pode-se dizer que ela existe há apenas seis anos. Porém, considerando todas as suas fusões e divisões ao longo do tempo, tem-se um legado de mais de 100 anos.

A entrevista com o profissional representante dessa multinacional foi realizada dia 28 de maio deste ano, via software Skype, com duração de 1h38min. O entrevistado está há 15

anos na organização, ocupando hoje o cargo de gerente de comunicação corporativa no Brasil. Possui formação em jornalismo e pós-graduação em gestão de negócios. Sua equipe é formada por três pessoas (duas atuando especificamente para a comunicação interna e uma para externa) e, diante desse desafio, pondera que “uma boa ideia não tem custo, acho que esse é o maior ponto. Nosso orçamento pode ser pequeno, mas eu não quero depender de grandes orçamentos para ter grandes ideias”.

Entre as principais atividades executadas na companhia, o gerente diz que trabalha com todas as ações que estão vinculadas à área de comunicação interna e externa. Ele comenta que “trocando em miúdos, a gente trabalha a reputação da empresa internamente e externamente, acho que esse é o nosso maior ativo, talvez o nosso maior objetivo”. Ou seja, “trabalhar/expandir/melhorar a imagem corporativa da organização para seus empregados e para a nossa comunidade de parceiros, estando inclusos aí os consumidores”.

Sobre a multinacional, que opera no segmento alimentício, o entrevistado coloca que ela possui 96 mil empregados no mundo e cerca de 9.500 no Brasil. Na empresa, a comunicação enquanto área pertence ao que se chama de *Corporate and Government Affairs* (Assuntos Corporativos e Governamentais), abreviado como CGA, que atua em duas frentes: Assuntos Corporativos, que lida com a comunicação corporativa (ou seja, interna e externa); e *Public Affairs* (Assuntos Públicos), responsável pela parte de governo e responsabilidade social. Assim, existe no Brasil uma diretora de CGA, que conta com dois gerentes, um para Assuntos Corporativos, que lidera a comunicação interna e externa da empresa (sendo este o cargo do entrevistado em questão) e um para cuidar da frente de *Public Affairs*.

Como a divisão da multinacional hoje é feita regionalmente, o setor de CGA exerce uma função de suporte regional, o que significa que a área não possui chefe no Brasil. O entrevistado explica que a empresa foi dividida em “pedacinhos”, então, o cargo de presidente de operação no Brasil foi substituído pelo cargo de *General Manager* (GM), responsável pela parte comercial e de vendas no país. Com essa nova estruturação, a companhia passa a ser segmentada por categorias regional de produtos (chocolates, bebidas, balas e gomas etc.). Isto é, não existe mais a área de Recursos Humanos do Brasil, mas a área de Recursos Humanos de chocolate da América Latina, por exemplo.

Portanto, o chefe de CGA da América Latina fica hoje nos EUA. Então, a linha hierárquica da área funciona da seguinte maneira: o entrevistado (gerente de Assuntos Corporativos) reporta para a diretora brasileira de CGA, a qual responde diretamente para a chefe nos EUA. No topo da hierarquia de CGA a área se vincula ao setor legal (de leis), sendo que o responsável global da área é um advogado, o qual se relaciona diretamente ao CEO da

empresa. Além disso, o entrevistado acrescenta que a área possui reporte pontilhado também ao GM do Brasil.

Com isso, a área de CGA atende a empresa como um todo, “ela olha *end to end*, de ponta a ponta”, além de atuar especificamente com as categorias (os produtos, as marcas). Na prática, isso significa “que eu não posso mais traçar uma campanha de clima, nem uma campanha ‘vamos vencer Brasil’, porque agora a empresa tem um olhar regional”.

O que acontece atualmente são planos traçados na região que são adequados à realidade brasileira. Um exemplo recente foi uma campanha criada em nível regional com o conceito de “encantar o consumidor”, para os empregados focarem mais “na nossa razão de ser, que é o consumidor”. Então, a campanha foi repassada para o time no Brasil, que fez a tradução do mote para o português, com algumas noções básicas do que abordar ao longo dela (“eles deram três ações para serem feitas durante nove meses”).

Nesse sentido, o gerente pondera que a comunicação externa possui hoje mais autonomia do que a interna. Isso porque no âmbito externo a atuação regional se exprime, basicamente, por meio de *guidelines* (diretrizes), tais como “se você for falar sobre o trabalho remoto, esses são os tópicos para seguir”. Afora isso, o entrevistado afirma que a ativação da imprensa, a decisão do ângulo a ser dado na história e elementos mais estratégicos são definidos tudo por eles aqui. Mas, ressalva “isso em âmbito institucional, nunca das marcas”, pois as marcas, ou as categorias, possuem outras correspondências hierárquicas.

Para ilustrar essa autonomia da comunicação externa, o gerente cita que “ano passado, a gente fez um acordo com o RH e identificou três temas que destacam o nosso RH do de outras companhias. Então a gente empacotou esses três temas e depois ‘vendemos’ para a imprensa”. Além disso, essa ação contou também com a capacitação de alguns funcionários do time de RH como porta-vozes por meio de um *media briefing* e, a partir disso, eles se posicionavam sobre as vantagens de se trabalhar na empresa.

Com isso, o entrevistado aponta essa maior autonomia da comunicação externa, que exceto as diretrizes recebidas da região, tudo é alavancado localmente. E finaliza “então, hoje a gente trabalha com essas duas faces da comunicação, a interna mais integrada com a região e a externa com um olhar majoritariamente local – para a imprensa local, para o influenciador local [...] até mesmo porque, hoje estamos expandindo nossa atuação de PR com os *social media influencers* também”.

Sobre a atuação de PR⁴ (*Public Relations*, ou Relações Públicas), o comunicólogo comenta ter uma agência terceirizada que trabalha apenas com essa frente, além de contar com outras agências que atendem o lado visual e/ou de execução. Essa agência de PR, que trabalha no âmbito corporativo, junto à gerência do entrevistado, desenvolve atividades com as equipes de marketing da companhia, para manter um alinhamento. Ele menciona que “o corporativo se mete a todo momento no planejamento de PR das marcas, quando o tema é mais sensível, chega até *releases* para mim, que eu tenho que aprovar [...] porque o forte do marketing é a publicidade, não PR”.

Portanto, todo posicionamento de marca que o marketing propuser tem que passar pela aprovação de Assuntos Corporativos. Para isso, existe uma ferramenta dentro da empresa onde o marketing precisa inserir suas ações de marca para que o corporativo tenha conhecimento. Então, seja campanha de comunicação, mudança na embalagem, ou roteiro de uma publicidade, passa pela ciência e aprovação do corporativo.

O gerente enfatiza que “a gente precisa ter um bom relacionamento com o marketing o tempo inteiro, até para ser mais holístico”. O objetivo maior nisso está em garantir um alinhamento de valores da organização enquanto instituição com os posicionamentos que as marcas assumem.

Assim, se os valores estão coerentes, cabe à marca decidir se vai adotar ou não essa ação, ou postura. O corporativo apenas sugere uma preparação para os diversos tipos de repercussões que podem acontecer e que isso deve ocorrer juntamente ao time de Assuntos Corporativos e à agência de PR. O entrevistado reforça que “não se trata de bloquear as coisas, mas de se alinhar bem para que todo mundo consiga se preparar”.

Inclusive, recentemente duas marcas da companhia, uma da categoria de balas e gomas e outra da de chocolate, realizaram campanhas de apoio à diversidade, especialmente pela causa LGBTQ+, em parceria com a organização ‘D’ (marca de bebida), que será abordada posteriormente. Portanto, ainda que a organização em si não possua publicidades sobre tais posicionamentos, seus valores são divulgados via marcas, as quais apenas assumem opiniões por meio do alinhamento institucional.

Sobre as agências terceirizadas, o gerente explica que “essas agências são contratadas para ajudar a pensar junto com a gente, a criar peças visuais e, principalmente, para executar”, já que seu time é pequeno. Sendo assim, a dinâmica e o relacionamento com as agências são

⁴ Entende-se aqui Relações Públicas não no sentido do profissional de RP, mas no sentido literal de relações com os públicos.

intensos, com reuniões formais semanais entre o time da organização com as agências e, também, entre as agências. Além disso, as terceirizadas operam, por meio da supervisão de um chefe, com analistas dedicados diária e exclusivamente para a organização.

Por isso, o entrevistado coloca que é muito comum os funcionários terceirizados estarem dentro da empresa e conversando constantemente para conseguir assimilar o tom da comunicação, conhecer as pessoas, se identificar e ter a vivência da organização. Por este motivo, ele menciona que essas agências se constituem em terceiros por uma questão de manutenção de negócio, mas que na prática eles são vistos como parceiros.

Quando questionado sobre a finalidade da área de comunicação, o entrevistado comenta que o time de CGA regional havia feito recentemente uma reunião para estabelecer a razão de existir da equipe, no sentido motivacional. Mas que para ele, “**a melhor definição de comunicação corporativa é criar conexões**”, o que significa “pensar como **conectar as pessoas**, por mais simples ou minimalista que seja; o objetivo é **criar conexões**, seja internamente, ou externamente”.

O entrevistado ressalta ainda que, para você criar essa conexão, faz-se fundamental estar conectado com o *business* (a estratégia) da companhia, isto é, estar alinhado com as áreas “que fazem a empresa em termos de dinheiro, porque você não pode fazer alguma coisa desconectado do que eles estão fazendo”. Para ele, sem esse ajuste, corre-se o risco de se criar expectativa e abrir espaço de diálogo com o público sem de fato estar pronto para ouvir, “aí é enterrar a comunicação corporativa”.

Em muitas empresas, a área de comunicação se vincula ao entendimento de uma área suporte, já que não é o *core business* da companhia, ou seja, não exerce atividade ligada diretamente à produção do produto ou serviço ofertado pela empresa, diferentemente se fosse uma redação de jornal. Em relação à empresa em questão, seu *core business* seria fazer comida, mas o gerente pontua que, mesmo nesses casos, rotular a comunicação enquanto um setor suporte significa “relegar o poder de conectar pessoas”.

A aproximação da liderança, nessa perspectiva, é fundamental. E, segundo o entrevistado, o atual GM da organização já reconheceu que “há muito tempo CGA deixou de ser uma área suporte, ‘o que vocês fazem com os diálogos com a imprensa e com os empregados é essencial para a conexão deles com o propósito maior e isso é fantástico’”. Por isso, o gerente reforça que “às vezes, o nosso trabalho é conectar a percepção dos funcionários com a realidade, com o que a companhia é e o que de fato ele vive na empresa”.

No entanto, para isso funcionar, faz-se necessário ter como base fatos. Isto é, “a comunicação tem que estar acompanhada com a verdade”. Diante disso, ele citou que em dois

casos recentes de crises na companhia, ele comentou “gente, eu posso e vou fazer um posicionamento, dialogar com os nossos clientes e explicar o que está acontecendo, mas eu preciso ver de vocês atitude; eu preciso que vocês mudem o que está de errado”. Ou seja, para o entrevistado, de nada adiantaria se posicionar com o público e continuar cometendo os mesmos erros, pelo contrário, isso seria até pior, porque o discurso ficaria hipócrita e vazio.

Entre as políticas de comunicação da organização, o entrevistado destaca a de *social media*, que é uma diretriz global para publicações pessoais dos empregados sobre a empresa nas redes online. Ele ressalta não se tratar de uma política proibitiva, mas um incentivo a realizar postagens virtuais sobre a empresa a partir de uma etiqueta.

Portanto, diante dessa fala introdutória de identificação da companhia e do entrevistado, já foi possível observar uma percepção do profissional quanto ao protagonismo da comunicação. Do mesmo modo, percebeu-se uma busca em praticar os saberes que conformam a comunicação enquanto competência essencial. Para aprofundar mais especificamente sobre cada um, tem-se as análises a seguir.

5.2.2 *Interdependência e saber reconhecer o protagonismo dos públicos/saber gerar benefícios mútuos*

As noções de interdependência, protagonismo dos públicos e benefícios mútuos já podem ser identificadas a partir da fala do entrevistado de que “as empresas são micro-organismos conectados [...] a empresa não é uma pessoa, mas ela é feita de pessoas [...] por isso, você tem que conectar os objetivos macro de uma organização com os objetivos micro das pessoas”.

Nesse sentido, ele comenta que a comunicação é fundamental para gerenciar interesses diversos, principalmente porque existem públicos dentro de um público. Ou seja, ao olhar para o público de dentro da organização, percebe-se que existem diversas áreas com interesses diferentes, tal qual ocorre externamente. Por este motivo é que ele acredita que a missão da comunicação seja conectar os propósitos da empresa com o das pessoas. Ele complementa: “os funcionários têm opiniões e a empresa também tem opiniões [...] o importante é você costurar isso”.

Como exemplo dessa ‘costura’, o gerente cita um exemplo de uma pesquisa realizada na organização em que o resultado mais protuberante foi que as pessoas ainda se sentem tratadas como número. Frente a isso, ele comenta “então o que eu faço para atacar esse ponto? Para estimular reconhecimento? É fazendo pesquisa e entendendo meu cenário. A partir disso,

eu pego a comunicação como um meio estratégico e ataco pontualmente esses elementos que a pesquisa me trouxe”.

O gerente afirma estar ainda mais convicto dessa importância da conexão após ter participado de um evento promovido pela organização que trouxe como palestrante um antropólogo mundialmente reconhecido. Na sua apresentação, o palestrante disse que **as organizações são pessoas e que pessoas não são ferramentas**. Além disso, pontuou que os indivíduos sempre se conectaram socialmente e que as redes sociais digitais apenas potencializaram essa conexão social, a qual sempre existiu.

Curiosamente, essa colocação vai ao encontro ao que Braga (2006) apresenta em seus estudos de respostas sociais, as quais, para o autor, também sempre existiram independentemente dos avanços tecnológicos e da internet. Para ele, esses dispositivos apenas impulsionaram a produção de respostas, uma vez que proporcionaram uma ampliação na circulação das “ideias, informações, reações e interpretações sobre a mídia e seus produtos e processos” (BRAGA, 2006, p. 30)

Nessa linha de pensamento, o entrevistado pontua que “a comunicação é muito isso: você conectar as pessoas que têm diferentes propósitos”. Dentro da empresa, por exemplo, as pessoas têm diversos objetivos conforme sua área, “então você tem ali pessoas de finanças da categoria chocolate, logística de balas e gomas, RH de bebidas”. Além disso, o gerente salienta que por existir tribos diferentes dentro de uma mesma organização, não se pode se pautar mais na ideia do público massificado, porque “você tem públicos com gostos diferentes”. Esse comentário, inclusive, remete ao entendimento de Hall (2006) sobre as identidades cada vez mais fragmentadas dos indivíduos, diante maiores possibilidades de identificação frente à multiplicidade de sistemas de significação e representação cultural. Então, o comunicólogo pontua que “eu acho que é muito o que você consegue fazer em grande escala, mas ao mesmo tempo personalizado”.

Assim, ele reforça que não se trata em comunicar o que a empresa quer falar, “mas entender o que o público quer de mim, o que eles esperam da gente”, o que remete à noção de protagonismo dos públicos e de benefícios mútuos. No entanto, ele complementa que essa ainda não é a realidade da empresa, pois, “eu sinto que hoje isso não está muito equilibrado aqui”.

5.2.3 Comunicação enquanto relação e saber dialogar

Partindo do entendimento do entrevistado de que “a sua empresa é seu chefe e se seu chefe não se comunica bem com você, você vai embora para uma empresa que te valorize melhor”, percebe-se um olhar atento sobre a disponibilidade para dialogar. Sobre esse raciocínio, ele enfatiza a importância da empresa em capacitar seu empregado através de uma comunicação transparente. Para ele, se comunicar e manter uma boa relação com o empregado é uma forma de ‘empoderá-lo’, porque “eu me sinto empoderado quando eu tenho informações suficientes que chegam da matriz para mim, de modo que eu posso passar isso para meus empregados”.

Nesse sentido, o profissional aponta que a comunicação atinge e está presente em todas as esferas organizacionais, principalmente quando se propõe a ouvir as pessoas. Acerca do ‘saber ouvir’, ele pondera que atualmente na companhia as pessoas ainda pensam muito sobre “o que a gente quer comunicar”, enquanto para ele o correto seria direcionar esforços para entender o que os empregados querem saber.

Entre as práticas organizacionais que, na visão dele, promovem interação com o público estão essencialmente: atuações em projetos sociais, seja via leis de incentivo, ou fundo próprio da empresa; e participação e patrocínio de eventos, sejam institucionais, ou através das marcas, de influenciadores. Isto é, no âmbito institucional, existem ações de interação direta com o público (tanto interno, como externo), não apenas através de campanha publicitária, mas principalmente por meio de eventos.

Isso ocorre, pois, as mídias sociais online corporativas são centralizadas em Chicago, isto é, não possuem gestão local. O funcionamento delas se dá por meio de comitês regionais, os quais acionam os países pedindo conteúdo. A partir disso, cada país escreve em inglês, de acordo com o perfil editorial do canal, sobre as marcas, os produtos, ações de voluntariado, questões corporativas, e submetem ao comitê. O conteúdo então é validado e postado semanalmente, ou a cada duas semanas. Ou seja, são publicadas informações sobre o Brasil em inglês, em um canal global, que não acompanham o *timing* das ações ali divulgadas. Conforme o gerente pontua, “mais longe do público, impossível”.

Por isso, existe um tensionamento, inclusive por parte do entrevistado, em trazer a gestão dessas redes para cada país, com páginas locais, a fim de “trazer a discussão, que está cada vez mais fragmentada, próxima ao seu consumidor local”, principalmente, porque “você tem hoje consumidores de várias tribos que se sentem únicos e exclusivos”.

Diferentemente das limitações do *social media* corporativo, as mídias sociais das marcas, especialmente aquelas elegidas como *power brands*, possuem grandes investimentos e ativações digitais. Como exemplo, o entrevistado citou uma ativação feita por uma das

marcas de chocolate da companhia, a qual se propôs a fazer filmes publicitários a partir dos comentários feitos em uma postagem específica, o que gerou grande repercussão e interação entre os interlocutores.

O gerente ainda comenta que, um dos motivos em não se investir no nome institucional da organização, que acumula mais de 70 milhões de seguidores somando-se todas as marcas, é por uma questão estratégica de não fortalecer a marca corporativa.

Quando existem manifestações contrárias, principalmente via as redes sociais, o entrevistado cita que depende muito do caso. Ele diz “se for um caso em que a gente viu que foi um erro nosso, na minha visão, mais enquanto profissional de comunicação e nem tanto como organização, o importante é pedir desculpas para a pessoa e o público afetado”. Porém, se for uma crítica acerca de um posicionamento da empresa, cabe ao time de comunicação defender a posição, como no “caso LGBT, a gente acredita nessa causa, então vamos manter nosso posicionamento, mesmo a gente sabendo que vai ‘apanhar’. Então eu acho que tem casos e casos [...] e é difícil, hoje em dia todo mundo acha que tem razão”.

Para elucidar essa visão, o entrevistado citou um caso recente que eles passaram com uma de suas marcas de chocolate, em que foram criticados por não ter representação social. No entanto, a empresa não estava de acordo com tais críticas, pois considerava existir a representação. Portanto, eles sustentaram essa opinião mesmo com parte do público reprovando. No entanto, em outro caso que ocorreu na categoria de balas e gomas, uma publicação em seu perfil online foi altamente reprovada e a organização admitiu o erro e se manifestou publicamente com pedidos de desculpas, afirmando estarem envergonhados do erro.

Assim, uma ação bem-sucedida de comunicação se apoia muito em uma mistura de pesquisas quantitativas e qualitativas. Internamente, o gerente aponta que o mais comum é enviar formulários de satisfação e *feedback* tipo *one to one*. Externamente, já existem técnicas mais quantificáveis, como a centimetragem e o controle do número de matérias que saíram em jornais considerados previamente por eles como relevantes para a empresa (cada veículo tem uma pontuação), sendo que a meta é ativar 30 matérias ao ano nesses veículos.

5.2.4 Contexto em movimento e saber dinamizar discursos

O entrevistado admite a completa interferência do contexto na comunicação, considerando fundamental que todos os comunicólogos tenham essa visão, “ainda mais se você vive em um país que tem possibilidades de agito sociais diversos como o nosso”. Como

exemplo, ele comenta que a sede da organização no México, diante do terremoto recente que devastou regiões do país, recrutou seus empregados para ajudar as vítimas. E reflete: “e daí você vai começar uma campanha diante desse momento? Então você tem que saber o contexto em que a sua comunicação está inserida”. Ele reforça que é o ambiente, considerando aqui leis e lobby, que determina o tom da sua comunicação e suas escolhas sobre como comunicar, seja internamente ou externamente. E finaliza: “não se trata de você saber o contexto e evitar, mas o contrário, em você se adequar”, para isso, é importante se saber o perfil da empresa, se é mais agressivo, social ou *low profile*.

Nesse sentido, o gerente pontua que a comunicação é um processo sempre em construção, não existindo uma “receita de bolo”. Por ser uma construção contínua, a comunicação acompanha tendências, como possuir um perfil muito mais transparente nos dias de hoje. O entrevistado comenta que a comunicação “é uma construção constante de ferramentas, de tecnologias, de cultura, de conteúdo [...] tudo isso impacta no que você constrói [...] está tudo conectado”.

Em sua percepção, a crise, em geral, é algo que fortalece muito a comunicação, “porque quando tem crise, o ativo mais valioso de uma empresa é a reputação dela. Você pode ter melhorado o produto, mas se seu nome está sujo na praça, você não vende”. O entrevistado pontua que

O time de comunicação é fundamental em fases como essa. Se você está em uma situação de crise interna, muitas vezes quem segura as pontas é a comunicação interna, até para ajudar o líder sobre o que falar. E, mais aparente ainda, é a externa. Se tem uma crise indo para a imprensa, ou uma crise com possibilidade de ganhar volume em uma rede social, se você não tem uma área de comunicação forte para saber gerenciar, você só potencializa a crise. Então eu acho que numa crise institucional, se você tem uma área de comunicação corporativa forte, você consegue fazer a empresa continuar caminhando, capengando por um tempo, mas continua caminhando.

Além disso, pondera que é justamente esse contexto em movimento que justifica se ter uma área de comunicação na empresa, porque, caso contrário “você terceirizaria tudo, você ter alguém na empresa cuidando da comunicação te dá a sensibilidade sobre o que falar, a hora que falar”. E cita que um dos principais desafios atuais das organizações é a chegada da geração *millennials*, que possuem outra visão de mundo, indicando um possível choque de cultura entre gerações distintas. Então, “como você vai se comunicar com esses caras? ”.

5.2.5 Cultura e saber desenvolver senso coletivo

A questão da cultura pode ser observada a partir da preocupação do entrevistado em trazer as discussões organizacionais para o nível local. Em reuniões na empresa para se decidir sobre o que ‘falar’ (mencionado anteriormente e reprovado pelo gerente), ele comenta ser o “único chato da sala que fala ‘gente, isso não é relevante para o Brasil; o Brasil quer saber isso e isso’; as pessoas torcem para times locais e vão no bar da esquina quando acaba o expediente e não vão a um bar global”.

Para ele, isso responde várias indagações sobre a área de comunicação ser estratégica. Isto é, ela consegue ser estratégica quando conecta localmente as pessoas a partir das diretrizes do *core business* da organização. Ou seja, para conectar e se aproximar dos indivíduos, a comunicação precisa estar alinhada à cultura, ao local. Isso afasta a ideia da área de comunicação como reativa, que se manifesta apenas para reagir e que acaba se tornando gasto para a organização. Ele comenta que “esse é o salto da comunicação corporativa de uma área de apoio para uma área estratégica”, isto é, “conseguir conectar os micros objetivos das pessoas com os macros da companhia”.

O comunicólogo comenta que sem essa perspectiva, não se cria cultura e não se transforma nada, porque “cultura é repetição”. Por isso, ele reforça que a autonomia em agir localmente é fundamental, pois “a gente só consegue alavancar motes que a região quer ao trazer exemplos locais, ao valorizar o empregado local, ao pensar em mais ações com foco no Brasil”. E finaliza: “a gente cria e executa um pacote adicional de ações para que impactem a cultura localmente”.

O grande ‘x’ da questão, de acordo com o entrevistado, é dar visibilidade às pessoas quais são as metas da organização, para depois entender como fazer essa conexão, que na visão dele, pode ocorrer via *face to face*, comunicação formal, diálogo e tudo o mais que estiver em seu alcance para promover um senso coletivo.

O gerente explica que “você tem que procurar, com um plano bem estratégico, dar visibilidade à meta geral da companhia, primeiro expondo quais são esses objetivos” para que, a partir disso, as pessoas entendam como isso pode se conectar com a sua meta pessoal. Portanto, “esse é o desafio, trabalhar com objetivos e propósitos, conectando as pessoas e, principalmente, criando um clima positivo de trabalho”.

O clima, para o comunicólogo, interfere diretamente no desenvolvimento da empresa, porque “um funcionário infeliz, que trabalha apenas por ordens, não entrega lucro para o seu acionista e lucro é crescimento”. Sendo assim, ele ressalta que “a primeira missão da comunicação é se conectar com a estratégia da empresa, senão vira uma área de perfumaria” e continua refletindo sobre:

Quais são as metas, o que você tem que entregar? A meta é crescimento? Como é que você conecta os empregados com esse desejo de crescer? Porque não basta você entregar sua meta e ir para casa, você tem que fazer parte do comitê, tem que trabalhar para ajudar aquela outra área, dar sua experiência para orientar uma pessoa nova na carreira, participar de um almoço com o presidente, o GM, para ouvir a história dele e se basear/ se espelhar. Tudo isso faz parte desse pacote de você criar valor, você cria estratégia criando valor, eu acho que é tudo isso que você trabalha. **E eu acho que o principal de tudo é que a comunicação corporativa, em especial a interna, não é dever da área de comunicação, é de todo mundo!**

No entanto, em uma empresa que tem o foco na execução, o entrevistado pontua que a comunicação precisa se provar a toda hora, ainda mais com um time de três pessoas. Mas, para ele, uma das formas em se fazer isso é mostrando para as pessoas a razão de ser da companhia. Isto é, na perspectiva do entrevistado, você só conecta as pessoas, seja internamente ou externamente, quando os propósitos desses interlocutores são alinhados (ou quando se cria um senso coletivo). Por isso, agregar valor à organização por meio de causas sociais e/ou ambientais, tona-se fundamental, porque colabora para a realização dessa conexão de propósitos.

O gerente afirma que, é a partir da ligação entre negócio e valores humanos que é possível motivar cada um, que um empregado “trocando em miúdos, receba uma proposta de R\$500 a mais e, mesmo assim, permaneça na empresa, porque aqui ele acredita no que faz”. Essa perspectiva, para ele, responde a várias indagações que se possa ter sobre a área de comunicação ser estratégica ou não. O entrevistado reflete que você pode ter uma empresa que tenha uma área de comunicação reativa, mas “daí as pessoas perdem o propósito e salário não segura ninguém”.

E finaliza comentando que “eu quero que as pessoas entendam melhor como a companhia trabalha seu impacto no mundo. Eu quero mostrar o que tem por trás disso. Quero mostrar as histórias das pessoas. Então, qual é a mensagem que você quer passar para conectar as pessoas? ”.

5.3 Organização ‘C’

5.3.1 Identificação

A marca representada pela profissional entrevistada pertence a um dos principais conglomerados de telecomunicações do mundo, que oferta soluções de comunicação,

informação e entretenimento. É um grupo privado, de origem espanhola, que opera em 21 países da Europa e América Latina, com cerca de 125 mil colaboradores no mundo e 34 mil no Brasil, com uma base de clientes que supera 327 milhões. Destaca-se que a aquisição da marca pelo grupo espanhol, que existe desde 1998, ocorreu em 2003.

A entrevistada tem formação em Relações Públicas, está há 4 anos e meio na organização e ocupa atualmente o cargo de analista sênior na área de engajamento de *stakeholders*, pertencente à Diretoria de Sustentabilidade. A realização da entrevista foi no dia 07 de junho de 2018, via a função de áudio do aplicativo *Whatsapp*, tendo uma duração de 1h10.

Entre suas principais atividades, ela sintetiza que cuida de toda a comunicação interna da empresa, fazendo interfaces com diferentes diretorias para comunicar tudo o que seja interno sobre sustentabilidade. Isto é: faz toda a divulgação dos projetos da área que querem ser promovidos internamente; estabelece o contato com as agências para que elas criem as peças de comunicação; e, quando se tem a necessidade de se realizar uma ativação presencial do tema de sustentabilidade no âmbito interno da companhia, ela que é a responsável por organizar e executar todas as etapas.

Segundo a analista, a área de comunicação possui a seguinte estruturação: Diretoria de Imagem e Comunicação (DIC), que possui cerca de 100 funcionários, tendo seu foco no cliente; Diretoria Corporativa, responsável pela comunicação interna e externa da organização, tendo por volta de 40 empregados; e a Diretoria de Sustentabilidade, que conta com 25 funcionários, uma gerente de comunicação em sua liderança e que **trabalha a sustentabilidade do negócio** a partir de três eixos: inovação, meio ambiente e engajamento com *stakeholders* (entendido para a corporação como público interno). De modo geral, a comunicóloga aponta que a finalidade da área de comunicação como um todo é humanizar e aproximar a empresa do público, seja interno ou externo.

Para maiores esclarecimentos, destaca-se que a DIC, tendo seu enfoque no comercial, trabalha exclusivamente para a marca e que a Diretoria Corporativa atua para a organização enquanto instituição, sendo responsável por toda a comunicação e ferramentas internas, as quais, de acordo com a analista, são bem estruturadas devido ao tamanho da companhia.

Assim, ela cita que existem: intranet com notícias diárias “muito bem produzidas”; TVs internas, inclusive nos elevadores; e-mail marketing, o qual possui a possibilidade de direcionar mensagens conforme a atuação de cada colaborador, sendo que o presidente da empresa pode disparar em seu nome comunicados; sistema de newsletter, com divulgações às segundas, quartas e sextas-feiras, com um resumo das principais notícias da organização;

SMS (envio de mensagens para o celular), utilizado estrategicamente em campanhas e comunicações mais pontuais e, como exemplo, a analista cita uma ação do time de sustentabilidade sobre a ‘hora do planeta’ (em que a energia é desligada por 1h), que, como cairia no sábado, foi enviado uma mensagem nos celulares dos colaboradores para lembrá-los de desligar a energia. Porém, ela ressalta que “como ele é extremamente invasivo, ele é utilizado bem pontualmente”.

Acerca da autonomia de seu setor, a profissional pontua que não consegue tomar grandes decisões sozinha e que, em muitos casos, precisa da aprovação da DIC. Como exemplo, ela comenta que o desenvolvimento de conceitos e mensagens de uma campanha interna são totalmente elaborados pela sua área. No entanto, quando se trata de uma proposta visual da marca, a DIC precisa aprovar. Nesse sentido, ela salienta que, sendo a companhia muito grande, ela possui muita hierarquização.

Nas redes sociais virtuais a companhia está presente em diversas delas, tais como Facebook, Twitter, LinkedIn e site. E aqui, ela destaca que existem tanto os perfis comercial da marca, quanto o institucional, deixando bem delimitado essa divisão entre marca com o comercial e a organização com o institucional. Então, a DIC trabalha com as redes sociais da marca e a comunicação corporativa cuida as da organização. O time da sustentabilidade, por sua vez, permeia as duas pontas, sendo que caso queiram publicar em algum dos perfis online da marca ou da instituição, é necessário solicitar às diretorias responsáveis, as quais estudam a pertinência em fazer a publicação.

Especificamente sobre a atuação da área de sustentabilidade, a equipe pretende lançar um *newsletter* internamente para tratar temáticas sustentáveis e possui uma página dentro do site da marca, que chama ‘X (nome da marca) transforma’, que é dedicada exclusivamente aos projetos de sustentabilidade para o público externo. Então, a entrevistada afirma “é um *hall* enorme que a sustentabilidade abrange, um guarda-chuva gigantesco e a gente tem ali ilustrado tudo o que a gente faz”.

Aprofundando as ações da diretoria de sustentabilidade, a analista comenta que eles têm uma plataforma de conteúdo digital, divulgada sob o nome da marca, que fomenta todo tipo de informação relacionado ao uso consciente das tecnologias. Esse portal tem conteúdo novo três vezes por semana que estimula a conscientização e reforça o posicionamento da marca de ir além do perfil de vendas. Ela ressalta que esta é uma iniciativa pioneira do setor de telecomunicações e que a companhia já ganhou diversas premiações por causa disso, tal como o prêmio nacional da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), na categoria de mídia social.

Sobre a terceirização, a comunicóloga afirma que muitas coisas são terceirizadas na companhia devido a sua dimensão e tamanho. A DIC, por exemplo, tem apoio de cinco agências para produzir as campanhas, tanto online como off-line. A Diretoria Corporativa possui agências que fazem *clipping* e algumas peças de comunicação. E a Diretoria de Sustentabilidade trabalha com agências com foco em eventos, que envolve todas as ativações, externas e internas, para promoção dos projetos da empresa; possui suporte de outra agência para viabilizar campanhas e, mais uma, para produzir todos os projetos digitais – sites, peças de comunicação.

A entrevistada enfatiza que o contato com essas agências é diário, de modo que eles já sabem a essência da comunicação na companhia (questões de *branding*, de aplicação e posicionamento de marca), mas que nenhum funcionário das terceirizadas fica alocado internamente. A parte que exige maior alinhamento é o início dos planejamentos, que para inserir a agência nos objetivos em pauta, existe um *briefing* bem detalhado sobre o que a companhia quer com aquilo e onde o terceirizado entra dentro disso. Mas a profissional reforça que “como essas agências estão muito próximas a nós, tudo isso acaba sendo um processo intrínseco, praticamente”.

Observa-se, no entanto, que as análises a serem apresentadas não possuem uma visão holística dos processos comunicacionais na organização, tal qual expostas nas duas análises anteriores, o que pode ser justificado pelo cargo ocupado pelos entrevistados. Por isso, não foi possível identificar elementos que se enquadrassem na categoria de ‘cultura’ e ‘saber criar senso coletivo’.

Apesar disso, esta entrevista se configura como uma unidade de análise significativa, uma vez que proporciona indícios sobre a percepção da organização sobre a comunicação, que enquanto uma competência essencial, deveria ter seu protagonismo em todos os setores e atividades organizacionais. Além de constituir uma fonte diversa ao que já se foi apresentado e, portanto, enriquecedora para as análises deste trabalho.

5.3.2 Interdependência e saber reconhecer o protagonismo dos públicos/saber gerar benefícios mútuos

Ao longo das respostas da entrevistada, é possível identificar um reconhecimento da importância do público, diante sua força em interferir nas ações de comunicação, principalmente via redes sociais online. Não por outra razão, a analista explica que “o nosso objetivo é sempre impressionar nosso público”.

No entanto, percebe-se que este olhar não se fundamenta na perspectiva de benefícios mútuos e da organização enquanto um sistema interdependente, tal como pode ser constatado pela seguinte fala: “o nosso tamanho e a dimensão que a gente alcança, se a gente não pensar no público e a gente ficar errando, é péssimo para a nossa reputação [...] então o público é primordial”.

Assim, devido à dimensão da organização, conforme sempre salientado pela analista, as ações de interdependência e benefício mútuo podem ser comprometidas ao serem direcionadas unicamente para o interesse empresarial. Ou seja, ainda que o objetivo final (de todas as organizações em essência) seja sempre o lucro, ou a sustentabilidade do negócio, não se observa, neste caso, contrapartidas oferecidas ao público, mas apenas a admissão de sua importância para o sucesso das ações de comunicação.

Tal raciocínio pode ser enfatizado pela colocação da comunicóloga de que “a questão da qualidade é mais importante do que a quantidade, mas, [...] por ser uma empresa que atinge uma grande quantidade de clientes [...] o número é fundamental”. Além disso, complementa que existem ações específicas que são mensuradas exclusivamente por números, pela quantidade.

Sobre o público, inclusive, a entrevistada ressalta que existe um conhecimento prévio sobre ele por meio de realização de pesquisas. Essas pesquisas, feitas principalmente pela Diretoria de Imagem e Comunicação, buscam entender o que “o público está achando da gente”. Ela aponta que antes de qualquer lançamento de campanha, existem pesquisas que demonstram o que o público quer da companhia, “então, essa preocupação é total, porque a gente precisa ser muito assertiva, é muito dinheiro envolvido, é tempo de agência envolvido”.

5.3.3 Comunicação enquanto relação e saber dialogar

A entrevistada aponta que a comunicação, especificamente no quesito imprensa (a comunicação externa da Diretoria Corporativa), atua fortemente nos processos de manifestações contrárias a suas. Como exemplo, ela comenta uma crise vivenciada pela marca após divulgação de uma publicidade que foi altamente criticada. A postura da equipe foi receber todos os *feedbacks* e repassar para os executivos e CEO, sendo que a partir disso, preparou-se uma nota oficial de resposta via imprensa. Então, ela pondera que “comunicação externa e imprensa são fundamentais para gestão de crises”, indicando sempre haver pessoas responsáveis para alinhar as respostas e posicionamento da empresa, sendo algo bem estruturado.

Nesse sentido, a analista afirma que “a gente tenta sempre falar da forma mais homogênea possível, para que não afete ou não ofenda nenhum interesse de nenhum público”, sendo estratégia da organização neutralizar possíveis conflitos e situações negativas, “nunca fugindo do posicionamento estratégico do negócio, mas sempre no sentido de apaziguar e dar a resposta para o cliente, nunca o deixar sem resposta”.

As atitudes da organização para gerar a interação acontecem essencialmente nas mídias e redes sociais online, que viabilizam *feedbacks* e comentários dos públicos, mas, também tem a questão de eventos, tanto comerciais, quanto institucionais, “para que a gente consiga atingir o público de forma presencial”. Portanto, explica que “de tempos em tempos a organização patrocina eventos, como acontece agora na Copa do Mundo [...] essa é a forma de a gente conseguir se aproximar do público”.

Internamente, a interação é o principal desafio, ainda mais no que se refere a envolver os colaboradores para temas de sustentabilidade. Como exemplo, a profissional cita uma campanha que está para ser lançada dentro da empresa que aborda o assunto LGBT. Ela reflete: “então, como que a gente vai influenciar os funcionários a ponto de fazerem eles se sentirem parte disso? [...] Porque não adianta apenas comunicar nosso apoio a causa, porque isso seria uma comunicação de mão única – nossa para eles ”. E continua “como que a gente interage com o colaborador? ”.

De modo geral, portanto, a entrevistada explica que as ações de interação buscam gerar ativações presenciais no espaço interno da empresa de modo a impulsionar os funcionários a protagonizarem a causa. No caso da campanha de outubro rosa, por exemplo, estimula-se os empregados a tirarem fotos, divulgarem em seus perfis online e a se sentirem “verdadeiros apoiadores causa”.

Sobre reações internas possivelmente preconceituosas e, portanto, contrárias ao posicionamento da organização, a analista pontua que cabe ao time de comunicação refletir seu papel nisso. Portanto, “ a gente quer ser uma empresa que atende o público que aceita? A gente quer engajar quem não aceita? Ou a gente quer ser uma instituição que engloba os dois extremos, mas que, independentemente disso, se posiciona como uma empresa que defende a diversidade, por exemplo? ”. A comunicóloga aponta, então, que é nessa terceira opção que a organização entra, ou seja, “independente das pessoas que não aceitam, nós, enquanto empresa, temos um posicionamento único”. Nesse sentido, o tom da comunicação atua estrategicamente, ao não se utilizar um discurso exclusivo, mas sim o mais inclusivo e democrático possível.

5.3.4 Contexto em movimento e saber dinamizar discursos

O processo de comunicação é entendido pela analista como “algo definitivamente em construção contínua”. Existem muitas mudanças durante o trajeto, sendo algo que praticamente todas as ações de comunicação têm, até coisas menores passam por essa dinâmica. Então, “basicamente a mudança é intrínseca [ao processo de comunicação] e tudo é um processo em construção, existe mudanças a toda hora”.

A entrevistada pontua que o contexto é totalmente observado ao longo do elaborar e executar de uma ação de comunicação, de modo que os aspectos econômicos, políticos e culturais são sempre levados em consideração. Como exemplo, ela apresenta a questão da crise do combustível ocorrida este ano. Então, “a comunicação interna teve todo um cuidado de soltar notas sobre como a gente deve agir, o que a gente deve fazer [...] ‘nos próximos dias, seguimos com carga horária de trabalho normal, porém, se acontecer alguma dificuldade, fale com seu gestor’”.

Além disso, a analista comenta que, na perspectiva externa, a marca busca ao máximo, em suas propagandas e publicidades, ter um posicionamento disruptivo, isto é, que rompe com padrões, que quebra paradigma. “Isso porque a ideia não é vender somente planos e dados para celulares, como muitas outras operadoras se posicionam, mas agregar valores para a marca, inclusive valores que se reverterem em dinheiro”.

Sendo assim, as campanhas sempre estão trabalhando com temáticas que estão em pauta na sociedade atual, trazendo a questão da diversidade e do diferente, com o enfoque de que a conexão (internet; celular) serve para conectar as pessoas. Ela aponta que a marca “está tentando trazer mais experiências de vida e que por isso que vêm vindo essas novas propagandas”.

Como exemplos, a profissional cita uma publicidade recente em que aparece um personagem cego, em que ele conseguiu fazer um jantar romântico para a namorada ouvindo instruções do celular. Em outro filme publicitário, aparece um senhor de idade acessando a internet para aprender a como fazer uma prancha de surf, rompendo com o paradigma de que homens velhos são representados por personagens de bengala e óculos. Em outra propaganda, aparece uma menina aprendendo a lutar kung fu na frente do computador, quebrando a ideia de que “toda menina precisa fazer balé”. A entrevistada finaliza que “então é por aí que a marca quer seguir, quebrando paradigmas e preconceitos”.

5.4 Organização ‘D’

5.4.1 Identificação

A marca de cerveja representada pelo entrevistado pertence a uma companhia de bebidas de origem brasileira que possui sede em São Paulo. Tal organização atua em 19 países, tem 30 marcas de bebidas e cerca de 32 mil funcionários no Brasil. Sua origem se deu com a fusão de duas marcas de cervejas, sendo a companhia de maior valorização de acordo com a Bolsa de Valores nacional. Ressalta-se que a empresa, ainda com capital aberto aqui no Brasil, expandiu-se mundialmente ao fazer parte de um grupo global de bebidas.

O entrevistado ocupa atualmente o cargo de gerente de marketing da marca estudada, estando na companhia há quatros anos e tendo formação universitária em Relações Públicas. A entrevista com este profissional foi realizada por meio do software Skype no dia 30 de maio deste ano e teve duração de 32 minutos e 22 segundos. Entre suas principais atividades, o profissional resumiu que, geralmente, envolve alguma etapa de campanha de comunicação, seja na fase do *briefing*, da concepção, ou do *feedback*.

A hierarquia da organização, mesmo com a sua expansão global, é mais simplificada, pois não conta com correspondências internacionais para a tomada de decisões, isto é, não possui muitos cargos hierárquicos. Por isso, segundo o entrevistado, a independência nesse processo é diferente em relação às outras organizações, pois, “não existem muitas camadas de tomadas de decisão”.

A área de comunicação externa atua em três eixos: comunicação das marcas, que cuida de toda a inovação e estratégia de marketing das marcas, respondendo diretamente ao vice-presidente de marketing; tem-se o setor responsável pelas relações institucionais, que lida com as questões legais e de Direito, existindo um vice-presidente para coordenar esse time; e, por fim, uma área de sustentabilidade e comunicação, que conta com uma diretora e uma gerente sênior, para, entre outras atividades, gerenciar o relacionamento com a imprensa. A comunicação interna, por sua vez, pertence ao departamento de ‘gente e gestão’, que seria o setor de recursos humanos na maioria das empresas.

De acordo com o comunicólogo, a área de comunicação possui bastante autonomia, pois, a maioria dos produtos da companhia é local, como é o caso da marca que está sendo estudada. Ou seja, o gerente assume ter uma liberdade significativa, pois, sendo a marca brasileira, praticamente todas as ações estratégicas são elaboradas aqui. No caso do entrevistado, por exemplo, ele é um gerente que responde para uma diretora de marca que se reporta diretamente para o vice-presidente da área de marketing.

Especificamente sobre a marca analisada, o gerente explica que sua maior visibilidade se deu a partir de 1996/1997, com uma campanha de grande repercussão que lançou um conceito que sustenta as propagandas da marca até hoje. Ele indica que, atualmente, um dos focos da área de marketing, que tem como objetivo construir e manter a marca forte para que isso gere mais vendas em curto-médio-longo prazo, é o relacionamento com a imprensa, pois, valoriza-se muito como as notícias são “passadas” nesses meios.

Sobre os outros relacionamentos, o entrevistado comenta que o maior volume acaba sendo na página do produto no Facebook, onde se tem bastante comentários e investimento publicitário. Outras redes sociais, como YouTube e Twitter, são atuantes também, mas bem menos expressivas.

Para gerenciar esses processos, o setor possui apoio de agências terceirizadas que fornecem serviços de arte, mas também para a gestão dos relacionamentos com os públicos. Para manter um alinhamento, existe uma rotina em que, após ciclos de planejamentos internos, a agências são atualizadas sobre os direcionamentos que devem assumir. Por isso, o entrevistado salienta que o *briefing* é muito importante para garantir coerência entre estratégia e prática. Afora essas reuniões principais, ocorrem também encontros semanais mais breves apenas para “manter a roda andando”.

Para maiores esclarecimentos, reforça-se que a escolha dessa marca (além da questão da acessibilidade) se deu especialmente por sua atuação expressiva em campanhas publicitárias, as quais apresentam posicionamento explícito contra aos diversos preconceitos, desde a gordofobia à homofobia, assim como o assédio sexual e o próprio machismo. Inclusive, essa mudança de posicionamento da marca se deu após repercussão negativa de uma campanha machista lançada no Carnaval de 2015, o que impulsionou a marca a se reinventar ideologicamente.

Entre as principais políticas de comunicação na organização, o comunicólogo pontua que, pelo fato de seu produto ser uma bebida alcoólica, é necessário cumprir algumas leis previstas na jurisdição, além de possuir, também, acordo com o CONAR (Conselho Nacional de Auto-regulamentação Publicitária). Dentro da companhia, em um âmbito global, existe também um código de ética sobre como retratar/representar as pessoas com respeito e dignidade. Depois, mais especificamente sobre a marca, existe uma política sobre o “tom de marca”.

Do mesmo modo que ocorreu com as análises da organização ‘C’ e, talvez, justamente pelo mesmo motivo vinculado ao cargo ocupado pelo entrevistado, que neste caso é muito direcionado ao marketing (vendas), não foi possível identificar elementos a serem abordados

na categoria de ‘cultura’ e ‘saber criar senso coletivo’. Reforça-se, no entanto, sua importância para a verificação da percepção de diversos comunicólogos (e suas mais variadas práticas) sobre a comunicação enquanto competência essencial. Diante disso, expõem-se as reflexões a seguir.

5.4.2 Interdependência e saber reconhecer o protagonismo dos públicos/saber gerar benefícios mútuos

Conforme já mencionado, durante a entrevista, percebeu-se que, pelo fato do entrevistado pertencer a uma área diretamente vinculada à ideia de vendas, a comunicação não se aproxima muito com a noção de protagonismo e competência essencial.

No entanto, observou-se uma sutil concepção sobre a importância do público para a constituição da organização a partir da seguinte frase: “no final, o sucesso da companhia ou não está nas mãos dos públicos, dos consumidores que vão efetuar a compra, que vão interagir e que vão para o boca-a-boca falar bem ou mal da sua marca”. O gerente também pontua a relevância do público para a reputação da organização, que influencia diretamente como as pessoas recebem notícias sobre a marca e/ou empresa.

Para ilustrar a importância da reputação, o entrevistado cita que, se hoje acontecesse uma tragédia ambiental de impactos iguais, a reverberação seria diferente dependendo do responsável. Comparando a reputação da Natura e da Petrobrás nos dias de hoje, ele comenta que a repercussão seria “muita mais dura e feroz com a Petrobrás devido sua atual reputação”. Por isso, para ele, construir uma imagem positiva da marca é essencial.

Nesse sentido, percebe-se o entendimento que o entrevistado tem da organização enquanto um sistema aberto e interdependente, pois pontua que “tanto o consumidor final, quanto um público estratégico, como a imprensa e o governo [...] tudo isso ajuda a se ter um ecossistema saudável da empresa [...] e isso se constrói a longo prazo entregando bons produtos, fazendo as coisas com ética e de forma correta”.

Assim, o entrevistado destaca que assumir/construir um posicionamento tem como intuito tornar a marca relevante/saliente, de modo a “estar na cabeça das pessoas” por se diferenciar frente a outras marcas e por atender à necessidade dos consumidores. O comunicólogo afirma que “então tudo o que a gente faz é para construir isso, uma marca que tenha mais saliência, mais *awareness*, para ela ser mais diferenciada, ter mais significado e atender as necessidades do consumidor, a ponto de ele sentir que é uma marca próxima que ele ama”.

O gerente, portanto, considera a comunicação um meio, entre diversos outros, tais como a embalagem do produto até a própria companhia em que a marca está, para construir essa relevância. Isto é “a comunicação é apenas um desses fatores que ajudam alcançar esse objetivo”.

5.4.3 Comunicação enquanto relação e saber dialogar

A preocupação em dialogar com o público se faz presente ao se constatar a atuação específica de uma agência terceirizada para interagir com as pessoas nos perfis online da marca. O gerente comenta que “hoje as redes sociais são uma fonte inesgotável para entender se a campanha está sendo bem recebida ou não [...] e a gente tem uma equipe dedicada para conversar com as pessoas em todas as redes da marca, como Facebook, Instagram e Twitter”.

Porém, nota-se que para a perspectiva do marketing, a importância em interagir e conversar com o público está mais pautada no benefício de conseguir informações/ “*insights*” sobre o andamento da campanha e sobre como as pessoas estão interagindo. Ou seja, essa ponte de interação, aos olhos do marketing, é importante para que ocorram direcionamentos assertivos nas campanhas, para que o público reaja positivamente sobre ela.

Portanto, não é uma ponte essencialmente construída com o fim de dar espaço para uma pluralidade de vozes, pois, ainda que tal medida indique a força do público para determinar temas e direcionamentos de campanhas, não se constata um esforço em incentivar discussões de ideias através da comunicação. Isto é, a comunicação é entendida como algo em construção mediante as relações estabelecidas, mas percebe-se pouca disponibilidade para o diálogo.

Entre as dinâmicas que o entrevistado pontuou como formas de estabelecer proximidade com os públicos, foi a participação da marca em eventos, conferências, networks com universidades e outros executivos. Para ele “são vários públicos sendo trabalhados, desde na TV, com uma comunicação mais ampla, até no digital, que hoje em dia pode até ser um *one-to-one* (face-a-face)”. Além disso, ele destaca a atuação do time de comunicação externa com os jornalistas e imprensas no geral, como um modo significativo para estreitar relacionamentos.

Essas ações ele considera como “ferramentas que fazem a ponte com o público. Então, quando eu tenho uma campanha de comunicação, é como se ela estivesse fazendo uma ponte entre minha marca e o público, para que aconteça a construção da imagem que a gente

pretende”. Com isso, observa-se a aproximação da noção de comunicação enquanto ferramenta e não como um processo fluido e em construção.

Assim, segundo o gerente, todas as campanhas têm como política ser transparente e verdadeiro, tendo-se sempre o cuidado em analisar bem os materiais e conversar entre o time sobre, além de contar com o amparo de outras equipes, como o de comunicação externa e de redes sociais. Por isso, quando surgem manifestações contrárias ao posicionamento da empresa, o que, para o entrevistado, é natural quando se toca em assuntos mais profundos e polêmicos, o importante é sentir segurança sobre essa postura, pois assim você consegue “responder com muita tranquilidade”.

No entanto, em se tratar de uma situação de crise provocada por um posicionamento errado, seja devido a um termo empregado, ou o modo de ter comunicado ofender alguém, daí cabe a organização rever e refletir o caso, sempre com transparência e pedido de desculpas se necessário.

Entre os desafios elencados pelo comunicólogo, está em gerenciar uma marca que é muito grande, que não atende um nicho da população, mas o Brasil inteiro, principalmente pelo fato da marca em questão ser líder de mercado. Então, quando se aborda um posicionamento mais profundo, existe uma preocupação em adequar a mensagem para cada canal, ou seja, a TV que abrange uma maior quantidade de pessoas, apresenta uma mensagem mais simples; o espaço digital, por outro lado, a abordagem pode ser mais densa. Ele sintetiza que “cada meio tem uma especificidade, tem um papel e todos eles devem encaminhar para a mesma mensagem, mas o jeito de entregar e a profundidade precisam ser diferentes”.

Portanto, o entrevistado admite que “a comunicação é um dos meios para gerar aproximação com os públicos”, sendo que o principal objetivo é gerar identificação através de uma propaganda, de modo que as pessoas se sintam tocadas. E finaliza: “é isso que mostra que você está falando uma coisa relevante”.

5.4.4 Contexto em movimento e saber dinamizar discursos

O entrevistado acredita que uma marca que está atendida com a cultura, com o “espírito do tempo”, ela tende a ser mais relevante, porque vai estar abordando sobre o que interessa o consumidor de alguma forma.

De acordo com ele, uma das estratégias fundamentais para isso é entender o público e comenta que “hoje as marcas têm evoluído muito para fazer a segmentação de seus públicos por valores e hábitos de consumo. Então, não é mais ‘homens, 18+, cidade de São Paulo; mas

sim ‘pessoas que valorizam a liberdade e as experiências’”. A partir disso, o discurso da marca, segundo o entrevistado, consegue atender melhor seus consumidores.

Conforme sinalizado pelo gerente, existem níveis de marca. Tem aquela que se preocupa somente com o preço, pois, geralmente oferece produtos que pouco se diferencia com os da concorrência, tais como arroz e óleo. Então, na hora de comprar, o que tende a ser mais significativo para fazer a escolha é o preço. E tem as marcas que se conectam de uma maneira mais emocional e, para ele, são marcas usualmente ligadas à cultura, às tendências, o ao que está acontecendo no mundo, “são marcas de espírito jovem”.

Portanto, de acordo com o entrevistado, ao se trabalhar com marketing, significa que você trabalha para o público e, por isso, compreender o contexto em que se comunica, a partir de parâmetros éticos e de respeito, é fundamental para tornar a marca relevante para as pessoas. E acrescenta: “talvez hoje em um cenário complexo de polarização, nem tudo o que você comunica seja relevante para todas as pessoas, mas precisa ser relevante para o público que você quer”.

Por isso, ele ressalta que ter flexibilidade para alterar o processo de comunicação é essencial, ainda mais hoje com as inúmeras possibilidades de acompanhamento e avaliação de campanhas. O gerente comenta que diante de “uma série de instrumentos de pesquisa, que nos ajuda a dar um *overview* e fazer uma análise se aquela campanha foi bem-sucedida, ou não, fica mais fácil entender se a estratégia está correta ou não” e, com isso, fazer o alinhamento necessário.

5.5 Análise comparativa dos estudos de caso

A presente pesquisa configura-se como um estudo de casos múltiplos, pois considera a investigação de quatro unidades organizacionais, com vistas à compreensão de determinado fenômeno comum ao campo em que atuam. Assim, depois de analisadas e descritas em separado, as respostas dos profissionais das organizações pesquisadas são postas em paralelo, de modo a se obter um conhecimento amplo e comparativo das mesmas. Esta é a proposta deste subcapítulo, que se subdivide a partir das ligações existentes entre cada dimensão que compõe o entendimento do protagonismo da comunicação nas organizações com os saberes que estruturam a comunicação enquanto competência essencial.

Portanto, apresenta-se na sequência a análise comparativa das organizações pesquisadas em relação à percepção dos profissionais entrevistados sobre o grau de prática da interdependência com o saber reconhecer o protagonismo dos públicos e o saber gerar

benefícios mútuos; da comunicação enquanto relação com o saber dialogar; do contexto em movimento com o saber dinamizar discursos; da cultura com saber criar senso coletivo.

5.5.1 Interdependência com o saber reconhecer o protagonismo dos públicos e o saber gerar benefícios mútuos

A análise do saber reconhecer o protagonismo dos públicos e o saber gerar benefícios mútuos, baseada em aspectos relativos à noção de interdependência das organizações, apresenta elementos significativos para a identificação da percepção dos profissionais de comunicação sobre o grau de prática da comunicação enquanto competência essencial.

Assim, observa-se que os entrevistados da organização ‘A’ e ‘B’ demonstram uma maior sensibilidade sobre a compreensão de que as organizações são um ambiente coletivo, que estabelecem relações de interdependência com as mais variadas partes do sistema (SROUR, 2012). Conclui-se isso, pois, as organizações ‘C’ e ‘D’, ainda que identificassem o poder do público nas ações de comunicação, não indicaram tão fortemente reconhecer as relações existentes entre organizações e seus públicos como basilares para a própria constituição das organizações e para o alcance de interesse e objetivos organizacionais (LEDINGHAM, BRUNING, 2000; GRUNIG, 2009).

Ou seja, percebe-se que a comunicação possui maior destaque sobre sua essencialidade para a sobrevivência das organizações em ‘A’ e ‘B’, uma vez que nessas empresas a demanda por uma regulação de interesses a partir de um sentido compartilhado entre interlocutores é mais significativa do que nos casos ‘C’ e ‘D’ (GONÇALVES, 2010).

Especificamente sobre o saber gerar benefícios mútuos, no sentido de, conforme Srour (2012) aponta, regular os interesses internos e externos para alcançar uma coesão necessária para funcionar, analisa-se uma inclinação para isso, em primeiro lugar, na organização ‘A’, posteriormente na ‘B’ e, em menores medidas, nas ‘C’ e ‘D’. Nessa perspectiva, dois fatores podem explicar tais atitudes, sendo eles o tamanho da organização e a hierarquia da área de comunicação, ou, em qual setor ela se encontra.

Diferentemente dos outros casos, a organização ‘A’, ainda que uma multinacional, possui uma dimensão menor em relação às outras, até mesmo pela questão do produto que vendem ter uma rotatividade mais baixa, conforme explicado pela entrevistada. Portanto, infere-se que assimilar a noção de regular interesses entre públicos, pode ser algo mais natural do que em uma organização gigantesca, como a organização ‘C’. Assim, o objeto de estudo ‘B’ fica entre os dois extremos, pois, é uma organização maior do que a ‘A’, porém, menor do

que a ‘C’. Já a organização ‘D’, por sua vez, percebe-se de forma mais nítida a questão da diversidade da prática comunicacional em diversos setores. Isto é, a área de marketing também é comunicação, mas é muito mais direcionada para a noção de vendas do que de relação. Com isso, percebe-se um afastamento do entendimento da comunicação enquanto processo e uma aproximação de sua compreensão enquanto ferramenta.

Ou seja, a inclinação da organização ‘A’ (diferentemente da ‘D’) em possuir uma atuação mais pautada na relação se justifica pelo fato da comunicação corporativa estar dentro do ‘guarda-chuva’ de Recursos Humanos. Do mesmo modo, tem-se a situação da ‘B’, onde a comunicação fica contemplada em uma área desenhada para gerir relacionamentos e a ‘C’, que diante sua própria estruturação, admite a importância do engajamento dos *stakeholders* para a sustentabilidade do negócio (ainda que em uma perspectiva de persuasão e não tanto de construção).

Logo, percebe-se que a percepção dos profissionais sobre a prática da comunicação acaba sendo direcionada por seus cargos ocupados, que refletem a concepção da organização sobre cada setor. Isso demonstra que, ainda que o profissional possua um olhar pessoal sobre o protagonismo da comunicação, a sua prática enquanto competência essencial dificilmente ocorrerá sem um respaldo da organização em seu organograma hierárquico. Até porque, mesmo os profissionais da organização ‘A’ e ‘B’ demonstram dificuldades em praticar essa linha de compreensão sobre a comunicação.

Isso pode ser explicado pelo conceito de relação ideal de Ledingham e Bruning (2000) enquanto uma meta constante. Ou seja, a busca pelo benefício mútuo se encontra em um parâmetro ideal a ser atingido pelas organizações, o qual sempre estará em construção, justamente por estar vinculado à ideia de relações, que são moldadas conforme contexto histórico, político, cultural e etc.

No entanto, observa-se que essa necessidade em equilibrar os interesses em questão está cada vez mais pertinente frente ao crescente uso das mídias e redes sociais online e suas inúmeras possibilidades de manifestação, conforme apontado por todos os entrevistados. Isso indica uma atenção maior das organizações em geral em incorporarem os interesses sociais para alcançar seu objetivo fim (lucrar), pois, conforme sinaliza Grunig (2009), a possível articulação dos públicos contra uma organização está ganhando espaço, o que pode afetar diretamente no lucro do negócio através da reputação institucional.

Admitir essa dinâmica requer o reconhecimento do protagonismo dos públicos nas atividades organizacionais, pois, diante da atual sociedade conectada, marcada pela cultura

participativa e da convergência, cada vez mais complexa e pautada pela lógica da midiaticização, o indivíduo assume protagonismo no ambiente econômico (MIRANDA, 2004).

Essa linha de raciocínio pôde ser encontrada em todos os entrevistados, que ponderaram a relevância em sempre responder às demandas dos públicos, ainda que seja para reafirmar o posicionamento organizacional. Além disso, todas as organizações indicaram ter no cliente a sua razão de ser. A entrevistada ‘A’ mencionou que um dos valores da companhia é ‘foco no cliente’; o ‘B’ apontou que uma campanha interna recente foi “encantar o consumidor”; a ‘C’ expõe que “o nosso objetivo é sempre impressionar nosso público”; e a ‘D’ admite que “no final, o sucesso da companhia está nas mãos dos públicos”.

Ainda que a noção de emissor (organização) e receptor (públicos) esteja arraigada nas concepções dos entrevistados, nota-se uma atuação mais ativa dos públicos frente às estratégias de discursos organizacionais. Nesse sentido, todos os profissionais demonstraram preocupação em ouvir e entender o que o público quer da organização, realizando pesquisas para respaldar seus discursos. Afora isso, observa-se que todos os objetos de estudo citaram exemplos da atuação do público sobre campanhas e posturas organizacionais. A organização ‘A’ citou o comentário de um funcionário em sua página do Facebook, tendo como medida convidar o funcionário para um próximo vídeo institucional; a ‘B’ colocou uma ativação online de uma das marcas de chocolate para construir um roteiro publicitário a partir dos comentários dos internautas; a ‘C’ teve uma de suas campanhas retiradas do ar após críticas de usuários em redes sociais; e a ‘D’ reconheceu pautar suas estratégias de campanhas a partir das devolutivas que se tem no espaço virtual.

Portanto, isso reforça que as organizações estão mais preocupadas com as suas vulnerabilidades frente a maiores exposições e que, de fato, estão repensando na forma de lidar com os públicos, o que não significa que ainda os tenham reconhecidos como protagonistas nesse processo.

Especificamente nas falas do entrevistado ‘B’, foi possível observar sua percepção sobre a alteração da noção dos sujeitos em comunicação (HALL, 2006; SANTAELLA, 2007), que indicou se preparar para lidar com seus perfis mais fragmentados diante das inúmeras possibilidades de identificação (“público dentro de público”; “várias tribos”; “pessoas têm gostos diferentes”).

De modo geral, ainda que estejam presentes práticas instrumentais da comunicação, as entrevistas puderam confirmar que os sujeitos não são mais sujeitados, conforme coloca Baldissera (2009) e que, realmente, estão pressionando e exigindo mais das organizações, o que vem impactando no ‘fazer comunicação’. Sendo assim, a partir dos estudos de caso deste

trabalho, pode-se concordar com o autor que os discursos organizacionais estão agora mais dependentes das intenções e ações dos interlocutores em ação.

Por fim, percebe-se um direcionamento (especialmente nas organizações ‘A’ e ‘B’) em reconhecer a comunicação enquanto uma competência essencial, no sentido de trabalhar estrategicamente os relacionamentos existentes naturalmente entre organizações e públicos, a fim de diferenciar a companhia de suas concorrentes.

5.5.2 Comunicação enquanto relação e saber dialogar

Considerando que o presente trabalho se propôs a estudar a comunicação das organizações a partir de suas relações estabelecidas, uma vez que tanto a comunicação quanto a organização possuem como basilar a ideia de relação (BALDISSERA, 2008; MARCHIORI, 2013), observa-se que esse entendimento ainda não é vivenciado nas organizações.

Os entrevistados ‘A’ e, em especial, o ‘B’, demonstraram uma compreensão de que as organizações são formadas por pessoas e que, portanto, não podem ser vistas como ferramentas. Essa constatação possibilita a esses profissionais compreenderem que as empresas são constituídas por processos interativos, aproximando-se da ideia de que essas são mais como um processo do que uma entidade (CHIA, 2009).

O profissional da organização ‘B’, por exemplo, chega a afirmar categoricamente que a comunicação é um dever de todos. A comunicóloga da Apex Tools Group, por sua vez, admite a realização de grupos focais para compreender os interesses dos funcionários. Essas percepções apontam para o entendimento de que tanto a comunicação, como a organização como um todo, não pode ser totalmente controlada.

Por outro lado, os processos comunicacionais das organizações ‘C’ e ‘D’ se pautam, majoritariamente, na comunicação em seu caráter ferramental. A entrevistada ‘C’ admite que diante do tamanho da companhia existem ações que são estritamente analisadas numericamente e o profissional ‘D’ compreende a comunicação como mais um meio (entre outros) para fortalecer sua marca.

Nesse sentido, o saber dialogar, na perspectiva de viabilizar a construção de espaços comuns e a troca de verdades absolutas, são praticamente inexistentes nessas duas últimas organizações. De modo contrário, ainda que não se possa afirmar a isenção de processos impositivos e coercitivos, as organizações ‘A’ e ‘B’ se apresentam inclinadas a estabelecer diálogos, tal como a viabilização de um espaço comum e manifestação das muitas vozes da

coletividade via grupos focais, ou estímulos a conversas “*one to one*” ou “*face to face*” entre os membros organizacionais (BAKTHIN, 1999; BALDISSERA, 2008).

É por meio do mecanismo de diálogo que o entrevistado ‘B’ acredita ser capaz de ‘empoderar’ um sujeito, de torná-lo ciente da realidade (FREIRE, 1984). É nessa linha de pensamento que ele afirma que a comunicação atinge e está presente em todas as esferas organizacionais. Nesse sentido, percebe-se que as práticas comunicacionais, tanto externas quanto internas, nos casos ‘A’ e ‘B’, tendem a impulsionar o surgimento de novas ideias, opiniões, valores, por meio de um entrecruzamento de conversações, para que essas trocas sejam de fato vivenciadas (OLIVEIRA, DE PAULA, 2010).

As organizações ‘C’ e ‘D’, no entanto, apresentam posturas que, apesar de igualmente demonstrarem preocupação em responder as manifestações dos públicos (como a ‘A’ e a ‘B’), evitam o conflito de visões de mundo. Pôde-se identificar isso nas falas da entrevistada ‘C’ sobre a organização buscar um discurso homogêneo e postura apaziguadora, ao mesmo tempo em que o profissional ‘D’ aponta a adaptação da mensagem a ser passada conforme cada veículo de comunicação, para que confrontos sejam evitados.

Ressalta-se aqui que, o presente trabalho não faz julgamentos acerca das estratégias comunicacionais adotadas pelas organizações. O objetivo é destacar que essas dinâmicas divergem do entendimento defendido neste estudo sobre saber dialogar, pois, acredita-se que dessa forma, a criatividade, a tolerância, a inovação, não sejam estimuladas. Isto é, advoga-se que a comunicação deve ser praticada no sentido de tornar estratégica toda essa diversidade, e não buscar amenizá-la.

Além disso, acredita-se que é por este caminho que a comunicação viabiliza, também, o agir intercultural, na perspectiva de promover o respeito mútuo, a quebra de estereótipos e até mesmo de facilitar a interação, conforme aponta Freitas (2008) e Bueno e Freitas (2018). Ou seja, ao buscar posturas apaziguadores e mensagens manipuladas de acordo com o meio (que são dinâmicas legítimas no âmbito comunicacional), os comunicólogos não estão tornando mais diversos o espaço de tomada de decisões, mas apenas realizando manobras para que a organização alcance sua finalidade.

Obviamente as duas estratégias de comunicação (estimular a diversidade e apaziguar o conflito) são formas de conseguir vantagens para a organização. A diferença está que tais práticas poderiam ser direcionadas para o benefício do público também (o que converge para a ideia de benefício mútuo), ou simplesmente conduzido para que a organização tenha sucesso.

Portanto, o ato de dialogar se pauta nas colocações de Kunsch (2003) sobre ser uma comunhão e discussões de ideias através de comunicação. Isso implica em se ter disponibilidade para o diálogo e em atuar visando tal qual consiste a origem da palavra, o 'logos', que significa compreensão do mundo, no sentido de atravessar, ir além, de trocar, de gerar criticidade.

5.5.3 Contexto em movimento e saber dinamizar discursos

Acerca dessas duas dimensões foi possível observar um forte grau de percepção entre todos os profissionais entrevistados, os quais convergiram em afirmar que suas práticas comunicacionais são constantemente construídas e reconstruídas pelos sujeitos. Nesse sentido, nota-se a admissão de que a teia de relacionamentos em que os interlocutores estão inseridos é mutável, instável e cambiante conforme o contexto, seja histórico, social, cultural, econômico ou político (FERRARA, 2013).

Assim, os discursos, enquanto elementos diretamente articulados com a dimensão simbólica de cada contexto, configuram-se em verdadeiras marcas da comunicação. Isso porque, conforme salientam Hall (2006b) e Lima (2008), os discursos conformam as representações existentes na sociedade através da significação imputada pelo sujeito.

Logo, os discursos organizacionais, que pertencem ao que Baldissera (2009) coloca como 'organização comunicada', são fundamentados e balizados conforme o contexto, a fim de atingir suas intenções mercadológicas. Esse raciocínio pôde ser identificado na percepção dos entrevistados da organização 'A', 'B', 'C' e 'D', sendo que todos indicaram praticar a dinamização dos discursos conforme o contexto social.

A entrevistada 'A' exemplificou o quanto a descontinuação de cinco linhas da fábrica redirecionou o tom da comunicação; o 'B' apontou que situações de crises levam a uma valorização da comunicação e que não existe uma "receita de bolo" para a sua prática; a 'C' indicou que a mudança está intrínseca no processo de comunicação; e o 'D' aborda que uma marca apenas consegue ser relevante quando acompanha o "espírito do tempo".

Essa constatação reforça a atuação dos discursos organizacionais como verdadeiras formas de disseminação de valores, símbolos e cultura (MELLO, 2010), além de indicar o encaminhamento das organizações em agregarem valores atuais aos seus discursos para se aproximarem de seus públicos. Sendo assim, acentua-se a atuação das organizações enquanto mídias por influenciarem, mediante seus discursos, na construção de identidades e compartilhamento de sentidos (LIMA, 2008; KELLNER, 2009; BARROS, 2012).

5.5.4 Cultura e saber criar senso coletivo

A dimensão da cultura e do saber criar senso coletivo talvez seja a mais complexa entre todas as outras, pois, implica em reconhecer que a comunicação é elemento fundamental para a vivência da cultura, a qual, por sua vez, ampara-se no senso coletivo. Por abranger fatores completamente intangíveis, verificou-se que esta percepção abrangia somente duas das quatro organizações estudadas. Curiosamente, os dois entrevistados que demonstraram maior prática acerca de cultura e do saber criar senso coletivo, foram os das organizações ‘A’ e ‘B’, que apresentaram práticas mais intensas sobre as outras categorias também.

Desse modo, pode-se inferir que a presente categoria impõe como requisitos a atuação do saber dialogar, saber reconhecer o protagonismo dos públicos, saber dinamizar discursos e saber gerar benefícios mútuos, para que ocorra a sua manifestação. Isto é, ainda que todos os saberes possuam um vínculo intrínseco de prática, percebe-se que *saber criar senso coletivo* não pode ser desempenhado sem que, por exemplo, o diálogo ocorra previamente. Assim, aponta-se que uma das explicações para isso é que a cultura é formada pela interação social estabelecida entre indivíduos em um processo contínuo e de longo prazo, que se vincula intrinsecamente à comunicação por ser resultado do diálogo de relações que possibilitam o compartilhamento de significados (RIFKIN, 2004; HALL, 2005; MARCHIORI, 2008; BALDISSERA, 2009; FRANÇA, 2007).

A organização ‘B’ se destaca no que se refere à criação do senso coletivo, pois, a própria concepção de comunicação organizacional do entrevistado perpassa pelo entendimento de “criar conexões”. Em suas falas, é notória sua preocupação em incentivar a cooperação e evidenciar o comum em detrimento das comodidades individuais. Além disso, o entrevistado demonstra compreender a importância em tornar de conhecimento de todos os objetivos organizacionais para que possa existir um alinhamento com os objetivos individuais (STOFFREGEN, 2014 apud VERAS, 2016, p. 118).

Afora essas constatações, percebe-se que o gerente entrevistado da organização ‘B’ direciona esforços para trazer as discussões organizacionais em nível local, para aproximar organização e público. Ou seja, nota-se um empenho em estimular um compartilhamento de significados comuns. Ou mais ainda, conforme sinaliza Marchiori (2008), observa-se um cuidado em realizar ações comunicacionais que viabilizem a manifestação de interesses para que ocorra a co-criação. No entanto, pondera-se que essa percepção do entrevistado não reflete, necessariamente, a prática vivenciada na organização, pois, ele próprio indica que essa construção coletiva da cultura local é um desafio e desalinhado com às suas concepções.

E é nessa perspectiva de co-criação de significados que a organização ‘A’ se demonstra presente na categoria cultura e saber criar senso coletivo, ao estabelecerem como meta organizacional a prática de seus valores e ao criarem o comitê da diversidade para trabalhar as subjetividades deste tema, pautando-se no entendimento de que a comunicação transforma.

Portanto, após as análises tecidas, reafirma-se que uma das formas das organizações conseguirem se diferenciar diante de um cenário altamente competitivo começa a partir da identificação do protagonismo da comunicação enquanto competência essencial para ampliar as potencialidades relacionais, as quais são intrínsecas na organização como um todo. Para tanto, o presente trabalho julga necessário a articulação entre o saber dialogar, saber criar senso coletivo/comunitário, saber reconhecer o protagonismo dos públicos, saber dinamizar discursos e saber gerar benefícios mútuos.

Por fim, formula-se o quadro 8 a seguir, com vistas a sintetizar a percepção dos profissionais de comunicação sobre o grau (alto, médio, baixo) de prática da comunicação enquanto competência essencial nas organizações, as quais estão diretamente associadas às dimensões que permeiam o entendimento do protagonismo comunicacional.

CATEGORIAS	DIMENSÕES	ORG. A	ORG. B	ORG. C	ORG. D
Protagonismo da comunicação e Comunicação enquanto competência essencial	Interdependência Saber reconhecer o protagonismo dos públicos Saber gerar benefícios mútuos	Médio	Médio	Baixo	Baixo
	Comunicação enquanto relação Saber dialogar	Médio	Médio	Baixo	Baixo
	Contexto em movimento Saber dinamizar discursos	Alto	Alto	Alto	Alto
	Cultura Saber criar senso coletivo	Médio	Alto	Inexistente	Inexistente

Quadro 8 – Análise comparativa entre os graus de prática da comunicação como competência essencial nas organizações entrevistadas.

Fonte: elaborado pela autora.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das inquietações provocadas pela constatação de que a comunicação a partir de suas relações estabelecidas induz processos e conforma a própria organização (BALDISSERA, 2008; MONTENEGRO, CASALLI, 2008; VERAS, 2016), sendo sintetizada pela máxima de que “uma empresa é comunicação”, de Marchiori (2008), resolveu-se identificar os saberes que estabelecem a comunicação como uma competência essencial, de modo a agregar valor econômico para a organização e valor social para os indivíduos.

Com esse intuito, procedeu-se com uma investigação teórico-empírica com vistas à apuração de uma hipótese central, que considera a comunicação uma competência essencial nas organizações. Para tanto, analisou-se as associações entre competência essencial, protagonismo comunicacional e construção e manutenção das relações no contexto organizacional e, verificou-se a percepção dos profissionais de comunicação sobre o grau de prática da comunicação enquanto competência essencial nas organizações. Nesse sentido, este estudo contou com quatro unidades de análise que se configuram em profissionais de comunicação de organizações que atuam no segmento de ferramenta, alimentício, telecomunicação e bebida.

Para uma melhor sistematização, as considerações no presente capítulo serão tecidas conforme o padrão seguido neste trabalho, apresentando-se deduções sintéticas para as associações estabelecidas entre as categorias de análise adotadas. Na sequência, traça-se um panorama geral da percepção dos entrevistados sobre o grau de prática da comunicação enquanto competência essencial a partir dos saberes identificados neste estudo.

Com vistas a entender a comunicação como protagonista no ambiente organizacional, definiu-se quatro eixos que perpassam acerca dessa compreensão, que são: interdependência, comunicação enquanto relação, contexto em movimento e cultura. Do mesmo modo, identificou-se que a comunicação se estabelece enquanto competência essencial a partir da articulação do saber dialogar, saber criar senso coletivo, saber reconhecer o protagonismo dos públicos, saber dinamizar discursos e saber gerar benefícios mútuos, resultando nas seguintes associações a) interdependência com o saber reconhecer o protagonismo dos públicos e o saber gerar benefícios mútuos; b) comunicação enquanto relação com o saber dialogar; c) contexto em movimento com o saber dinamizar discursos; d) cultura com saber criar senso coletivo.

Referente à interdependência com o saber reconhecer o protagonismo dos públicos e o saber gerar benefícios mútuos, constata-se uma inclinação das organizações em admitirem

forte influências do público em suas práticas organizacionais, principalmente por causa das interações inerentes às mídias e redes sociais virtuais. No entanto, percebe-se pouca preocupação em de fato gerar um benefício mútuo, no sentido de se oferecer contrapartidas, sendo isso mais observável no âmbito interno da organização.

Assim, ainda que alguns entrevistados compreendam as relações de interdependência inerentes às organizações, cada vez mais valorizadas diante das maiores oportunidades do público em influenciar as ações organizacionais, poucas atitudes visam de fato contrapartidas. Portanto, a percepção dos entrevistados sobre o grau de prática dessa dimensão se apresenta em médio nas organizações ‘A’ e ‘B’ e, baixo nas ‘C’ e ‘D’.

Do mesmo modo, avalia-se que existe um direcionamento por parte das organizações em dar atenção aos processos interativos, no entanto, ainda se verifica um longo caminho para se praticar o diálogo enquanto um processo que viabiliza a troca de opiniões e incentiva o debate. Isso porque as organizações, talvez devido ao seu tamanho de abrangência e às dificuldades inerentes à hierarquização, ainda buscam apaziguar conflitos e debates, diminuindo as oportunidades de manifestação das diversidades, conforme apontam Bueno e Freitas (2018).

Por esta razão, analisou-se que o grau dessa prática nas organizações entrevistadas é médio nas unidades ‘A’ e ‘B’, e baixo nas ‘C’ e ‘D’. Essa constatação ocorre também pelos obstáculos observados para superar o entendimento da comunicação enquanto ferramenta, diante resquícios estruturais da área de comunicação oriundos da Revolução Industrial, conforme discutido neste trabalho.

Como exceção entre todas as outras categorias, a associação contexto em movimento com o saber dinamizar discursos demonstra ter um alto grau de prática entre as organizações estudadas. Todos os entrevistados apresentaram entendimento de que as mudanças são inerentes ao longo dos processos comunicativos, sendo indispensável adequar a mensagem conforme o contexto social, econômico, cultural, político.

Curiosamente, isso se contradiz à categoria anterior sobre as dificuldades de superação dos reflexos ainda existentes da Revolução Industrial, que tendem a controlar e estabilizar os processos. No entanto, pode-se inferir que, para a própria sobrevivência da comunicação, foi-se necessário assimilar nos planejamentos comunicacionais a necessidade de dinamizar os discursos, tornando assim um pouco mais previsível as instabilidades naturais ao processo comunicacional, justamente por ser vinculado à dinâmica das relações (ainda que isso não seja nítido para as organizações).

Por fim, a categoria que engloba a cultura e o saber criar senso coletivo demonstrou ser a mais complexa para a sua execução, pois depende essencialmente da prática das outras dimensões. Isto é, sem reconhecer o protagonismo dos públicos, sem gerar benefícios mútuos, sem dialogar e sem dinamizar discursos, não se pode criar um senso coletivo. Por isso, as organizações ‘A’ e ‘B’, que indicaram maior sensibilidade nas outras dimensões, foram as que sinalizaram um grau de prática médio e alto, respectivamente; enquanto em relação às outras, nem foi possível verificar direcionamento de esforços nesse viés.

Especificamente na organização ‘B’, percebeu-se ser alto o grau de prática, pois, o profissional entrevistado baseia sua percepção sobre a comunicação organizacional enquanto conexão de pessoas, reverberando em várias esferas o enfoque dado para a cultura e a criação do senso coletivo.

Sendo assim, pontua-se a seguir algumas noções gerais que foram observadas ao longo das análises e que podem guiar/ pautar novas discussões:

- a) O ‘pensar’ na sustentabilidade da empresa está cada vez mais próximo da prática comunicacional, principalmente no que tange a agregar valores aos discursos organizacionais. Com isso, surge o questionamento se este consistiria em um saber da comunicação enquanto competência essencial. Ou, se trata do agregar valor para a organização já inerente ao conceito de competências essenciais;
- b) Do mesmo modo, indaga-se se saber conectar propósitos se conforma como parte estruturante da comunicação enquanto competência essencial, pois é um agir imprescindível para a criação do senso coletivo e para a geração de benefícios mútuos;
- c) A liderança se configura em elemento fundamental para as práticas comunicacionais, principalmente em relação ao protagonismo da comunicação. Isto é, sugere-se que a comunicação só conseguirá ser praticada enquanto competência essencial se tiver o respaldo da liderança da organização;
- d) Observa-se que um dos principais valores a ser agregado economicamente para a organização ao reconhecer a comunicação enquanto competência essencial é a reputação corporativa, pois, nota-se o vínculo intrínseco entre comunicação e construção de uma imagem positiva da empresa.

Por fim, conclui-se que os saberes que estabelecem a comunicação como uma competência essencial são saber dialogar, saber reconhecer o protagonismo dos públicos, saber gerar benefício mútuo, saber dinamizar discursos e saber criar senso coletivo. Enquanto que as associações entre competência essencial, protagonismo da comunicação e construção e

manutenção das relações no contexto organizacional se dão através das noções de entendimento acerca da interdependência, da comunicação como relação, do contexto em movimento e da cultura.

Portanto, a percepção dos profissionais de comunicação sobre o grau de prática da comunicação enquanto competência essencial nas organizações indica um caminho a ser desenvolvido em torno dessas questões, sendo que a prática demonstra estar longe da teoria.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa. In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2, p. 39-79.
- ALMEIDA, Fernanda Terezinha de; MORAES, Elaine Cristina Gomes de. *Competências comunicacionais e a escola de Montreal: considerações e convergências*. Mimesis, Bauru, v. 38, n. 1, 2017, p. 117-132.
- ALTER, N. Coopération, sentiments et engagement dans les organisations. *Revue du Mauss*. v. 2, n. 36, p. 347-369, 2010
- ALVES, Mariana Carareto. *A relação das organizações com a sociedade no contexto conectado e participativo: um estudo dos questionamentos feitos para a Samarco em sua página do Facebook*. Bauru, 2017. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, 2017.
- ALVESSON, M.; BERG, P. O. *Corporate culture and organizational symbolism*. Berlin: de Gruyter, 1992.
- ALVESSON, M. *Understanding organizational culture*. London: Sage, 2002.
- ANTONELLO, C. S. Contextos do saber. A aprendizagem informal. In: _____; GODOY, A. S. (Org.). *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011a. p. 139-159.
- ANTONELLO, C. S. Saberes no singular? A falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: _____; GODOY, A. S. (Org.). *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011b. p. 225-245.
- ANDRELO, R; CABRAL, R.; SANTOS C. M. R. G; PORÉM, M. E.; GUARALDO, T. S. B. Educación para los medios e interculturalidad: una experiencia de enseñanza-aprendizaje para la lectura crítica de los medios. In *Razón y Palabra - Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación*. Nº. 94. Issn: 1151-1165. 2016, p. 1.151 – 1.165.
- BABBIE, E. *The practice of social research* (12th ed.). Belmont, CA: Wadsworth, 2009.
- BADILLO, P. Y. *Les théories de l'innovation revisitées: une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation? Du modèle <<Émetteur>> au modèle communicationnel*. Les Enjeux de l'information et de la communication. n. 14/1. 2013. p. 19-34. Disponível em: <www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2013-1-page-19.htm>. Acesso em: ago./ 2017.
- BAECHLER, Jean. Grupos e Sociabilidade. In: BOUDON, Raymond (Org). *Tratado de Sociologia*. Trad. por Teresa Curvelo. Rio de Janeiro: Zahar, 1995, p. 82.
- BAKHTIN, M. *Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem*. 9 ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. In: *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. Ano 6, nº 10-11, p.115-120. São Paulo: Gestcorp – ECA – USP, 2009.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone; SOARES, Ana. *Interfaces e Tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Paulo: Difusão, 2008, p.149- 177.

BALOGH, Q.B., KAREEM, N. *Book Review: The Third Wave*, Journal of Managerial Sciences; 2007, v. 137 I; n. 2.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1988.

BARNEY, J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 3rd ed. New Jersey: Pearson Education, 2007.

BARROS, L. M. Recepção, mediação e midiatização: conexões entre teorias europeias e latino-americanas. In: MATTOS, M. A; JUNIOR, J. J; JACKS, N (Org). *Mediação & Midiatização*. Salvador: EDUFBA; Brasília: Compós, 327 p., 2012.

BELL, Daniel. *The coming of the post-industrial society: a venture in social forecasting*. New York: Basic Books, 1999.

BERGER, Peter L. LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2004.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, R.; ANTONELLO C. S.; BOFF, L. H. (Org.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 132-149.

BLUMER H (1969) *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Berkeley: University of California Press.

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

BORGES, Jussara; BRANDÃO, Gleise; ALENCAR, Gabrielle. Competências em comunicação: observação em organizações da sociedade civil de Salvador-Bahia-Brasil. In: *Revista Comunicando- Tecnologias de informação, novos media e literacia digital*, vol. 2, 2013.

BOYATZIS, R. E. *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BOYD, D. M.; ELLISON, N. B. *Social network sites: definition, history and scholarship*. Journal of Computer-Mediated Communication, University Park, Pennsylvania, v. 13, n. 1, p. 210-230, Oct. 2007.

BRAGA, J. L. *A sociedade enfrenta a sua mídia: Dispositivos sociais de crítica midiática*. São Paulo: Paulus, 2006.

BUENO, Janaína Maria; FREITAS, Maria Ester de. *Representações Sociais E Gestão Intercultural Nas Organizações*. Cad. EBAPE.BR vol.16 no.1 Rio de Janeiro Jan./Mar. 2018.

CALDAS, M. P. O nexos comunicação-organização: um prelúdio às múltiplas avenidas de cooperação e de mútuo aprendizado entre comunicação organizacional e estudos organizacionais. In: MACHIORI, M. (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p.29-46.

CAMPOS et al. *Desenvolvimento de líderes em centros de formação*. Fundação Dom Cabral - Núcleo de desenvolvimento de Liderança, 2005. Disponível em: < <http://www.fdc.org.br/pt/publicacoes/Páginas/relatoriodepesquisa.aspx> >. Acesso em: 15 jul. 2017.

CANCLINI, N. G. *Diferentes, desiguais e desconectados: mapas da interculturalidade*. Tradução Luiz Sérgio Henriques – 2. Ed. – Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2007

CARDOSO, G., ESPANHA, R. & ARAÚJO, V. (Orgs.) *Da comunicação de massa à comunicação em rede*. Porto: Porto Editora, 2009.

CARVALHO, V. Interacionismo simbólico: origens, pressupostos e contribuições aos estudos organizacionais. In: *Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD*, 6. Maio 2010, Florianópolis. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

CASTELLS, M. *A sociedade em Rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura*. Vol. 1, 3. ed. São Paulo: Paz & Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003

CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, v.3, 1993.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, Bradford, v. 22, n. 7, p. 267-276, 1998.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. *Professions, competence and informal learning*. Edward Elgar: Cheltenham, 2005.

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

CHEVRIER, S.; VIEGAS-PIRES, M. Delegating effectively across cultures. *Journal of World Business*, v. 48, n. 3, p. 431-439, 2013.

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

CLOSS, L. Q. *Transformações contemporâneas e suas implicações nos processos de aprendizagem de gestores*. Porto Alegre, 2009. 256f. Tese (Doutorado) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

COLLINS, R. *The Credential Society*. New York: Academic Press, 1979.

COLNAGO, C. K. *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 mar. 2017.

CORRÊA, E. S. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, M. *Comunicação organizacional: histórico, fundamento e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1, p. 317-336.

CORREIO, César H. de Queiroz Porto, et al. *Tempo presente e cultura da mídia: convergência e inteligência coletiva na sociedade contemporânea*. Projeto História, São Paulo, n. 46, pp. 197-219, Abr. 2013.

CUNHA, M. P. The times they are a-changin': a sociedade organizacional à entrada do século XXI. In: ANTONELLO, C. S. et al. *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. XI a XXV.

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

DiMAGGIO, Paul J; POWELL, Walter W. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press. 1991.

DONNA, Camila Uliana; LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues. Os usos do facebook nas manifestações dos simbolismos organizacionais. *REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)* [online]. 2014, vol.20, n.3, pp.681-712. ISSN 1413-2311.

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

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão*. São Paulo: Atlas, 2004.

FELIZARDO, Jean. Capitalismo, organização do trabalho e tecnologia da produção e seus impactos na qualificação da força de trabalho. *Revista Labor*, UFC. Fortaleza, Ceará, v. 3, 2010. Disponível em: <<http://www.revistalabor.ufc.br/Artigo/volume3/capitalismo.pdf>>. Acesso em: out. /2017.

FERRARA, L. A. Organização da cultura e cultura das organizações. In: MARCHIORI, M. (Org.). *Comunicação em interface com a cultura*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013; Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2013. p. 75-87.

FIGARO, ROSELI (Org.). *Gestão da comunicação no mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo*. São Paulo: Atlas, 2005a.

FIGARO, Roseli. *O desafio teórico-metodológico nas pesquisas de recepção*. Revista e-compós. Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, ago. 2005b.

FIGARO, Roseli. Atividade de Comunicação e de Trabalho. 2008. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/tes/v6n1/07.pdf>>. Acesso em: jan./2018.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. *Construindo o conceito de competência*. RAC, Edição Especial 2001, 183-196.

FLEURY, M. T. L.; OLIVIERA JR., M. de M. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. 12. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1996.

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

FREITAS, M. E. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 15, n. 45, p. 79-89, 2008.

FRANÇA, Vera V. O objeto da comunicação/A comunicação como objeto. In: HOHLFELDT, A. et al. (orgs). *Teorias da comunicação: conceitos, escolas, tendências*. Petrópolis: Vozes, 2001.

FRANÇA, Vera V. Sujeitos da comunicação, sujeitos em comunicação. In: GUIMARÃES, César e FRANÇA, Vera (orgs). *Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano*. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

FRANÇA, Vera V. *Contribuições de G.H. Mead para pensar a comunicação*. Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho Epistemologia da Comunicação, do XVI Encontro da Compós. Curitiba: UTP, 2007.

FREIRE, P. *Extensão ou comunicação?* 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1983.

FREIRE, P. *Educação como prática da liberdade*. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1987.

GARRIDO, F. J. *Comunicación, estrategia y empresa*. Medellín: Editorial Zuluaga, 2003.

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

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

GIDDENS, Anthony. *As consequências da modernidade*. São Paulo: UNESP, 2007.

GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIOIA, D. A. Symbols, scripts and sensemaking: creating meaning in the organizational experience. In: SIMS, H. P.; GIOIA, D. A. (Ed.). *The thinking organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986. p. 49-74.

GODOY, Arilda Schmidt. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, mar./abr., 1995.

GODOY, Arilda Schmidt, D'AMELIO, Márcia. *Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações*. In: Revista Organizações & Sociedade, UFBA, Salvador, v.19 - n.63, 2012, p. 621-639.

GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. 14ª ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

GÓMEZ GRAS, J. M., GALIANA LAPERA, D., GARCÍA MIGUEL, R., CARRASQUILLA FERNÁNDEZ, C. y ROMERO MARIN, M. R. *Competencias profesionales en los titulados UMH*. Elche: Ediciones UMH, 2006.

GONÇALVES, Gisela. *Relações Públicas e responsabilidade pública: da visão sistêmica à visão altruísta*. Actas do III Sopcom, VI Lusocom e II Ibérico, v. 2, 2005. Disponível em: <<http://www.bocc.uff.br/pag/goncalvesgiselarelacoes-publicas-responsabilidadepublica.pdf>>. Acesso em 18 dez 2017.

GONÇALVES, Gisela. *Introdução à Teoria das Relações Públicas*. Porto, Porto Editora, 2010.

GORZ, André. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. Tradução de Celso Azzan Júnior. São Paulo: Annablume, 2005. [Título original: L'immatériel: connaissance, valeur et capital].

GOSCIOLA, Vicente. Sociabilidades e realidades permeáveis. *Estudos de Sociologia*, v. 13, n. 25, 2008.

GRUNIG, J. E.; HUNT, T. *Managing public relations*. New York, Holt, Rinehart & Winston, 1984.

GRUNIG, J. E. Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory. In: C. Botan e V.T. Hazelton (Eds.), *Public relations theory*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, p. 17-44, 1989.

GRUNIG, J. E. Communication, public relations and effective organizations: an overview of the book. In: J. E. Grunig (Ed.) *Excellence in public relations and communication management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, p. 1-28, 1992.

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

- GRUNIG, James E. *Relações públicas: teoria, contextos e relacionamentos*/ James E Grunig, Maria Aparecida Ferrari, Fábio França. – 1. ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.
- HABERMAS, J. *Theorie des kommunikativen handelns*. Frankfurt: Suhrkamp Verlag, 1981.
- HAFEEZ, K.; ZHANG, Y.; MALAK N. *Core Competence for Sustainable Competitive Advantage*: a structured methodology for identifying Core Competence. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 49, n. 1, p. 28-35, 2002.
- HALL, S. Encoding/Decoding. In: HALL, S. et al (Orgs.). *Culture, Media, Language*. Centre for Contemporary Cultural Studies. Londres: Routledge, 2005, p. 117-127.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus: 1995.
- HAMEL, G. The Concept of Core Competence. In HAMEL, G.; HEENE, AIMÉ (Ed.). *Competence based Competition*. Chichester: John Wiley and Sons, 1994, p. 11-34.
- HARPER, C. *Organizations: structures, processes and outcomes*. New York: Routledge, 2016.
- HAYTHORNTHWAIT, C. Social networks and Internet connectivity effects. *Information, Communication & Society*, v. 8, n. 2, p. 125-147, June 2005.
- HITT, M.; IRELAND, R. D. Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*, 6(2), p. 171-180, 1985.
- IANNI, Octavio. *A era do globalismo*. 2.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996. 342p.
- ITAMI, H.; ROEHL, T. *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.
- JAIME JÚNIOR, P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 4, p. 72-83, out. /dez. 2005.
- JAVIDAN, M. Core Competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning*, v.31, n. 1, 1998.
- JENKINS, Henry. *Cultura da Convergência*. 2ª ed. São Paulo: Aleph, 2009.
- JENKINS, Henry; FORD, Sam; GREEN, Joshua. *Cultura da conexão: criando valor e significado por meio da mídia propagável*. São Paulo: Aleph, 2014.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1999.
- KELLNER, Douglas. *A cultura da mídia*. Bauru, SP: EDUSC, 2001.

KELLNER, Douglas. Cultura da mídia e triunfo do espetáculo. In: MORAES, Dênis de (org.). *Sociedade midiaticizada*. Rio de Janeiro: Mauad, 2006.

KERLINGER, Fred N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: EDUSP, 1980.

KOTTER, John P. *Leading Change*. Boston: *Harvard Business School Press*, 1996.

KOTTER, J. P e COHEN D. S. O coração da mudança. Rio de Janeiro: Campus. 2012.

KOTTER, J. P. e SCHLESINGER, L. A. Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 2013.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 5ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: _____ (org.). *Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos*. Vol.1. São Paulo: Saraiva, 2009. p.63-89.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. In: *Matrizes*, vol. 8, nº 2. São Paulo: ECA-USP, 2014.

LARSON, M. S. *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*. Berkeley: University of California Press, 1977.

LE BOTERF, G. *De la compétence – Essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les Editions d'organisation, 1995.

LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE DEIST, F. D.; WINTERTON, J. What is competence? *Human Resource Development International*. Abingdon, v. 8, n. 1, p. 27-46, 2005.

LEDINGHAM, J. A., BRUNING, S.D. (Eds) *Public Relations as a relationship management: a relational approach to the study and practice of public relations*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 2000.

LEDINGHAM, J. A. Explicating relationship management as a general theory of public relations. In: *Journal of Public Relations Research*, 15 (2): 181-198, 2003.

LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues et al. *Contradições gerenciais na disseminação da "cultura corporativa": o caso de uma estatal brasileira*. RAP, Rio de Janeiro 40(3):357-84, maio/jun. 2006.

LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context. *Journal of Management*, v.22, n.4, p.549-569, 1996.

LEITE, I. C; B. V. O aprendizado da função gerencial por meio da experiência. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Org.). *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 201-224.

LEMOS, André; CUNHA, Paulo (orgs). *Olhares sobre a Cibercultura*. Sulina, Porto Alegre, 2003.

LEMOS, André. *Cibercultura: tecnologia e vida social na cultura contemporânea*. Porto Alegre: Sulina, 2002.

LÉVY, P. *Collective intelligence. Mankind's emerging world in cyberspace*. Massachusetts: Perseus Books, 1998.

LÉVY, Pierre. *A inteligência Coletiva*. 8ª ed. São Paulo: Loyola, 2011.

LIMA, Fábila Pereira. As contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: *II Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* - Abrapcorp. PUC Minas. Belo Horizonte, 2008.

LIMA, Aline Soares. Da cultura da mídia à cibercultura: as representações do eu nas tramas do ciberespaço. *III Encontro de Pesquisa em Comunicação e Cidadania*. UFG, Goiânia, 2009.

LIMA, Grácia Lopes. *Comunicação/Educação: a atualidade do tema*. 2013. Disponível em: <<http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/47.pdf>>. Acesso em: set./2016.

LOJKINE, Jean. *A Revolução Informacional*. Sociologia; Cortez, 2002.

LUVIZOTTO, Caroline Kraus; SERIDÓRIO, Daniele Ferreira. Movimentos sociais, ativismo e participação na sociedade da informação. In: LUVIZOTTO, Caroline Kraus; LOSNAK, Célio José; ROTHBERG, Danilo (orgs.). *Mídia e Sociedade em transformação*. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2016. P.207-224

MACHADO DA SILVA, C. e V. FONSECA. *Homogeneização e Diversidade Organizacional: uma Visão Integrativa*. Anais da ENANPAD. Brasil: ANPAD, 1993.

MAINES, D. R. *Social organization and social structure in symbolic interactionist thought*. Annual Review of Sociology, Palo Alto, v. 3, p. 235-259, 1977.

MALCOLM, J.; HODKINSON, P.; COLLEY, H. The interrelationships between informal and formal learning. *Journal of Workplace Learning*, v. 15, n. 7/8, p. 313-318, 2003.

MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, M. (Org). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, M (Org). Comunicação em interface com cultura. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2013.

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

MARTÍN-BARBERO, J. *Dos Meios às Mediações: comunicação, cultura y hegemonia*, Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1987.

MARTÍN-BARBERO, J. *Ofício de cartógrafo: travessias latino-americanas da comunicação na cultura*. São Paulo: Loyola, 2004.

MARSICK, V. J., WATKINS, K. E. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. *Management learning: integrating perspectives in theory and practice*. London: Sage Publications, 1997. p. 295-332.

MARSICK, V. J., WATKINS, K. Informal and incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, v. 89, p. 25-34, 2001

MASSONI, S. *El espesor de la comunicación*. La ventana, médios y comunicación. p. 12, 2009. Disponível em: <<http://www.pagina12.com.ar/diario/laventana/26-119478-2009-02-04.html>>. Acesso em: set. 2017.

MASTERMAN, L. *Media Awareness Education: eighteen basic principle*. Center of Media Literacy, 1989. Disponível em <<http://www.medialit.org/reading-room/media-awareness-education-eighteen-basic-principles>>. Acesso em: 24 out. 2017.

MATURANA, H. Ontologia del conversar. *Revista Terapia Psicológica*, ano VII, n. 10, 1988.

MATURANA, H. VARELA, F. *De máquinas e seres vivos: autopoiese – a organização do vivo*. Trad. Juan Acuña Llorens. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

McCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MCLUHAN, M.; FIORE, Q. *O meio são as massa-gens*. Rio de Janeiro: Record, 1969.

MCLUHAN, M. *Os meios de comunicação como extensões do homem*. 3. ed. São Paulo: Cultrix, 1971.

MEAD, George H. *Mind, self, & society*. London: The University of Chicago Press, 1962.

MELLO, Selma F. Motta. *Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigma*. 2010. 271f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Comunicação) – Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, São Paulo.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 19.ed., Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

MIRANDA, S.V. Identificando Competências Informacionais. *Ciência da Informação*. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT. Brasília. v.33, n.2, 2004, p.112-122.

MOLINA, Márcia C. Gomes. A internet e o poder da comunicação na sociedade em rede: influências nas formas de interação social. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*. V. 3, n. 3, 2013.

MONTENEGRO, L. M.; CASALI, A. M. O modelo de organizing de Karl Weick e sua ênfase na comunicação. In: *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*. Belo Horizonte, n. 5, 2008. p. 1-14.

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, G.; FROST, P; PONDY, L. *Organizational symbolism*. In: PONDY, L. e t al. (eds.) *Organizational symbolism*. Connecticut: Jay Press, 1983, p. 3 -35.

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

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

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. Tradução Eliane Lisboa, 5ª Ed., Porto Alegre: Meridional Ltda, 2005.

MOSCOVICI, S. *Representações sociais: investigações em psicologia social*. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

NETO, Henrique V. *Os efeitos da intranet na comunicação organizacional no contexto da complexidade: um estudo de caso*. Dissertação de mestrado. São Paulo: PUC, 2005.

ODERICH, Cecília Leão; LOPES, Fernando Dias. *Novas competências e gerência internacional: uma análise a partir da perspectiva institucional*. 2004. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read19/artigo/artigo6.htm>>. Acesso em: fev. / 2018.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico. In: *Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, 26, 2003, Belo Horizonte. Anais. Rio de Janeiro: Intercom, 2003.

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

OLIVEIRA, I. L.; DE PAULA, M. A. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, M. (Org). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 223-235.

OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. *Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa*. Gestão do conhecimento, aprendizagem e competências estratégicas, 2002.

PACHECO, Ana Paula R.; BURSACHI, Alfredo M.; ANGELONI, Maria Terezinha; YOUSSEF, Y. Ahmad. *Competências Essenciais: Modelos de Concepção*. XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, 2009.

PACHECO, Ana Paula R. *Competências Essenciais: proposta de um modelo de concepção*. 2010. 259F. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis.

PESAVENTO, Sandra Jatahy. *História & História Cultural*. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

PORÉM, M. E.; CABRAL, R.; GUARALDO, T. S. B. Reflexões acerca da competência comunicativa e inovação nas organizações. In: ROMANCINI, R.; LOPES, M. I. V. de. *Anais do XVI Congresso Ibero-Americano de Comunicação IBERCOM 2015: comunicação, cultura e mídias sociais*. São Paulo: ECA-USP, 2015. p. 5179-5189.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, May/June, 1990.

PUTNAM, Robert. *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Cumunity*. New York, Simon & Schuster, 2000.

PUTNAM, R. PHILIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In.: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (org). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004, p.77-125.

QUEIROZ NETO, E. Jogos de espelhos e os reflexos do humano na lógica das organizações. *Revista Orbis Latina*, v. 1, n. 1, p. 108- 119, jan/dez. 2011.

QUÉRÉ, Louis. Le public comme forme et comme modalité d" experience. In: CEFAL, Daniel; PASQUIER, Dominique (orgs). *Les sens du public, publics politiques, publics médiatiques*. Paris: PUF, 2003, p.113-134.

REIS, D. G. O papel da reflexão na aprendizagem gerencial. In: ANTONELO, C. S.; GODOY, A. S. (Org.). *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 353-380.

REIS, M. C. Mudança organizacional, comunicação, criatividade e inovação. In: MARCHIORI, M. (Org). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006. p. 281-301.

RESENDE, E. *O livro das competências: Desenvolvimento das competências - a melhor autoajuda para as pessoas, organizações e sociedade*. Rio de janeiro: Qualitymark, 2000.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIFKIN, J. *A era do acesso*. São Paulo: Pearson, 2004.

RIFKIN, J. *The Zero Marginal Cost Society*. The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism. New York, Palgrave Macmillan, 2013.

ROESCH, Sylvia M. A. *Projetos de estágio do curso de administração*. São Paulo: Atlas, 1996.

ROWAN, Brian. Organizational Structure and the Institutional Environment: The Case of Public Schools. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 27, No. 2, 1982, pp. 259-279

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: _____; ANTONELLO C. S.; BOFF, L. H. (Org.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, p. 34-54, 2005.

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

SANTAELLA, Lucia. *Culturas e artes do pós-humano: da cultura das mídias à cibercultura*. São Paulo: Paulus, 2003.

SANTAELLA, Lucia. *Linguagens líquidas na era da mobilidade*. São Paulo: Paulus, 2007.

SANTOS, L. S.; SILVEIRA, R. A. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. *Organização & Sociedade*, v. 22, n. 72, p. 79-98, jan./mar. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v22n72/1413-585X-osoc-22-72-0079.pdf>>. Acesso em: mai. 2018.

SAVORY, C. Translating Knowledge to Build Technological Competence. *Management Decision*, 44, 8, 1052-1075, 2006.

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

SODRÉ, Muniz. Prefácio. In: PINTO, Júlio; SERELLE, Márcio (orgs). *Interações midiáticas*. Belo Horizonte: Autêntica, 2006, p.7-8.

SNOW, C. C.; HREBINIAK, L. G. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25, p. 317-335, 1980.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Brasil: Campus, ed. 3, 2012.

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

STOFFREGEN, D. C. Principios estratégicos para la intervención. *Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales- Metacomunicación*, ano 3, n. 6, jan. – jun. 2014.

Disponível em: <<https://revistametacomunicacion.files.wordpress.com/2011/10/mt6-art1.pdf>>. Acesso em: jun. 2017.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHÜEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, p. 509-533, 1997.

TIMOTEO, Jesús Álvarez. *Manejo de la comunicación organizacional: espacio, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2013.

TOFFLER, A. *The third wave*. New York: Bantam Books, 1980.

TORQUATO, Gaudêncio. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos*. Vol.1. São Paulo: Saraiva, p.07-28, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1992.

TROMPENAARS, Fons; HAMPDEN-TURNER, Charles M. *Building Cross-cultural Competence*. John Wiley Sons, 2000.

TURNER, B. A. Introduction. In: TURNER, B. A. (Ed.). *Organizational symbolism*. New York: De Gruyter, 1990. p. 1-11.

VAN RIEL, Cees B. M.; FOMBRUN, Charles J. *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. London and New York: Routledge, 2007.

VERAS, Tainah S. Ferrari. *O nexó entre aprendizagem e comunicação na construção de culturas de inovação em micro e pequenas empresas*. Bauru, 2016. 183f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação; Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, 2016.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

WEICK, K.; WESTLEY, F. Organizational learning: affirm and oxymoron. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). *Handbook of organizational studies*. Londres: Sage, 1996. p. 440-458.

WOLTON, D. *É preciso salvar a comunicação*. Trad. Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.

WOLTON, D. *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Editora Sulina, 2010.

WOODWARD, K. *Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual*. In T. T. Silva (Org.), *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais* (7a ed., pp.7-72). Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. A questão da comunicação. In: DAVEL, E; VERGARA, S.C. (Orgs). *Gestão de pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2007. p.149-170.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista**Data da entrevista:** ____/____/____**IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

- Organização:
- Anos de existência:
- Denominação dessa organização enquanto seu tamanho:
- Ramo de atuação:
- Possui um setor/área de comunicação estruturado? Qual sua hierarquia? Quantos funcionários possui? Qual seu nível de autonomia?
- Qual/quais as finalidades e objetivos da área de comunicação? Isso é algo determinado pela organização?
- Possui campanhas recentes que trabalham temáticas que estão em pauta na sociedade atual? Quais?
- Possui perfil online ativo e atualizado nas principais redes sociais virtuais? Quais?

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

- Nome (facultativo):
- Formação:
- Tempo na organização:
- Cargo/função:
- Principais atividades exercidas:

PERGUNTAS NORTEADORAS

- De alguma forma você acredita que a comunicação contribui para gerenciar os diferentes interesses entre organização e seu público?
- De que maneira a organização lida com as manifestações contrárias a suas? A comunicação atua nesse processo? Se sim, como?

- Quais são os parâmetros traçados, na avaliação dos processos comunicativos, para considerar uma ação bem ou malsucedida?
- Qual a perspectiva da organização, diante do processo comunicativo, em relação a seu público? Ele é considerado importante para que a organização atinja seus objetivos?
- Como você enxerga o papel dos sujeitos presentes na interação com a organização?
- Existe alguma atuação da comunicação para proporcionar a interação entre organização e seu público? Como?
- Qual o papel da comunicação em criar ambientes em comum entre organização e seu público? Como isso ocorre?
- Ao elaborar ou durante uma ação de comunicação, existe alguma preocupação em considerar o contexto social em que tal ação está inserida? Se sim, como isso ocorre?
- Como o processo de comunicação é considerado nesta organização? É entendido como algo pronto ou em construção?
- Existe uma preocupação em se fazer entendível para o público? Se sim, essa preocupação busca alinhar a perspectiva da organização e do público?
- De que forma a interação com o público interfere durante a elaboração e o desenvolvimento de uma ação de comunicação?
- É considerada a possibilidade de interferência do público no processo comunicativo? Se sim, como esse público pode interferir?
- Do mesmo modo, admite-se a possibilidade de interferência dos fatores externos ao longo do processo comunicativo? Como isso ocorre?
- Ao traçar ações de comunicação, vocês consideram as expectativas dos seus públicos? Se sim, como?

- É considerada a possibilidade de variações do processo comunicativo, ou seja, elementos que não foram previstos? De que forma a organização lida com essas possíveis variações?
- De que maneira as ações de comunicação são traçadas/determinadas? O público se configura como um elemento importante nesse processo?
- Como as ações de comunicação são avaliadas? A avaliação da comunicação compreende alterações ao longo do percurso? Isso é visto de forma positiva (no sentido de considerar a ação de comunicação bem-sucedida) ou negativa (no sentido de considerar a ação de comunicação malsucedida)?