

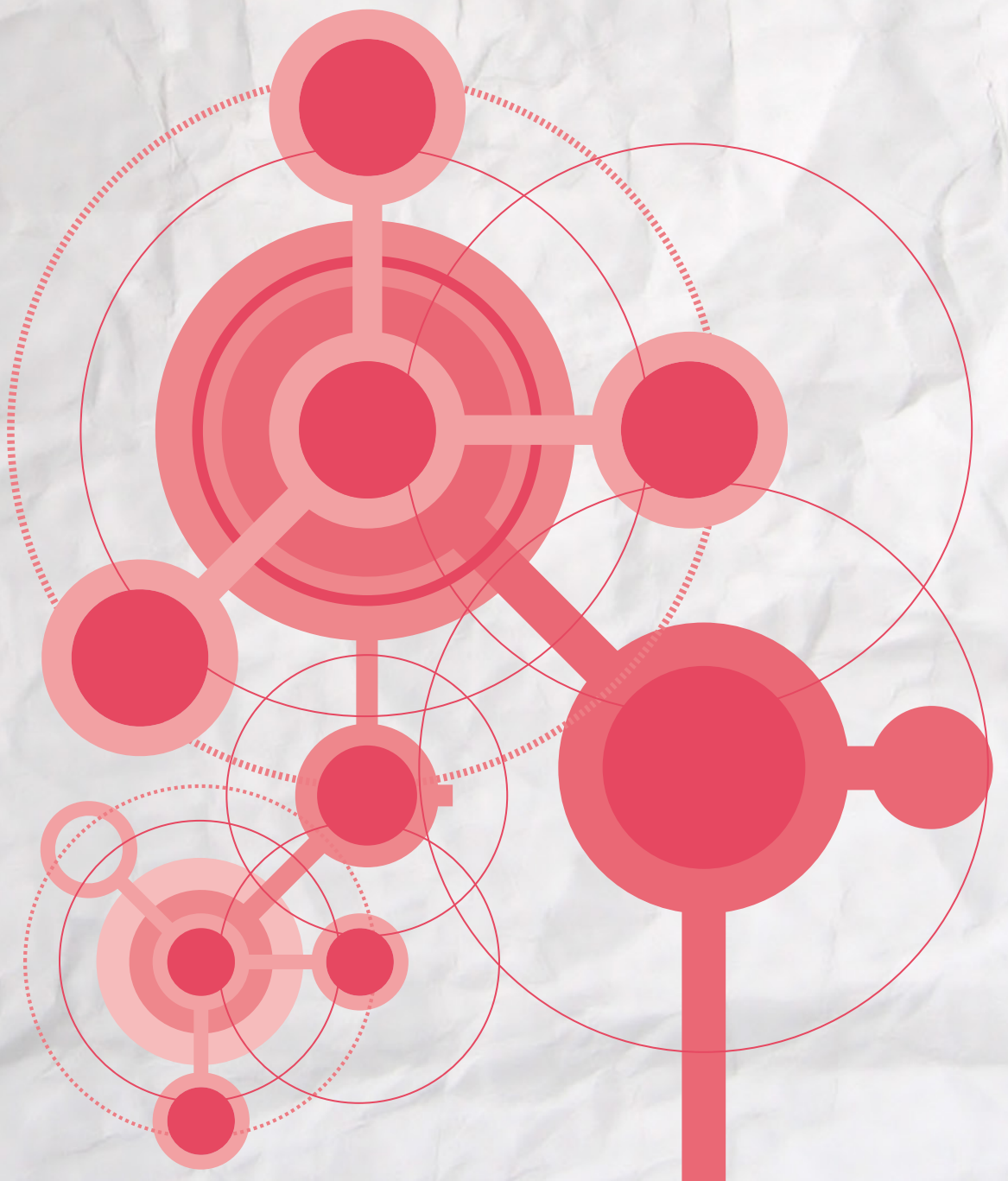
Organicom

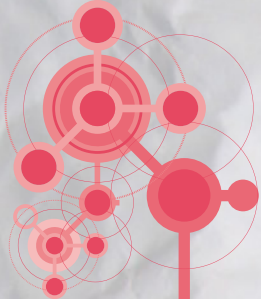
ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 15 • NÚMERO 29 • 2º SEMESTRE 2018

LUIZ ALBERTO DE FARIAS
VALÉRIA DE SIQUEIRA CASTRO LOPES
JUAN-CARLOS MOLLEDA
FLÁVIA CRISTINA MARTINS MENDES
MITSURU HIGUCHI YANAZE
ADRIANO DE OLIVEIRA SAMPAIO
LEA MARIA BOTELHO DA SILVA
LORENA MARIA CALIMAN
FLÁVIA BARROSO DE MELLO
ROSÂNGELA FLORCZAK DE OLIVEIRA
MARCELO PEREIRA DA SILVA
JÉSSICA DE CÁSSIA ROSSI
ANA CAROLINA TRINDADE
IVONE DE LOURDES OLIVEIRA
JOSÉ PEDRO CERDEIRA
DÓUGLAS APARECIDO FERREIRA
DANIEL REIS SILVA
RAFAEL CANO TENORIO
GUSTAVO DEL VECHIO
VÂNIA PENAFIERI

Relações Públicas e Marketing: convergência na era digital





organicom

SÃO PAULO • ANO 15 • NÚMERO 29

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

Editora | Editor | Editora

Margarida Maria Krohling Kunsch

Editor adjunto | Associate editor | Editor adjunto

Valéria de Siqueira Castro Lopes / Luiz Alberto de Farias / Márcio Simeone

Comitê executivo | Executive committee | Comité ejecutivo

Luiz Alberto de Farias / Márcio Simeone / Rosângela
Zomignan / Valéria de Siqueira Castro Lopes / Allyson Pains (estagiário)

Coordenação do dossiê desta edição | Coordination of the dossier of this edition | Coordinación del dossier de esta edición

Mitsuru Higuchi Yanaze

Diagramação e revisão | Layout and proofreading | Diagramación y revisión del texto

Julia Ahmed / Maurício Marcelo / Tikinet

Projeto gráfico | Graphic project | Proyecto gráfico

Paulo Alves de Lima

• • •

Os artigos publicados são de responsabilidade de seus autores, cujas abordagens não necessariamente coincidem com o ponto de vista dos editores e do Conselho Editorial.

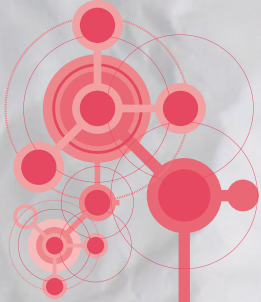
Não é permitida a reprodução total ou parcial do conteúdo da revista sem prévia autorização por escrito da equipe editorial.

The articles published are responsibilities of their authors, whose approaches do not necessarily coincide with the point of view of the editors and of the Editorial Board.

Total or partial reproduction of the content of this magazine without prior written authorization of the editorial team is forbidden.

Los artículos publicados son de responsabilidad de sus autores, cuyos abordajes no necesariamente coinciden con el punto de vista de los editores y del Consejo Editorial.

No está permitida la reproducción total o parcial del contenido de la revista sin previa autorización por escrito del equipo editorial.



organicom

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

Organicom, lançada em 2004, é uma publicação semestral produzida pelo Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo (CRP), da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), por meio do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp).

Organicom, launched in 2004, is a six-monthly publication produced by the Department of Public Relations, Publicity and Tourism (CRP) of the School of Communications and Arts of the University of São Paulo (ECA-USP), by means of the Lato Sensu Postgraduate Course in Strategic Management of Organizational Communication and Public Relations (Gestcorp).

Organicom, lanzada en 2004, es una publicación semestral producida por el Departamento de Relaciones Públicas, Propaganda y Turismo (CRP) de la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo (ECA-USP), por medio del Curso de Pos-Graduación Lato Sensu de Gestión Estratégica en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas (Gestcorp).

MISSÃO

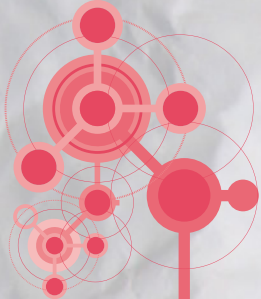
Organicom tem como missão reunir os grandes temas contemporâneos de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas estudados na universidade e, ao mesmo tempo, tornar-se um instrumento interativo com o mercado e a sociedade, democratizando os novos conhecimentos gerados e contribuindo para o debate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

MISSION

Organicom has as its mission to bring together the major contemporaneous themes of Organizational Communication and of Public Relations studied in the university and, at the same time, become an instrument that is interactive with the market and the society, democratizing the new knowledge generated and contributing to the technical-scientific debate of themes in these areas.

MISIÓN

Organicom tiene como misión reunir los grandes temas contemporáneos de la Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas estudiados en la universidad y, al mismo tiempo, tornarse un instrumento interactivo con el mercado y la sociedad, democratizando los nuevos conocimientos concebidos y contribuyendo para el debate técnico-científico de temas de esas áreas.



SEER-IBICT

Organicom utiliza o Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas (Seer), traduzido e customizado pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict). Os textos são recebidos, em fluxo contínuo e/ou por convocação, dos pesquisadores brasileiros e de outros países para os dossiês de cada edição.

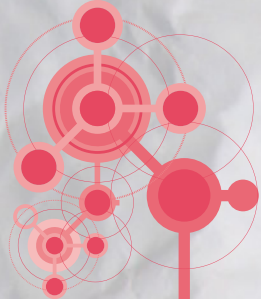
Organicom makes use of the System of Electronic Editing of Magazines (Seer), translated and customized by the Brazilian Institute of Information in Science and Technology (Ibict). The texts are received, in a continual flow and/or upon request, from Brazilian researchers and any of other countries for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

Organicom utiliza el Sistema Electrónico de Edición de Revistas (Seer), traducido y customizado por el Instituto Brasiero de Información en Ciencia y Tecnología (Ibict). Los textos son recibidos, en flujo continuo y/o por convocación, de los investigadores brasileiros y de otros países para los dossiers de cada edición.

INDEXAÇÃO

Organicom é indexada em / Organicom is indexed in / Organicom es indexada en:

- Latindex – Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal – <<http://www.latindex.unam.mx>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://www.latindex.unam.mx/buscador/resTit.html?opcion=3&letra=O>>.
- Reviscom – Rede Confibercom de Revistas de Comunicação, da Confederação Ibero-Americana das Associações Científicas e Acadêmicas de Comunicação (Confibercom) – <<http://redrevistascomunicacion.wordpress.com/>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/>>.
- Revcom – Coleção Eletrônica de Revistas de Ciências da Comunicação-Portcom/Intercom: <<http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/rbcc>>.
- Qualis-Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/ConsultaListaCompletaPeriodicos.faces>>. *Organicom é classificada com o nível B1 em Ciências Sociais Aplicadas I.*



CONSELHO CIENTÍFICO-EDITORIAL
SCIENTIFIC-EDITORIAL BOARD
CONSEJO CIENTÍFICO-EDITORIAL

PRESIDENTE | PRESIDENT | PRESIDENTE:

Margarida Maria Krohling Kunsch (Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil)

MEMBROS EFETIVOS | EFFECTIVE MEMBERS | MIEMBROS EFECTIVOS:

Abraham Nosnik Ostowiak (Universidad Anáhuac – México)

Ana Lúcia Novelli (Senado Federal – Brasília, DF, Brasil)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cicília Krohling Peruzzo (Universidade Metodista de São Paulo – São Bernardo do Campo, SP São Paulo, Brasil)

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

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

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

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

Federico Varona Madrid (San José State University – USA)

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

George Cheney (The University of Utah – USA)

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

Gino Giacomini Filho (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Gisela Gonçalves (Universidade de Beira Interior – Portugal)

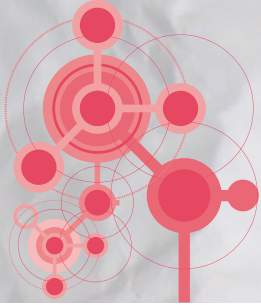
Heliodoro Teixeira Bastos (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

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

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

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

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



James E. Grunig (University of Maryland – USA)

Joan Costa Solà-Segalés (Ciac International – Espanha)

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

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

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

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

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

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

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

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

María Antonieta Rebeil Corella (Universidad Anáhuac – México)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pablo Antonio Múnera Uribe (Colegiatura Colombiana – Colômbia)

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

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

Ricardo Ferreira de Freitas (Universidade do Estado do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, RJ, Brasil)

Rudimar Baldissera (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Severino Lucena Filho (Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa, PB, Brasil)

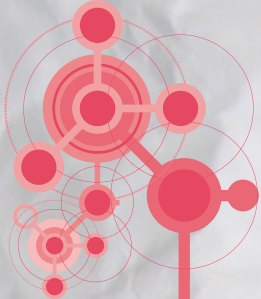
Simone Tuzzo (Universidade Federal de Goiás – Goiânia, GO, Brasil)

Teresa Ruão (Universidade do Minho – Portugal)

Tiago Mainieri de Oliveira (Universidade Federal de Goiás – Goiânia, GO, Brasil)

Wilson da Costa Bueno (Universidade Metodista de São Paulo – São Bernardo do Campo, SP, Brasil)

Yuji Gushiken (Universidade Federal do Mato Grosso – Cuiabá, MT, Brasil)



Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas / Departamento de Relações públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. – v. 1, n. 1 (2004). – São Paulo : ECA-USP/Gestcorp, 2004.

Semestral
ISSNe 2238-2593

1. Comunicação organizacional 2. Relações públicas I. Universidade de São Paulo. Escola de Comunicações e Artes. Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. Curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

CDD 21.ed. – 658.45

SECRETARIA | OFFICE | SECRETARÍA

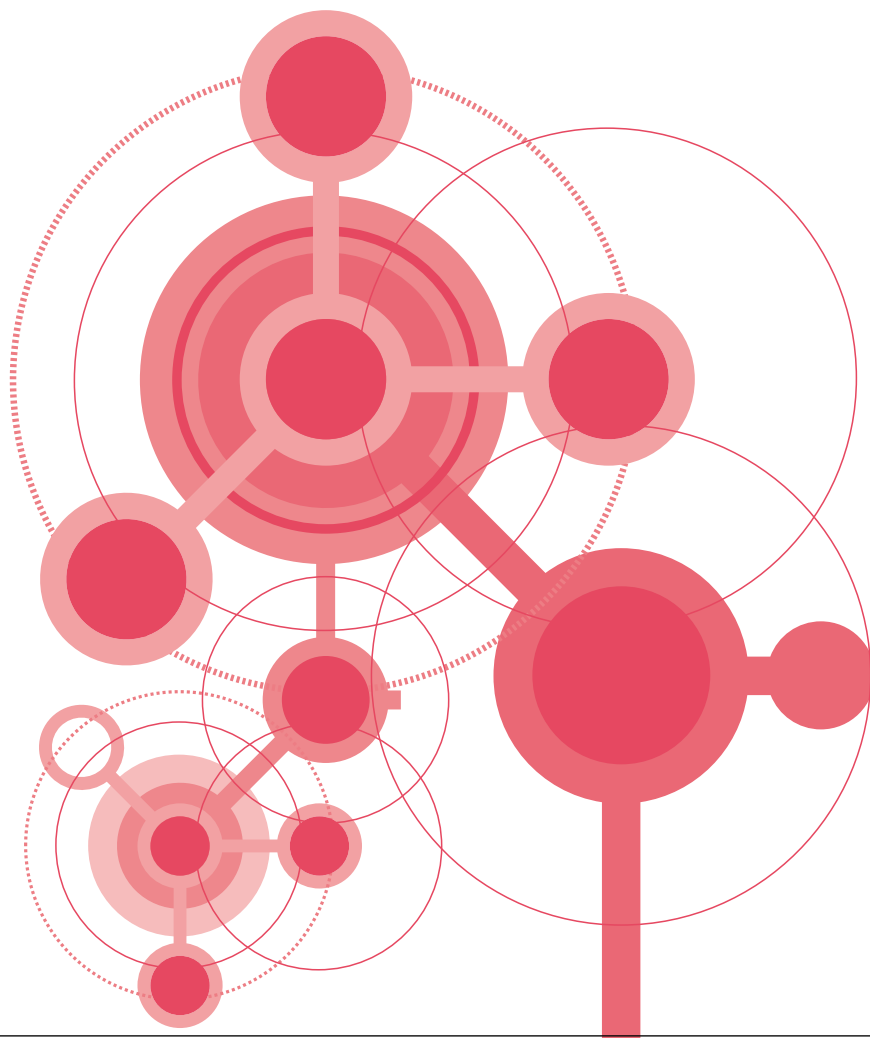
Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443 - Bloco 22 - Sala 30
Cidade Universitária - 05508-020 São Paulo - SP - Brasil
<https://www.revistas.usp.br/organicom/index>
organicom@revistaorganicom.org.br
(+55 11) 3091 2949

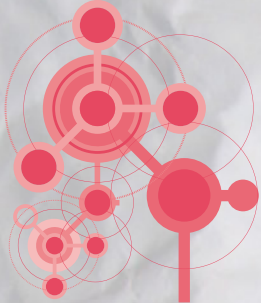
organicom

ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 15 • NÚMERO 29 • 2º SEMESTRE 2018

Relações Públicas e Marketing: convergência na era digital





INSTITUCIONAL

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP

REITOR
Marco Antonio Zago

VICE-REITOR
Vahan Agopyan

ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES – ECA

DIRETOR
Eduardo Henrique Soares Monteiro

VICE-DIRETORA
Brasilina Passarelli

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO - PPGCOM

COORDENADORA
Roseli Fígaro

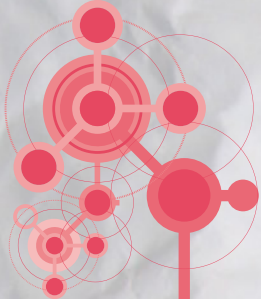
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO - CRP

CHEFE
Maria Clotilde Perez Rodrigues Bairon Sant'Anna

VICE-CHEFE
Paulo Roberto Nassar de Oliveira

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

COORDENADORA
Margarida Maria Krohling Kunsch



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO | *PRESENTATION*

Fontes estratégicas para resultados

LUIZ ALBERTO DE FARIAS E

VALÉRIA DE SIQUEIRA CASTRO LOPES

11

ENTREVISTA | *INTERVIEW*

Quando as vozes são múltiplas

JUAN-CARLOS MOLLEDA

15

DOSSIÊ | *DOSSIER*

Marketing e Relações Públicas promovendo o diálogo nas redes sociais

FLÁVIA CRISTINA MARTINS MENDES

E MITSURU HIGUCHI YANAZE

21

Salvador e os sentidos: estratégias de comunicação na web para a construção da marca-cidade

ADRIANO DE OLIVEIRA SAMPAIO, LEA MARIA

BOTELHO DA SILVA E LORENA MARIA CALIMAN

30

Em busca de sentidos para a "marca Rio": as narrativas do site portomaravilha.com.br

FLÁVIA BARROSO DE MELLO

43

Novos sentidos para a comunicação estratégica no contexto das organizações: diálogo e produção de sentido

ROSÂNGELA FLORCZAK DE OLIVEIRA

55

Marketing, empoderamento e interatividade: O *ethos* discursivo da marca Lola Cosmetics na Ecologia virtual

MARCELO PEREIRA DA SILVA, JÉSSICA DE

CÁSSIA ROSSI E ANA CAROLINA TRINDADE

67

A contação de histórias de vida pelas organizações: a presença da diversidade nas narrativas institucionais

IVONE DE LOURDES OLIVEIRA

79

Confiança, confiabilidade e ética. Podem as empresas aprender alguma coisa com Aristóteles?

JOSÉ PEDRO CERDEIRA

89

Inclusão e exclusão: interfaces entre os pressupostos de Theo van Leeuwen e a comunicação organizacional

DÔUGLAS APARECIDO FERREIRA

101

Fraturas na Excelência: o apagamento das ambiguidades das Relações Públicas

DANIEL REIS SILVA

112

PESQUISA | *RESEARCH*

Aplicaciones móviles oficiales en los clubes de fútbol españoles como herramienta de comunicación de contenidos

RAFAEL CANO TENORIO

124

RESENHAS | *REVIEWS*

Publicidade para além do consumo

GUSTAVO DEL VECHIO

137

Quando o futuro está tão perto

LUIZ ALBERTO DE FARIAS

146

Resultados e comunicação em uma só linguagem

VÂNIA PENAFIERI

148

NORMAS

151

APRESENTAÇÃO

Fontes estratégicas para resultados

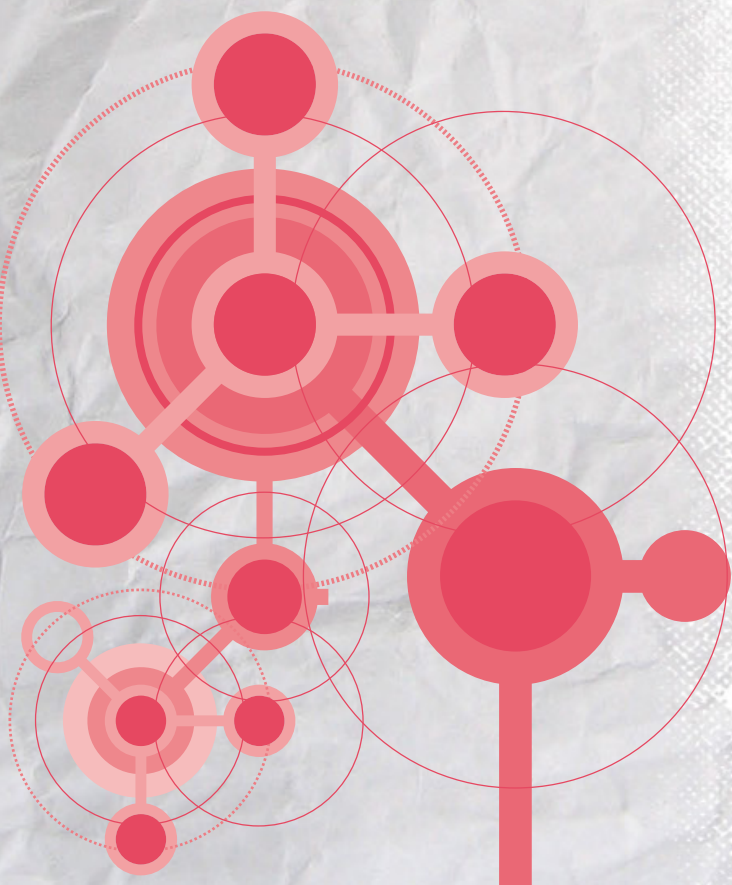
Strategic sources for results

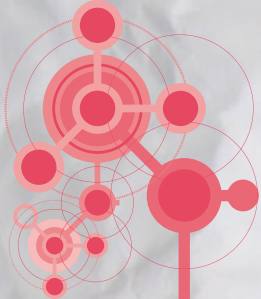
Fuentes estratégicas de resultados

A ideia de entrelaçar as áreas de conhecimento é mais que notória. Às vezes funciona; nem sempre. Por momentos pode gerar crises, diásporas, ruídos. Afinal, a busca pela identidade é sempre um caminho esperado. Em comunicação, todavia, é quase impossível pensar um caminho “puro”. Ao contrário, imagina-se a miscigenação a todo o tempo, afinal são muitas áreas que permitem à comunicação a sua constituição e a sua formação baseada em processos complexos: Antropologia, Sociologia, Administração, Psicologia etc.

Este número de *Organicom* coordenado pelo Prof. Dr. Mitsuru H. Yanaze, professor titular do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP), traz o diálogo e as imbricações entre comunicação e marketing em tempos nos quais a comunicação vai além da velocidade do pensamento. Tempos de intolerância nos quais as relações públicas precisam agir de modo a mediar as relações. Não apenas mediar no sentido de servir de conexão, mas fundamentalmente atuar de modo crítico, em favor da sociedade e do diálogo permanente. Não há tecido social que se sustente sem o contraditório, mas não há caminho que se percorra sem a sustentação dialogal.

Tempos de crise nos quais o marketing requer a habilidade de percursos inovadores, efetivos, eficientes. Com a presença de autores especialistas em uma das áreas ou transitando em ambas – o que se torna a cada dia mais natural e provável –, a revista *Organicom* permite o diálogo entre os diferentes campos, trazendo como resultado o conceito de comunicação integrada, elemento que conecta mensagens institucionais a mensagens mercadológicas, podendo adaptar-se aos mais diversos cenários, ainda mais em tempos digitais, tempos nos quais a instantaneidade da mensagem é proporcional ao tempo de compreensão, muitas vezes apressada e sem a necessária tessitura dos fatos frente ao tempo.





Com significativo número de pesquisas no Brasil e no exterior, a comunicação integrada traz em suas bordas uma contribuição de grande valor ao mercado e à academia na medida em que permite um olhar mais amplo sobre organizações de todos os perfis. Agregue-se a isso que novos formatos no contexto contemporâneo conseguem maior eficácia na construção de narrativas em ambientes de personalidade digital. As estratégias baseadas em conteúdo e relacionamento nas mídias digitais/sociais constituem a grande chave do sucesso da comunicação institucional e mercadológica no ambiente on-line, onde a horizontalidade ganha lugar e gera novos atores.

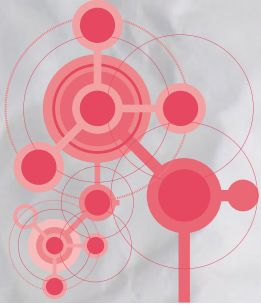
As ações comunicativas devem ser pensadas com olhar de longo prazo, com posicionamento estratégico, amplo e integrado, e não mais com foco exclusivo de divulgar e vender produtos e serviços. No mesmo sentido, programas de ações isoladas com vistas a construir imagem institucional positiva e relacionamentos com os públicos, sem cumplicidade e sinergia de interesses, já não mais podem expressar relações públicas. É essencial que novas formas de atuação sejam colocadas em cena, baseadas na ética e na proatividade.

Para trabalhar o tema, *Organicom* procurou um especialista que trafegasse com propriedade na temática da comunicação sem barreiras ou fronteiras, com o olhar que significasse integração de mensagens em novos tempos. O professor Juan-Carlos Molleda falou a *Organicom* a partir de um longo percurso que o habilita a tratar marketing e relações públicas com a perícia de quem os conhece de muito perto. A longa entrevista deu origem a “Quando as vozes são múltiplas”, onde ele tece uma ampla abordagem da comunicação – mercadológica e institucional – em tempos de internet, de cólera digital e de transformações profundas na maneira de agir e de pensar dos cidadãos.

O dossiê, composto por artigos voltados ao tema deste número, traz os artigos “Marketing e Relações Públicas promovendo o diálogo nas redes sociais”, de Flávia Cristina Martins Mendes e Mitsuru Higuchi Yanaze; “Salvador e os sentidos: estratégias de comunicação na web para a construção da marca-cidade”, dos autores Adriano de Oliveira Sampaio, Lea Maria Botelho da Silva e Lorena Maria Caliman Fontes; e “Em busca de sentidos para a ‘marca Rio’: as narrativas do site portomaravilha.com.br”, de Flávia Barroso de Mello. No espaço dedicado à pesquisa, é apresentado o texto “Aplicaciones móviles oficiales en los clubes de fútbol españoles como herramienta de comunicación de contenidos”, da autoria de Rafael Cano Tenorio. Complementando os artigos, o Espaço Aberto conta com “Confiança, confiabilidade e ética. Podem as empresas aprender alguma coisa com Aristóteles?”, escrito por José Pedro Cerdeira; “Inclusão e exclusão: interfaces entre os pressupostos de Theo van Leeuwen e a comunicação organizacional”, de Dôuglas Aparecido Ferreira; “Fraturas na excelência: o apagamento das ambiguidades das Relações Públicas”, de Daniel Reis Silva; “Novos sentidos para a comunicação estratégica no contexto das organizações: diálogo e produção de sentido”, da pesquisadora Rosângela Florczak de Oliveira; “Marketing, empoderamento e interatividade: o ethos discursivo da marca Lola Cosmetics na ecologia virtual”, dos autores Marcelo Pereira da Silva, Jéssica de Cássia Rossi e Ana Carolina Trindade; e “Contaçon de histórias de vida pelas organizações: a presença da diversidade nas narrativas institucionais”, da professora Ivone de Lourdes Oliveira e da pesquisadora Jeane Moreira.

Note-se que os textos de Flávia Barroso de Mello, Daniel Reis Silva e Rosângela Florczak de Oliveira publicados nessa edição são oriundos do Prêmio Abrapcorp 2018, conferido às melhores dissertações e teses no campo da comunicação organizacional e das relações públicas em programas de pós-graduação stricto sensu. Com a publicação desses trabalhos, *Organicom* reitera o seu compromisso com a pesquisa e com o desenvolvimento científico.

E, por fim, este número traz três resenhas de obras recentes e de forte contribuição para o campo da comunicação. A resenha “Publicidade para além do consumo”, de Gustavo del Vecchio, que trabalha o livro *Semiopublicidade – inovação no ensino: epistemologia e currículo da publicidade*, de Bruno Pompeu; a resenha “Quando o futuro está tão perto”, de Luiz Alberto de Farias, referente ao livro *Vida sustentável e comunicação – o diálogo necessário entre Estado, mercado e sociedade civil*, de



Maria José da Costa Oliveira e Luciana Bernardo Miotto; e “Resultados e comunicação em uma só linguagem”, produzida por Vânia Penafieri sobre o livro *The handbook of financial communication and investor relations*, de Alexander Laskin.

PROF.º DR.º LUIZ ALBERTO DE FARIAS

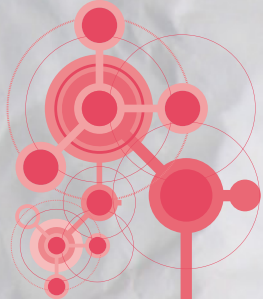
ECA/USP

PROF.ª DR.ª VALÉRIA DE SIQUEIRA CASTRO LOPES

ECA/USP

ENTREVISTA





When the voices are multiple

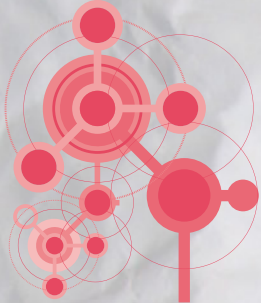
Quando as vozes são múltiplas

Cuando las voces son múltiples



Juan-Carlos Molleda

- PhD in Journalism and Mass Communication with emphasis on International Public Relations and International Business – University of South Carolina
- Master of Science in Corporate and Professional Communication – Radford University in Virginia
- Bachelor of Science in Social Communication – Universidad del Zulia (Venezuela)
- Member of the Board of Trustees of the Institute for Public Relations and founding member of its Commission on Global Public Relations Research
- Dean of the School of Journalism and Communication at the University of Oregon
- E-mail: jMolleda@uoregon.edu



What makes the areas of knowledge or professionals integrate? When do the voices of a segment begin to influence changes in other sectors? The idea of integrated communication gains space and dimension with the presence of researchers and professionals acting together, in dialogue, in various parts of the planet and seeking synergy between thoughts and actions. The polysemy of some areas enhances the need for conversations with sectors of society, academia, and companies, without which there would be no development, there would be no evolution.

In this issue, Organicom addressed two themes of great presence in the contemporary discussions of communication: public relations and marketing. And how both, in some way, are more and more influenced, generating what has been called integrated communication for some time.

To get a broad and global look, we talked with one of the world's leading experts on the subject, Prof. Juan Carlos Molleda, who has been researching and discussing the subject for a long time, in addition to having a profound experience in public relations, journalism, and marketing. Prof. Molleda today works at the University of Oregon, having extensive experience in research and teaching in the United States, but with a vision profile far beyond the borders.

...

ORGANICOM – *How do you see convergence between marketing and public relations? Has the concept of integrated communication evolved? How does the world see and practice communication in times when the feeling of immediacy grows?*

Molleda – Integration is happening with various degrees in different types of business contexts. Large multinational corporations still have separate marketing and public relations/public affairs units. However, they are coordinating their commercial and institutional voices more and better. Public relations agencies are adopting more advertising (creativity) and marketing (data analytics) in their services. Advertising, marketing, and consulting firms are incorporating more public relations strategies and tactics in their portfolio of services. Small- and medium-size businesses are more and more integrated because they are less complex and don't have the resources and specialization needs of large organizations.

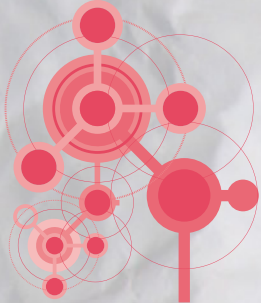
ORGANICOM – *People today are reporting massively – not always correctly – on digital social networks. Is this positive or negative for communication within organizations?*

Molleda – It is negative because it captures a deficient, limited, and perhaps distorted picture of the market and consumers/audiences.

ORGANICOM – *The world has growing waves of intolerance. What is the role of the communicator in this scenario?*

Molleda – Communication is a neutral proposition and its practices can be placed in a continuum from manipulative to objective. Yet, honest and authentic communication can help people to come together by avoiding extremes and the possibility to alienate or exclude groups. Strategic and ethical communication is powerful and impactful. The responsibility of media and organizations to use this power is at the center of the intolerance phenomenon/trend.

ORGANICOM – *Some advertising messages on social networks no longer intend to talk about the brand, product or service, but rather to become a content channel for the interests of the individual. Do you agree with that thought? And how does this get into the communications market?*



Molleda – Yes, I do agree with this approach because the decision-making power and influence have been democratized. That is, individuals and their tribes can influence public conversations quickly and efficiently in cyberspace and in physical spaces. Brands with purpose and responsibility understand the new dynamic. Consumers or audiences should be the focus of strategic communication and brands should be open to co-creation and active participation from those who are the target of communication strategies and tactics.

ORGANICOM – *After all, is content communication and marketing strategy in the online environment the best way nowadays?*

Molleda – Online environments cannot be ignored by anyone today; however, personal and group communications are still important and desirable by many people. A clever combination of the two would be the correct formula, since some online situations or issues may be more prominent than face to face and vice versa.

ORGANICOM – *How can communication and marketing contribute to a more just and egalitarian society?*

Molleda – Communication conveys meanings and reflects or prompts actions. In other words, words should be consistent with actions, and in today's world any issue that becomes trendy should be on top of the agenda for communicators and organizations. Having said that, social justice and inclusion (egalitarianism) are topics of debate and interest across the world. Therefore, communicators should advise their organizations to act and communicate in ways that meanings of justice and egalitarianism are upheld and celebrated; otherwise, they will take the change to further lose trust and reputation among internal and external public/stakeholders.

ORGANICOM – *Mass media communication has already reached the standards of behavior, consumption, health and values of some societies. How can we see the role of large media groups these days?*

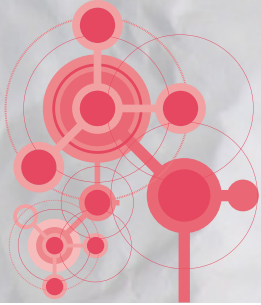
Molleda – Media groups are losing their monopoly of news, entertaining, and content creation and distribution. A variety of institutional and personal actors are now part of the media landscape. In many instances, people trust more their peers and members of their tribes than the established media operations. Media groups, therefore, must reflect the values of society and produce quality contents in a timely manner that responds to society expectations. Quality and purpose (identity) dominate the media landscape today.

ORGANICOM – *With a presence of ordinary people as the young influencers of the internet, is the look at the world more balanced, the horizontalization of forces, the movement of the most unreachable stages in the vast majority? Or is effective power still concentrated?*

Molleda – Influencers are impacting the conversation in a variety of economic sectors. And organizations understand the power of influencing and are partnering with influencers. Influencers that remain true to themselves will elevate their voices and values despite of corporate or organizational influence/power. Again, media and organizations with a purpose and clear identity will also impact and influence conversations and debates in the marketplace and in the public sphere.

ORGANICOM – *Have we finally arrived at the time when relations and public boundaries can be functioning in a fully integrated way, resignifying their origins and generating new forms of communication?*

Molleda – With emergent communication technologies and online environments, the private and the public often intercept. This fact is important to both individuals and organizations. Today, it is difficult to hide the private from the public.



ORGANICOM – *What differentiates the marketing and communication practiced and conceived in rich countries from what is done in the less favored countries?*

Mollada – It is mainly an issue of economics in terms of the types and quantity of human resources and technologies that can be retained or adopted for projects, as well as the media buying power to saturate a market with messages and public engagement strategies. Both the rich and less rich worlds have talented and creative professionals, but they operate in different contexts and with a varied amount of resources and funds to accomplish similar outcomes.

ORGANICOM – *Did the consumer (of products, services and ideas) evolve and become more critical, requiring brands to be more ethical and transparent?*

Mollada – Totally, consumers have more information to make decisions and more opportunities to express their views and organize around the actions or inactions, as well as offerings, of brands.

ORGANICOM – *How should 21st century brands build their speeches?*

Mollada – Building clear, distinctive, and strong voices that are consistent with their decisions, actions, and the quality of product and services they offer.

ORGANICOM – *How does the acceleration of information, how does internal communication work in organizations today?*

Mollada – Similar to external communication, technology allows for more direct communication and greater involvement with internal audiences. Also, internal audiences, like external audiences are, in general, better informed and more activist.

ORGANICOM – *How can marketing and institutional communication concepts be applied to the exercise of public communication?*

Mollada – The strategies and tactics of marketing and institutional communication can be used by all types of organizations and for all types of purposes. Marketing and communication are neutral propositions and impact all the sectors of a society.

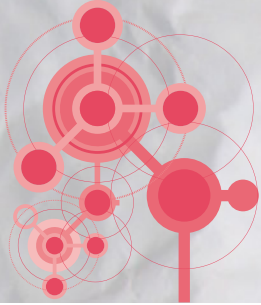
ORGANICOM – *Over the last few decades, several authors have been thinking of classifications for audiences. Does this still make sense? How can we think of public and their importance in an era in which participation seems to be a sine qua non?*

Mollada – Yes, this still makes sense and, in fact, we have more real-time information to be more specific and to articulate evolving types of audiences. Media use and involvement are creating new types of audiences. The nomenclatures we have in the body of knowledge can always be refined and expanded, similar to the theories that inform those nomenclatures and/or constructs.

ORGANICOM – *The demand for measuring results has grown. How do you see the evolution of this area? Are we able today to evaluate and measure results in public relations? And in marketing?*

Mollada – We have more technical tools and data to plan, execute, monitor, and evaluate public relations and marketing programs.

ORGANICOM – *What do you think about the future of academic training areas for marketing and communications professionals? Will the university still be the main training site?*



Molleda – University programs in public relations and marketing need to be as dynamic as the professions we serve are. Academic programs need to balance the teaching of conceptualization and with skills training, workshops, labs, and hands-on experiences on- and off-campus for all students. Bringing more guest speakers to curricular and co-curricular activities is more critical today, as well as developing industry-university partnerships with technology companies and other sectors of the creative and media economy.

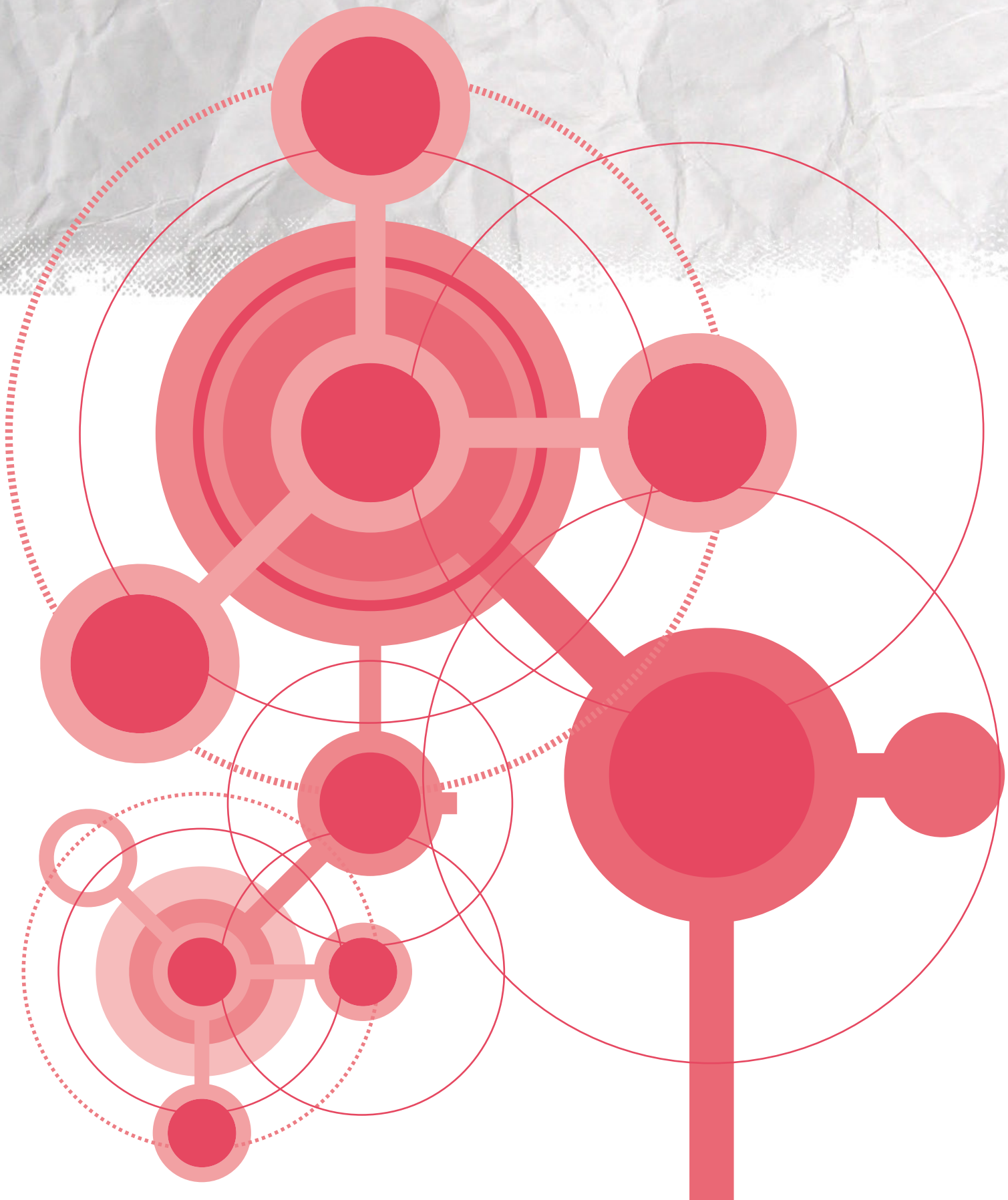
ORGANICOM – *What about the institutional communications market, how do you think the future will be? Will large investments still remain in the hands of large corporations or will there be investment dilution, creating more specialized players?*

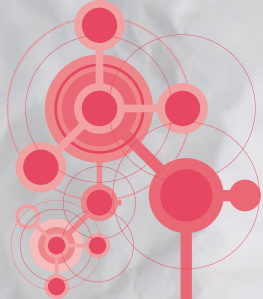
Molleda – Currently, the diversification and specialization of marketing and communication practices are happening both in large and small/boutique services providers. Also, large organizations are creating their own units to plan, produce, and distribute quality and traditional and emergent contents in a timely manner. Large marketing and public relations agencies are continually reinventing themselves or extending their service offerings with the use of freelancers or out/in-sourcing.

ORGANICOM – *Regarding postgraduate training, do you believe that it can account for the training of professionals from any area to work with public relations and marketing?*

Molleda – Yes, professionals who want to transition into public relations and marketing can be the target for professional master's programs. The challenge is to level those with some knowledge and experience in the industry and those who need to catch up. The advantage of having master's students with and without experience and knowledge in marketing and/or public relations in that the world is also moving to teams that are transdisciplinary and diverse.

DOSSIÉ





Marketing e Relações Públicas promovendo diálogo com os públicos nas redes sociais

Marketing and Public Relations to promote dialogue with the public in the social networks

Marketing y Relaciones Públicas promoviendo diálogo con los públicos en las redes sociales



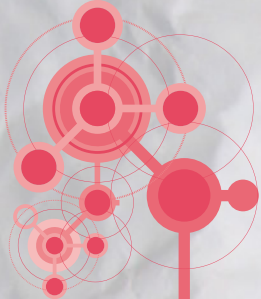
Flávia Cristina Martins Mendes

- Mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo.
- Professora e pesquisadora do Centro de Estudos de Avaliação em Comunicação e Marketing – CEACOM-ECA/USP.
- Professora nos cursos de extensão da ESPM São Paulo e dos cursos de comunicação social da Universidade São Judas.
- Coautora dos livros *Comunicação em cena* – Volume 1 (2012) e 5 (2014) e do livro *Marketing e comunicação de projetos socioculturais: experiências brasileiras e cubanas* (2015).
- E-mail: flaviacmmendes@gmail.com



Mitsuru Higuchi Yanaze

- Professor titular de Marketing e Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA/USP.
- Coordenador geral do Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing – CEACOM-ECA/USP.
- Coordenador do curso de especialização em Gestão de Comunicação e Marketing da ECA/USP.
- Diretor da Mitsuru H. Yanaze & Associados, empresa de consultoria.
- Autor dos livros *Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações* (2007; 2. ed., 2011); *Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração* (2010; 2. ed., 2013) e *Marketing fácil* (2013).
- E-mail: mitsuru@mhyanaze.com.br



Resumo

Este artigo procura apresentar como novas estratégias de marketing estão sendo utilizadas pelas organizações para construir um diálogo mais efetivo com seus respectivos públicos, principalmente nas redes sociais, onde eles estão mais presentes e atuantes. É importante mostrar que as mudanças de comportamento dos consumidores transformaram as relações empresa-consumidor, fazendo com que o marketing alcançasse novas alternativas para otimizar seu sucesso.

PALAVRAS-CHAVE: MARKETING • ESTRATÉGIA • RELAÇÕES • PÚBLICOS • REDES SOCIAIS.

Abstract

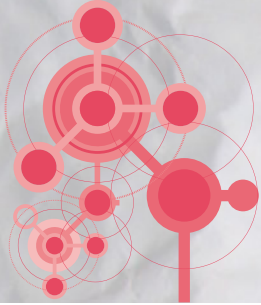
This article seeks to present how new marketing strategies are being used by organizations to build a more effective dialogue with their respective audiences, especially in social networks where they are more present and active. It is important to show that consumer behavior changes have transformed company-consumer relationships, making marketing reach new alternatives to optimize its success.

KEYWORDS: MARKETING • STRATEGIC • RELATIONSHIPS • PUBLIC • SOCIAL NETWORKS.

Resumen

En este artículo se busca presentar cómo nuevas estrategias de marketing están siendo utilizadas por las organizaciones para construir un diálogo más efectivo con sus respectivos públicos, principalmente en las redes sociales, donde ellos están más presentes y actuantes. Es importante mostrar que los cambios de comportamiento de los consumidores transformaron las relaciones empresa-consumidor, haciendo que el marketing ha alcanzado nuevas alternativas para optimizar su éxito.

PALABRAS CLAVE: MARKETING • ESTRATÉGIA • RELACIONES • PÚBLICOS • REDES SOCIALES.



INTRODUÇÃO

O acesso dos consumidores ao mundo digital tem se transformado nos últimos anos. Segundo o Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic) (2018), em 2017, 92% dos lares brasileiros tinham pelo menos um telefone celular, número muito próximo de um equipamento bem conhecido dos brasileiros, a televisão, que está em 96% das residências. No Brasil, 78% dos usuários de internet utilizam alguma rede social, como Instagram, Facebook, Whatsapp, LinkedIn, entre outras.

Esses números mostram a intensa e rápida mudança de comportamento dos usuários e consumidores. O último Social Media Trends (Fonseca, 2018b) publicado no final de 2018 informou que o Facebook e o Instagram são as redes sociais preferidas dos brasileiros: 30,1% utiliza o Facebook e 28,2% utiliza o Instagram, 91,3% desses usuários acessam diariamente as redes sociais. Dos que acessam com frequência, cerca de 38,3% gastam, em média, mais de 4 horas por dia navegando nas redes.

Com tantas pessoas utilizando as redes sociais/digitais, não é difícil pensar que as estratégias de comunicação de marketing foram reformuladas. As redes sociais se tornaram um desafio para as organizações contemporâneas.

Em tempos de tecnologias e ferramentas da web 2.0, a comunicação digital em redes sociais presume mais simetria entre emissores e receptores e constante troca de papéis entre eles, além da aceitação de diálogos, conversações e colaborações. (Terra, 2016, p. 271)

A simetria citada pela autora nada mais é que o entendimento das necessidades do público com quem a organização ou marca está interagindo. Entender as necessidades dos consumidores e/ou dos públicos é uma das atividades realizadas pelo marketing, cuja essência é entender e atender as necessidades, desejos e aspirações dos seus públicos.

O MARKETING NO CONTEXTO ATUAL

Para entendermos como as estratégias de marketing estão sendo utilizadas nos dias atuais, é importante compreender alguns fatos históricos sobre a atuação das empresas e como elas percebiam o marketing.

O conceito começou a ser utilizado no pós-guerra, a partir da década de 1950, devido ao crescimento de muitas empresas que foram impulsionadas pelo Plano Marshall. Com a expansão das empresas e a possibilidade de escolha de produtos e serviços, começou a surgir um novo consumidor, mais exigente, imediatista e com intenção de comprar os melhores produtos e serviços que lhe são apresentados.

Então, as organizações estavam diante de um desafio, entender com mais profundidade o que esse novo consumidor desejava, ao mesmo tempo em que a concorrência entre empresas ficava mais acirrada. No início da década de 1960, Jerome McCarthy apresentou o conceito dos 4 Ps: Product (Produto), Price (Preço), Place (lugar ou ponto de venda/ distribuição) e Promotion (promoção/ comunicação), para caracterizar o "mix" de Marketing. A Figura 1 mostra onde se encontra o mix de marketing dentro do processo de uma empresa:

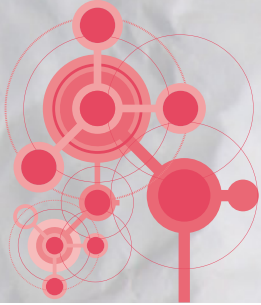
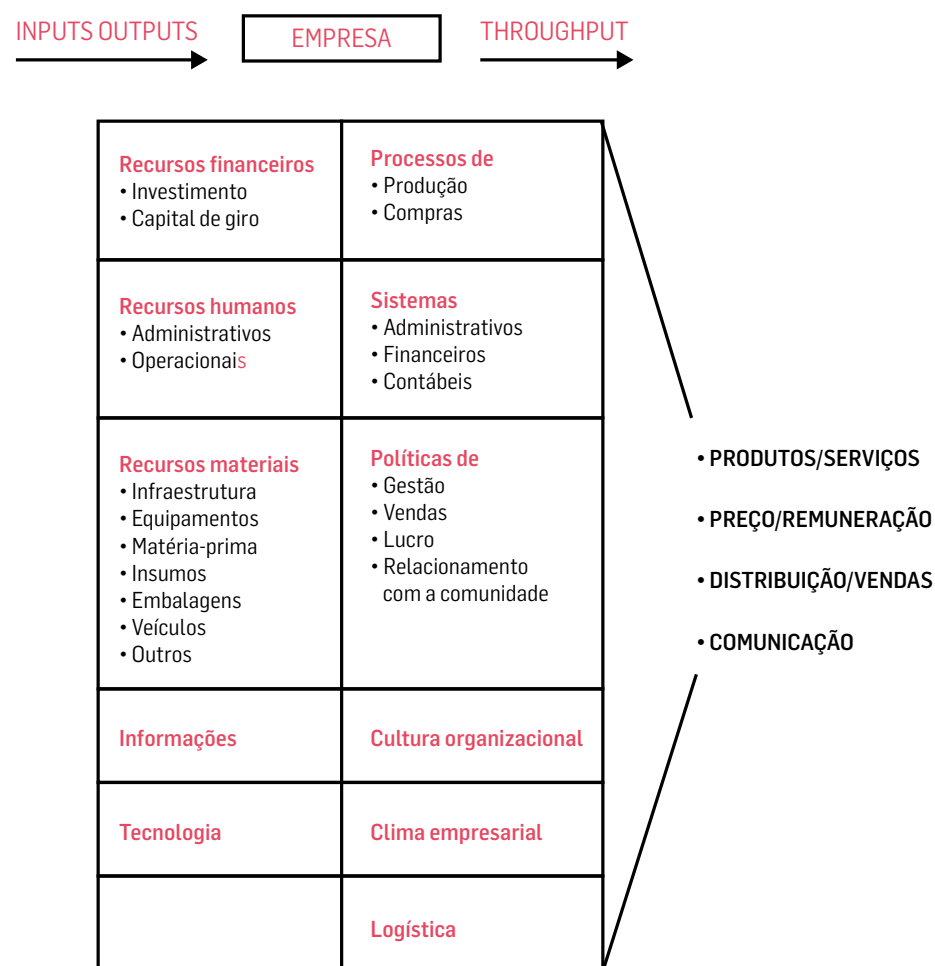


Figura 1: Fluxograma sistêmico de uma empresa



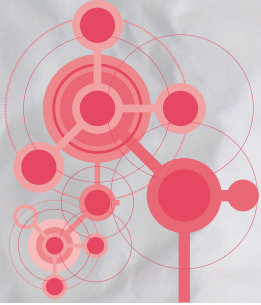
Fonte: Yanaze, 2011.

Os *inputs* compreendem todos os elementos que são incorporados à organização para viabilizar suas operações. São os recursos externos que serão transformados no produto/serviço final. Os *throughputs* indicam a maneira como esses elementos são trabalhados internamente pela organização. Em cada empresa, seu processo interno, suas políticas e sistemas são diferentes e o que os difere é a cultura organizacional. Os *outputs* são os resultados obtidos dos processos anteriores, é o *mix* de marketing, propriamente dito, é o que os públicos externos mais conhecem da empresa.

Os 4 Ps foram introduzidos como quatro variáveis básicas que compõem a estratégia de mercado de uma empresa. Eles ofereceram o suporte essencial para as empresas até alguns anos atrás. Entretanto, a partir dos anos 2000, com a popularização da tecnologia de informação, os 4 Ps ainda continuam sendo a base do marketing; porém, a internet transformou muito o mercado. Muitas mudanças aconteceram e muitos produtos e serviços acabaram tornando-se *commodities*, ou seja, produtos sem ou com pouca diferenciação. E este fator afetou empresas de diferentes mercados.

Com o maior acesso às redes sociais, o público começou a procurar mais do que apenas o anúncio do produto/serviços, mas também informações que podiam agregar na sua vida cotidiana. Eis que surge o chamado marketing de conteúdo. O marketing de conteúdo é um processo estratégico de marketing com o objetivo de criar e distribuir conteúdo relevante e consistente para atrair e reter um público claramente definido e, conseqüentemente gerar uma ação lucrativa para a empresa.

Hoje, neste mercado competitivo, as empresas não conseguem se diferenciar dos seus concorrentes apenas por meio dos *outputs*, mas sim quando criam diferenciais em relação a cada *input* e *throughput* e identificam para qual público (*stakeholders*) interessa disseminar adequadamente, por meio das mídias digitais e redes sociais. Significa, portanto, criar conteúdo de relevância de acordo com os interesses dos públicos em relação à organização.



Atualmente, é possível ter um produto excelente, serviços ótimos. Mas se a empresa não conhece seu público e não está habilitada para se comunicar efetivamente com ele, está correndo um grande risco de perder a competitividade e também sua participação de mercado.

A internet, os sites e as redes sociais se tornaram um novo espaço para venda de produtos/serviços de uma empresa; porém, apenas reservar um espaço não é garantia de atrair o público correto para a organização. O estudo Social Media Trends (Fonseca, 2018b) mostrou que 94,4% das empresas estão presentes neste espaço. E os dois principais motivos para isso é a construção da visibilidade on-line (85,3%), ou seja, a construção da imagem no mundo digital, e para interagir com o público (64,8%), conhecer, portanto, melhor com quem está dialogando.

Segundo o estudo, o principal motivo para as pessoas acessarem cada vez mais as redes sociais é a obtenção de informações e notícias (43,2%). Então, as pessoas não desejam apenas ver anúncios e mais anúncios na internet, elas querem um conteúdo relevante e conectado com suas necessidades.

Se as empresas procuram estar nas mídias digitais para construir sua imagem digital e dialogar com seus públicos, elas não poderão fazer apenas a comunicação mercadológica tradicional, ou seja, aquela comunicação com o único objetivo de persuasão e venda final de um produto.

As organizações vão precisar primeiramente construir um diálogo produtivo com seus públicos-alvo. O conteúdo criado por uma marca/empresa está ligado aos valores e ideais que a organização compartilha com seu público e como ele interage com essa proposta. Este é o assunto do próximo tópico.

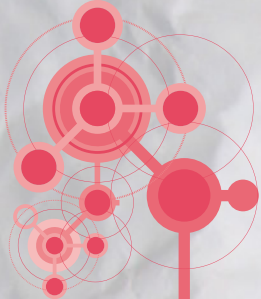
O RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS NAS MÍDIAS DIGITAIS

Em paralelo às ações de marketing das empresas, as atividades de relações públicas têm o objetivo de construir relacionamentos com os diversos públicos com os quais elas interagem.

A comunicação digital facilitou a interação entre empresas e públicos. Atualmente, é muito mais fácil entrar em contato com uma organização se compararmos a 20 anos atrás, quando havia poucos canais de comunicação e de interação disponíveis. Segundo Castells (1999, p. 446): “Os vínculos cibernéticos oferecem a oportunidade de vínculos sociais para as pessoas que, caso contrário, viveriam vidas sociais mais limitadas, pois seus vínculos estão cada vez mais espacialmente dispersos”. Realmente, hoje podemos perceber o quanto as atividades nas redes sociais podem estabelecer vínculos das pessoas com instituições e empresas.

O papel do profissional de relações públicas é lidar com os diferentes públicos de uma organização e em diferentes situações. As mídias digitais trouxeram novas características para este profissional que precisa ser ágil, flexível e eficaz para primeiro identificar e depois atender a demanda de solicitações que chegam por meio das redes sociais.

Manter uma reputação, construir uma imagem adequada aos valores e objetivos de uma empresa é o foco das atividades de relações públicas. Segundo Carolina Terra (2016, p 260), “as organizações estão sujeitas ao contingente de usuários das redes, que resignificam, satirizam ou ovacionam a marca, seus produtos ou seus serviços”.

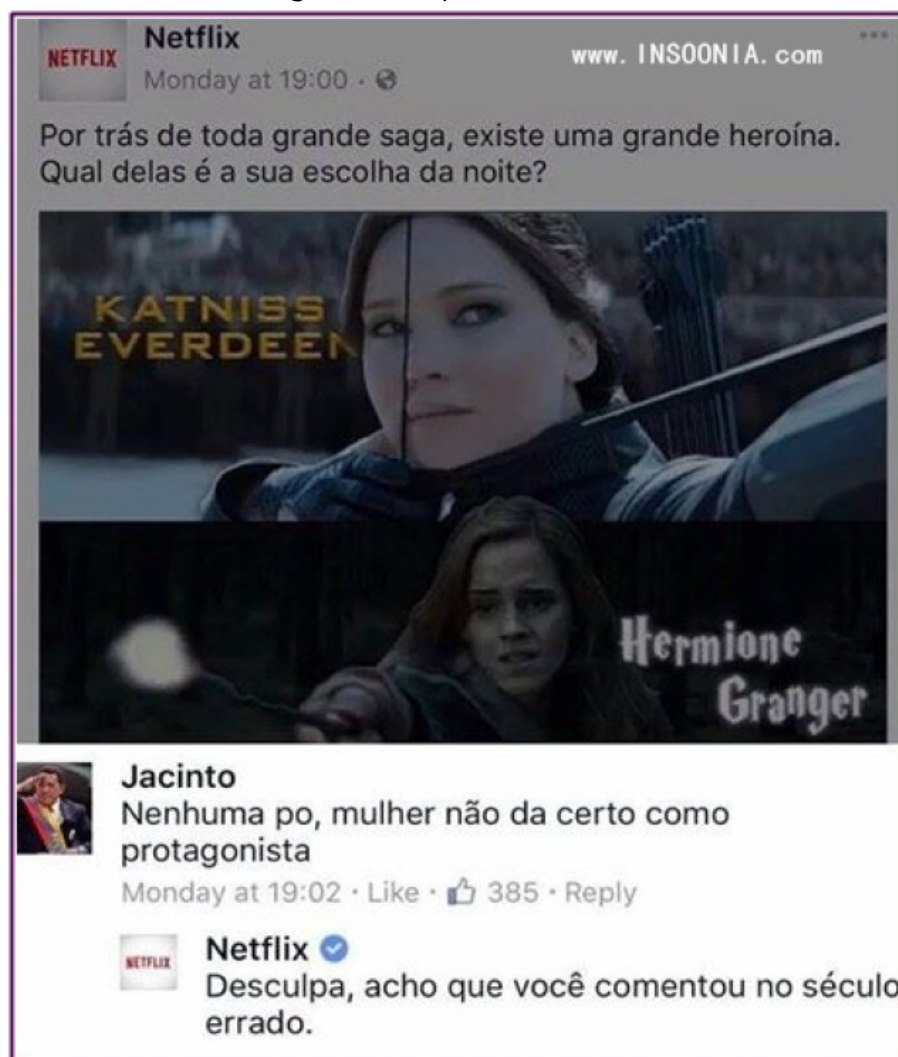


O comportamento, ou melhor, a estratégia usada pela empresa nas redes sociais pode reforçar ou prejudicar a imagem dela. A maneira como ela interage com os públicos reforça sua reputação, seja como uma empresa mais formal, mais objetiva ou mais divertida, pois a reputação coincide com a identidade organizacional (Kunsch, 2003).

Uma empresa que compreendeu como isso pode favorecer a construção de relacionamentos nas redes sociais foi a Netflix, empresa norte-americana provedora global de conteúdo on-line (filmes, séries, documentários etc.) que procurou seguir uma direção mais flexível e contemporânea nas suas redes sociais. As respostas às solicitações do seu público têm sempre uma tonalidade cômica, mas também não se perde a oportunidade de posicionamento diante de questões que para muitas empresas poderiam ser polêmicas e, portanto, deixadas de lado.

A Figura 2 mostra uma resposta da Netflix a um consumidor que trouxe uma menção ofensiva a uma das publicações da empresa no Brasil.

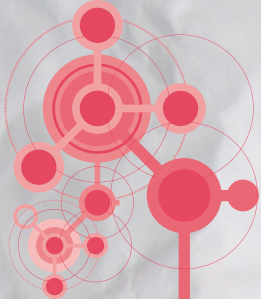
Figura 2: Resposta da Netflix



Fonte: Igor, 2018.

Nem toda organização poderia oferecer esse tipo de resposta ao público, mas a Netflix começou a construir uma imagem perante seu público com respostas divertidas, em tons mais dirigidos aos comentários e não respostas tradicionais e padrão.

Este é um exemplo de como uma empresa começa a compartilhar um conteúdo relevante e que chama a atenção do seu público. Por sua vez, as atividades de relações públicas, neste caso de atendimento ao público, são a base para a empresa consolidar sua reputação e atrair mais consumidores. Para Kunsch (2003, p. 123), “o trabalho de relações públicas nesse contexto visa agregar valor econômico e ajudar na consecução dos objetivos mercadológicos das organizações”. É possível



verificar isso no Brasil, pois a Netflix, que é um serviço de assinatura, tem 7,5 milhões de assinantes (Paz, 2018). No mundo tem 125 milhões de assinantes e esse número tem aumentando ano após ano.

A construção do relacionamento entre empresas e públicos por meio de conteúdos ainda é um desafio. Segundo o *Content Trends* (Fonseca, 2018a), que mostra quais serão as tendências em construção de conteúdo para 2019, das 3.000 empresas que responderam à pesquisa, 42,2% tem um conhecimento intermediário sobre a criação de conteúdos eficazes para as mídias digitais, pois ainda encontram dificuldades em integrar as estratégias a todas as ações da organização.

Nesse mesmo estudo, 44% das empresas possuem uma estratégia de marketing de conteúdo, porém essa estratégia não é documentada, nem registrada. Isso implica na não adoção de medidas para mensurar e avaliar se as estratégias geraram resultados para a organização.

Se as organizações ainda estão aprendendo a construir conteúdos e interagir com seus públicos nas redes sociais, é necessário a compreensão de como os profissionais de relações públicas e marketing podem melhorar sua sinergia e trabalhar as duas vertentes ao mesmo tempo: consolidar a reputação e atrair mais clientes.

A CONSTRUÇÃO DO CONTEÚDO NAS REDES SOCIAIS

Para se pensar em construir conteúdos eficazes nas redes sociais, é preciso primeiro compreender quais são os objetivos de comunicação que a empresa e/ou marca quer alcançar com determinado conteúdo.

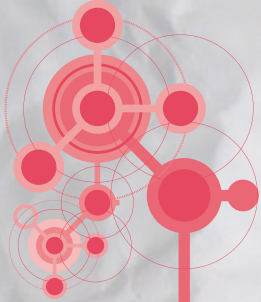
Segundo Yanaze (2011, p. 422-423), o processo de comunicação possui 13 objetivos: despertar consciência; chamar atenção; suscitar interesse; proporcionar conhecimento; garantir identificação, empatia; criar desejo e/ou suscitar expectativa; conseguir a preferência; levar à decisão; efetivar a ação; garantir e manter a satisfação pós-ação; estabelecer interação; obter fidelidade; gerar disseminação de informações pelos interlocutores.

Alguns dos objetivos citados apontam mais para a comunicação mercadológica, como por exemplo, criar desejo, levar à decisão e efetivar a ação. Outros se dirigem mais à comunicação institucional (Kunsch, 2003), como despertar consciência e estabelecer interação. Porém, todos os objetivos suscitam uma troca com os diversos públicos, seja por meio de bens e serviços ou do significado de determinada marca para a sociedade. Tudo isso ratifica a importância estratégica da comunicação integrada.

Os conteúdos criados para as mídias sociais precisam atingir pelo menos um desses objetivos. Então, é necessário elaborar conteúdos que possam ser relevantes e direcionados para o público de uma organização.

Compreender as necessidades do público com o qual interage é um passo importante, mas para definir o conteúdo adequado. A empresa precisa de ações, de fatos, de temas que sejam pertinentes à sua atuação e aos valores que compartilha. É preciso produzir uma ação e/ou um fato relevante antes de proceder sua comunicação, o que podemos denominar de fatos comunicáveis.

Os fatos comunicáveis são “ações ou realizações que sejam merecedoras de menção e de referência” (Yanaze, 2011, p.460). A adequada disseminação dos fatos comunicáveis (identificados em cada um dos *inputs*, *throughputs* e *outputs*) aos diversos *stakeholders*, de acordo com sua pertinência, demanda o planejamento e a implementação de estratégias de comunicação integradas em todas as suas dimensões, exigindo dos setores da organização (compras, produção, vendas, RH, finanças, diretoria etc.) a efetivação de ações positivas, e do setor de comunicação a implementação de variadas formas e canais de difusão.



O que muitas vezes ocorre é que as ferramentas da comunicação são mais valorizadas do que os fatos propriamente ditos. Muitas empresas, no desejo de estarem no mesmo patamar de seus concorrentes, começam a produzir conteúdo e mais conteúdo sem uma estratégia alinhada aos objetivos da empresa e seu contexto institucional e mercadológico. Segundo o estudo *Content Trends* (Fonseca, 2018a), para 74,6% das empresas, o principal desafio é produzir um conteúdo que engaje o público.

Outra questão que mostra o quanto muitas organizações não estão preparadas para produzir conteúdo eficaz, é que elas não mensuram as atividades on-line, 49,1% não mensura o ROI¹ e nem avalia os resultados das ações de comunicação mercadológica e institucional. Portanto, as empresas não sabem o que o conteúdo produzido e sua disseminação estão proporcionando como resultado tangível (vendas adicionais, retornos financeiros etc.) e intangível (imagem, valor da marca etc.).

Quanto maior a mensuração dos resultados, mais os indicadores deixam de ser somente dados (brutos, isolados, sem relevância aparente) constituindo-se em informações (relevantes, contextualizadas) passando a ser fonte de conhecimento, pois dão ao profissional a capacidade de reinterpretar a informação, desenvolvendo raciocínios próprios sobre ela. (Yanaze; Freire; Senise, 2013, p. 140)

A elaboração de conteúdo nas mídias sociais exige dos profissionais algumas etapas para um alcance eficaz. A primeira é compreender as necessidades do seu público, uma atividade bem conhecida pelos profissionais de marketing, entender o mercado e o que os consumidores querem dele. A segunda etapa é ter claro o que se quer alcançar com determinado conteúdo, porque esse conteúdo pode ser interessante para o público de determinada empresa. A terceira etapa é saber que o público atual em sua maioria não tem uma atitude passiva nas redes sociais, hoje grande parte do público é interativo. Portanto, o conteúdo não é algo definitivo e imutável, mas sim algo adaptável e adequado aos contextos mercadológico e institucional, que sofrem mudanças constantes, seja por causa das ações da concorrência, das condições socioeconômicas, demográficas, tecnológicas, legais etc. A última etapa é avaliar constantemente o que está gerando resultados positivos, identificar o que não alcançou as metas desejadas e as razões.

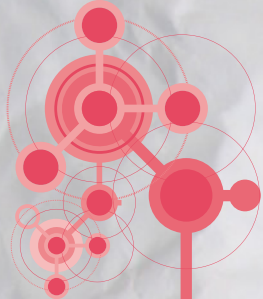
CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo podemos perceber que as estratégias de marketing e as atividades de relações públicas podem caminhar juntas para valorizar a estratégia competitiva de uma organização e atrair mais públicos para seus produtos e serviços.

A atividade principal do marketing, que é compreender o que o público-alvo, o consumidor desejado, pode ser ligada à atividade de relações públicas, que é construir esse relacionamento lançando mão das diversas formas de comunicação. A integração entre essas duas atividades acontece pela construção de um conteúdo relevante aos públicos, disseminação por canais que possibilitam a interação e o alcance dos diversos objetivos do processo da comunicação, avaliação e mensuração dos seus resultados. Entendemos que no contexto atual, esta integração é fundamental para que as organizações possam alcançar seus objetivos, afinal, não existem fronteiras bem definidas entre as ações de comunicação mercadológica e institucional. Elas se complementam e, se bem planejadas, propiciam uma sinergia que potencializa os resultados para a organização.

As organizações não estão mais em posições confortáveis, como antes da segunda metade do século XX, onde existia pouca ou quase nenhuma concorrência e o consumidor não tinha a opção de escolha entre produtos e serviços, e também não tinha voz para suas necessidades. Hoje, as empresas precisam se adaptar a um novo contexto que exige muita agilidade e comunicação direcionada. A comunicação massiva, que não preza seu público, não tem mais condições de estar presente neste mercado.

¹ ROI significa no termo inglês *return over investment*, retorno sobre investimento.



Conteúdos criativos e alinhados com a missão, valores e o contexto organizacionais estão ganhando cada vez mais espaço nas mídias, principalmente nas digitais e redes sociais.

Isso só é possível quando há um alinhamento efetivo entre marketing e relações públicas, e quando outros setores (compras, produção, vendas, RH, finanças etc.) entendem que são responsáveis por criar e manter fatos comunicáveis e que sua disseminação adequada aos públicos de interesse propicia resultados tangíveis e intangíveis positivos, valorizando a organização.

REFERÊNCIAS

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede: a era da informação*. Tradução: Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CENTRO REGIONAL DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO. *Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros: TIC DOMICÍLIOS 2017*. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://cetic.br/tics/domicilios/2016/individuos/C5/>. Acesso em: 20 mar.2019.

FONSECA, Letícia. *Content Trends: tendências do marketing de conteúdo 2018*. [S. l.]: Rockcontent, 2018a. Disponível em: <https://inteligencia.rockcontent.com/content-trends/>. Acesso em: 20 mar. 2019.

FONSECA, Letícia *et al.* *Social Media Trends 2019*. [S. l.]: Rockcontent, 2018b. Disponível em: <https://materiais.rockcontent.com/social-media-trends>. Acesso em: 20 mar. 2019.

IGOR. Veja as melhores respostas da Netflix nas redes sociais. *Gazeta do Mundo*, [s. l.], 5 ago. 2018. Disponível em: <https://www.gazetadomundo.com/veja-as-melhores-respostas-da-netflix-nas-redes-sociais/>. Acesso em: 20 mar. 2019, 14:30.

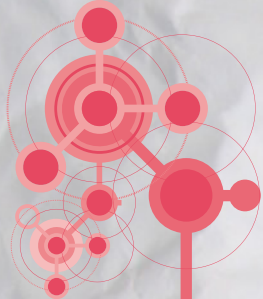
KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

PAZ, João da. Com 7,5 milhões de assinantes, Brasil é campeão de séries não-inglesas na Netflix. *TV UOL*, São Paulo, 30 maio 2018, 06:07. Disponível em: <https://noticiasdatv.uol.com.br/noticia/series/com-75-milhoes-de-assinantes-brasil-e-campeao-de-series-nao-inglesas-na-netflix-20698>. Acesso em: 20 mar. 2019, 14:30.

TERRA, Carolina Frazon. Redes e mídias sociais: desafios e práticas no contexto das organizações. *In*: KUNSCH, Margarida Maria. *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016. p. 255-272.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. *Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; FREIRE, Otávio; SENISE, Diego. *Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração*. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013.



Salvador e os sentidos: estratégias de comunicação na web para a construção da marca-cidade¹

Salvador and the senses: communication strategies on the web for brand-city construction

Salvador y los sentidos: estrategias de comunicación en la web para la construcción de la marca ciudad



Adriano de Oliveira Sampaio

- Pós-doutor em Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP)
- Doutor em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela Universidade Federal da Bahia (Ufba)
- Mestre em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela Ufba
- Graduado em Comunicação Social – Relações Públicas pela Universidade do Estado da Bahia (Uneb)
- Professor associado na Ufba
- E-mail: adrianosampaio@gmail.com



Lea Maria Botelho da Silva

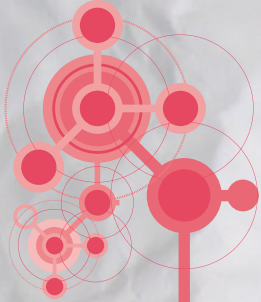
- Doutoranda em Cultura e Sociedade na Ufba
- Mestre em Planejamento Ambiental pela Universidade Católica do Salvador (Ucsal)
- Especialista em Gestão da Comunicação Organizacional Integrada pela Ufba
- Graduada em Comunicação Social pela Ucsal
- E-mail: leabotelho.rp@gmail.com



Lorena Maria Caliman Fontes

- Mestranda em Cultura e Sociedade na Ufba
- Especialista em Comunicação Estratégica e Gestão de Marcas pela Ufba
- Graduada em Comunicação Social – Jornalismo pela Ufba
- E-mail: lorecaliman@gmail.com

¹ Este artigo inédito toma como referência uma pesquisa pós-doutoral desenvolvida em 2016-2017 na ECA/USP sob a supervisão da Prof.ª Dra. Margarida Maria K. Kunsch. Parte da discussão aqui relatada foi apresentada, recentemente, no XIV ENECULT (2018). A presente análise foi adaptada e rediscutida para o propósito da publicação nesta revista.



Resumo

Neste artigo analisamos o fenômeno da marca-lugar no ambiente da web. Para tanto, trazemos a análise de dois vídeos promocionais elaborados pela Prefeitura da cidade de Salvador como estratégia para atração de turistas. Neste estudo, buscamos identificar os atributos e valores da “marca-lugar”, no referido município, por intermédio das estratégias de comunicação e marketing elaboradas pelo órgão de turismo municipal, intitulado Saltur, no ambiente proposto pelas redes sociais on-line, em particular em seu canal do YouTube.

PALAVRAS-CHAVE: MARCA-LUGAR • COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA • SALVADOR • WEB • YOUTUBE.

Abstract

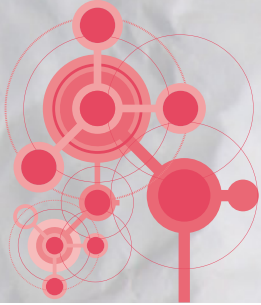
In this article we analyze the phenomenon of place brand in the web environment. Therefore, we present the analysis of two promotional videos developed by Salvador's town hall, as a strategy to attract tourists. In this study, we identify the attributes and values of Salvador's place brand through its communication and marketing strategies elaborated by the municipal tourism organ, entitled Saltur, in the environment proposed by online social networks, in particular its Youtube channel.

KEYWORDS: PLACE BRAND • STRATEGIC COMMUNICATION • SALVADOR • WEB • YOUTUBE.

Resumen

En este artículo analizamos el fenómeno de la marca-lugar en la web. Para ello, examinamos dos videos de propaganda elaborados por el Ayuntamiento de la ciudad de Salvador de Bahía, como una estrategia para atraer a los turistas. En este estudio, buscamos identificar los atributos y valores de la “marca-lugar” de la ciudad de Salvador por intermedio de sus estrategias de comunicación y marketing elaboradas por el órgano de turismo municipal llamado Saltur, en el ambiente propuesto por las redes sociales *online*, en particular su canal de YouTube.

PALABRAS CLAVE: MARCA-LUGAR • COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA • SALVADOR • WEB • YOUTUBE.



MARCA-LUGAR, DESTINO TURÍSTICO E COMUNICAÇÃO NA WEB

Todos que visitam um lugar ainda desconhecido já estiveram, em algum momento, diante de uma situação comunicativa vinculada à expectativa de conhecer o novo, fantasiando pessoas, imagens, cheiros e gostos do território visitado. Os franceses diriam que essas características são o *terroir* do destino. Nessa mescla de espera e desejo de chegar, é como se o lugar o esperasse, e não o contrário.

De outro lado, temos o olhar do morador e cidadão de uma cidade que vivencia o lugar, experimenta virtudes e problemas diários, por exemplo: falta de mobilidade urbana; questões de segurança pública – em virtude dos crescentes índices de violência urbana –; desemprego; descaso com a saúde, educação e o fomento à cultura; recessão econômica e emigração. Problemas esses enfrentados por metrópoles brasileiras e algumas estrangeiras.

Esses dois pontos de vista acerca de um lugar lançam um problema de investigação. De que maneira é possível conciliar dois olhares divergentes (visitante e morador) de modo a atender às expectativas de visitantes e moradores, uma vez que ambos têm maneiras distintas de fruição do território?

A escolha por um posicionamento das “marcas-lugares” está vinculada tanto à imagem do local a ser representada pelos mais diversos suportes midiáticos, como por campanhas de comunicação on-line e vídeos analisados neste artigo, e pelas formas com que os governos estabelecem políticas de comunicação e de cultura (Rubim; Rocha; 2010).

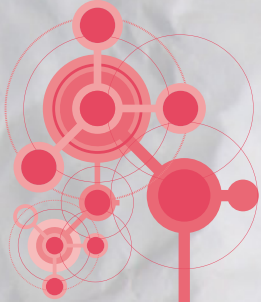
Pensar o fenômeno da marca-lugar na web é a proposta deste estudo, que apresenta uma análise de dois vídeos promocionais elaborados pela Prefeitura da cidade de Salvador como estratégia para atrair turistas. Buscamos analisar a “marca-lugar” da cidade de Salvador por intermédio das suas estratégias de comunicação e marketing elaboradas pelo órgão de turismo municipal, intitulado Saltur, no ambiente proposto pelas redes sociais on-line, em particular em seu canal do YouTube.

MARCA-LUGAR, DESTERRITORIALIZAÇÕES E NARRATIVAS

Segundo Kavaratzis e Ashworth (2007), o conceito e os métodos de branding podem ser empregados por cidades com a finalidade de construir qualidades que se tornem desejáveis por uma audiência específica. Nesse contexto, a marca-lugar se caracteriza como a construção simbólica de mundos possíveis (Semprini, 2006, 1996) em direção ao turista. Por “marca lugar”, portanto, entendemos os esforços de comunicação e marketing desenvolvidos pelos territórios (cidades, estados, países) em um posicionamento de marca que busca desenvolver estratégias de visibilidade (Kotler, 2006). Ainda, como modelos de gestão de marca-cidade, apresentamos nesse breve referencial teórico a metodologia da Saffron European City Brand Barometer (Hildreth, 2018) e de Simon Anholt (2010)².

O desenraizamento que acompanha a formação e o funcionamento da sociedade global coloca os atores sociais, situados em diferentes lugares e distintas condições socioculturais, diante de novas, desconhecidas e surpreendentes possibilidades de relação espaço-temporal. Compreendido em suas diversas conotações, o processo de desterritorialização liberta horizontes sociais, mentais, imaginários (Ianni, 2003, p. 103).

² Uma discussão mais ampliada do referencial teórico sobre marca lugar apresentamos em: Martins; Sampaio, 2016.



Esses constructos do imaginário e do simbólicos se entrecruzam com dados do contexto social das cidades. O IBGE estima que Salvador é a quarta cidade mais populosa brasileira e dispõe de 2.953.986 habitantes (2017). De acordo com o censo de 2010, também é a mais populosa da região Nordeste, e quase 80% da população do município se declarou parda ou negra, colocando a capital na terceira posição no Brasil (IBGE, 2010). A desigualdade social é alta em Salvador, onde a renda média foi de 3,5 salários mínimos e a taxa de ocupação, 30,5%, em 2015 (IBGE, 2017).

Como construir sentidos em uma cidade tão díspar, como vimos por intermédio dos dados apresentados pelo IBGE? Nesse texto faremos uma análise acerca de dois vídeos publicitários relativos à cidade de Salvador, que dialogam com imagem e identidade de marca conflitantes. Como problema de investigação buscamos compreender de que maneira o órgão de promoção ao turismo local, constrói sua produção de sentidos e cria um imaginário acerca desse lugar, por intermédio desses vídeos promocionais?

Graças ao crescente acesso à internet e com a adesão às mídias sociais, o público amplifica a comunicação e sua conectividade de "muitos para muitos". As redes sociais se tornam um dos principais ambientes de interação social e desterritorialização na contemporaneidade. (Costa, 2008; Canclini, 1998).

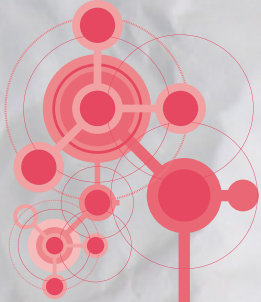
Neste artigo, buscamos analisar discursivamente as campanhas desenvolvidas pela instância pública de promoção ao turismo, Saltur. Para tanto, apresentamos a análise de vídeos publicitários de autopromoção dessa cidade nos anos de 2014 e 2016, com a finalidade de compreender melhor o posicionamento de imagem proposto pelo poder público a esse município no referido período. Tais análises foram elaboradas tendo como referência o modelo de percepção do projeto de marca manifesta proposto por Andrea Semprini (2006), na organização semionarrativa do significado, e na construção de mundos possíveis.

UM APORTE METODOLÓGICO E TEÓRICO PARA ANÁLISE DAS MANIFESTAÇÕES DA MARCA SALVADOR

Apresentamos, para análise dos vídeos da cidade de Salvador divulgados no YouTube, a perspectiva da análise semionarrativa de marca de Semprini (2006) e a análise semionarrativa da comunicação na construção da relação entre os mundos textual, possível e "real" (Semprini, 1996). Ao observar os vídeos, propomos analisar a construção de um mundo possível elaborado a partir de um modelo de troca comunicativa de raiz semionarrativa que, para o autor, presta maior atenção às problemáticas da relação entre o mundo possível e os sujeitos da enunciação.

A escolha dos vídeos segue uma constatação apontada por Yanaze (2011). Segundo o autor, a combinação de algumas técnicas de comunicação podem influenciar e contribuir para a mobilização social no ambiente das mídias sociais e o consequente espalhamento da mensagem, sendo elas: a temática, no sentido de escolher um tema em voga na sociedade e que gere polêmica para estimular o debate; o sentimento, objetivando criar uma mensagem de impacto que desperte no usuário alegria e/ou tristeza e/ou raiva e/ou compaixão ou ainda paz interior; e o conteúdo multimídia, no qual as pessoas são atraídas a visualizar aquilo que lhes chama atenção e, por isso, os conteúdos que associam imagens, vídeos e/ou áudios são os mais compartilhados (Yanaze, 2011).

Como já apresentado, a proposta de análise de Semprini (1996) considera a independência e a posição externa do "mundo real" em relação aos dispositivos textuais como importante ponto de interesse, pois "é a partir do mundo real que o dispositivo textual toma forma" (Semprini, 1996, p. 91). A relação dialética e reflexiva entre os dois mundos (real e textual) é ajustada, a cada vez, pelos dispositivos textual e enunciativo.



Nesse contexto analítico, as peças audiovisuais da cidade de Salvador podem ser averiguadas na relação entre o discurso construído pelo narrador com o narratário, no texto, e nas instâncias de produção e recepção no chamado “mundo real”. Já o “mundo possível” (Semprini, 1996, 2006) é construído na intermediação entre as duas instâncias. O dispositivo comunicacional funciona, lembra Semprini, como um aparato sempre seletivo, que propõe representar o mundo completo objetivamente, apenas a totalidade dos discursos midiáticos poderia representar esse mundo, caracterizado então como espaço sociocultural.

A busca por incluir a diferenciação entre os mundos textual e real na criação de um mundo possível é justamente a por “reverter o argumento semiótico imanente clássico” (Semprini, 1996, p. 90-91), tendo o mundo “real”³ (Semprini, 1996) como ponto de confrontação incontornável e polo dialético necessário na construção do mundo textual. Assim sendo, a “construção social da realidade” (Berger; Luckman, 1985) da cidade de Salvador, com todas as suas contradições e desigualdades e as características culturais, visuais e até mesmo afetivas do seu povo sugerem a possibilidade da construção de narrativas audiovisuais que funcionem como uma “janela” para o mundo possível criado em cores, personagens e representações nos vídeos. Não cabe portanto a reivindicação de fidelidade estrita ao “real”, mas sim em que medida a representação convoca o coenunciador à criação e compartilhamento do seu mundo possível (Semprini, 1996).

Na construção discursiva de uma marca, parte-se do nível dos valores mais profundos, “composto por um número limitado de valores fundamentais que estruturam e orientam a sociedade” (Semprini, 2006, p. 154). Para a construção da marca-lugar Salvador, a identificação desses valores permite entender o percurso narrativo criado – fazemos aqui a relação com a criação do *mundo possível* – no sentido de revelar a intenção por trás da marca e sua produção de sentidos. Porém, será a partir dos relatos, construídos pelas narrativas da marca, que podemos chegar a tais valores. Essas narrativas, por sua vez, são constituídas nos discursos e suas manifestações a exemplo dos objetos, formas, cores, personagens, estilos, slogans, logos, etc. Este nível, aponta Semprini, é o mais sensível ao ambiente sociocultural – que podemos também chamar de espaço sociocultural –, no qual o “mundo real” se encontra e se relaciona com os mundos possíveis manifestados pelos dispositivos comunicacionais.

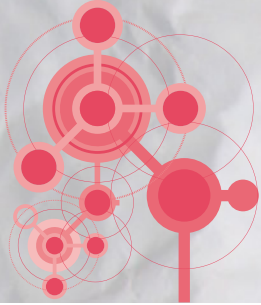
Esses discursos e narrativas de marca constroem, por intermédio de práticas discursivas e sociais, valores à marca-lugar da cidade de Salvador e auxiliam na elaboração do mundo possível presente em sua publicidade na web proposta pelo seu órgão de promoção ao turismo. Ressaltamos, com Semprini (1996), a importância de ter em mente que o mundo textual é um fragmento. Sendo assim, os valores a serem encontrados a partir da análise dos discursos e narrativas da cidade nos vídeos serão, em um universo simbólico potencialmente infinito, apenas aqueles julgados pertinentes para a construção de uma narrativa de marca desejável à cidade. Observaremos, a partir da avaliação dos dois vídeos apresentados nos tópicos a seguir, quais são esses valores que podem ser averiguados graças a uma análise sócio-semiológica, tal qual define esse autor em seu modelo analítico.

“SALVADOR VOCÊ SENTE QUE É DIFERENTE” – VÍDEO SENTIDOS⁴

Segundo Maingueneau (2013, p. 64), “a diversificação das técnicas de gravação e de reprodução da imagem e do som vem modificando consideravelmente a representação tradicional do texto”. Essa constatação vai ao encontro da dinâmica das marcas no contexto pós-moderno e da análise sócio-semiológica de Semprini (1996; 2006), que oferecerão suporte às análises que seguem. O vídeo “Sentidos” (Salvador, 2016), produção audiovisual assinada pela Movie&Art e dirigida por Lô

3 O mundo “real” proposto por Semprini (1996) assemelha-se à noção de real apresentada por Berger e Luckman (1985). Para esses autores, esse termo se apresenta como um constructo social. É por isso que, ao utilizarmos essa definição, colocamo-la entre aspas.

4 (Salvador, 2016).

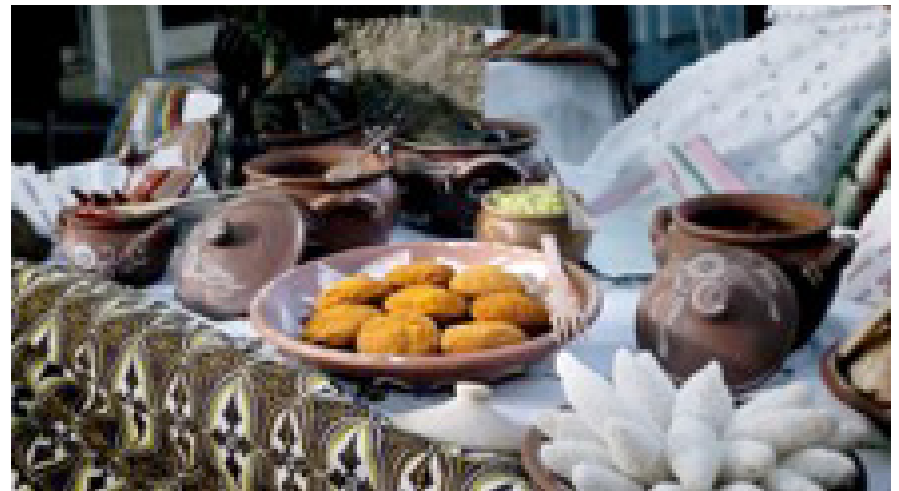


Politi, agenciada pela Propeg, traz uma narrativa audiovisual composta por imagens da cidade, de seus elementos humanos, históricos, locais de interesse. O vídeo acompanha uma trilha sonora basicamente percussiva e um texto, em locução, que extrapola as imagens para construir uma narrativa sensorial em relação ao que é mostrado.

Do ponto de vista do discurso visual, a narrativa começa com imagens de uma praia, com predominância da cor verde escura. Os batuques iniciam a trilha sonora timidamente. A edição corta para uma câmera fechada sobre olhos, em um plano macro

A tela volta a mostrar ondas no mar e, em seguida, um tabuleiro de acarajé, com predominância de tons brancos e marrom. Nesse momento se inicia, junto com a intensificação do som percussivo, a locução. Após mostrar uma baiana vestida com roupas claras, toma como cena o centro histórico de Salvador e o texto em *off* diz: “a boca arde”, enquanto um plano em macro da boca de uma mulher mostra uma mordida em um acarajé. O verbo “arde” é mostrado em letras maiúsculas no centro da tela.

Figura 1: Imagens e sons exploram a dimensão sensorial



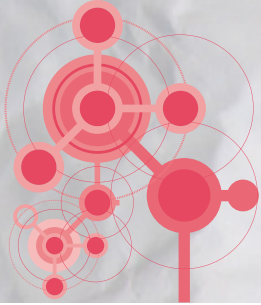
Fonte: Salvador (2016).

Uma igreja branca é retratada sobre um *background* de céu azul; a vista de cima da Praça Municipal, ao lado do Elevador Lacerda, mostra barcos em meio ao mar e o céu com a luz de um fim de tarde; a praia reaparece, e, em seguida, um homem faz um salto mortal na areia da praia da Barra, com o Farol da Barra ao fundo. As cores predominantes são o branco (nuvens) e verde escuro (água do mar).

Um homem negro aparece em close, sem camisa, molhado com água do mar, olhando seriamente para a câmera. Depois, ele aparece de frente, com os braços abertos ao alto, e é atingido por uma onda branca. Essa sequência é acompanhada pela locução: “A pele salga”, e o verbo “salga” fica em destaque na tela. Em seguida, uma mulher sai do mar, junto com a personagem. Ela está no entorno da praia do Porto da Barra. A água atinge a câmera, como se o espectador também estivesse ali.

Novamente, surgem olhos em plano macro, lateralizado, na tela. Dessa vez, os olhos são cor de amêndoa, num rosto de pele morena, e se abrem. A locução discorre sobre o olhar: “O olhar eterniza”, acompanhado pela passagem ao plano seguinte. Nele, fitas do Senhor do Bonfim são mostradas penduradas na grade da igreja de mesmo nome. Uma mulher usando turbante azul e roupa branca passa pela frente da grade de fitas coloridas. Em seguida, um grupo de mulheres vestidas de baiana, com roupas brancas e turbantes, passam em um plano lateral, segurando buquês de flores brancas e talos compridos, verdes.

Um tórax masculino surge em detalhe no plano, enfeitado com diversos colares. Esse peito vibra em consonância com a legenda “Batuca”, que surge acompanhada do texto da narração, que diz: “O peito batuca”. No próximo plano, aberto numa rua do bairro Santo Antônio Além do Carmo, a câmera se aproxima e encontra três homens que tocam instrumentos de



percussão, um atabaque e dois tambores. Os homens são negros e estão de torso nu, com calças coloridas, muitos colares⁵, contraeguns⁶ e turbantes. Eles sorriem e tocam. O piso é de pedras e o céu ao fundo é muito azul. As casas têm cores variadas. Pela terceira vez, aparecem olhos em macro, de uma outra pessoa, negra de olhos escuros, enquanto a nova frase é dita pela locução: “E a alma sente”. A igreja retratada no início do vídeo reaparece, dessa vez, vista de baixo para cima com o grupo de mulheres vestidas de baianas adentrando o espaço e de costas para a câmera.

Três mulheres negras vestidas com roupas de baiana coloridas se aproximam da câmera, andando também numa rua de casas coloridas e chão de pedras, no Santo Antônio Além do Carmo, enquanto a locução diz que “Salvador é uma festa para os sentidos”. Um close em movimento se dirige para um dos músicos de turbante tocando tambor e uma das baianas surge em close sorrindo e cheirando pimentas nas mãos espalmadas, com mais pimentas ao fundo do plano, enquanto a locução menciona: “Venha ouvir os sons, provar os sabores”. Sobre uma mesa enfeitada com contas e colares de várias cores, mãos lançam búzios, em plano de fundo preto, enquanto a locução diz: “E sentir os cheiros dessa cidade”.

Figura 2: Sincretismo religioso e imagens de referência.



Fonte: Salvador (2016).

Um plano fechado direcionado na lateral mostra os rostos das baianas. Uma delas vira o rosto e sorri, sutilmente, para a câmera, em movimento lento, com a continuidade da locução: “surpreendentemente diferente”.

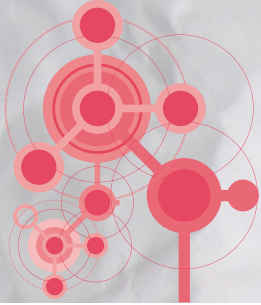
O homem do início do vídeo, agora retratado em um plano aberto, está de pé nas pedras de uma praia onde batem ondas. Ele levanta os braços abertos, de costas para a câmera. O homem ergue os braços lentamente, enquanto as ondas vão atingindo-o cada vez mais de perto, até passarem por todo o corpo. O homem veste apenas uma calça branca, como as usadas para a prática da capoeira. O discurso faz, portanto, alusão à prática desse esporte, tão típico de Salvador e da Bahia.

O vídeo finaliza com as três baianas de roupas coloridas que se distanciam da câmera e andam de costas para o fundo da rua. O logo da cidade de Salvador aparece em concomitância com a narração que diz: “Salvador, você sente que é diferente”. Abaixo do logo da cidade e do slogan do vídeo, que também é apresentado na tela, surge o logo da atual administração da prefeitura, um retângulo azul com letras brancas e um brasão.

Todo o vídeo é acompanhado por uma trilha percussiva que começa suave e vai ganhando força até o final da narrativa, nesse momento, um homem aparece no vídeo como se fosse tomado pelas ondas do mar. Os sons incluem batuques, sons de instrumentos percussivos e berimbau. Também há vocalizações que se intercalam e são superpostas, por vezes, pela locução que traz uma voz grave, porém suave, masculina.

5 Também chamado no candomblé de guias. São colares utilizados pelos filhos da casa, representando os seus guias (orixás), variando a cor conforme o orixá e a nação.

6 É o nome popular para Ikan, ou seja, uma trança feita de palha da costa trazida ao Brasil pelas religiões de matriz africana. Ele é trançado com a espessura de um dedo mindinho e possui o comprimento de um metro. Geralmente, é amarrado nos braços dos laôs (iniciados no candomblé, popularmente conhecidos como filhos de santo), com a finalidade de afastar as energias negativas e espíritos desencarnados que atuam na desordem (espíritos malévolos).



De acordo com Andrea Semprini (2006), o nível das narrativas das manifestações de marca é intermediário, nele, valores são organizados sob formas de relatos. Nossa análise das manifestações parte, inicialmente, do discurso, pois é feita ao revés: uma vez que não se tem acesso, na análise individual das manifestações, ao projeto de marca construído por cada instituição (instância axiológica da marca), parte-se do discurso para chegar às narrativas e, em seguida, aos valores. Ao analisar, no tópico acima, as principais percepções e leituras que chegam em nível discursivo, partimos em seguida para as narrativas que dão origem a esses discursos.

No vídeo da prefeitura, encontramos narrativas envolvendo estes elementos: o ambiente histórico e cultural, mostrado pela indumentária, acessórios, instrumentos, rituais (búzios, preparação do acarajé, fitas do Senhor do Bonfim); produções sensoriais (olfativas, gustativas, auditivas, táteis e visuais); experiência ao ar livre, no mar e na praia; a arquitetura é contextualizada com a presença de visões externas (trazidas pelos visuais da Cidade Alta, das praias, do Farol e do Porto da Barra, das ondas do mar, do Centro Histórico de Salvador). O elemento humano, o baiano conduzindo os rituais citados, entra como direcionador das narrativas quando prepara o acarajé, reza e participa de festas religiosas⁷, toca instrumentos, sendo, enfim, o protagonista de grande parte das sensações exibidas no vídeo. Os soteropolitanos são mostrados como um povo acolhedor, que traz para perto de si o visitante, que é feliz por estar em contato com a natureza, sua essência (sua história e tradições) e sua fé. Desse modo, o morador local introduz o turista num mundo de novas sensações e experiências.

O vídeo, patrocinado pela prefeitura de Salvador, faz parte de uma campanha da administração municipal que engloba também peças em jornais e revistas, divulgação online e na TV, com spots de 30 e 60 segundos, tendo como tema central a cidade de Salvador. Outra ação, divulgada no início de 2015 e inserida nos patrocínios do Carnaval da capital baiana, envolve parceria da Prefeitura com a companhia aérea Air Europa, que teve aviões de voos vindos do continente europeu plotados com a marca "Salvador, você sente que é diferente".

Além disso, os vídeos da campanha foram veiculados nos voos e guichês da companhia naquele ano. O planejamento de comunicação estratégica do vídeo, passando por diversos tipos de mídias, demonstra a busca da administração municipal pela convergência midiática (Jenkins, 2009) na construção e circulação da marca para os públicos interno e externo. A comunicação da companhia aérea Air Europa divulgou os vídeos nos aviões, junto com a disponibilização dessa peça audiovisual no YouTube, que pôde ser compartilhada em diversas mídias sociais. Essa estratégia mostra a busca pela empresa de uma inserção mais diversa no espaço sociocultural e midiático. Dessa forma, esses valores definidos para a marca Salvador podem adquirir sentido a partir das narrativas e discursos presentes em suas comunicações.

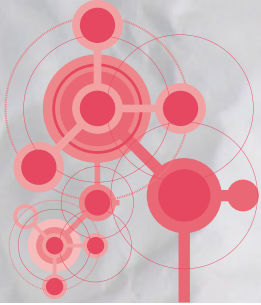
"SALVADOR CIDADE FELIZ"⁸ – VÍDEO PROMOCIONAL

No vídeo promocional "Salvador Cidade Feliz", produzido em 2015 pela Prefeitura e lançado em janeiro de 2016, temos a apresentação de um texto que mistura signos verbais, musicais e imagens. Essa segunda peça audiovisual analisada possui o seguinte *jingle*, transcrito abaixo, como trilha sonora:

Cidade miscigenada / Arrodeada de água / De alma boa e batucada / Felicidade aqui não custa nada / Uma cidade é seu povo / E o povo somos nós / Pra ela todos cantam juntos em uma só voz / Nasci aqui e aqui / Não canso de viver / Somos movidos pela força

⁷ No vídeo, as religiões de matriz africana são constantemente valorizadas. Vale ressaltar que segundo o Mapeamento dos terreiros de candomblés de Salvador, a capital baiana possui 1.165 terreiros. (RODRIGUES, 2016). O mapeamento desenvolvido pelo Centro de Estudos Afro-Orientais (CEAO), mas o link com as informações está fora do ar desde 2018.

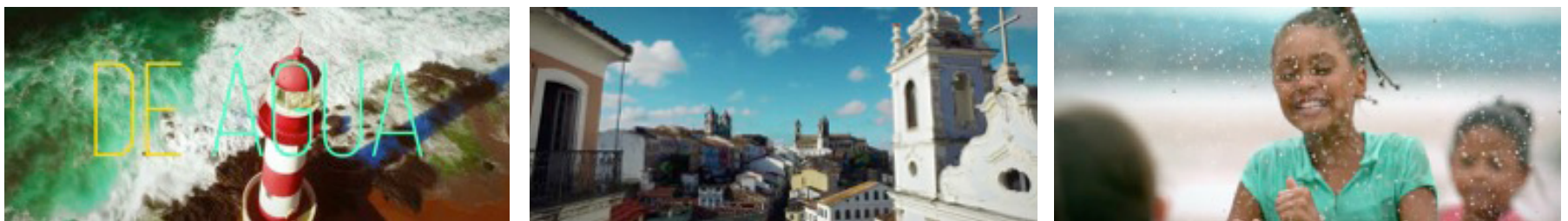
⁸ CIDADE, 2016.



do dendê / E de você / Felicidade Salvador / Não custa nada / A cidade mais feliz do mundo voltou a sorrir / Salvador Cidade Feliz / Prefeitura de Salvador. (Cidade, 2016)

A cenografia é o resultado do desenvolvimento e da interação de todos os signos presentes na peça. “A cenografia é a fonte do discurso e aquilo que ele engendra; ela legitima um enunciado que, por sua vez, deve legitimá-la” (Maingueneau, 2013, p. 98). Logo nos primeiros *frames*, temos três imagens com valor pragmático, aquilo que pretende instituir certa relação com o seu destinatário: o Farol da Barra, a entrada do aeroporto e a igreja do Bonfim. O enunciado mostra o ato que pretende realizar. Como destinatário, a expectativa é de que o texto vai apresentar Salvador por meio do discurso turístico.

Figura 3: Imagens, ancoragem e humanização



Fonte: Cidade (2016).

Maingueneau ressalta que, na grande maioria dos casos, as frases são portadoras de marcas de tempo e de pessoa e se encontram inseridas em unidades mais amplas, os textos (2013, p. 26). Tendo em conta os versos “Nasci aqui e aqui / Não canso de viver” podemos encontrar no enunciador um ente que retrata a cidade tal como alguém que nasceu e reside nela. O texto cria, assim, uma legitimidade no que diz. É o que Maingueneau (2013) chama de “Lei da Sinceridade”. “Para afirmar algo, deve-se estar em condições de garantir a verdade do que se diz” (Maingueneau, 2013, p. 38).

Podemos considerar que o enunciador foi personificado pela presença de Carlinhos Brown, um artista reconhecido por representar as raízes da cidade. O cantor, negro, nascido no Candeal e que nesse mesmo bairro, iniciou carreira artística e montou bandas, criou suas composições, enalteceu sempre a cultura musical de origem africana. Ele contribui com diversas ações sociais para crianças e adolescentes, trabalhando na valorização e revitalização do bairro e de sua imagem. Brown representa a criança negra e pobre que por meio da valorização da cultura conseguiu se destacar enquanto produtor, compositor, artista que sente orgulho do local de onde veio, para onde retorna com melhorias sociais. Graças a essa trajetória, oferece a alegria como produção de sentido, o batuque e o Carnaval. Em seguida, outros versos implicam o coenunciador na enunciação: “Somos movidos pela força do dendê e de você”.

Que “você” é esse? Quem chega ao local, o turista. Esse visitante na narrativa ganha importância na construção da força do cidadão local. Além disso, a encenação mostra que o turista será bem acolhido pelos soteropolitanos, que já possuem no imaginário nacional as características de serem agradáveis e grandes anfitriões. Ao longo do vídeo, aparecem, felizes, pessoas de diversos matizes culturais. E esse turista vai encontrar aqui uma cidade “arrodada de água”, ou seja, um destino arrodado de praias onde existe um número grande de opções para desfrutar a orla marítima da cidade.

Há ainda a promessa de que “Felicidade aqui não custa nada”, ou seja, só em transitar pelos pontos turísticos da cidade, ao frequentar os locais e suas belezas naturais, o cidadão que vive nela já é feliz e agradecido por isso. Sendo assim, o turista também terá a oportunidade de viver essa felicidade apenas por estar nesse lugar.

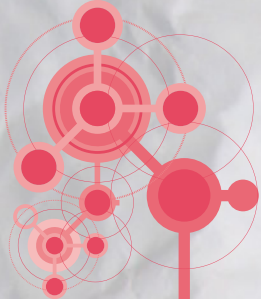
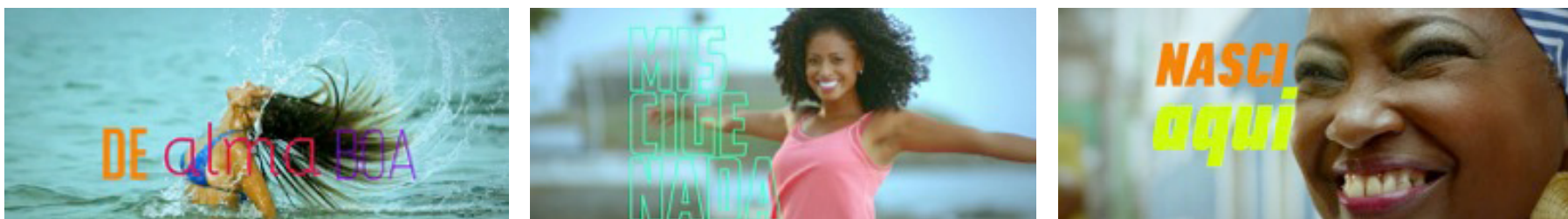


Figura 4: Sorriso, felicidade e feminino



Fonte: Cidade (2016).

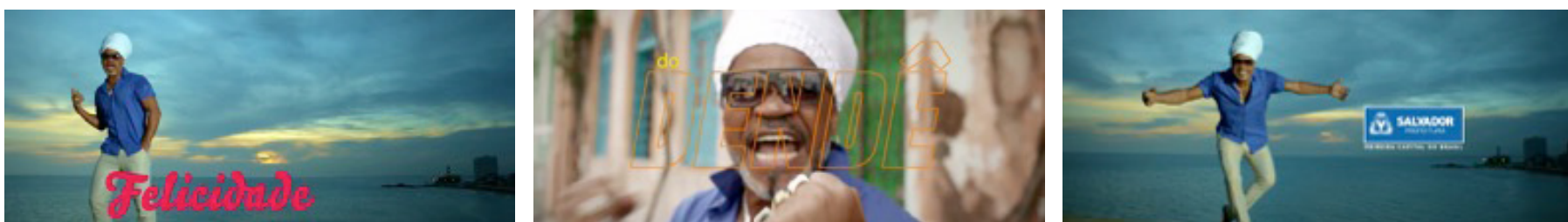
É válido ressaltar outra marca de tempo presente na peça: o verbo “voltou”: “A cidade mais feliz do mundo voltou a sorrir”. Cria-se, dessa maneira, uma divisão: a Salvador de antes e a Salvador de agora. Isso nos leva ao contexto desse enunciado, ou aos contextos. Pois, como aponta Maingueneau (2013), existem três tipos de “contextos” (o cotexto, o contexto situacional e contexto social) que fornecem alguns elementos necessários para a interpretação. Por contexto situacional, entendemos o ambiente físico da enunciação, identificado por termos como “aqui” – repetido algumas vezes.

O vídeo foi veiculado em janeiro de 2016, portanto, no terceiro ano da primeira gestão de ACM Neto, que já vinha explorando o posicionamento de mudança, renovação. Além disso, restava um ano para as novas eleições municipais, nas quais foi reeleito, e o período de alta estação é propício para alavancar o turismo. O texto aproveita ainda “baianidade” (Espinheira, 2010), que se torna mais evidente na época de festas e no período de aproximação do carnaval.

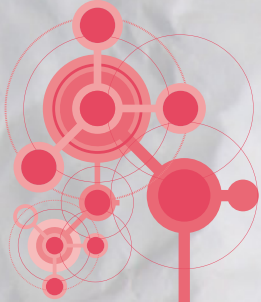
Isso resume o que Maingueneau (2013) chama de a Lei da Pertinência, ou seja, uma enunciação deve ser adequada ao contexto em que acontece. Entretanto, podemos ratificar que a pertinência deve ser considerada para além do contexto em si. Dependendo de como o destinatário produz sentido em relação ao enunciado, a reação pode ser negativa com expressões que podem vir do cotidiano, a exemplo de: “Voltou a sorrir nada. São os mesmos problemas”. Essa frase poderia ser apresentada quando se expõe a face negativa do enunciatador e isso nos remete à teoria da gestão de faces: face positiva, face negativa (Maingueneau, 2013; Goffman 1991). Todo ato de enunciação pode constituir uma ameaça para uma ou várias dessas faces do discurso, conforme nos lembra o antropólogo canadense Erving Goffman (1991). No contexto social, essa fala pode ser vivenciada no cotidiano de uma cidade onde as políticas públicas não alcançam todos e são deixadas à margem do seu território, a exemplo do que acontece no subúrbio das metrópoles.

No campo paratextual do vídeo, encontra-se a expressão “Prefeitura de Salvador”. Esse tipo de vínculo funciona como ancoragem (Barthes, 1984) ao enunciado propriamente dito e, segundo Maingueneau (2013), ajuda a explicitar o estatuto do enunciado. Ao observar a inscrição discursiva da peça, sabemos que se trata de um anúncio publicitário com contexto político como pano de fundo.

Figura 5: Baluarte da prefeitura e da felicidade, Carlinhos Brown



Fonte: Cidade (2016).



O ritmo da música é uma marchinha, representando a alegria, o Carnaval. Como efeito de sentido, busca trazer o saudosismo de um “bom” momento dessa manifestação cultural e faz menção à valorização cultural por meio do Carnaval e suas peças artísticas e a um estilo musical que, junto com as imagens de pontos turísticos, oferece uma produção de sentido que remete à valorização do acervo cultural da cidade, como um bem que pertence a esse local e que em nenhum outro lugar haverá igual. A marchinha e o texto final “Salvador voltou a sorrir” fazem referência direta a um contexto político. Esses dois signos remetem a um saudosismo da época do avô (Antônio Carlos Magalhães – ACM) do atual prefeito que ainda permeia o imaginário local, principalmente de alguns habitantes com 50 anos ou mais.

No que diz respeito aos personagens retratados, as pessoas apresentadas são todas miscigenadas, reforçando a ideia de que a miscigenação em Salvador é natural (Barthes, 1993). Há um reforço também daquilo que está na letra da música que acompanha a peça, e um discurso de baianidade explorado pelo então partido político – PFL –, quando esteve à frente do governo do estado da Bahia (Rubim, 2003). A diversidade dos personagens de ambos os vídeos estudados reitera uma produção de sentido que se mostra alinhada entre as duas peças audiovisuais aqui apresentadas, enfatizando a cultura, o baiano, a alegria, os pontos turísticos mais emblemáticos e as cores de Salvador.

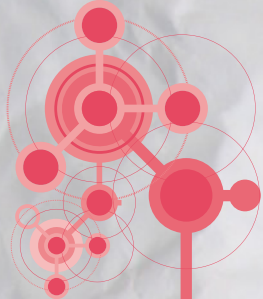
CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vimos, graças às análises produzidas, que algumas construções discursivas com elementos típicos da cidade, sejam eles culturais, humanos ou históricos, presentes nas manifestações de marca utilizadas para o *destination branding* de Salvador possuem certa aproximação no uso dos valores que regem essas manifestações. O discurso que engloba elementos como a pele negra, as roupas brancas das baianas, as cores do céu azul e o verde do mar, as cores da cidade, o movimento intenso e a interação marcam a narrativa construída pela peça de divulgação da cidade, voltadas para o público turístico nacional e internacional.

Elas se distanciam pela formatação do tipo de discurso publicitário (Maingueneau, 2013). Nos dois vídeos analisados neste estudo a construção de sentido acerca do “real” é mesclada pela ludicidade. No primeiro, o espectador é levado em uma condução narrativa-descritiva de emoções que revelam a alma do soteropolitano, desvendando o que há de mais sagrado nessa cultura local. Já no segundo, há uma exaltação da felicidade trazida à tona por meio da ideia de uma alegria do seu povo, que transborda esse êxtase para a cidade como um todo. Nesse vídeo, não existe um só lugar de Salvador que seja triste.

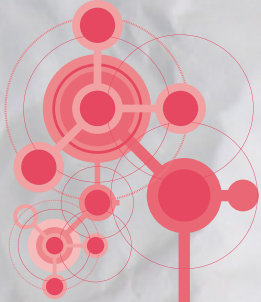
Como discurso de marca desse lugar chamado Salvador, faz-se necessário observar que há, dentro das narrativas construídas, uma inter-relação entre os aspectos textuais ali retratados, transpassados para práticas discursivas (envolvendo produção, a distribuição e consumo) e relacionados com suas práticas sociais (Fairclough, 2001). A criação de um projeto de marca sobre uma cidade não pode estar desencaixada de suas práticas, e de sua história, uma vez que essa marca deve ser negociada com seu público. O posicionamento de imagem desenvolvido pela atual gestão municipal em Salvador não inova e toma como marco temporal o que já se convencionou chamar no passado de “mal-estar na baianidade” (Espinheira, 2010).

Sabemos que essa participação da sociedade civil na construção dos posicionamentos de imagem das cidades se constitui de marcos extraoficiais, enquanto o poder público é quem geralmente define as linhas de construção desse posicionamento de maneira unilateral e muitas vezes arbitrária. Apostamos que somente por intermédio de um modelo de construção simbólica ancorado na participação efetiva dos habitantes com o poder público local é que se pode permitir a concretização de símbolos mais efetivos e atrelados às historicidades, narrativas e cotidiano dessas cidades.



REFERÊNCIAS

- ANHOLT, Simon. *Places: identity, image and reputation*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, -2010.
- BARTHES, Roland. *Mitologias*. Tradução: Rita Buongiorno e Pedro de Souza. 9. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1993. 180 p.
- _____. A Retórica da imagem. In: BARTHES, Roland. *O óbvio e o obtuso*. Lisboa: Edições 70, 1984.
- BERGER, Peter L; LUCKMAN, Thomas. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1985
- CANCLINI, Nestor Garcia. *Culturas híbridas*. São Paulo: Edusp, 1998.
- CARNAVAL de Salvador 2014: 40 anos de blocos Afro. [S. l.: s. n.], 2014. 1 vídeo (10 min). Publicado pelo canal Prefeitura do Salvador. Disponível em: https://youtu.be/SFu_iSo9W08. Acesso em: 20 out. 2016.
- CIDADE feliz. [S. l.: s. n.], 2016. 1 vídeo (1 min). Publicado pelo canal Propeg. Disponível em <https://youtu.be/AcTeZjqD3ZQ>. Acessado em: 20 dez. 2018.
- COSTA, Rogério da. *A cultura digital*. 3. ed. São Paulo: Publifolha, 2008.
- ESPINHEIRA, Gey. Cultura, cidade e democracia: o jogo da cultura no mundo contemporâneo. In: RUBIM, Antonio; ROCHA, Renata. *Políticas culturais para as Cidades*. Salvador: Edufba, 2010. p. 191-206.
- FAIRCLOUGH, Norman. *Discurso e mudança social*. Brasília: Ed. UnB, 2001.
- GOFFMAN, Erving. *Les cadres de l'expérience*. Paris: Minuit, 1991.
- HILDRETH, Jeremy. *The saffron european city brand barometer: revealing wich cities get the brands they deserve*. [S. l.]: Saffron, 2018.
- IANNI, Octavio. *A sociedade global*. 11. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- IBGE. *Brasil em síntese: Bahia: Salvador*. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/2HuSyHK>. Acesso em: 15 jul. 2015.
- JENKINS, Henry. *Cultura da convergência: a colisão entre os velhos e novos meios de comunicação*. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.
- KAVARATZIS, Mihalís; ASHWORTH, G. J. Partners in coffeeshops, canals and commerce: Marketing the city of Amsterdam. *Cities*, Amsterdam, v. 24, n. 1, p. 16-25, 2007
- KOTLER, Philip. *Marketing de lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe*. São Paulo: Prentice Hall, 2006.



MAINGUENEAU, Dominique. *Análise de textos de comunicação*. São Paulo: Cortez, 2013.

MARTINS, Inès; SAMPAIO, Adriano. (2016). Análisis discursivo de los carteles publicitarios de las campañas de promoción turística de Brasil y España (2013-2014). Taller Servicio 24 horas, México, DF, ano 12, n. 23BIS, p. 5-20, 2016.

PRANDI, Reginaldo. *Mitologia dos Orixás*. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

RODRIGUES, Danutta. G1 lista terreiros de candomblé na BA e dá dicas para frequentar templos. *G1 Bahia*, Salvador, 30 nov. 2016. Disponível em: <https://glo.bo/2U1wDlC>. Acesso em: 27 mar. 2019.

RUBIM, Antonio. Cultura, política e mídia na Bahia contemporânea. *Comunicação & política*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p.93-155, 2003.

RUBIM; Antonio; ROCHA, Renata. *Políticas culturais para as cidades*. Salvador: Edufba, 2010.

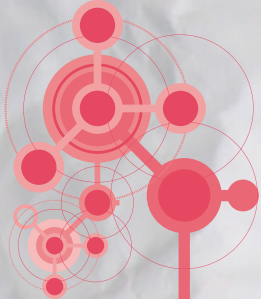
SEMPRINI, Andréa. *A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea*. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

_____. *Analyser la communication: comment analyser les images, les médias, la publicité*. Paris: L'Harmattan, 1996.

SALVADOR é uma festa para os sentidos: sinta essa cidade!! [S. l.: s. n.], 2016. 1 vídeo (1 min). Publicado pelo canal Salvador Destination. Disponível em: https://youtu.be/2BSleSKv_KE. Acesso em: 20 dez. 2018.

SALVADOR: você sente que é diferente. [S. l.: s. n.], 2014. 1 vídeo (1 min). Publicado pelo canal Clipes do Povo. Disponível em: <https://youtu.be/RqD4Yc4npZ4>. Acesso em: 10 out. 2016.

Texto recebido em 15.08.2018 e aprovado em 14.12.2018.



Em busca de sentidos para a “marca Rio”: as narrativas do site portomaravilha.com.br

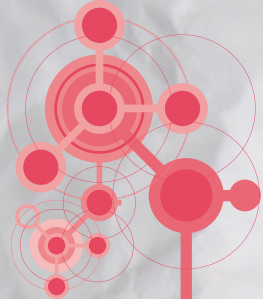
In search of meanings for the “Rio brand”: the narratives of the website portomaravilha.com.br

En busca de sentidos para la “marca Río”: las narrativas del sitio portomaravilha.com.br



Flávia Barroso de Mello

- Doutoranda em Comunicação Social na Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), com bolsa da FAPERJ.
- Mestre em Comunicação Social pela UERJ
- Vencedora do Prêmio ABRAPCORP de Dissertações em 2018
- Membro do grupo de pesquisa Comunicação urbana, consumo e eventos, do Comunicação, arte e cidade (CAC) e do Laboratório de Comunicação, Cidade e Consumo (Laccon), todos da UERJ
- Graduação em Comunicação Social (Jornalismo) pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
- Pós-graduação em Marketing Empresarial (Unesa, 2001) e em Mídia, Tecnologia e Novas Práticas Educacionais (PUC-Rio, 2009)



Resumo

Neste artigo, propõe-se analisar como a Prefeitura, em parceria com a iniciativa privada, constrói sentidos para a “marca Rio”. Sob a perspectiva da semiótica discursiva, são analisadas as narrativas institucionais veiculadas no site portomaravilha.com.br, sobre a reurbanização do Porto do Rio. A análise aponta pistas sobre uma estratégia institucional que, para além de um projeto de “Cidade Olímpica”, busca consolidar novo um *éthos* urbano, com vistas a inserir o Rio de Janeiro no mercado de cidades globais.

PALAVRAS-CHAVE: *BRANDING* • COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL • “MARCA RIO” • MEGAEVENTOS • PORTO MARAVILHA.

Abstract

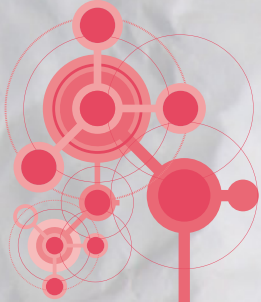
In this article, it is proposed to analyze how the City Hall, in partnership with the private initiative, builds meanings for the “Rio brand”. From the perspective of a discursive semiotics (Semprini, 2010), the institutional narratives published on the portomaravilha.com.br website on the renewal of the Port of Rio are analyzed. The analysis points to clues on an institutional strategy that, beyond a “Olympic city” project, seeks to consolidate a new urban *ethos*, in order to insert Rio de Janeiro into the global cities market.

KEYWORDS: *BRANDING* • INSTITUTIONAL COMMUNICATION • “RIO BRAND” • MEGAEVENTS • PORTO MARAVILHA.

Resumen

En este artículo se propone analizar cómo el Ayuntamiento, en asociación con la iniciativa privada, construye los sentidos para la “marca Río”. Desde la perspectiva de la semiótica discursiva (Semprini, 2010), se analizan las narrativas institucionales presentes en la página web portomaravilha.com.br sobre la reurbanización del Puerto de Río. El análisis apunta a pistas sobre una estrategia institucional que, además de un proyecto de “Ciudad Olímpica”, busca la consolidación de un nuevo *ethos* urbano, con el objetivo de insertar Río de Janeiro en el mercado de las ciudades globales.

PALABRAS CLAVE: *BRANDING* • COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL • “MARCA RÍO” • MEGAEVENTOS • PUERTO MARAVILHA.



INTRODUÇÃO

Gostaria de ser lembrado: – Um urbanista à la Pereira Passos com um coração à la Pedro Ernesto (que foi interventor entre 1931 e 1935 e prefeito de 1935 a 1936, lembrado por grandes feitos na saúde e na educação). Sob o ponto de vista da modernização da cidade, de grandes intervenções que possam melhorar e recuperar o Rio, acho que tem muita coisa acontecendo como aconteceu no governo Passos.¹

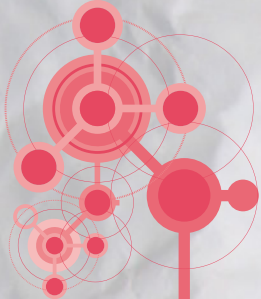
Em discurso público no lançamento das obras do Porto Maravilha, Eduardo Paes, então Prefeito do Rio de Janeiro, recorre às representações de memória da reforma realizada pelo prefeito Francisco Pereira Passos, em sua gestão de 1902 a 1904, para legitimar as mudanças que seriam impostas à cidade, a partir da reurbanização do porto, iniciada em 2011. De fato, a atual metrópole, cujos 450 anos foram comemorados em 2015, é muito distinta do Rio do início do século XX, e as obras realizadas por Pereira Passos tiveram tal relevância a ponto de reordenar a forma de viver e se locomover na cidade (com perdas e ganhos) que perdura, grosso modo, até os dias atuais. No entanto, guardadas as devidas ressalvas e para além das rupturas e continuidades que se observam entre a atual reurbanização do Porto do Rio e o período de modernização da então Capital da República – denominado pela imprensa da época de “Regeneração” –, a referência feita por Eduardo Paes oferece pistas sobre uma estratégia discursiva institucional da Prefeitura do Rio que será problematizada e analisada neste trabalho.

Cerca de cem anos depois da gestão Pereira Passos, a região passa por novas intervenções, numa parceria entre a Prefeitura da cidade, os governos estadual e federal e a iniciativa privada. A Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região Portuária (Cdurp), empresa de capital misto, administra a operação urbana do Porto Maravilha (Rio de Janeiro, 2009), cujo projeto contempla quatro eixos na sua execução – estímulo ao uso residencial da região; melhoria na infraestrutura; incentivo às atividades de comércio e à indústria que se desenvolvem na área; e promoção da cultura e entretenimento na região. Observa-se, no entanto, um interesse especial pelas diretrizes relacionadas à cultura e entretenimento, evidenciado tanto pelos discursos de sujeitos envolvidos no processo como pela materialização desses discursos através, por exemplo, da construção de dois monumentais equipamentos culturais que abrigam o Museu de Arte do Rio (MAR) e o Museu do Amanhã, ambos localizados na Praça Mauá, bem como pela criação do Circuito Histórico e Arqueológico da Herança Africana, cujo grupo de trabalho curatorial se propõe a construir diretrizes para implementação de políticas de valorização da memória e proteção do patrimônio cultural da região². No entanto, para além de sua relevância comercial e do resgate de uma história dita oficial, o Porto é um espaço de disputas simbólicas em busca da construção de sua memória, seus significados e da (re) construção de uma identidade.

O projeto Porto Maravilha ganhou relevância e foi viabilizado em função da realização da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016. Junto a outros megaeventos que têm pontuado as cenas urbanas do Rio de Janeiro, desde o início do século XXI, configura-se em clara tentativa de revalorização e reconstituição da cidade e seus espaços públicos, que passam a ser revestidos de imaginários coletivos que lhes servem de suporte comunicacional para a construção da marca-cidade e, conseqüentemente, para possíveis investimentos e ações de comunicação, potencializando negócios em diversos segmentos da economia. Para Freitas, Gotardo e Sant’anna (2015), os megaeventos atuam como mídia e são importantes fenômenos geradores de sentido. No planejamento de um megaevento, tem início a construção de uma narrativa para o lugar, a busca de uma identificação, de uma identidade, que gere uma vantagem competitiva, um diferencial para a cidade ou país que se pretende inserir no mercado global. Observa-se, assim, nos grandes eventos realizados tanto pelo poder público como pela iniciativa privada, o foco na (re)construção e no fortalecimento de simbolismos, tradições, memórias e estilos de vida

¹ Declaração de Eduardo Paes (Tabak, 2012): “Em campanha Paes tenta vincular sua imagem às transformações feitas por Pereira Passos”.

² Ver: <http://www.portomaravilha.com.br/circuito>.



que remetem a um *éthos* de cidade ideal. Sob a ótica do mercado, portanto, mesmo lugares passam a ser observados como mercadoria. Para Sanchez (2010), pode-se observar a relação entre a reestruturação dos espaços urbanos e as mudanças culturais relacionadas ao consumo, aos modos de vida e às formas de (re)apropriação desses espaços. Percebe-se, dessa forma, que as reverberações dos megaeventos, os efeitos materiais e simbólicos que eles produzem, aliados ao discurso em torno do legado desses megaeventos, são potencializados pelos esforços de comunicação e configuram-se em um recurso discursivo que serve ao *branding* da cidade – no caso do Rio –, bastante explorado pela Prefeitura em suas mídias institucionais, no período do ciclo olímpico.

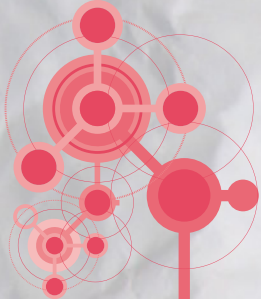
Dessa forma, tendo em vista o papel central do consumo para as dinâmicas urbanas contemporâneas e o potencial pedagógico da comunicação institucional na formação de comportamentos sociais, propõe-se, neste artigo, analisar como a Prefeitura, em parceria com a iniciativa privada, na figura da empresa Cdurp, constrói sentidos para a "marca Rio", a partir dos discursos institucionais sobre a reurbanização do Porto do Rio. Pretende-se, portanto, identificar as narrativas propostas pelos discursos institucionais que constroem um *storytelling*³ do Rio de Janeiro a partir da requalificação da região portuária, legitimando, assim, a construção de uma imagem de marca que se pretende diante de um cenário competitivo de cidades convertidas em mercadoria. Para tanto, serão analisadas, com base na semiótica discursiva, especialmente no trabalho de Semprini (2010), as narrativas do site portomaravilha.com.br, principal veículo de divulgação institucional do projeto Porto Maravilha.

A CIDADE, SUAS DIMENSÕES, SUA IDENTIDADE

A construção da identidade de um lugar está diretamente relacionada ao seu passado e ao atual ambiente histórico, político, econômico, legal e cultural em que está inserido. Nos termos de Hall (2014), entende-se identidade a partir de um viés discursivo, como uma construção sempre em processo, em que as dinâmicas culturais provocam suturas e fixações, discursos e práticas que, por um lado, tentam interpelar os atores a assumirem seus lugares de sujeitos sociais e, por outro lado, produzem subjetividades, que os constroem como sujeitos agentes. Ou seja, para Hall (2014), uma identidade nunca é fixa, estável, ela é constitutiva a partir ou por meio da relação com o "outro". A construção cultural de uma identidade, afinal, se dará a partir dos significados atribuídos aos espaços sociais, aos lugares socialmente experimentados pelas narrativas produzidas por diferentes agentes a partir das disputas que envolvem a apropriação simbólica da materialidade, dos espaços construídos.

Nesse sentido, cabe problematizar o conceito de memória coletiva, de Maurice Halbwachs (1990), uma vez que essas narrativas são produzidas com base no acionamento das memórias de quem as narra. Para o autor, a memória não é puramente individual, mas um produto da interação social, do meio em que se vive. E é no presente que essa memória é acionada como recurso para a construção de um futuro que atenda às aspirações do presente. Pollack (1992), assim, como Halbwachs, insiste na memória "como um fenômeno construído coletivamente e submetido a flutuações, transformações, mudanças constantes" (Pollack, 1992, p. 2). Além de socialmente construída, para o autor a memória é "seletiva", ou seja, há um trabalho constante de "enquadramento da memória". É preciso escolher o que vai ser lembrado e o que deve ser esquecido, reforçando as preocupações do momento como elemento de estruturação da memória. O autor reitera o aspecto de construção da memória como uma estratégia de agentes e agências sociais para ancorar identidades e afirma que a memória é, em parte, herdada, e está fenomenologicamente ligada ao sentimento de identidade (Pollack, 1992, p. 5). Desse modo, pode-se pensar a construção da identidade não apenas como algo individual ou coletivo, mas como uma constante negociação entre indivíduo

³ O conceito de *storytelling* organizacional é trabalhado por diversos autores do marketing e da administração. Aqui, adota-se a definição de Boje (1995), que entende *storytelling*, resumidamente, como um sistema coletivo em que a performance das histórias que a organização conta sobre si é peça chave na construção de sentido e significado para suas estratégias organizacionais.



e sociedade, sempre em processo de interação e fluxos. Assim, os sujeitos não constroem uma única e estática identidade, mas configuram-se em múltiplas identidades, sempre em relação com sua alteridade.

Em seus estudos sobre lugares de memória, Pierre Nora (1993) observa que a valorização das ruínas históricas, a procura de vestígios que formem a identidade da cidade, a restauração de patrimônios e a construção de museus são uma necessidade de produzir memória, em contrapartida à aceleração que abarca a sociedade contemporânea. O autor defende a ideia de que a ausência de memória espontânea criou, na contemporaneidade, uma obsessão pela materialização da memória que objetiva manter acionados os sentimentos de pertencimento e de identificação. Salgueiro (2008, p. 17), observando as teorias de Nora (1993), afirma que "a memória precisa se enraizar no concreto, isto é, em espaços, gestos, imagens e objetos, num conjunto de coisas palpáveis e perceptíveis, enfim, entre as quais se incluem os monumentos". O acionamento de memórias construídas e revitalizadas, portanto, subsidiam os símbolos identitários, conferem sentimentos de poder e coesão a um grupo, a um país, a uma cidade.

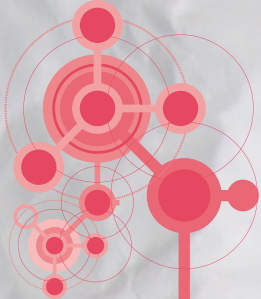
Caminhando para um entendimento mercadológico, a construção de uma marca para um país, uma cidade ou um território está baseada nas teorias relacionadas ao *city branding*, *place branding*, *destination branding* ou ainda *place marketing*, todas compostas por estudos relativamente recentes com algumas especificidades conceituais, mas que convergem para um mesmo objetivo: construir uma reputação mercadológica para marcas locais a partir da "representação perceptual das ações passadas e expectativas futuras que descrevem o atrativo geral do território para seus grupos de interesse em comparação a seus competidores" (García; Gómez; Molina, 2013, p. 112). Para autores como Clegg e Kornberger (2010) e Karavatzis e Ashworth (2008), o *place marketing* relaciona as teorias de marketing de produtos a um local geográfico, enquanto o desenvolvimento da marca de cidades (*place branding*) está relacionado à criação de um posicionamento único, com o objetivo de melhorar a vantagem competitiva do lugar. Na concepção da gestão de marca, Karavatzis considera que tudo o que a cidade é, qualquer ação realizada na cidade ou pela cidade comunica sua imagem (Karavatzis, 2004, p. 66). Assim, pressupõe que a construção da marca-cidade se dá a partir de sua comunicação.

Complementarmente à perspectiva da gestão de marca, Baldissera (2009) pensa a comunicação organizacional como um processo de construção e disputa de sentidos. Dessa forma, propõe articular a comunicação de uma organização com seus *stakeholders*⁴ sob três dimensões: (1) da "organização comunicada", compreendendo a fala oficial, autorizada, os processos planejados; (2) da "organização comunicante", que contempla a dimensão da organização comunicada, porém a ultrapassa, pois abrange todas as relações comunicacionais dos sujeitos diretamente com a organização; e (3) da "organização falada", que se dá fora do ambiente organizacional, sem uma relação direta com os esforços da organização para que ela seja realizada. A este trabalho interessa, especialmente, a dimensão da "organização comunicada", fundamentada por Baldissera (2009). A partir da fala autorizada, busca-se apontar, na análise, como são articulados os esforços institucionais que servem ao *branding* do Rio de Janeiro.

ESTRATÉGIA E PERCURSO DE ANÁLISE

O *corpus* desta pesquisa é constituído do conteúdo veiculado no site portomaravilha.com.br, a principal mídia para comunicação institucional da Prefeitura do Rio / Cdurp, relacionada ao projeto de revitalização do Porto, no período de 2011, quando foi iniciado o projeto Porto Maravilha, a 2016, ano em que foram realizadas as Olimpíadas do Rio. O site problematizado cumpre seu papel tanto de divulgar as informações de projetos e eventos quanto de plataforma para esforços publicitários, e auxilia

⁴ *Stakeholders* ou públicos interessados são os grupos e pessoas que afetam e são afetados pelo atingimento da missão, objetivos e estratégias de uma organização (Bateman, 1998).



na pedagogia dos cidadãos e visitantes, a fim de legitimar os processos de mudança impostos. Desse modo, funciona como um ponto de convergência de outras mídias digitais (Facebook, Twitter e canal no YouTube) e endereços eletrônicos institucionais e de parceiros privados. Além disso, constitui-se em lugar de interação dos diversos públicos com a organização, espaço para realização de negócios, fonte de consulta para o público em geral e jornalistas de mídia. Com efeito, trata-se de uma ferramenta estratégica para a reafirmação institucional do projeto, em que as representações sobre o Porto Maravilha são ofertadas, influenciando na percepção dos públicos, bem como na construção simbólica da região.

O conteúdo analisado concentra-se na aba "Notícias", que traz informações atualizadas diariamente sobre o Porto Maravilha e suas dinâmicas. As notícias também recebem destaque na *home* principal em um espaço denominado "Últimas notícias". A opção por privilegiar a análise da aba "Notícias" não está relacionada ao volume de "*clicks*" e acessos que essa área possa demandar no site, mas sim à sua relevância, pois se constitui no conteúdo principal do veículo, recebendo destaque diário em, ao menos, três *pop-ups* que giram randomicamente na *home*, e está correlacionada, de forma temática, às demais abas de conteúdo que divulgam informações institucionais do projeto.

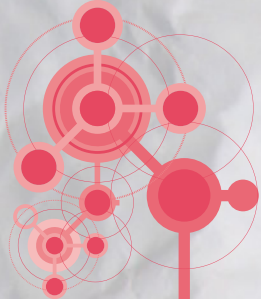
Para alcançar os objetivos propostos, preconiza-se a aproximação com a semiótica de linha francesa, especificamente pela ótica de Semprini (2010), e seu modelo projeto/manifestação de identidade da marca. Tal modelo pode ser expresso por um processo no qual os gestores da marca concebem um sentido primordial, denominado projeto de marca, que é concretizado então por suas manifestações. As manifestações da marca são os enunciados que tornam concreto o projeto de marca, são formas tanto materiais quanto imateriais de tornar a marca perceptível aos destinatários através da observação ou da experiência. Podem ser a estratégia, o produto em si, a embalagem, o preço, logomarcas, entre outros. No caso de uma cidade, podem ser eventos e mobiliário urbano, por exemplo. Nesse sentido, ao analisar o site portomaravilha.com.br entendemos que se trata de uma das manifestações da "marca Rio" e que, portanto, deve representar, ao menos, uma parte do projeto de marca que se pretende para o Rio. Partiu-se, portanto, da observação das manifestações da marca (nesse caso, o conteúdo do site portomaravilha.com.br), que são sua esfera perceptível, com a qual os sujeitos podem interagir e ter uma experiência concreta, para chegar ao nível mais profundo dos valores. Cabe destacar que as manifestações de uma marca não buscam esconder seu projeto (que nasce na esfera do abstrato), mas, sim, exprimi-lo, da forma mais clara possível, permitindo, assim, aos receptores remontá-lo a partir do sensível, de suas manifestações concretas. (Semprini, 2010).

NARRATIVAS INSTITUCIONAIS PARA A CONSTRUÇÃO DA MARCA RIO

No "nível discursivo", situam-se os "códigos" ou "atributos" das marcas, que, apesar de serem de grande importância para seu reconhecimento e impacto, só têm pertinência por garantir a concretização dos valores e narrativas, suas verdadeiras fontes de identidade. Nas palavras de Semprini (2010, p. 168), "este nível é, com certeza, o mais sensível ao ambiente sociocultural, aos modos de vida e ao comportamento dos receptores". Observa-se, desse modo, que a importância simbólica do projeto de reurbanização da região portuária se confirma, com a concretização dos valores e narrativas em dois grandes temas que se repetem nos discursos enunciados no site, a saber: "diálogos entre memória e modernização" e "consumo cultural". A seguir, apresenta-se como os dois grandes temas são desenvolvidos e figurativizados no site.

Diálogos entre memória e modernização

O tema "Diálogos entre memória e modernização" contempla as narrativas que trazem o passado para revisitar o presente e o futuro. Ele é tratado nas notícias sobre "revitalização", pelo viés do embelezamento, infraestrutura, saneamento, mobilidade urbana, habitação, segurança, transformação e restauração de espaços e equipamentos culturais e legado. E também nas notícias sobre "cidadania", desenvolvido nas narrativas sobre manifestações culturais, educação para a cidadania, arte,



empreendedorismo, negócios, parceria público-privada, globalização, tecnologia, sustentabilidade, habitação de interesse social e empregabilidade.

Os discursos da "revitalização" buscam, por vezes, legitimar as mudanças propostas e executadas no presente a partir de histórias recontadas do que a cidade foi, não quer ser mais ou pode voltar a ser, como é possível identificar no folder eletrônico que divulga o Museu do Amanhã (fragmento 1).

(01) o Elevado da Perimetral é uma lembrança do passado e os trilhos do VLT (Veículo Leve sobre Trilhos) são uma promessa para o futuro. A experiência promove o encontro entre ciência e arte, razão e emoção, linguagem e tecnologia, cultura e sociedade. (Museu, 2015a)

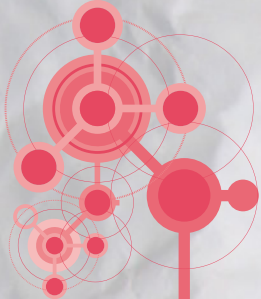
Em relação ao processo de figurativização desses discursos, destaca-se a perimetral como o ícone do passado a ser revisto e os novos equipamentos como seu oposto, como é possível observar na notícia "Por que substituir o Elevado da Perimetral?" e "Era uma vez uma Perimetral". Vale destacar, ainda, a centralidade da Praça Mauá e seus ícones máximos da "revitalização", evidenciados após a derrubada do viaduto da Perimetral: o Museu de Arte do Rio (MAR) e o Museu do Amanhã. Como integrante do cenário, ao lado da clássica estátua do Barão de Mauá, passa a figurar a "escultura interativa" #cidadeolimpica, palco para *selfies* e fotos a serem compartilhadas, contribuindo para a consolidação do imaginário olímpico carioca, bem como para sua publicidade. Complementam a figurativização os novos meios de transporte (VLT) e a apresentação nominal de empresas e empresários parceiros da prefeitura no projeto, bem como de cidadãos (personagens das matérias, moradores da região) que serão beneficiários do legado do projeto.

O legado é também enunciado nos discursos da "revitalização", e se mantém como argumento que justifica os investimentos a serem realizados na cidade, inclusive no Porto Maravilha, para sediar os Jogos Olímpicos, como descrito no fragmento 2, da notícia "Legado dos Jogos Rio 2016".

(2) O legado para a cidade é a razão de termos conquistado o direito de sediar os Jogos Olímpicos. Nosso grande objetivo, além da nossa paixão pelo esporte, é vencer as desigualdades no Rio. (Soares, 2015)

O compartilhamento dos espaços entre os diferentes sujeitos atores no Porto Maravilha – Prefeitura, empresas, cidadãos – é enunciado nos discursos como um benefício social, um ganho para todos os sujeitos atuantes na região, como se observa na notícia "Maratona de negócios reúne empresas na região" (Maratona, 2012). Tais observações alinham-se ao argumento de Sanchez (2010, p. 62) acerca dos imperativos que determinam as características da cidade inserida num contexto de mercado. Para a autora, as estruturas espaciais do passado "tornam-se uma barreira para a acumulação" e passam a ser modificadas "quando velhos espaços são destruídos ou recriados e novos espaços aliados a condições atualizadas de infraestrutura são criados."

Essas narrativas se utilizam, também, das histórias de personagens da região, de ontem e de hoje, as "histórias miúdas", na expressão de Machado de Assis, como ressalta Sevcenko (1998). Em algumas notícias que se utilizam das figuras de personagens para aproximar o leitor da realidade, nota-se a presença simultânea de sujeitos do passado e do presente, trazendo o diálogo entre contemporaneidade e tradição. Da mesma forma, essas micronarrativas, suas histórias e experiências aproximam os sujeitos atores dos processos de mudança pelos quais a região está passando, reforçando o sentimento de identidade e pertencimento, diretamente relacionado ao passado e ao ambiente sociocultural do presente, retomando o pensamento de Hall (2013).



Os discursos que trazem o passado para revisitar o presente e o futuro poderiam levar a crer numa busca de construção individualizada de uma imagem para a cidade. Mas, ao contrário, se perdem nos processos de racionalidade modernizadora da globalização, provocando, enfim, uma imagem de marca homogênea do ponto de vista mercantil, semelhante à de outros modelos de cidade promovidas no mercado mundial. Como propõe Sanchez (2010) acerca dessa homogeneização, há uma reciclagem de imagens que se pretendem memoráveis, mas que precisam se encaixar no modelo e imagem de cidade em busca de um mercado global. Nas palavras de Jaguaribe (2011, p. 13), há demanda "por uma pátina da história, uma revalorização dos legados do passado".

Compondo o tema "diálogos entre memória e modernização", encontram-se narrativas de recuperação do patrimônio histórico, numa estratégia que parte dos lugares de memória (Nora, 1993) para promover um resgate de repertórios simbólicos coletivos, com vistas a uma reconstrução da identidade cultural na região do Porto, como se observa nas notícias "Igreja de São Francisco da Prainha reabre sob bênção de Dom Orani Tempesta" (Igreja, 2015), "Cais do Valongo é candidato a patrimônio da humanidade" (Cais, 2016) e "De volta ao Jardim Suspenso do Valongo" (Lopes, 2012). A memória coletiva (Halbwachs, 2006), desse modo, aparece como recurso discursivo na comunicação institucional do Porto Maravilha, se configura em elemento constituinte do sentimento de identidade, em que memórias compartilhadas coletivamente ajudam a constituir os sujeitos culturalmente como comunidades, coletividades (Pollack, 1989). Isso remete à dimensão política da construção dessas memórias, uma vez que algumas histórias são contadas e outras silenciadas. O que é lembrado e o que é esquecido torna-se a questão chave para orientar o senso de "quem somos" e "quem desejamos ser". Escolher o que será lembrado é, enfim, traduzir o passado em discursos manejáveis, é acionar, no presente, a memória como recurso discursivo para ancorar o planejamento do futuro.

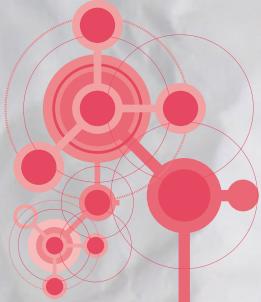
Consumo cultural

O *boom* de produção e consumo de imagens, serviços e eventos culturais que passa a desenhar a economia mundial contemporânea, dá vida à cidade-espetáculo (Sanchez, 2010) e parece, no caso do Porto Maravilha, se configurar, ao lado dos discursos sobre memória, na narrativa máxima para a construção da marca cidade que se pretende para o Rio, a partir das reformas que se operam na região portuária.

O tema "consumo cultural" se consolida nas notícias sobre "cultura como entretenimento" – nos discursos sobre entretenimento, esporte, turismo cultural e de memória, gastronomia, literatura, arte, multiculturalismo, diversidade, globalização –; nas notícias sobre "produção cultural", abordadas pelo viés do empreendedorismo, da indústria criativa, do fomento, da recuperação e manutenção do patrimônio material e imaterial da região; e nas narrativas sobre "atividades educativas" – cursos de formação profissional, atividades de educação ambiental, cursos de extensão.

Assim, além dos museus, enunciados como o foco da visita na Praça Mauá, as diversas manifestações que a região portuária comporta – religiosas, folclóricas, gastronômicas, artísticas – e que são organizadas em um calendário anual disponível no site (Circuito, [2012]), aparecem nos discursos de "consumo cultural". Nesses discursos, observa-se o objetivo de efetivar a região do porto como local de lazer e entretenimento cultural, tanto para os moradores e usuários da região, como para os turistas de dentro e de fora do país, como apontam as notícias "Passaporte Cultural do Rio oferece gratuidade e descontos em até 700 atrações" (Soares, 2016), "Praça Mauá será reinaugurada em domingo de festa" (Praça, 2015), "Museu do Amanhã supera marca de 500 mil visitantes" (Museu, 2015b).

Intimamente ligado ao argumento da cultura como mercadoria surgem, novamente, os enunciados de memória, postos em prática pelo Programa Porto Cultural, com uma agenda de eventos culturais ao longo de todos os meses do ano, contando,



por vezes, com o apoio da iniciativa privada⁵. Como sugere Jaguaribe (2011), há um elemento performático no qual o espaço histórico é empacotado como experiências a serem consumidas.

O discurso multicultural também está presente na divulgação dos espaços culturais, reforçando a preocupação com o global e afirmando o espaço como pertencente a todos os que habitam ou passam por lá. A notícia "Kobra na Orla Conde" (Bartholini, 2016) apresenta o grafite gigante "Todos somos um", do famoso muralista brasileiro Eduardo Kobra, pintado em um muro de dois mil e quinhentos metros quadrados, na Orla Conde, retratando cinco rostos que representam um povo nativo de cada continente.

Passando ao nível das narrativas dos discursos analisados, é possível observar que o destinador (site portomaravilha.com.br) propõe ao destinatário (leitor do site) acreditar que as reformas urbanas são o único meio para a inserção da cidade em um novo patamar de modernidade, em um mercado de cidades globais. Assim, o "objeto valor" da narrativa é exatamente essa cidade nova e global que será disponibilizada para os destinatários-leitores, sejam eles moradores ou visitantes. As narrativas podem, portanto, ser entendidas como estratégias de convencimento do destinatário de que a única maneira de conseguir uma cidade global, contemporânea, é por meio dessas grandes intervenções urbanas.

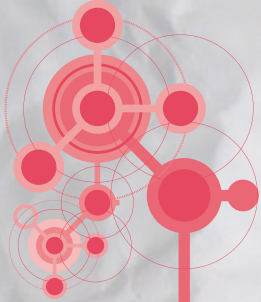
Finalmente, no nível mais profundo das narrativas analisadas, em que se identificam os valores propostos para a marca, observa-se, no discurso, a conciliação dos dois termos da oposição semântica modernidade vs. tradição. Há uma tentativa de equilibrar esses valores, na medida em que a degradação da região portuária é um passado que se quer demolir, com o Viaduto da Perimetral representando o grande vilão e responsável pela precariedade dessa área. Paralelamente, há que se preservar a história contada através de monumentos a serem restaurados ou "redescobertos", como é o caso do Cais do Valongo. Indo além, há ainda que se escrever uma nova história para a região, a partir dos novos lugares de memória (Nora, 1984), que serão erguidos como os novos museus da região.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do site portomaravilha.com.br apontou para pistas sobre a estratégia discursiva da Prefeitura do Rio que enquadra as memórias da região para legitimar a reurbanização do presente, selecionando, assim, o que ficará de legado discursivo para o futuro, com vistas à construção de um novo projeto de cidade a partir de uma lógica que obedece aos imperativos do mercado de consumo. Em conjunção com a dimensão material do espaço, observa-se que o Porto é reinventado simbolicamente a partir dos temas "diálogos entre memória e modernização" e "consumo cultural". A nova dinâmica do espaço transita entre o passado, o presente e o futuro, entre o individual e o coletivo, imbrica objetividade e subjetividade, atribuindo novos significados aos espaços construídos, em que os sujeitos são expostos a um imaginário proposto por valores hegemônicos, que objetivam organizar e programar a vida social na região.

Dessa forma, nos discursos institucionais sobre o Porto Maravilha, o constante acionamento da memória coletiva da região se propõe a resgatar uma identidade histórica, conferindo valor ao patrimônio, como à "redescoberta" do Cais do Valongo, ao mesmo tempo em que outras memórias devem ser apagadas, como o Viaduto da Perimetral. Entre memórias e apagamentos, constitui-se o consumo cultural na região, com novas dinâmicas para o espaço e seus usos, ignorando, por vezes, as subjetividades e a vida cotidiana da cidade. Dessa forma, os discursos institucionais e midiáticos dão forma e tornam a cidade visível e identificável no imaginário, tanto dos cidadãos, que se apropriam do espaço, quanto dos turistas que

⁵ Ver: Calendário Cultural em: <http://www.portomaravilha.com.br/calendario>.



apenas passam por ele. Enfim, se o site portomaravilha.com.br é entendido aqui como veículo que enuncia um ponto de vista sobre a realidade, a partir do viés institucional, é possível pensar sobre sua atuação na legitimação da região portuária como lugar de memória, mas, além, o veículo pode ser entendido, ele próprio, como um lugar de memória, uma vez que produz e armazena o cotidiano da cidade. Dessa forma, identifica-se um trabalho de enquadramento de memória em que a opção por priorizar rupturas e/ou continuidades, por privilegiar certa maneira de enxergar os fatos históricos, evidentemente, guarda interesses políticos e ideológicos. De fato, vê-se a área central da cidade que, por muito tempo, se constituiu apenas em centro comercial e de passagem, sendo reinventada e revalorizada a partir das narrativas que associam embelezamento, segurança e qualidade de vida à memória do lugar, apoiadas em monumentos e fatos históricos.

Como discurso, o Rio de Janeiro é enunciado, conta uma história, alimenta o repertório simbólico de quem consome seus espaços, vive ou passa por eles. E o papel do *branding* é, senão criar um *storytelling* para a cidade, torná-la diferente, interessante, única, enfim, criar uma marca de cidade. No entanto, pela perspectiva adotada neste trabalho, cabe ressaltar que as narrativas institucionais produzidas configuram-se em um dos discursos possíveis para a "marca Rio", já que, partindo da perspectiva relacional da marca, essas narrativas são parte de um contexto social e histórico, serão reapropriadas e ressignificadas pelos destinatários, num processo contínuo de trocas e negociações, implicando a atuação de sujeitos e papéis diversos.

Finalmente, tomando emprestado o diálogo entre Marco Polo e Kublai Khan, na obra de Ítalo Calvino (2017), não se pode confundir o Rio de Janeiro com os discursos que o descrevem, apesar de um estar estreitamente relacionado ao outro. Com efeito, as narrativas institucionais associadas ao *city branding*, que pretendem reforçar ou construir uma imagem de marca para um lugar, somente poderão adquirir seu pleno significado quando seu discurso, após interpretado, filtrado e avaliado pelos sujeitos que o recebem, fizer sentido, trouxer resposta aos seus questionamentos e contribuir para seus projetos de vida.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, São Paulo, ano 6, n. 10/11, p. 115-20, 2009.

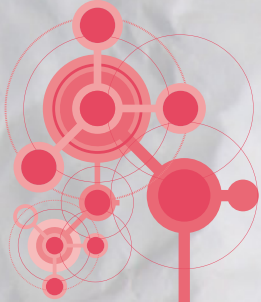
BARTHOLINI, Bruno. Kobra na Orla Conde. *Porto Maravilha*. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2ts6blN>. Acesso em: 1 jul. 2016.

CAIS do Valongo é candidato a patrimônio da humanidade. *Porto Maravilha*. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://twixar.me/3HQ3>. Acesso em: 1 jul. 2016.

CALVINO, Ítalo. *As cidades invisíveis*. São Paulo: Companhia das Letras, 2017.

CIRCUITO histórico e arqueológico da celebração da herança africana. *Porto Maravilha*. Rio de Janeiro, [2012]. Disponível em: <http://twixar.me/wHQ3>. Acesso em: 1 jan. 2018.

CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin. An Organizational Perspective on Space and Place Branding. In: GO, Frank; GOVERS, Robert (ed.). *International place branding yearbook 2001: place branding in the new age of innovation*. London: Palgrave Macmillan, 2010. p. 3-11.



FREITAS, Ricardo Ferreira; GOTARDO, Ana Teresa; SANT'ANNA, Cristina Nunes de. Ativos intangíveis na marca Rio: o consumo turístico da cidade nos documentários internacionais. *In: ENCONTRO NACIONAL COMPÓS*, 24., 2015, Brasília. *Anais [...]*. Brasília: Compós, 2015. p. 1-17.

GARCÍA, Juan; GÓMEZ, Mar; MOLINA, Arturo. Posicionamiento de marcas-destino: una aplicación en cinco regiones españolas. *Innovar*, Bogotá, v. 23, n. 50, p. 111-127, 2013.

HALBWACHS, Maurice. *A memória coletiva*. São Paulo: Centauro, 1990.

HALL, Stuart. Quem precisa de identidade? *In: SILVA, Tomaz Tadeu da (org.). Identidade e diferença*. Petrópolis: Vozes, 2014.

IGREJA de São Francisco da Prainha reabre sob as bênçãos de Dom Orani Tempesta. *Porto Maravilha*. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://twixar.me/k2Q3>. Acesso em: 1 jul. 2016.

JAGUARIBE, Beatriz. Imaginando a "cidade maravilhosa": modernidade, espetáculos e espaços urbanos. *Famecos: mídia, cultura e tecnologia*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 327-347, 2011. Disponível em: <http://twixar.me/vqQ3>. Acesso em: 18 fev. 2019.

KARAVATZIS, Mihalis. From city marketing to city branding: towards a theoretical framework dos developing city brands. *Place Branding*, Basel, v. 1, nº 1, p. 58-73, 2004.

KARAVATZIS, Mihalis; ASHWORTH, Gregory. 'Place Marketing: How did we get Here and Where are we Going? *Journal of Place Management and Development*, Bingley, UK, v. 1, n. 2, p. 150-67, 2008.

LOPES, Yara. De volta ao jardim suspenso do Valongo. *Porto Maravilha*. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://twixar.me/THQ3>. Acesso em: 1 jul. 2016.

MARATONA de negócios reúne empresas na região. *Porto Maravilha*. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://twixar.me/X2Q3>. Acesso em: 1 jul. 2016.

MUSEU do Amanhã supera marca de 500 mil visitantes. *Porto Maravilha*. Rio de Janeiro, 2015b. Disponível em: <https://bit.ly/2ts6blN>. Acesso em: 1 jan. 2018.

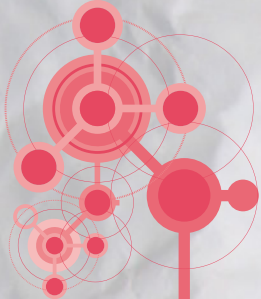
MUSEU do Amanhã. *Porto Maravilha*. Rio de Janeiro, 2015a. Disponível em: <https://bit.ly/2DV5Dtc>. Acesso em: 1 jul. 2016.

NORA, Pierre. Entre memória e história. *Projeto História*, São Paulo, n. 10, dez. 1993.

POLLACK, Michael. Memória, esquecimento, silêncio. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, 1989.

PRAÇA Mauá será reinaugurada em domingo de festa. *Porto Maravilha*. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://twixar.me/YHQ3>. Acesso em: 1 jan. 2018.

RIO DE JANEIRO (Município). *Lei Complementar nº 101, de 23 de Novembro de 2009*. Modifica o Plano Diretor, autoriza o Poder Executivo a instituir a Operação Urbana Consorciada da Região do Porto do Rio e dá outras providências. Rio de Janeiro: Câmara Municipal, 2009. Disponível em: <https://bit.ly/2N9k4hE>. Acesso em: 1 jul. 2016.



SÁNCHEZ, Fernanda. *A reinvenção das cidades para um mercado mundial*. Chapecó: Argos, 2010.

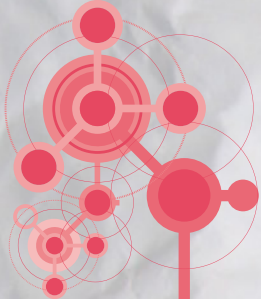
SEMPRINI, Andréa. *A marca pós-moderna*. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010. SEVCENKO, Nicolau. *A corrida para o século XXI*. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

SOARES, Helena. Legado dos jogos Rio 2016. *Porto Maravilha*. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://twixar.me/w2Q3>. Acesso em: 1 jul. 2016.

SOARES, Helena. Passaporte Cultural do Rio oferece gratuidade e descontos em 700 atrações. *Porto Maravilha*. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://twixar.me/tHQ3>. Acesso em: 1 jul. 2016.

TABAK, Flávio. Em campanha, Paes tenta vincular sua imagem às transformações feitas por Pereira Passos. *O Globo*, Rio de Janeiro, 9 jul. 2012. Disponível em: <https://glo.bo/2S5T6bz>. Acesso em: 1 jul. 2016.

Texto recebido em 01.10.2018 e aprovado em 14.02.2018.



Novos sentidos para a comunicação estratégica no contexto das organizações: diálogo e produção de sentido

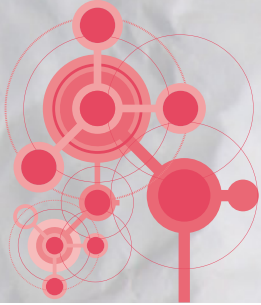
New meanings for strategic communication in the context of organizations: dialogue and production of meaning

Nuevos significados para la comunicación estratégica en el contexto de las organizaciones: diálogo y producción de sentidos



Rosângela Florczak de Oliveira

- Doutora em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS)
- Mestre em Comunicação pela PUC-RS
- Especialista em Sociologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
- Especialista em Teorias e Práticas de Ensino pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
- Graduada em Comunicação Social pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
- Professora na ESPM-Sul e na PUC-RS
- E-mail: roflorczak@gmail.com



Resumo

Os princípios da complexidade de Morin possibilitam (re)conhecer um mundo em transformação, no qual a racionalidade instrumental perde força e passa a conviver com abordagens que situam as organizações, os vínculos e as relações entre sujeitos em ambientes marcados pela complexidade e pela incerteza. Nesse contexto, passamos a compreender a comunicação estratégica que acontece no contexto das organizações a partir do diálogo – baseado na alteridade – proporcionado pelas interações, que podem ser espontâneas ou estrategicamente geridas.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES • COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA • COMPLEXIDADE • DIÁLOGO.

Abstract

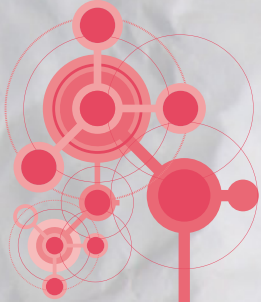
Morin's principles of complexity allow to (re) acknowledge a world in transformation, in which instrumental rationality loses its force and starts to live with approaches that place organizations, links and relationships between subjects in environments marked by complexity and uncertainty. In this context, we come to understand the strategic communication that happens in the context of organizations from the dialogue – based on alterity – provided by interactions, which may be spontaneous or strategically managed.

KEYWORDS: COMMUNICATION IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONS • STRATEGIC COMMUNICATION • COMPLEXITY • DIALOGUE.

Resumen

Los principios de la complejidad de Morin posibilitan (re)conocer un mundo en transformación, en el cual la racionalidad instrumental pierde fuerza y pasa a convivir con enfoques que sitúan a las organizaciones, los vínculos y las relaciones entre sujetos en ambientes marcados por la complejidad y la incertidumbre. En este contexto, buscamos comprender la comunicación estratégica que ocurre en el contexto de las organizaciones a partir del diálogo – con base en la alteridad – proporcionado por las interacciones, que pueden ser espontáneas o controladas estratégicamente.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES • COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA • COMPLEJIDAD • DIÁLOGO.



INTRODUÇÃO

Se a comunicação existe para compartilhar significado (Castells, 2009), produzir e circular sentidos e informações (Pereira; Herschmann, 2002), podendo, nas organizações, estar a serviço da melhoria das relações (Kunsch, 2009, 2003), do estímulo ao sentimento de pertença (Quadros, 2006), da cooperação e da convivência entre lógicas e interesses distintos (Wolton, 2010, 2006), compreendemos que é momento de priorizar pesquisas sobre a comunicação no contexto das organizações, que evitem o reducionismo tecnicista e desafiem o predomínio do paradigma instrumental (Scroferneker, 2012, 2000).

Pesquisar a comunicação no contexto das organizações é produzir conhecimentos acerca do estabelecimento e da sustentação de relações entre sujeitos que coabitam em ambientes complexos marcados pela gestão cotidiana e estratégica. Desse modo, escolhemos ancorar nossa reflexão na perspectiva da comunicação estratégica por compreendê-la como uma das possibilidades que melhor respondem aos desafios vividos pela comunicação no contexto das organizações. A partir de pesquisadores como Pérez (2012) e Oliveira e Paula (2008), entre outros, estudamos a comunicação como fundamento do vínculo e do relacionamento entre sujeitos. Assumimos, portanto, a perspectiva de Marcondes Filho (2008) de que pesquisar a comunicação é estudar o processo e a constituição da relação que se cria entre as pessoas comunicantes.

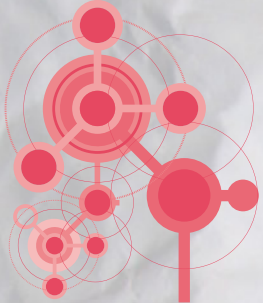
Tomamos como ponto central da pesquisa a possibilidade da comunicação estratégica e, dentro dela, o diálogo. Nossa pergunta é: quais as dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica no contexto das organizações? Por tratarmos de um objeto essencialmente social que é o da comunicação, retornamos à raiz do processo comunicacional, pois o *homo socialis*, por definição, é sempre o *homo loquens* (Chanlat, 2010, p. 6). Para Martino (2001, p.12), quando nos questionamos sobre o que é comunicação, "a resposta que espontaneamente vem ao nosso espírito é a situação de diálogo, onde duas pessoas (emissor-receptor) conversam, trocam ideias, informações ou mensagens".

REFERENCIAL TEÓRICO

A produção de conhecimento acerca da comunicação no contexto das organizações tem início sob forte influência da administração científica do trabalho, tendo por objeto de estudo as práticas comunicacionais surgidas na Revolução Industrial (Kunsch, 2011). A prevalência do modelo instrumental, baseado na teoria matemática da comunicação, que deu origem ao paradigma ancorado na transmissão de informações, mostrou-se forte e duradoura. Nas palavras de (Kunsch, 2012, p.271): "nota-se no cotidiano das organizações em geral, ainda que nas entrelinhas, uma predominância da Comunicação técnica e da busca da eficácia das mensagens e ações comunicativas".

Diversos autores (Scroferneker, 2012, 2011, 2009, 2000; Oliveira e Mourão, 2014; Marchiori, 2010), porém, apontam o esgotamento do paradigma instrumental, que começa a ser superado na instância da produção de conhecimento, reconhecendo os sinais de que a visão mecanicista da comunicação já não é suficiente em uma sociedade complexa, mergulhada em diferenças (Sennett, 2012) e paradoxos (Gaulejac, 2011). A compreensão de que os processos comunicacionais compõem espaços marcados por conflitos de interesses e lógicas distintas matizadas pelas relações de poder em espaços de tensão, vem avançando, fazendo emergir novas abordagens.

É, pois, no entrecruzado espaço do mundo em profunda transformação (Giddens, 2007) que buscamos compreender a vida das organizações, o vínculo e a relação dos sujeitos organizacionais em contextos como o da gestão, da estratégia e da comunicação. A ordem e a desordem que hoje caminham juntas em um mundo sem fronteira também caracteriza, hologramaticamente (Morin, 1999), o ambiente das organizações que se deparam com a crise dos fundamentos cartesiano-newtonianos.



Dialogicamente, compreendemos que há convivência entre o novo ambiente, que marca a emergência das organizações quânticas, e as relações ainda estabelecidas na lógica funcionalista (Wheatley, 2006), na qual os sujeitos permanecem sendo vistos como recursos (Chanlat, 2010; Gaulejac, 2011), imersos em espaços organizacionais onde o vínculo, cartada fundamental na luta social contra a indiferenciação (Enriquez, 1999), significa laços enfraquecidos e as relações entre sujeitos se fragilizam. O estabelecimento de vínculo entre a organização – sendo ela também um dos sujeitos dessa relação – e seus interlocutores ou entre os interlocutores que se aproximam tendo a organização como o vetor de suas interações assume lugar central. Entre os tipos de vínculos possíveis, destacamos a proposição de Zimmerman (2010), que apresenta o vínculo do reconhecimento, configurado em três faces complementares: o reconhecimento do outro como um ser autônomo, com ideias, valores e condutas diferentes das suas; o reconhecimento aos outros, que desenvolve a capacidade de consideração e gratidão; e o reconhecimento pelos outros, fundamental para a autoestima.

Destacamos o que Wheatley (2006) aponta como ponto de superação: a racionalidade do universo mecanicista neutralizou a qualidade sensível dos espaços e relacionamentos organizacionais, que foram moldados em programas de atividades. Com o enfraquecimento da crença de que há uma realidade fora da organização, a qual podemos abarcar e controlar, surge a percepção de que para viver no mundo quântico as organizações precisam mudar os procedimentos de gestão.

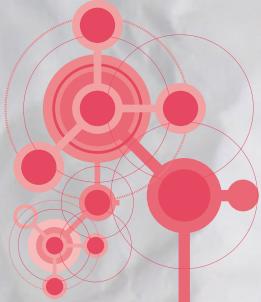
A partir de Pérez (2012), passamos a considerar que uma nova teoria da estratégia contempla o novo sujeito: o ser humano relacional. As situações sociais assumem, então, uma perspectiva dialogante. Também como o autor, passamos a reconhecer a organização como um grande sujeito estratégico da sociedade contemporânea. Quando os processos relacionais assumem centralidade na gestão e na gestão estratégica, a comunicação aqui compreendida conforme Sousa (2006), como a matriz das atividades humanas, passa a ser vista não mais como um processo estático e linear, mas como um processo dinâmico e complexo, no qual os sujeitos são, simultaneamente, emissores e receptores em interação contínua.

Para que a comunicação aconteça, embora se saiba que no horizonte das relações é permanente a presença do risco da incomunicação (Wolton, 2010), justamente porque se parte da questão central – o outro –, que assume o lugar de interlocutor. Consolidamos, assim, a compreensão de que qualquer iniciativa que se pretenda de natureza comunicacional, porém não envolva diretamente o outro como sujeito, não passa de transmissão de informação.

Complementamos, com o pensamento de Massoni (2008), que para um mundo linear como concebido no paradigma clássico da produção do conhecimento, havia, continuidade, princípio, meio e fim, além de uma pretensa clareza de quem era o emissor e qual o lugar de cada integrante do processo comunicacional. Hoje, no mundo fluído, não há um narrador central, nem emissores tão claramente definidos como fontes, nem conteúdos tão unívocos, mas apenas transformações permanentes nas quais todos são atores múltiplos em uma construção conjunta, aberta e permanente de sentidos.

A partir disso reforçamos nosso afastamento do que Pinto (2008) denomina modelos sistêmicos convencionais da comunicação organizacional e nos aproximamos das perspectivas relacionais, do paradigma dialógico da comunicação no contexto das organizações. Assumimos que os processos comunicativos se tornam dependentes de interpretações muitas vezes conflitantes, pois a organização passa a ser vista como uma rede dinâmica de sentidos em constante produção (Pinto, 2008).

É na esteira das transformações tecnológicas que as novas concepções de comunicação e de comunicação no contexto das organizações se configuram. Compreendemos, como Castells (2009), que o poder na atualidade está relacionado à conexão ou desligamento das redes. Os espaços de emissor e receptor, por exemplo, se diluem na fluidez dos processos relacionais. Ele afirma que o poder na sociedade em rede é o poder da comunicação (Castells, 2009, p. 85). E, por isso, a disputa pelo poder relaciona-se à batalha para a construção de significado – e acrescentamos: de sentidos – na mente das pessoas. Os indivíduos criam significado interagindo com seu ambiente e conectando-se com as redes sociais, que são “espaços de



autonomia, muito além do controle de governos e empresas, que, ao longo da história, haviam monopolizado os canais de comunicação como alicerces de seu poder" (Castells, 2013, p. 10).

A partir da compreensão desse cenário, contestamos autores que, embora se situem no contexto do paradigma dialógico relacional, ainda denominam situações restritamente informativas como comunicacionais. Ao produzir conteúdos institucionais e emití-los para seus interlocutores, o sujeito-organização não está envolvido em um processo comunicacional, não está comunicando, mas sim, transmitindo uma informação / informando, ou seja, deixando uma mensagem à disposição de um interlocutor imaginado. Essa é a dimensão *instrumental / informacional* da comunicação no contexto das organizações.

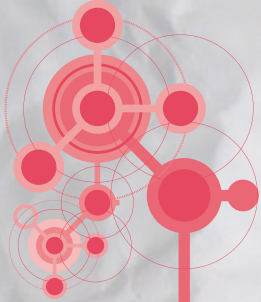
Tendo a comunicação como resultado do processo de interação entre sujeitos no contexto das organizações, passamos a tratar as dimensões complementares e interdependentes com as seguintes denominações: comunicação estabelecida como resultado de processos de *interação dialógica espontânea*, espaço no qual situamos as construções de sentido frutos da interação e ação não planejadas entre os sujeitos organizacionais em qualquer espaço; e a comunicação estabelecida como resultado de processos de *interação dialógica estrategicamente gerida* pela organização, espaço institucionalizado a partir do qual as organizações investem na (re) construção de sentidos que favoreçam a criação, manutenção e/ou mudança de reputação junto aos demais sujeitos organizacionais em interlocução. Aspecto fundamental da nossa proposição é que ambas são interdependentes e complementares e estão em relação recursiva.

É nesse contexto que ganha relevo a perspectiva da comunicação estratégica, considerada por Pérez (2012) como complexa, fluída e significativa. Em nosso entendimento, além de responder aos paradigmas emergentes, a abordagem é capaz de articular na ação as duas dimensões acima propostas. Pérez (2001) defende que a comunicação estratégica não é só falar e divulgar, mas também, *escutar e dialogar*, buscar mais articulação que persuasão, mais conectividade que difusão, compartilhar e harmonizar percepções e valores mais que impor valores. Além disso, o autor sugere que a comunicação seja lugar de encontro e geração de significado e de sentido compartilhado.

A partir de Pérez (2001), procuramos descobrir o espaço do diálogo – do ouvir e do dialogar – que o autor aponta como base da comunicação estratégica. Concentramos, então, o foco dos esforços de pesquisa em um tipo específico de interação: aquela que tem como objetivo o diálogo. Para isso mobilizamos diversos autores de diferentes áreas do conhecimento na busca dos elementos necessários para aprofundar a compreensão do diálogo. Foi interpretando contribuições da linguística, da filosofia, da sociologia, entre outros campos do saber, que passamos a elaborar novas possibilidades para situar o diálogo na comunicação que acontece no contexto das organizações.

Religamos olhares diversos da ciência para estabelecer o que aqui denominamos como elementos centrais do diálogo (Bohn, 2005; Gadamer, 2002; Buber, 2009): atributo do humano; abertura para o outro / alteridade / encontro; espaço de novas interpretações sobre o mundo; processo dialógico e não dialético (não busca consenso ou convencimento, mas sentido e significado); ação permanente, imprevisível e caótica; fundamento do vínculo e das relações de cooperação; oposto ao monólogo, que é a fala artificial; base para a comunicação, que só existe na reciprocidade do diálogo; constituidor da intersubjetividade que constitui os sujeitos, já que a consciência é organizada a partir do signo exterior, ideológico e social e formador do espaço relacional a partir de interação que o constitui.

A partir desses elementos, centrais definimos o diálogo como processo central para a comunicação, que se estabelece a partir de interações recíprocas – espontâneas ou estrategicamente geridas – no contexto da organização, com abertura para o outro, portanto, baseado na alteridade. Dá-se entre sujeitos interlocutores, de forma mediada, ou não, exigindo engajamento efetivo na interpretação e construção de realidades. Tem potencial de transformação a partir do estabelecimento de vínculos de cooperação e implica a superação da solidão dos monólogos para construir conjuntamente novas interpretações sobre o mundo de forma dialógica, ou seja, permanente, imprevisível e caótica.



Consideramos que a comunicação baseada no diálogo pode ser entendida como um milagre (Coelho, 2013), pois implica superar a solidão e transcender a própria experiência, fazendo com que seja possível alcançar a experiência do outro. O diálogo pode ser compreendido, não como uma busca de consensos, mas como um espaço de construção e negociação. No contexto das organizações, isso pode significar que os sujeitos organizacionais constituirão o espaço efetivo do diálogo quando se abrirem a um processo baseado na alteridade (Zanella, 2005) que resguarde as diferenças e não busque apenas o convencimento. As organizações, com um desses interlocutores, estão sujeitas à condição de ouvir erroneamente, mas devem evitar o que Coelho (2013) chama de fazer ouvidos de mercador (não ouvir ou fingir não ouvir), pois só quem está ouvindo apenas a si mesmo, possui ouvidos tão cheios de si que não já não consegue ouvir o outro.

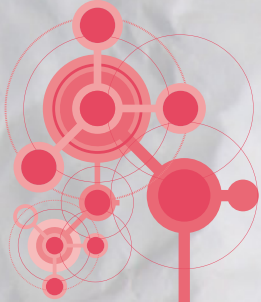
METODOLOGIA

Os princípios epistemológicos que definem nosso olhar de pesquisador são baseados no paradigma da complexidade. Assumimos a perspectiva de Morin (2002, 2007, 2008) como luz que incide sobre o fenômeno estudado e define as nuances que conseguimos perceber na trajetória da pesquisa. A partir da concepção complexa do que é conhecimento e do reconhecimento da incerteza, do caos e dos movimentos de ordem-desordem que caracterizam o mundo, procuramos encontrar variações significativas e constantes fundamentais (Morin, 2007) que nos permitiram transitar e reconectar a perspectiva científica da discussão sobre o diálogo na comunicação estratégica. Com isso, buscamos, também, fugir do paradigma da simplificação, típico da ciência clássica, que se baseia na generalização, na abstração, na redução e na separação (Martinazzo, 2004).

De natureza exploratória, qualitativa e multidisciplinar, a pesquisa intencionou mais do que a coleta de dados. O propósito foi interpretar os dados e (re)construí-los como resultado da problematização em diálogo crítico com a realidade (Duarte, 2006). Três movimentos principais sustentaram a pesquisa: primeiro a exploração teórica, que teve lugar central; segundo, o olhar sobre o cotidiano da comunicação por meio das práticas evidenciadas em relatórios de gestão e nos espaços das mídias sociais; e, terceiro, a articulação dessas duas perspectivas, que se transformaram em análise de novas possibilidades.

A partir da fundamentação teórica, em um movimento recursivo, buscamos (re)encontrar no espaço das práticas da comunicação no contexto organizacional os temas até aqui problematizados. A pesquisa empírica foi totalmente realizada na internet. Selecionamos, a partir de um levantamento simples em mecanismos de busca, relatórios anuais de gestão e/ou sustentabilidade de organizações. Estabelecemos previamente os critérios para escolher os documentos a serem analisados. Foram definidos cinco critérios para a escolha: organização de abrangência nacional; acesso dos documentos na íntegra (download); ano de publicação (2013 ou 2014); organizações representantes de diferentes setores da economia e natureza (pública, privada, terceiro setor) e incidência da palavra "diálogo".

Optamos pela Vale por essa empresa ter apresentado a maior incidência de citações da palavra "diálogo" ao longo do relatório. Primeiro, investigamos Vale a partir da perspectiva da organização informada, ou o que denominamos dimensão instrumental/informacional, nos relatórios de sustentabilidade. Tendo compreendido, logo no início da pesquisa, na etapa da fundamentação teórica, que é preciso admitir a organização como mais um sujeito em interação com os demais sujeitos organizacionais, partimos para observar como esse sujeito dialoga no espaço das mídias sociais. Exploramos os espaços de interação da Vale no Facebook, YouTube e LinkedIn.



No período em que escolhemos analisar o espaço e as dimensões do diálogo da Vale, a organização estava sob o impacto da crise da Samarco¹, um acidente grave que gerou impactos no cotidiano da empresa. Mesmo tendo sido feitas quatro meses após o acidente, as análises das interações revelam as repercussões do acidente que se fizeram presentes em praticamente 100% das interações analisadas. Em momentos de crise, Forni (2013, p. 289) afirma que a comunicação é um diferencial: “Sem uma comunicação efetiva, transparente, tempestiva, fica muito mais difícil controlar a crise”.

Analisamos as manifestações de diálogo nos espaços considerados por nós como ambiências digitais. As mídias sociais foram definidas como evidências públicas, acessíveis aos mais diversos perfis de interlocutores e, por princípio, espaços de diálogo. Entendemos, como Santaella (2013), que, além de favorecer a circulação, as mídias sociais abrem espaços para a criação de ambiente de convivência instantânea entre as pessoas. Ampliamos, porém, para o universo das organizações que, nesse ambiente se posicionam como um sujeito em interlocução. “Instauram assim, uma cultura integrativa, assimilativa, cultura da convivência que evolui de acordo com as exigências impostas pelos participantes [...]. A internet tornou-se assim um hiperespaço plural [...] em um sistema de trocas e reciprocidade” (Santaella, 2013, p. 45).

RESULTADOS

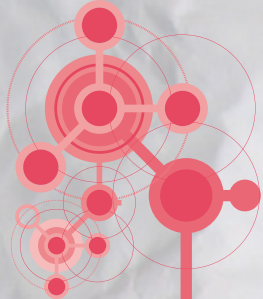
Sujeitos imersos em uma mistura fluída de caos e ordem social e cultural, em tempo e espaço de verdadeira transformação, estão, nas organizações, em permanente relação, seja por meio de processos produtivos, do consumo de produtos, serviços e ideias, seja como cidadãos envolvidos em causas comuns ou, ainda, por afinidades de diferentes naturezas. O objetivo desse trabalho foi analisar as interações comunicacionais, ou seja, as trocas simbólicas que se desenvolvem a partir de pensamentos e palavras, atos e sentimentos, em espaços e projetos coletivos, portanto em espaços sociais, em um diálogo entre as dimensões teórica e empírica.

Na dimensão empírica, o diálogo, citado em 25 trechos do relatório da Vale, é posto em perspectivas distintas e até conceitualmente antagônicas, apresentado, por exemplo, como ferramenta e como processo. Entre os achados da análise, alguns se destacam. Há evidências da relação direta entre gestão, estratégia e diálogo. É possível inferir que a organização, como um dos sujeitos organizacionais, se atualiza e se constrói discursivamente nas interações com os demais sujeitos organizacionais. Da mesma forma, é possível apreender a vinculação manifesta entre diálogo e comunicação estratégica.

Ao longo do relatório, muitas das citações que envolvem o diálogo deixaram claro, em nossa interpretação, o que apontamos como limites da informação no contexto das organizações, ou seja, de que não basta o desejo de informar algo a alguém para que sejamos compreendidos. Por outro lado, é possível perceber que o diálogo ainda é compreendido como busca de consenso, ou seja, como forma de chegar a soluções de impasses, contrariando o que é sugerido por Sennett (2012), que prevê o diálogo dialógico, ou seja, quando não há necessidade de síntese, não há presença de fator hierárquico, e os mal-entendidos, os conflitos, são, também, espaços de crescimento do relacionamento e de aprendizado para a organização e todos os interlocutores a ela relacionados.

Embora assumamos o diálogo com algumas de suas características complexas de modo complementar e antagônico, em alguns trechos o diálogo encontra apenas o sentido instrumental, como recurso de mera transmissão de informações. Especificamente quando apresentadas “as ferramentas de comunicação, consulta e diálogo”, a conotação da palavra ferramenta remete ao aspecto tecnicista do processo comunicacional. Em uma análise mais próxima, porém, das 59 iniciativas listadas como

¹ Empresa controlada pela Vale e pela australiana BHP, reponsável pelo rompimento da barragem de rejeitos de mineração na localidade de Bento Rodrigues, no município de Mariana (MG). O acidente teve como resultado 19 vítimas fatais e um incalculável prejuízo ambiental, sendo considerada a maior tragédia socioambiental brasileira.



ferramentas, consideramos que 37 delas têm como foco a geração de diálogo. Isso significa que, embora colocadas em nível de igualdade com iniciativas instrumentais e situadas em um espaço de interações estrategicamente gerenciadas pela organização, 62,7% das situações proporcionadas pela Vale podem, ou não, gerar diálogos.

Nos espaços de interação da Vale no Facebook, YouTube e LinkedIn, foi possível perceber a repercussão, ainda bem presente, do acidente da Samarco, assunto recorrente nas interações analisadas. O sujeito-organização estava presente, embora com limitações, nas trocas entre os interlocutores. A organização pareceu não se omitir, embora tenha se restringido no número de interlocuções e apresentado respostas tanto para as acusações relacionadas ao acidente da Samarco como para assuntos gerais de interesses diversos dos interlocutores.

Analisando os comentários de interlocutores que interpelam a organização, em alguns casos o interlocutor deixa claro que percebe que está interagindo com dois sujeitos em diálogo com ele: o profissional responsável pela atualização das mídias sociais da organização e a própria organização (“*Ok. Obrigado. Deus abençoe você e a empresa*”).

Poucos interlocutores ficam sem receber respostas (a maioria dos casos acontece no LinkedIn e no YouTube. Em algumas interações, a Vale também oferece duas respostas para o mesmo interlocutor. Apesar de uma pequena variação no texto, a informação é idêntica.

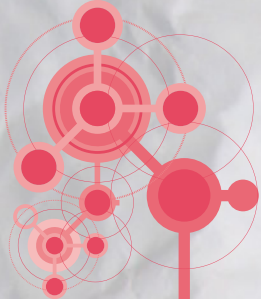
Também é possível perceber a ausência de entendimento quando o tema permaneceu sendo o rompimento da barragem da Samarco. A Vale respondeu com o texto institucional, já visto em outras respostas nas postagens anteriores, sempre se dirigindo ao interlocutor pelo nome e fazendo pequenos ajustes. Em todos há compartilhamento de um link do site institucional da Vale, que apresentava informações sobre as ações de recuperação dos prejuízos causados pelo acidente. Percebemos aqui uma limitação, aparentemente intencional, no processo de interação comunicacional da Vale, uma vez que é possível constatar que o texto institucional é genérico e usado em diferentes respostas, impedindo, assim, a interação espontânea.

Embora tenha sido observada alguma coerência entre o relatório – princípios do diálogo – e prática – na ambiência das mídias sociais –, há uma limitação do potencial do diálogo nas mídias sociais, uma vez que a organização se manifestou no máximo duas vezes em cada interação sujeito a sujeito (réplica e tréplica). Ao tratar-se de casos de respostas coletivas, foram identificadas três respostas para o mesmo tema, porém, esses casos ocorrem com menor frequência. A organização não favorece ou estimula o diálogo dialógico, ou seja, aquele no qual as contradições não são resolvidas, mas que flui de forma ilimitada e a aprendizagem acontece na partilha do contraditório.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Compreendermos, primeiramente, que a abordagem da comunicação estratégica, ainda em consolidação no Brasil, é um dos caminhos possíveis para avançarmos e superarmos a perspectiva predominante do paradigma tecnicista de transmissão de informações baseado no modelo matemático da comunicação. A investigação no ambiente empírico nos fez analisar uma organização que apresenta evidências de que começa a projetar o caminho desta superação, uma vez que assume o diálogo como princípio e componente estratégico. Com isso, sentimo-nos obrigados a, recursivamente, reencontrar a dimensão teórica e tecer junto novas proposições.

É possível avançar / atualizar o que Oliveira e Paula (2006) apontam como características definidoras da comunicação estratégica. A partir de nossa tessitura, e especialmente das proposições de Pérez (2012), propomos uma atualização do que aqui denominamos dimensões da comunicação estratégica. Em nossa proposição apresentamos cinco dimensões



definidoras: (1) Tratamento processual integrado das interações estrategicamente geridas e espontâneas dos interlocutores; (2) Transversalidade e estímulo/inclusão do diálogo como processo em todos os relacionamentos dos quais a organização torna-se vetor; (3) Reconhecimento dos interlocutores como sujeitos organizacionais em relação (alteridade); (4) Adoção da direção estratégica (que se caracteriza por ser imprevisível, incontrolada, ineficaz, proativa, contínua e diversificada); (5) Registro e narrativas dos momentos mágicos / encontros / milagres do compartilhamento de sentido e significado nos processos de diálogo dialógico.

A comunicação estratégica poderá religar as duas dimensões que configuram a interação comunicacional no contexto das organizações: a dialógica espontânea e a dialógica estrategicamente gerida, superando a dimensão instrumental/informacional. O elemento unificador seria justamente o diálogo, aqui considerado uma das formas de interação. Teríamos, portanto, o atributo estratégico diretamente associado ao diálogo. Dessa forma, a comunicação no contexto das organizações, quando gerida, retroalimentar-se-ia a partir das interações espontâneas envolvendo seus interlocutores, uma vez que está claro que não há mais relação hierárquica entre eles. Emissores e receptores se confundem e se alternam, em um diálogo permanente.

Seguimos propondo que o diálogo seja considerado um processo, não com finalidade utilitária de buscar consenso, de resolver controvérsias, de solucionar problemas, mas sim para que seja, predominantemente, um diálogo dialógico, que flui por tempo indeterminado, aproximando e amalgamando os interlocutores em um exercício permanente de alteridade.

Passamos a compreender, então, o diálogo como o próprio espaço da transformação da comunicação no contexto das organizações. Na organização complexa, baseada na lógica relacional, são as experiências e vivências de diálogo que, potencialmente, podem constituir a comunicação presente em todos os processos e que asseguram a circulação de sentidos e significados entre os sujeitos. Ou, visto de outro modo, a comunicação estratégica no contexto das organizações, como área de pesquisa e de práticas, configura-se pelo diálogo que, recursivamente, viabiliza as relações e estabelece vínculos que redefinem o mundo em transformação.

REFERÊNCIAS

BOHN, David. *Diálogo: comunicação e redes de convivência*. São Paulo: Palas Athena, 2005.

BUBER, Martin. *Do diálogo ao dialógico*. São Paulo: Perspectiva, 2009.

CASTELLS, Manuel. *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza, 2009.

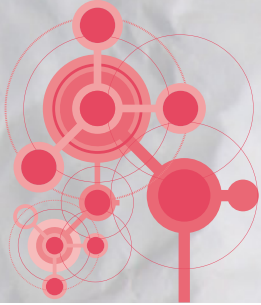
_____. *Redes de indignação e esperança*. Tradução Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

CHANLAT, Jean-François. *Gestão Empresarial: uma perspectiva antropológica*. São Paulo: Cengage, 2010.

COELHO, Paulo Magalhães da Costa. Direito, linguagem e método: em busca de uma hermenêutica emancipadora. *Revista da AJURIS*, Porto Alegre, v. 40, n. 130, 2013.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUNSH, Margarida Maria Krohling (org.). *Gestão estratégia em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 169-184.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2006.



ENRIQUEZ, Eugène. *Da horda ao Estado*. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

FERRARA, Lucrecia. *Comunicação, mediações, interações*. São Paulo: Paulus, 2015.

FORNI, João José. *Gestão de crises e comunicação*. São Paulo: Atlas, 2013.

GADAMER, Hans-Georg. *Verdade e método II*. Trad. Enio Paulo Gichini. Petrópolis: Vozes, 2002.

GAULEJAC, Vincent de. A NGP: a nova gestão paradoxal. In: BENDASSOLLI, Pedro; SOBOLL, Lis Andrea (org.). *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas, 2011. p. 84-98.

GIDDENS, Anthony. *Mundo em descontrolado*. Rio de Janeiro: Record, 2007.

KUNSCH, Margarida M. Krohling *et al.* As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. *Intercom*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 267-289, 2012.

_____. *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. Difusão, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Relações públicas e comunicação organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. *Organicom*, São Paulo, v. 6, n. 10/11, p. 49-56, 2011.

_____. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. Reflexões iniciais sobre a comunicação como processo nas organizações da contemporaneidade. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 33., 2010, Caxias do Sul. *Anais [...]*. Caxias do Sul: Intercom, 2010. p. 1-13.

MARCONDES FILHO, Ciro. *Para entender a comunicação: contatos antecipados com a nova teoria*. São Paulo: Paulus, 2008.

MARTINAZZO, Celso José. *A utopia de Edgar Morin: da complexidade à concidadania planetária*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2004.

MARTINO, Luiz C. *De qual comunicação estamos falando: teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências*. Petrópolis: Vozes, 2001.

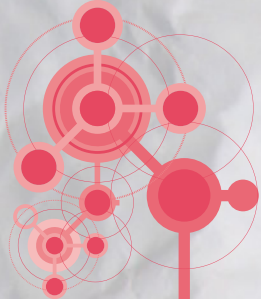
MASSONI, Sandra. Comunicación y desarrollo. Encuentros en la diversidad. In: THORNTON, Ricardo D.; CIMADEVILLA, Gustavo. *Grisés de la extensión, la comunicación y el desarrollo*. Buenos Aires: Inta, 2008.

MORIN, Edgar. *A cabeça bem feita*. Porto Alegre: Sulina, 2008.

_____. *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

_____. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, Francisco Menezes.; SILVA, Juremir Machado. *Para navegar no século XXI: tecnologias do imaginário e cibercultura*. Porto Alegre: Sulina: Edipucrs, 2003. p. 13-36.

_____. *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina, 2005.



_____. *O método 5: a humanidade da humanidade: a identidade humana*. Porto Alegre: Sulina, 2007.

_____; CARVALHO, Edgar; ALMEIDA, Maria da Conceição (org.). *Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios*. São Paulo: Cortez, 2002.

_____; CIURANA, Emilio Roger; MOTTA, Raúl Domingo. *Educar na era planetária: o pensamento complexo como método de aprendizagem pelo erro e incerteza humana*. São Paulo: Cortez, 2003.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. *Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica*. 2002. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

_____; PAULA, Carine Fonseca Caetano de; FONSECA, Carine. Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28., 2005, Rio de Janeiro. Anais [...]*. Rio de Janeiro: Intercom, 2005.

_____; PAULA, Maria Aparecida de. Componentes da comunicação estratégica: uma reflexão sobre a articulação entre os aspectos teórico-conceituais e práticos. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29., 2006, Brasília, DF. Anais [...]*. Brasília, DF: Intercom, 2006.

_____; PAULA, Maria Aparecida. *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus, 2008.

_____, Ivone de Lourdes. Objetos de estudo da comunicação organizacional e das relações públicas: um quadro conceitual. *Organicom*, São Paulo, v. 6, n. 10/11, p. 57-63, 2011.

_____; MOURÃO, Isaura. Comunicação organizacional: análise dos construtos teóricos e a práxis na formação do discurso. *In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 23., 2014, Belém. Anais [...]*. Belém: Compós, 2014. p. 1-16.

PEREIRA, Carlos Alberto Messeder; HERSCHMANN, Micael. Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento. *Comunicação & Sociedade*, São Bernardo do Campo, v. 24, n. 38, p. 27-42, 2002.

PÉREZ, Rafael Alberto. Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”? *Metacomunicación*, Puebla, año 0, n. 2, p. 6-42, 2012.

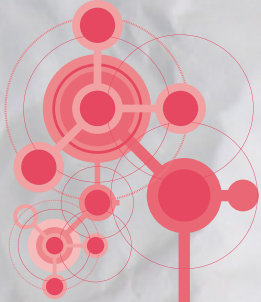
_____. *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel, 2001.

PINTO, Julio. *Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações: interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

PRIMO, Alex. O aspecto relacional das interações na Web 2.0. *E-Compós*, Brasília, v. 9, p. 1-21, 2007.

_____. O que há de social nas mídias sociais? Reflexões a partir da teoria ator-rede. *Contemporânea*, Salvador, v. 10, n. 3, p. 618-641, 2012.

QUADROS NETO, João Francisco de. *As redes sociais de comunicação informal e o sentimento de pertença nas organizações industriais*. 2006. Tese (Doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.



SANTAELLA, Lucia. Desafios da ubiquidade para a educação. *Revista Ensino Superior Unicamp*, Campinas, v. 9, p. 19-28, 2013.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Contra tendências paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea. *Diálogos de la Comunicación*, Medellín, n. 85, 2012.

_____. Relações públicas e comunicação organizacional: encontros, desencontros e reencontros. *Organicom*, São Paulo, v. 6, n. 10/11, p. 76-82, 2011.

_____. Cleusa Maria Andrade. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos '(in) visíveis'. In: MARCHIORI, Marlene (org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. v. 2, p. 185-197.

_____. As ouvidorias virtuais em hospitais universitários espanhóis e brasileiros: um estudo comparativo. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Málaga, v. 3, n. 6, p. 28-50, 2009.

_____. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 23., 2000, Manaus. *Anais [...]*. Manaus: Intercom, 2000. p. 1-11.

SENNETT, Richard. *Juntos: os rituais, os prazeres e a política de cooperação*. Rio de Janeiro: Record, 2012.

SOUSA, Jorge Pedro. *Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e da mídia*. 2. ed. Porto: Edições UFP, 2006. Disponível em: <http://twixar.me/CvQ3>. Acesso em: 23 jun. 2015.

WHEATLEY, Margaret. *Liderança e nova ciência: descobrindo ordem em um mundo caótico*. Tradução Adail Ubirajara Sobral, Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Cultrix, 2006.

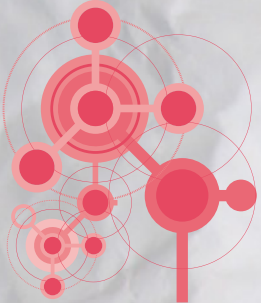
WOLTON, Dominique. *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo: Paulus, 2006.

_____. *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina, 2010.

ZIMERMAN, David E. *Os quatro vínculos: amor, ódio, conhecimento, reconhecimento na psicanálise e em nossas vidas*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZANELLA, Andréa Vieira. Sujeito e alteridade: reflexões a partir da psicologia histórico-cultural. *Psicologia & Sociedade*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 99-104, 2005.

Texto recebido em 25.09.2018 e aprovado em 14.02.2018.



Marketing, empoderamento e interatividade: o *ethos* discursivo da marca Lola Cosmetics na ecologia virtual

Marketing, empowerment and interactivity: the discursive ethos of the Lola Cosmetics brand in virtual ecology

Marketing, empoderamiento e interactividad: el *ethos* discursivo de la marca Lola Cosmetics en la Ecología Virtual



Marcelo Pereira da Silva

- Pós-Doutorado em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), campus Bauru
- Doutor em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo
- Mestre em Comunicação Midiática pela Unesp, campus Bauru
- Professor permanente do mestrado profissional em Comunicação, do mestrado Interdisciplinar em Cultura e Sociedade e do curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Maranhão (Ufma)
- Diretor da Assessoria de Comunicação (Ascom) da Ufma
- E-mail: marcelosilva_rp@hotmail.com



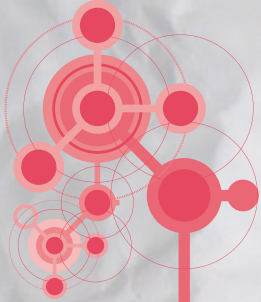
Jéssica de Cássia Rossi

- Doutora em Ciências Sociais pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), campus Bauru
- Mestre em Comunicação pela Unesp
- Graduada em Relações Públicas pela Unesp
- Professora de Relações Públicas na Universidade do Sagrado Coração (USC)
- E-mail: jessicacrossi@yahoo.com.br



Ana Carolina Trindade

- Mestranda em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), campus Bauru
- Especialização *lato sensu* em Linguagem, Cultura e Mídia pela Unesp
- Graduada em Relações Públicas pela Universidade Sagrado Coração (USC)
- Membro do Grupo de Pesquisa Comunicação Midiática e Movimentos Sociais (ComMov)
- E-mail: carolinatrin@gmail.com



Resumo

A ecologia da comunicação estimula a multiplicidade de vozes na relação organização-público, alargando a negociação de interesses em relação ao engajamento social das marcas como empoderamento feminino. Analisamos o *ethos* da *Lola Cosmetics* no Facebook quanto aos lançamentos “Boa noite, Cinderela” e “Abusa de mim” em 2015. Apesar de a marca proporcionar modos amistosos de aproximação com suas consumidoras e assumir publicamente seus erros, ainda carece (re)pensar suas estratégias comunicativas para minimizar conflitualidades e eliminar a dessincronia entre discurso e prática organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • ECOLOGIA VIRTUAL • EMPODERAMENTO • LOLA COSMETICS • ANÁLISE DE DISCURSO.

Abstract

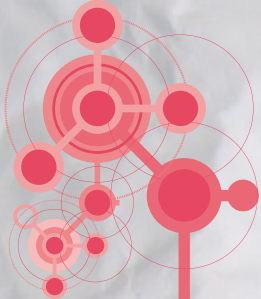
The ecology of communication stimulates the multiplicity of voices in the organization-public relationship, broadening the negotiation of interests in relation to the social engagement of brands, such as women's empowerment. This research analyzed the ethos of Lola Cosmetics on Facebook regarding the releases “Boa Noite, Cinderela” and “Abusa de mim” in 2015. Although the brand provides friendly ways to approach its consumers and publicly assume its mistakes, it is still necessary to (re)think their communicative strategies to minimize conflicts and to reduce the desynchrony between discourse and organizational practice.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • VIRTUAL ECOLOGY • EMPOWERMENT • LOLA COSMETICS • DISCOURSE ANALYSIS.

Resumen

La ecología de la comunicación estimula la multiplicidad de voces respecto a la relación organización-público, ensanchando la negociación de intereses sobre el compromiso social de las marcas como el empoderamiento femenino. Analizamos el *ethos* de *Lola Cosmetics* en Facebook en lo que se refiere a los lanzamientos “Boa Noite, Cinderela” y “Abusa de mim” del 2015. Pese a la marca promover modos de acercamiento amistoso en la interactividad con sus consumidoras y asumir públicamente sus errores, aún necesita (re)pensar sus estrategias comunicativas para disminuir los conflictos y eliminar la falta de sincronía entre el discurso y la práctica organizacional.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • ECOLOGÍA VIRTUAL • EMPODERAMIENTO • *LOLA COSMETICS* • ANÁLISIS DEL DISCURSO.



INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea está diante de constantes transformações e lutas sociais. O movimento feminista, por meio do empoderamento, propõe que atores sociais tornem públicas propostas de ações que visam a melhoria da qualidade de vida dos grupos minoritários. Temas feministas, cada vez mais recorrentes nas diversas mídias, passaram a fazer parte das discussões e da produção de políticas públicas para o fomento da igualdade de gênero.

As práticas feministas se beneficiaram das possibilidades geradas pela ecologia da comunicação, assim como as socialidades que as praticam, impulsionando as organizações a novos posicionamentos na esfera pública. Dessa maneira, as relações públicas e o marketing têm contribuído para a eficácia dos relacionamentos e diálogos ao colocar em pauta – e em prática – questões relacionadas ao empoderamento feminino. Essas iniciativas relacionadas à promoção de causas sociais (Kotler; Lee, 2010) são um mercado de oportunidades para as organizações preocupadas com a construção de uma cidadania planetária, do respeito às alteridades e da convivência.

Colocamos na ribalta a problemática do empoderamento feminino e a apropriação que as marcas têm feito dessas pautas para gerar engajamento do público e produzir relevância e responsabilidade social. Considerando o aperfeiçoamento do marketing e da comunicação, oriundo da ecologia virtual, verificamos que as decisões sociais, tomadas a partir de uma conversa informal ou sobre o que se vê e se diz no habitat virtual (Di Felici, 2017), torna difícil escamotear falhas ou isolar as decepções do público em um mundo digital que clama pela verdade e honestidade (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017).

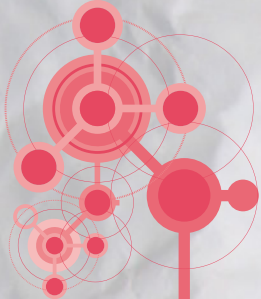
Destarte, levamos a cabo uma análise de discurso da marca Lola Cosmetics no que tange aos lançamentos “Boa noite, Cinderela” e “Abusa de mim” em 2015, focando a noção de *ethos*. Inferimos que embora a marca promova modos aproximativos de interatividade com o público feminino, se engaje em causas enleadas no empoderamento e assuma seus erros publicamente, ainda carece investir em pesquisas de opinião para (re)conhecer com mais profundidade interesses e demandas das mulheres-consumidoras, propondo experiências de inclusão e compartilhamento mais sincronizadas ao seu *ethos*.

CONSTRUINDO POSSIBILIDADES NA COMUNICAÇÃO: AS RELAÇÕES PÚBLICAS E O MARKETING DIANTE DO EMPODERAMENTO FEMININO

A comunicação se tornou imprescindível na busca do sucesso organizacional e potencializou demandas de relacionamento cada vez mais complexas e dinâmicas captadas pelas relações públicas, dado que utilizam veículos, processos e ferramentas de comunicação com a intenção de promover informações e melhorar o relacionamento entre organização e *stakeholders*, o que pode gerar resultados positivos para as organizações em termos financeiros, sociais e reputacionais.

A comunicação também se atrela ao marketing e dá origem a novas oportunidades para a organização se destacar no mercado. O marketing contemporâneo vai além de atender expectativas de clientes potenciais, pois, de acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), busca a humanização das marcas e aprofunda os relacionamentos de empresas e público no habitat digital. Em um contexto marcado pela dificuldade de diálogo e negociação, as estratégias da comunicação, somadas à expertise conciliatória das relações públicas, podem resultar em um relacionamento profícuo, vantajoso e ético para organizações e público.

Devido às novas tendências da ecologia virtual, a decisão de compra e o engajamento do público mudaram. As decisões sociais tornam “impossível esconder falhas ou isolar reclamações de clientes em um mundo transparente e digital” (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017, p.29).



Neste contexto, o movimento feminista contemporâneo ganha destaque por reunir diferentes “grupos de reflexão e de ação” (Gutiérrez, 1985, p.100) com características diversas. Esta heterogeneidade viceja repensar e reconstruir a identidade de gênero da perspectiva de que o indivíduo, seja ele homem ou mulher, “não tenha que adaptar-se a modelos hierarquizados e onde as qualidades ‘femininas’ ou ‘masculinas’ sejam atributos do ser humano em sua globalidade” (Alves; Pitanguy, 1985, p.9).

Mais do que lutas mobilizadoras, o feminismo promove profunda reflexão dos parâmetros culturais e políticos, criando espaços para a discussão dessas temáticas. O movimento feminista “distingue-se por defender os interesses de gênero das mulheres, por questionar os sistemas culturais e políticos construídos a partir dos papéis de gênero historicamente atribuídos às mulheres” (Álvarez, 1990, p.23).

À medida que o movimento feminista se consolida, articulando gênero a outras questões sociais hodiernas, ele passa a ter novas possibilidades no cenário da globalização e da nova ecologia dos meios. O feminismo se potencializa por meio de sites, plataformas, mídias e redes sociais digitais, o que amplia o número de vozes em torno desse movimento, incentivando o empoderamento da mulher e a aproximação das marcas às causas de cunho social.

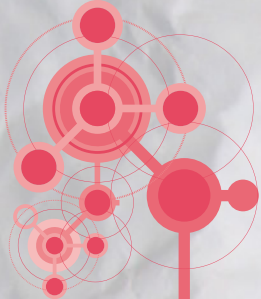
O termo “empoderamento” tem sido apropriado por segmentos sociais excluídos para reivindicar seus direitos e reconhecimento social ao questionar a objetificação do corpo das mulheres e buscar mais espaço para atuações sociais, políticas, educacionais e profissionais, contestando valores e práticas da cultura patriarcal. Empoderamento, tradução da palavra inglesa *empowerment*, refere-se à sensibilização e à designação de poder de influência para pessoas ou grupos sociais (Freitas, 2016). Para Souza (2016, p.86), empoderar significa apropriar-se do “direito de existir em sociedade”, como tem feito o público feminino ao reivindicar “garantias para [...] a melhoria da qualidade de vida de mulheres, homens e crianças, e para o desenvolvimento sustentável” (Princípios..., [201-?], p.1).

Referimo-nos ao questionamento da configuração de poder existente (que privilegia o homem em relação à mulher) sem agredir o poder de escolha do outro (Adichie, 2016), visando a participação democrática de todos nas decisões coletivas. Embora o público feminino tenha alcançado muitos direitos entre os séculos XX e XXI, ainda há desafios a serem superados, dado que “as estatísticas atuais mostram que ainda há muito por fazer, e a promoção da igualdade de gênero está no cerne das políticas sociais e econômicas na maioria dos países” (Brauner, 2015, p.522).

Trata-se de uma forma de valorizar e criar oportunidades para as mulheres com o apoio de diferentes atores sociais que tem se disseminado em diferentes contextos, entre os quais destacamos o ambiente corporativo, que possibilitou a defesa dos direitos femininos em diferentes práticas, como nas estratégias de comunicação, marketing e relações públicas. A ambiência gerada pela ecologia da comunicação tornou-se o habitat propício para tais ações, visto que facilita o diálogo e a abertura para uma discussão mais ampla acerca do empoderamento feminino, como mostra a apropriação de algumas marcas das causas de mulheres, levando em conta o lugar que ela ocupa e a relevância da comunicação, do marketing e das relações públicas no processo de segmentação, relacionamento e engajamento de públicos de interesse. Esse contexto amplia o engajamento de marcas com causas sociais (Kotler; Lee, 2010), como as ligadas à mulher, expondo processos comunicativos nos quais o discurso e a prática organizacionais podem portar dessincronias e incoerências.

A ECOLOGIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: FLUXOS, REDES E INTERATIVIDADES

A comunicação reside no centro da história da humanidade. Quando falamos nela, nos referimos a sujeitos, organizações, meios e mediações etc., os quais conformam um complexo ecossistema cuja natureza comunga um sistema tecnossociocomunicacional



e cultural. Scolari (2013, p.34, tradução nossa) diz que nesse contexto proliferam novos tipos de mídias e “nascem interfaces que estendem cada vez mais nosso sistema cognitivo”;¹ as novas linguagens, conexões e interatividades oriundas da legitimação e ampliação desse mundo não representam apenas uma alternativa para a vida real, são parte constituinte dela, colocando frente a frente – e com relativa igualdade de expressão – organizações e público (Shirky, 2011).

Di Felice (2017, p.33) afirma que a ecologia da comunicação surge como uma “arquitetura comunicante capaz de dar forma às interações entre os membros humanos e não humanos, os fluxos informativos e as territorialidades”, produzindo peculiares modalidades “de interação e dinâmicas informativas próprias”. Essa posição aponta para as redes como criadoras de espaço e modos de habitar, estabelecendo limites e possibilidades.

Os papéis e as competências dos participantes desse mundo são quase equivalentes, postas as destrezas que demonstram possuir na disseminação de todo tipo de informações (Corrêa, 2016). As reações e ações do público passaram a demandar respostas rápidas, bem como a gestão dos relacionamentos por meio de verdade e sinceridade, reorganização das estruturas comunicativas e consciência da perda de controle dos fluxos informativos, instigando as organizações a uma perspectiva mais inclusiva e sensível às demandas apresentadas pelo público on-line.

Nesse pensamento, o conceito de “usuário-mídia” nos ajuda a analisar a mudança que norteia as relações verticais, as quais passam para horizontais, engendradas pela ecologia dos novos meios, posto que é um “‘heavy user’ [...] que produz, compartilha, dissemina conteúdos próprios e de seus pares, bem como os endossa junto às suas audiências” (Terra, 2011, p.86). As organizações devem pôr em relevo que o fácil acesso às várias plataformas de mídia tornou o público “mais empoderado para desafiar políticas corporativas” (Jenkins; Ford; Green, 2014, p.85), dado que fiscaliza o comportamento das organizações e as observa – e denuncia – quando não agem em conformidade com os interesses públicos, éticos e sociais.

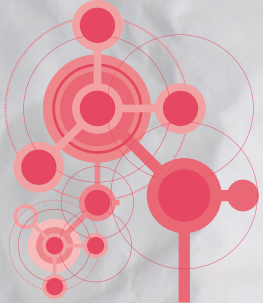
O *ethos* da Lola Cosmetics tipifica o acolhimento de pautas ligadas ao empoderamento feminino em práticas de comunicação, revelando a necessidade de sincronia de seu discurso às estratégias de marketing e relações públicas. Em um mundo conectado, reticular e interativo, desconsiderar a atividade constante do público on-line pode produzir mal-entendidos, fomentar conflitualidades e expor fragilidades.

ASPECTOS METODOLÓGICOS: ANÁLISE DE DISCURSO, LOLA COSMETICS E EMPODERAMENTO FEMININO NA ECOLOGIA VIRTUAL

Elegemos a análise de discurso para o estudo do *ethos* da marca Lola Cosmetics na rede social Facebook, haja vista nos permitir uma leitura crítica dos diferentes atores na ecologia virtual, uma vez que não aceita “se ajeitar nas evidências e no lugar já-feito” (Pêcheux, 2006, p.7). Para este estudo, além de recorrermos aos trabalhos do “inaugurador” Michel Pêcheux, fundamentamos nossa análise de discurso na noção de *ethos* proposta por Ruth Amossy (2005) e Dominique Maingueneau (2004, 2008).

Utilizamos a categoria de *ethos* para analisar o discurso da Lola Cosmetics, posto que se enleia na enunciação que produz, de maneira que não tem relação com um saber extradiscursivo a respeito do locutor (Maingueneau, 2008) que o torne digno de fé, muito menos com um sujeito empírico, porque se constrói enquanto efeito de discurso e o revestimento de determinados caracteres torna a enunciação refutável – ou aceitável. Cada enunciação – inscrita em um tipo de *ethos* – pode confirmar ou

¹ No original: “nacen interfaces que extienden cada vez más nuestro sistema cognitivo”.



infirmar o *ethos*, o qual habita um espaço instituído em uma dimensão constitutiva do discurso, instaurando um ambiente próprio de enunciação.

O processo de adesão e/ou compreensão dos sujeitos a certos posicionamentos é possibilitado pelo *ethos*, tornando-se “um efeito do discurso” (Maingueneau, 2008, p.60), por meio do qual a instância subjetiva se manifesta, concebendo-se como uma voz e ligada a um “corpo de fala” situado historicamente na formação social. Assim, todo texto possui uma vocalidade ímpar que possibilita relacioná-lo a uma caracterização do corpo do enunciador. Esses textos possuem um tom que dá autoridade ao que é dito, permitindo ao leitor “construir uma representação do corpo do enunciador” (Maingueneau, 2004, p.98).

É, segundo Amossy (2005), no processo de enunciação que o enunciador se manifesta e legitima sua identidade. A maneira como o locutor diz algo implica a construção de uma imagem que ele faz de si mesmo, revelada através de “indícios discursivos” e marcas de subjetividade. À medida que vamos compreendendo os discursos, emerge uma instância subjetiva que desempenha o papel de fiador do que é dito. O *ethos*, dessa forma, constitui “uma condição essencial do processo de adesão” (Maingueneau, 2008, p.67) do destinatário ao que é dito.

Mobilizamos essas questões na análise discursiva da marca Lola Cosmetics quando do lançamento do demaquilante “Boa noite, Cinderela” e do batom “Abusa de mim”. O discurso da marca deixa entrever sentidos ambivalentes sobre a identidade da empresa e seus (re)posicionamentos em uma sociedade patriarcal na qual o movimento feminista ganha relevo.

LOLA COSMETICS: ELEMENTOS HISTÓRICOS E CONTEXTUAIS

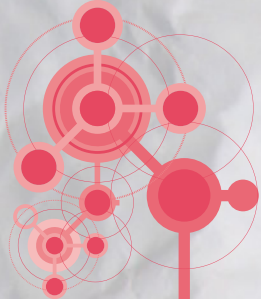
Lançada por três idealizadores em 2011, a marca Lola Cosmetics pretende construir uma trajetória marcada por respeito, sustentabilidade e compromisso ao utilizar tecnologias que não prejudicam o meio ambiente e os animais.

Presente na ecologia da comunicação, a marca possui contas em redes sociais digitais como o Facebook, Instagram, Twitter e YouTube. Trata suas consumidoras, muitas vezes, pelo apelido “Lolete” ou demonstra certa aproximação, afetividade e amizade. O respeito da marca por seus clientes se reflete na composição dos produtos, que afirmam ser livres de substâncias prejudiciais à saúde e ao meio ambiente. Tais substâncias são estudadas com a finalidade de entender se favorecem o desenvolvimento de doenças. Em relação aos derivados de animais, a Lola enfatiza ser contra testes e usos em animais e nomeia esta prática sustentável como “*cruelty free*” e “*go vegan*”.

Tais características marcam o *ethos* da Lola no acirrado mercado contemporâneo. A marca enfatiza a diversidade de cabelos, corpos e modos de ser, ou seja, reconhece a existência de outros tipos de beleza não convencionais e diversos, os quais distam dos imperativos da cultura do consumo e da imposição de modelos sociais.

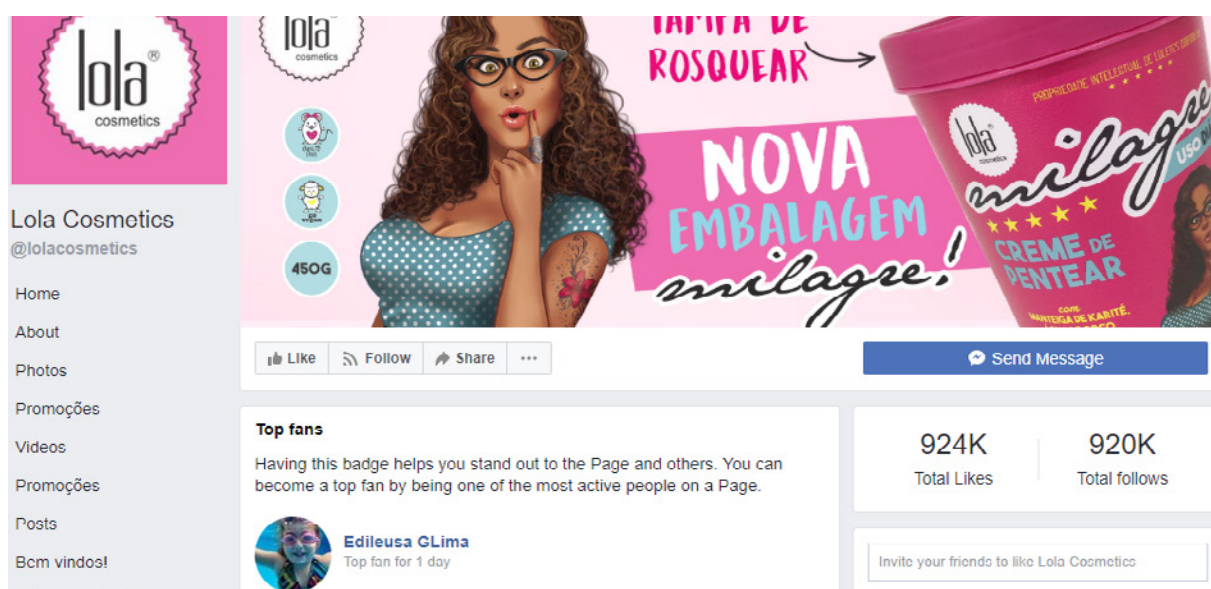
ETHOS DA LOLA COSMETICS: SENTIDOS EM “BOA NOITE, CINDERELA” E “ABUSA DE MIM”

Muitas mulheres têm cobrado posicionamentos de diferentes atores sociais, tanto de governos como de organizações. Já não basta a marca desenvolver um produto de qualidade e com bom preço; na ecologia virtual, os consumidores reivindicam que apresente valores como respeito, afeto e boa convivência por meio de seus produtos, identidade corporativa e serviços.



Atenta a essa demanda, a Lola Cosmetics mostra-se, em seu *ethos*, preocupada com questões ligadas ao público feminino nas embalagens dos produtos e na comunicação da marca. Mensagens estampadas sobre empoderamento da mulher foram, supostamente, ao encontro dos ideais das consumidoras, bem como o uso de embalagens reutilizáveis demonstraram a inquietação da marca com o meio ambiente. Mediante o esforço social pela desconstrução de valores generalistas e a busca da igualdade entre homens e mulheres, a marca obteve repercussão positiva com o uso dessas estratégias de comunicação, contando com mais de 920 mil seguidores no Facebook.²

Figura 1: Reprodução da primeira página da Lola Cosmetics



Fonte: Lola..., [2018].

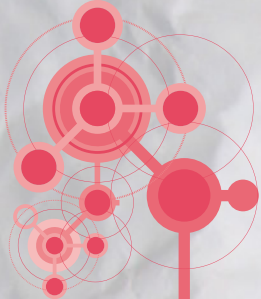
A missão da marca na página é “oferecer uma linha completa, que permita usar sua cabeleira sem culpa, da forma que você escolher, com bom humor e ousadia” (Lola..., [2018]). Atualizada diariamente com sugestões, promoções e vídeos, a página reúne elogios por meio da interatividade produzida pelos *posts* na rede social digital Facebook, os quais são respondidos com personalidade e individualmente. Destacamos o uso de marcas discursivas que aproximam a organização do consumidor, como vemos em algumas respostas aos comentários:

Figura 2: Reprodução da postagem Berinjelo



Fonte: Lola..., [2018].

² Dados do dia 31 de julho de 2018.



Diante das novas tendências da ecologia da comunicação organizacional, a evolução do marketing e a mudança de comportamento do público – que passa a vigiar práticas e discursos corporativos, inclusive os afins às causas sociais –, a Lola Cosmetics busca um diferencial nas embalagens, por meio de uma comunicação baseada na irreverência, valorizando a sustentabilidade e o empoderamento feminino, atitudes que envolvem a responsabilidade humana por meio do respeito às alteridades. Para aferirmos esses atos enunciativos, selecionamos no Facebook da marca, aleatoriamente, dez comentários de usuários, provavelmente consumidoras de seus produtos, e as respostas da marca:

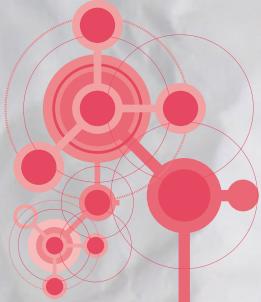
Quadro 1: Postagem Berinjelô³

Conversa	Comentários de usuários-mídia	Respostas da Lola
1	E quem tem um pretinho básico, como fica? [...]. Se for preto azulado eu dou casa, comida e roupa lavada!	Opa miga, fica de olho, vai que esse BAPHÃO sai! 😊😄❤️❤️😄
2	Lolinha, [...] ela dá aquele reflexo avermelhado e cobre os branquinhos ou só vai hidratar?	Miga, em fios brancos, a pigmentação não é 100%. Depende muito da estrutura e porosidade dos fios que, quando brancos, costumam ser resistentes e grossos. Entendeu? 😊😄
3	Lola Cosmetics, pelo amor da deusa, onde acho essa máscara babadeira? [...] 😞	Maana, se tu não achou na loja mais próxima de você, também pode comprar nas nossas lojinhas virtuais! ❤️❤️❤️❤️❤️❤️
4	Já pesquisei muito, vi várias resenhas sobre o tonalizante Ruivosa e decidi: quero testar ele. O problema é achá-lo pra comprar. 😞	Que isso miga, já deu uma olhadinha nas nossas virtuais autorizadas? 😊😄❤️
5	Lolla ainda tô aguardando o totalizante preto. Pode ser preto azulado tbm [...] preciso de um "Preta pretinha" [...].	Mana fica atenta, pode estar vindo coisa boa por ai! 😊😄😄😄❤️
6	Rose Olha a máscara que te falei aí mulher. [...] 😊😄😄😄#EuAmoLolaNaoTemJeito	Olha aí, Rô! É fácilfácil ficar MARAVILHOSA! Segura essa dica da Kelly. 😊
7	Lola Cosmetics cadê o tonalizante pra quem tem cabelo pretos de preferência q seja compatível para as henezadas! 😊😄😄😄	Opa mana, estou sentindo que vem coisa boa por ai, fica LIGADA! 😊😄❤️❤️😄
8	estou só de 👁👁👁 esperando a máscara tonalizante babadeira na cor preta 😊😄❤️❤️	Fica mesmo Mana, pois estou sentindo que vem coisa boa por ai! 😊😄😄😄❤️
9	Eu quero, pode ser usado msm estando grávida? [...]	Apesar do nosso tonalizante ser livre de amônia, ser bem levinho e tudo mais o ideal é que você vá até o seu médico pra fazer essa verificação Lolete. 😊😄
10	Marsala é uma cor linda. Quem sabe, mais para frente	Dá uma chance que seus cabelos vão AMAR, Lolete! 😊😄

Fonte: Adaptado de Lola..., [2018].

O discurso cotidiano da Lola Comestic em redes sociais virtuais caracteriza-se pela abertura, linguagem aproximativa e marcas enunciativas de amizade, a saber: "Miga", "Mana", "Lolete", "BAPHÃO", "MARAVILHOSA", o que evidencia que o discurso que

³ Mantivemos a escrita da empresa e das consumidoras como a encontramos na página da marca no Facebook.



faz funcionar e circular investe-se de sentidos de informalidade, despojamento e igualdade. O posicionamento discursivo da marca no habitar virtual parece coincidir com o que há nas suas embalagens (Figura 2).

Entretanto, em 2015, a denominação de dois produtos não foi bem recebida pelo público, em especial o feminino. Trata-se dos nomes “Boa noite, Cinderela” e “Abusa de mim”, respectivamente um demaquilante e um batom, que levaram a um conflito da marca com consumidoras no habitar digital. A intenção do nome do demaquilante era, segundo a marca, afirmar que a consumidora dormiria após retirar o demaquilante, por isso o nome seria “Boa noite, Cinderela”. Todavia, não foi esse o entendido quando do seu lançamento. As críticas também cresceram com o batom “Abusa de mim” (Dearo, 2015).

As consumidoras alegaram que os nomes prejudicariam as mulheres, uma vez que insinuavam a prática de abuso sexual e atos violentos, duas atitudes repudiadas e combatidas pelo movimento feminista ao longo de anos (Adichie, 2016) e bastante polemizadas nas redes sociais digitais. Isso corrobora o fato de que as organizações devem considerar que o acesso às várias plataformas de mídia torna o público mais empoderado e disposto a desafiar posicionamentos corporativos (Jenkins; Ford; Green, 2014).

Alguns dos comentários sobre esse conflito foram replicados em uma matéria apresentada pelo G1, organizados a seguir:

Quadro 2: Comentários dos usuários

Consumidor	Comentário
1	Kd a empatia com as minas q já foram estupradas por serem dopadas com a droga “boa noite cinderela”?
2	Ninguém pensou nas milhares de mulheres que são estupradas com a utilização de uma droga do mesmo nome – que sim, todo mundo conhece, cujo nome inclusive é associado ao estupro... Que mancada
3	Depois do “boa noite cinderela”, o batom ABUSA DE MIM. A coisa só fica pior no catálogo da lola cosmetics.

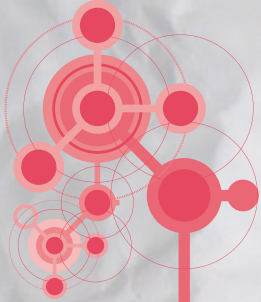
Fonte: Adaptado de Marca..., 2015.

Tais nomes carregam sentidos negativos quando relacionados ao público feminino, pois remetem a comportamentos violentos contra mulheres, comuns na cultura patriarcal, e produzem marcas discursivas que não são compatíveis com o *ethos* empoderador da mulher, como a marca propõe em seu discurso. Já na visão da comunicação organizacional, tal deslize tipifica a complexidade da sociedade hiperconectada, a necessidade de repensarmos a comunicação no seu sentido ontológico e verificarmos as intencionalidades existentes no discurso das organizações, dado que não há discurso sem sujeito nem sujeito sem ideologia.

Após a repercussão das críticas, a marca sugeriu a mudança dos nomes e a reavaliação dos outros produtos para que esse tipo de inconveniente não aconteça novamente (Marca..., 2015). Esta prática de rever e emitir comunicados sobre a marca, comum nas relações públicas, demonstra preocupação com a imagem e a reputação ante seus *stakeholders*, mas nem sempre problematiza a questão das intencionalidades que permeiam o discurso das organizações, bem como os conteúdos e as ideologias que o fazem funcionar.

Desta feita, a Lola Cosmetics se posicionou⁴ por meio de uma nota:

⁴ Não foram encontrados outros materiais após esta nota.



A direção da Lola Cosmetics anuncia que após o lançamento dos produtos Boa Noite Cinderela, um demaquilante, e Abusa de Mim, um batom, está trocando o nome dos produtos por respeito ao consumidor. A marca traz em seus produtos a busca pelo moderno e pelo ousado, entretanto reconhece que não fez a escolha adequada. [...] O slogan da marca “Escolha Lola, Escolha Ser Feliz” foi pensado para despertar o empoderamento do público feminino. Os itens citados ainda não estão em circulação e a marca já estuda os novos nomes para os dois produtos [...] Por fim, pede sinceras desculpas por eventuais questões causadas ao público, direta ou indiretamente. (Dearo, 2015)

Diante da repercussão, a marca se posicionou utilizando uma linguagem aproximativa e afetiva. Seu discurso de desculpas corresponde à proposta do marketing contemporâneo e às demandas emergentes da ecologia virtual, fazendo jus a uma prática de valorização do ser humano por meio do assumir de erros e inadequações. Marcadamente ambivalente, o caso que analisamos lança luz sobre as contradições próprias do ser humano e das organizações.

As empresas estão, diuturnamente, competindo por um quinhão maior do mercado e de consumidores, visto que a bússola da competitividade funda os negócios, inventando novas armas de luta pela conquista das melhores posições. Essa prática pode esgarçar ainda mais a dessincronia entre discurso e prática, representando um convite sedutor à violência pelo poder simbólico. O funcionamento do discurso em análise coloca em cena um mesmo ator social (Lola Cosmetics) que porta uma identidade calcada no empoderamento feminino e na valorização da mulher, mas que, paradoxalmente, lança dois produtos cujos nomes corroboram a cultura patriarcal que ainda vigora na sociedade brasileira.

O discurso da Lola Cosmetics em “Abusa de mim” e “Boa noite, Cinderela” faz funcionar a agressividade, a comunicação violenta e a exorbitação do mal como intencionalidade enunciativa, destoando da interatividade amistosa, descontraída e amorosa que apresentamos no Quadro 1. Devemos considerar, neste caso, a necessidade do trabalho de compreensão do outro, que se constitui como uma árdua tarefa da qual somos parte, aceitando as desculpas da marca e as contradições entre o caso em análise e o *ethos* corporativo que faz circular sentidos de empoderamento e valorização da mulher.

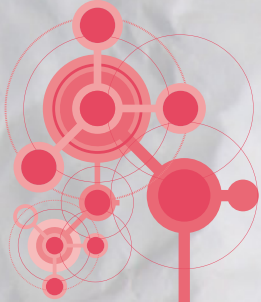
CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação organizacional tem passado por significativas transformações. De relacionamentos impositivos e exclusivos, presenciamos, em maior ou menor grau, interações dialógicas compreensivas e inclusivas. Nesse contexto, a comunicação das marcas passou a adotar questões sociais que tocam a sensibilidade dos *stakeholders*, como é o caso da condição feminina empoderada e comunicada pelo *ethos* da Lola Cosmetics.

Trata-se de uma ação inclusiva da marca, assim como outras feitas por inúmeras empresas que ressignificam os padrões de beleza e o papel da mulher na sociedade. Embora seja uma iniciativa relevante, as marcas ainda “escorregam” na construção dos sentidos que buscam compartilhar, como ocorreu com a Lola Cosmetics por meio dos produtos “Boa noite, Cinderela” e “Abusa de mim”, corroborando o fato de que os sentidos não são uma posse do enunciador, mas dependem, em grande medida, das condições de interpretação.

De acordo com Amossy (2005), o processo de enunciação revela a identidade do sujeito/enunciador, construindo uma imagem de si mesmo (*ethos*) revelada por “marcas enunciativas”. O discurso em análise lança luz sobre essa ambivalência: o *ethos* de si – que se confirma no tom com que interage com as consumidoras, “Miga”, “Mana”, “Lolete”, “BAPHÃO”, “MARAVILHOSA” – confronta o *ethos* momentâneo da marca no tocante às enunciações que povoam o discurso “Boa noite, Cinderela” e “Abusa de mim”.

Muitos termos, expressões e palavras relacionados à cultura patriarcal continuarão eivados de sentidos negativos até que vejamos circular novos discursos que valorizem e respeitem a condição da mulher. O discurso que analisamos coloca na



ribalta a necessidade de as organizações tratarem com mais cuidado suas estratégias comunicativas, posto que podem gerar transtornos, às vezes, incontornáveis. Esses “regimes de expressão” posicionam a linguagem no espaço dos relacionamentos humanos, captando, no nosso caso, indignações e falta de respeito e de afeto.

Um caminho possível é as empresas investirem mais em pesquisas para conhecer com profundidade posicionamentos, interesses e demandas das consumidoras de suas marcas, propondo experiências de inclusão e compartilhamento mais condizentes com as propostas de seu *ethos* corporativo.

O discurso das organizações cria uma expectativa positiva por evidenciar as mais recentes inovações no mundo dos negócios, mas nem sempre adere às socialidades que as “acotovelam” no ecossistema virtual, dada a difusão do poder, o imperativo do diálogo, a necessidade de ouvir, negociar e reconhecer falhas. O consumidor precisa ser tratado pelas organizações com a sinceridade específica da sua linguagem, convergindo discursos e práticas, técnicas e identidades, equalizando estratégias e afetos.

REFERÊNCIAS

ADICHIE, Chimamanda Ngozi. *Sejamos todos feministas*. São Paulo: Companhia das Letras, 2016.

ÁLVAREZ, Sonia. *Engendering democracy in Brazil: women's movements in transition politics*. Princeton: Princeton University Press, 1990.

ALVES, Branca Moreira; PITANGUY, Jacqueline. *O que é feminismo*. São Paulo: Abril Cultural: Brasiliense, 1985.

AMOSSY, Ruth. Da noção retórica de ethos à análise do discurso. In: AMOSSY, Ruth (Org.). *Imagens de si no discurso: a construção do ethos*. São Paulo: Contexto, 2005. p.9-28.

BRAUNER, Vera Lúcia. Desafios emergentes acerca do empoderamento da mulher através do esporte. *Movimento*, Porto Alegre, v.21, n.2, p.521-532, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2Eh7qdA>. Acesso em: 13 jan. 2019.

CORRÊA, Elisabeth S. A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016. p.59-76.

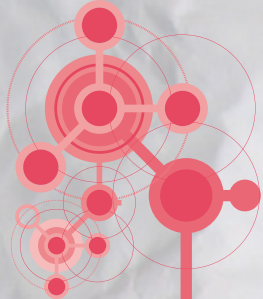
DEARO, Guilherme. Marca de cosméticos lança produto “Boa noite, Cinderela”. *Revista Exame*, São Paulo, 9 out. 2015. Marketing. Disponível em: <https://abr.ai/2legUdO>. Acesso em: 31 jul. 2018.

DI FELICE, Massimo. *Net-ativismo: da ação social para o ato conectivo*. São Paulo: Paulus, 2017.

FREITAS, Ana. A origem do conceito de empoderamento, a palavra da vez. *Nexo Jornal*, [s.l.], 6 out. 2016. Expresso. Disponível em: <https://bit.ly/2zQS1MS>. Acesso em: 24 jul. 2018.

GUTIÉRREZ, Rachel. *O feminismo é um humanismo*. Rio de Janeiro: Antares, 1985.

HISTÓRIA da marca Lola Cosmetics. *Lola Cosmetics*, Rio de Janeiro, [201-]. Disponível em: <https://bit.ly/2Egf5ZO>. Acesso em: 23 jul. 2018.



JENKINS, Henry; FORD, Sam; GREEN, Joshua. *Cultura da conexão: criando valor e significado por meio da mídia propagável*. São Paulo: Aleph, 2014.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 4.0*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy R. *Marketing contra a pobreza: as ferramentas da mudança social para formuladores de políticas, empreendedores, ONGs, empresas e governos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

LOLA Cosmetics, Rio de Janeiro, [201-]. Disponível em: <http://lolacosmetics.com.br/>. Acesso em: 23 jul. 2018.

LOLA Cosmetics. Rio de Janeiro, [2018]. Facebook: Lola Cosmetics @lolacosmetics. Disponível em: <https://bit.ly/2AomepO>. Acesso em: 7 ago. 2018.

LOLA COSMETICS. *Quem mais tem a nova máscara tonalizante Berinjelô como a queridinha do momento?* Rio de Janeiro, 3 ago. 2018. Facebook: Lola Cosmetics @lolacosmetics. Disponível em: <https://bit.ly/2lkfIWf>. Acesso em: 7 ago. 2018.

LUZ, Camila. Beleza consciente: cosméticos naturais, marcas livres de crueldade e mais. *VivaGreen*, [s.l.], 28 jan. 2018. Coffee break, orgânicos. Disponível em: <https://bit.ly/2DP9TL2>. Acesso em: 4 set. 2018.

MAINGUENEAU, Dominique. *Análise de textos de comunicação*. São Paulo: Cortez, 2004.

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

MARCA vai trocar nomes dos produtos “Boa Noite Cinderela” e “Abusa de Mim”. *G1*, São Paulo, 9 out. 2015. Economia. Disponível em: <https://glo.bo/2BCszNC>. Acesso em: 31 jul. 2018.

PÊCHEUX, Michel. *O discurso: estrutura ou acontecimento*. Campinas: Pontes, 2006.

PRINCÍPIOS de empoderamento das mulheres. *ONU Mulheres Brasil*, Brasília, [201-?]. Empresas. Disponível em: <https://bit.ly/1PRR005>. Acesso em: 25 out. 2016.

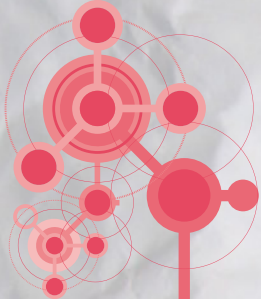
SCOLARI, Carlos A. Más allá de McLuhan: hacia una ecología de los medios. In: RUBLESCKI, Anelise; BARICHELLO, Eugenia Mariano da Rocha. *Ecologia da mídia*. Santa Maria: Facos-UFSM, 2013. p.33-40.

SHIRKY, Clay. *A cultura da participação: criatividade e generosidade no mundo conectado*. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

SOUZA, Babi. *Vamos juntas?* Rio de Janeiro: Galera Record, 2016.

TERRA, Carolina Frazon. *Usuário-mídia: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais*. 2011. Tese (Doutorado em Interfaces Sociais da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://bit.ly/2GxsAql>. Acesso: 28 jul. 2016.

Texto recebido em 10.09.2018 e aprovado em 08.01.2019.



A contação de histórias de vida pelas organizações: a presença da diversidade nas narrativas institucionais

Storytelling in organizations: the presence of diversity in institutional narratives

La cuenta de historias de vida en las organizaciones: la presencia de la diversidad en las narrativas institucionales



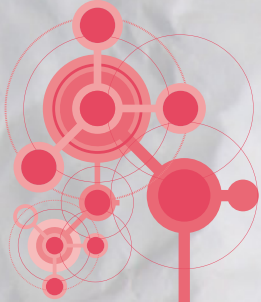
Ivone de Lourdes Oliveira

- Professora adjunta da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas)



Jeane Moreira

- Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas)



Resumo

Este artigo propõe entender como as organizações estão contando histórias de vida que abordam temas sobre diversidade de gênero, raça e LGBT+. As transformações da sociedade e o cenário midiático as levam a investir em narrativas que valorizam temas da agenda social no sentido de construir um conceito mais adequado às demandas contemporâneas. Para essa reflexão foi feita uma pesquisa no YouTube, revisão bibliográfica sobre a temática e análise de conteúdo da websérie “Eu sou bonita?” (2018), da Avon.

PALAVRAS-CHAVE: STORYTELLING • TRANSMÍDIA • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • DIVERSIDADE

Abstract

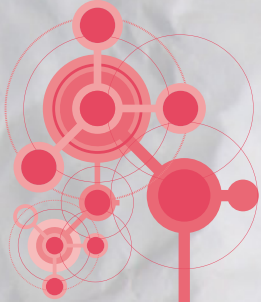
This article proposes to understand how organizations use storytelling that approach topics on gender diversity, race and LGBT. The transformations in society and the mediatized scenario lead organizations to invest in narratives that value themes related to the social agenda in order to construct a more adequate concept in terms of contemporary demands. For this reflection, this study made a search on YouTube, a bibliographic review about the theme, and content analysis of the web series “Am I beautiful?” (2018), by Avon.

KEYWORDS: STORYTELLING • MEDIA • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • DIVERSITY

Resumen

Este artículo se propone comprender cómo las organizaciones están contando historias de vida que abordan temas sobre la diversidad de género, raza y LGBT+. Las transformaciones de la sociedad y el escenario mediático las llevan a invertir en narrativas que valoran temas de la agenda social en el sentido de construir un concepto más adecuado a las demandas contemporáneas. Para esta reflexión se hizo una recolección de datos en YouTube, una revisión bibliográfica sobre la temática y el análisis de contenido de la webserie ¿Soy bonita? (2018), de Avon.

PALABRAS CLAVE: *STORYTELLING* • TRANSMEDIA • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • DIVERSIDAD



Vivemos em uma era na qual a mídia é referência em nossas vidas e a principal mediadora das relações das organizações com a sociedade. A internet, com seus desdobramentos, tem mudado as formas como as interações acontecem. Neste cenário, as organizações perdem a centralidade na emissão de mensagens, e os interlocutores ganham oportunidades para emitir suas opiniões, especialmente nas mídias sociais. Além disso, o enorme volume de informações disponíveis nesses espaços torna mais fácil para os sujeitos conhecer a atuação e a postura das organizações, seus produtos e serviços.

Esses movimentos, de alguma forma, perturbam as organizações (Baldissera, 2008) e contribuem para que elas busquem formas diferentes de comunicar daquelas tradicionais, como propaganda institucional, *outdoor*, jornais etc. Uma pesquisa desenvolvida no YouTube demonstrou que o *storytelling* tornou-se um recurso estratégico para muitas organizações brasileiras e estrangeiras. Geralmente, as histórias contadas não têm o propósito de vender um produto ou serviço explicitamente, mas de demonstrar seu envolvimento social com as causas que estão em pauta na sociedade, como a diversidade de gênero, raça e LGBT+. A partir do momento em que a organização escolhe divulgar estilos de vida e histórias de personagens com valores humanos acentuados, ela tenta atrelá-los aos seus valores e princípios, no sentido de reforçar e/ou ampliar seu conceito de empresa responsável socialmente.

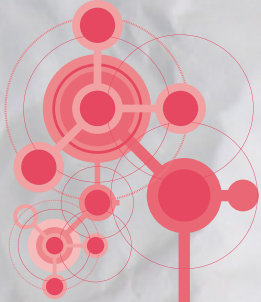
Acredita-se que as organizações apostam nessa estratégia em função das mudanças ocorridas na sociedade, levando-as a assumir engajamento social e bandeiras de respeito às diferenças e a incorporar programas que contemplem a diversidade na gestão. Assim, os interlocutores podem se identificar de forma mais significativa com os objetivos e as políticas organizacionais, especialmente aquelas socialmente comprometidas. Há, por exemplo, pessoas que não consomem produtos de organizações que fazem testes em animais e outras que optam por marcas que abraçam a defesa da mulher, do negro e do meio ambiente.

Metodologicamente, o percurso desenvolvido neste artigo foi composto de uma pesquisa exploratória para verificar o uso do *storytelling* pelas organizações, já que a todo momento surge uma manifestação comunicativa de contar a história de alguém por uma organização brasileira ou mundial, como Avon, Azul, Bradesco, Dove, Itaú, Microsoft, Natura, Sadia, Vale. Para compreender o fenômeno, buscou-se respaldo em uma revisão bibliográfica, englobando conceitos sobre diversidade, midiaticização, transmídia, circulação e comunicação no contexto das organizações. Para pesquisar a ação das empresas em relação ao uso do *storytelling*, foi feita análise de conteúdo da websérie *Eu sou bonita?*, lançada pela Avon em agosto de 2018, em parceria com Think Eva, HuffPost Brasil e RYOT Studio Brasil, que têm como temática a diversidade. A série publicada no canal do YouTube e no *site* da marca é composta por cinco episódios que abordam as trajetórias de pessoas trans, não-binárias, negras e obesas. Elas narram suas experiências de conviver com a histórica exclusão social.

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA SOCIEDADE MIDIATIZADA

Estamos inseridos em uma sociedade midiaticizada, na qual a mídia é um “processo interacional de referência” (Braga, 2009). Nessa perspectiva, a sua lógica de produção e circulação passa a ser indicadora em todas as instâncias da vida em sociedade, gerando transformações sociais e culturais. Em outras palavras, pode-se afirmar que os meios redefinem a experiência dos sujeitos, que passam a estruturar sua forma de interagir, de pensar e de viver em torno deles, ao mesmo tempo em que influenciam e redirecionam a mídia à medida que vão fazendo usos e se apropriando dela. Abordando a midiaticização no campo organizacional nota-se que

como a mídia, as empresas passam a ocupar espaços outros que não o de meras fornecedoras de bens ou prestadoras de serviços, atuando de modo muito mais direto nos processos simbólicos dos sujeitos sociais. Ampliando cada vez mais a abrangência de seus relacionamentos, essas empresas midiaticizadas reforçam um papel cada vez mais decisivo das organizações nas questões de ordem coletiva. (Lima; Oliveira, 2014, p. 93)



A mídia interfere diretamente na forma como as organizações se comunicam e constroem legitimidade perante a sociedade, pois há uma “ampliação das possibilidades de interação e multiplicidade de fluxos de comunicação, proporcionadas especialmente pela mídia digital e sua relação com a constante reconstrução das culturas organizacionais” (Barichello, 2014, p. 43). O cenário midiático faz emergir novas plataformas de produção e de circulação de mensagens diferidas e difusas, que complexificam o fazer da comunicação organizacional.

As organizações passam a definir as possibilidades de se fazerem reconhecer, segundo lógica, cultura e operações de natureza midiática, seja através de processos de apropriação, seja ainda pelas importâncias que estas referências representam para as rotinas de suas ações comunicativas. (Fausto Neto, 2008, p. 57)

A necessidade de as organizações legitimarem sua atuação pela visibilidade midiática foi chamada por Fábria Lima (2009) de “mídiação empresarial”. Com base nessa perspectiva, as organizações utilizam duas estratégias para interagir com a sociedade e propagar informações em busca de reconhecimento: os meios de comunicação de massa (como televisão, rádio, veículos impressos e redes sociais); e as mídias organizacionais gerenciadas por elas, como canais de TV próprios, *blogs* e perfis em mídias sociais digitais, sendo o Facebook, o YouTube, o Instagram e o Twitter as mais usadas na atualidade.

A pesquisadora Eugenia Barichello (2014, p. 42) completa essa ideia afirmando que “o ambiente midiático cria novos fluxos de comunicação e novos formatos organizacionais” e “formam-se, também, novas mediações e interlocuções entre as organizações e a sociedade, nas quais a ambiência midiática é peça fundamental e legitimadora de um processo permanente de construção identitária e cultural”.

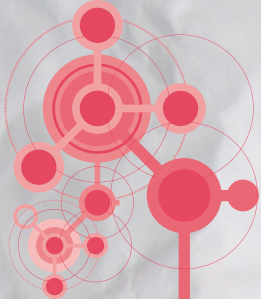
Para Henry Jenkins (2009, p. 29), esta possibilidade de estar em diversificados canais faz parte da “cultura da convergência”, “onde as velhas e as novas mídias colidem, onde mídia corporativa e mídia alternativa se cruzam, onde o poder do produtor de mídia e o poder do consumidor interagem de maneiras imprevisíveis”. Ou seja, a convergência representa uma transformação cultural, uma vez que os consumidores buscam informações e fazem conexões em variadas mídias.

Na lógica da convergência ganha destaque o fenômeno transmídia (Jenkins, 2009), que consiste em distribuir informações em diferentes mídias de forma autônoma, mas complementar, dando forma a uma grande narrativa. O conteúdo se transforma em relação ao meio onde é divulgado, incentivando os sujeitos a transitarem em diversos espaços a fim de saber mais sobre uma determinada história. Nesse caso, eles podem assistir a um filme na televisão, jogar um vídeo game sobre o filme e ver uma entrevista com o diretor na internet.

Uma história transmídia desenrola-se através de múltiplas plataformas de mídia, com cada novo texto contribuindo de maneira distinta e valiosa para o todo. Na forma ideal de narrativa transmídia, cada meio faz o que faz de melhor – a fim de que uma história possa ser introduzida num filme, ser expandida pela televisão, romances e quadrinhos; seu universo possa ser explorado em games ou experimentado como atração de um parque de diversões. Cada acesso à franquia deve ser autônomo, para que não seja necessário ver o filme para gostar do game, e vice-versa. (Jenkins, 2009, p. 138)

Também é possível perceber esse fenômeno quando uma organização conta uma história em uma mídia e em outra divulga os bastidores como informações complementares. A Avon, por exemplo, divulgou em sua página do Facebook o *trailer* da websérie *Eu sou bonita?*, convidando as pessoas a acessarem o *site* da marca para conhecer mais sobre as histórias e assistir os episódios. Essa estratégia contribui para que os interlocutores visitem os canais da empresa em busca de mais informações sobre a campanha.

Destacamos, portanto, que transmídia é um processo de produção e circulação de conteúdos integrando várias plataformas. Mas, mais do que isso, vemos esse fenômeno como uma nova lógica de comunicação que perpassa todos os campos sociais.



Na cultura transmidiática, os processos de comunicação são remodelados, abrindo possibilidades de trânsito e manifestação em várias plataformas. Os meios se deslocam e as informações movem-se constantemente de uma mídia para outra. Desse modo, a experiência comunicacional contemporânea tende para uma experiência transmidiática.

Assim, surgem vários espaços, principalmente na internet, para os interlocutores compartilharem opiniões sobre as práticas organizacionais. As inúmeras possibilidades de interação fazem proliferar as fontes emissoras e aumentam a circulação de informações, tornando mais difícil para as organizações captar a atenção dos interlocutores para as suas mensagens institucionais. Nesse contexto complexo e difuso, a maioria delas tenta se reinventar, mudar suas práticas discursivas e construir discursos menos mercadológicos, que referenciam estilos de vida, valores e princípios.

De acordo com Fábila Lima e Ivone de Lourdes Oliveira (2014), por meio desses novos posicionamentos, as organizações tentam traçar um conceito institucional, visando se tornarem mídias capazes de despertar o interesse. “Nessas ações percebe-se menos a presença de uma mensagem que precisa ser transmitida e mais uma proposta de interação pelo partilhamento de um quadro de referências simbólicas comuns (estilos de vida, valores, atitudes)” (Lima; Oliveira, 2014, p. 93). Ou seja, as organizações buscam colocar em circulação estratégias que são mais propensas a gerar interação. Elas investem em relatos de vida que provocam emoção e engajamento. O *storytelling* também é uma narrativa encontrada para buscar a identificação e legitimidade nesse contexto social.

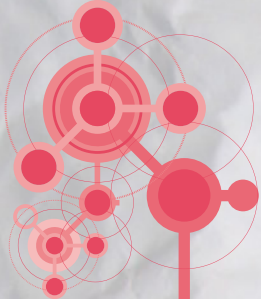
STORYTELLING E DIVERSIDADE NO CENÁRIO ORGANIZACIONAL

Além das organizações brasileiras que utilizam o *storytelling*, diversos líderes, como Papa Francisco e Oprah Winfrey, recorrem à contação de história para ter visibilidade e reconhecimento pessoal e institucional (Gallo, 2017). As histórias de vida contadas contribuem para a construção de sentidos em relação aos valores organizacionais e à formação de confiabilidade dos líderes, uma vez que estabelecem conexões identificatórias com o que é explorado nas trajetórias pessoais apresentadas. Normalmente, as histórias trazem valores relacionados à autoestima e à superação de pessoas que vivenciaram processos de exclusão social, econômica, política e cultural. Assim, na maioria das vezes, elas são relatadas para convencer, influenciar as pessoas e vender ideias (Gallo, 2017).

Roberts (apud Jenkins, 2009) afirma que gerar engajamento por meio das histórias é importante, pois poucos são os que tomam decisões de compra ou constroem sentidos baseando-se unicamente em critérios racionais. Por isso, para conquistar o sujeito nos tempos atuais, as estratégias de comunicação tentam reconhecer e “desenvolver experiências multissensoriais (e multimídia) que criem impressões mais vívidas e recorram à força das histórias para moldar identificações nos consumidores” (Roberts apud Jenkins, 2009, p. 108).

Para Klaus Fog, Christian Budtz e Baris Yakaboylu (2005), as organizações contemporâneas assemelham-se às tribos antigas que utilizavam histórias para construir a identidade daquela comunidade, compartilhando princípios e limites que ajudavam a estabelecer a reputação entre as tribos rivais. Nesse sentido, “as histórias que circulam dentro e ao redor da organização constituem um quadro da cultura e de valores da empresa, revelando heróis e inimigos, pontos bons e ruins, tanto para funcionários quanto para clientes” (Fog; Budtz; Yakaboylu, 2005, p. 16, tradução nossa). De acordo com os autores, ao publicar as narrativas, a organização define quem ela é e o que ela representa.

Assim, a pesquisa desenvolvida nos indica que, recentemente, as organizações se apropriam das histórias de vida nas narrativas do *storytelling* para se associarem às questões relacionadas à diversidade – seja ela de raça, gênero, deficiência física ou opção sexual. Em decorrência da globalização, que rompeu fronteiras culturais, religiosas e físicas (Bauman, 1999),



e dos movimentos de democratização, que defendem os direitos civis, a promoção e a garantia de inclusão, as organizações sentem-se obrigadas a dar uma resposta em relação à diversidade, incorporando-a nos processos de gestão. Conforme Ricardo Sales (2017, p. 1), algumas delas, “que atuam no Brasil, atentas a este cenário, têm se articulado para revisar suas políticas de recrutamento e seleção, investir em treinamento, tornar mais plural sua comunicação e aumentar em seus quadros a representatividade de grupos historicamente excluídos”.

No entanto, vale indagar se as organizações assimilam tal agenda voluntariamente ou se estão reagindo a uma pressão social, respaldada em processos históricos, em transformações da sociedade e no avanço dos movimentos sociais. Uma postura política e social, quando “traduzida pelas empresas, sofre um deslocamento de sentido, que o empobrece, reduzindo-o a uma metodologia administrativa (Coelho Jr., 2015, p. 10). Acrescenta-se a essa ideia a presença do capitalismo contemporâneo, que utiliza artimanhas para esse deslocamento de sentidos, como uma forma de permanecer com sua soberania nos processos produtivos. Não podemos esquecer que vivemos em uma sociedade capitalista, de consumo exagerado, e que o lucro ainda é a prioridade das empresas.

Não basta apenas divulgar uma postura social; é necessário que a organização se comprometa com o que está defendendo. Uma história narrada pode ter uma repercussão negativa se a organização não tiver práticas e políticas condizentes. Percebemos que no cenário midiático ficam ainda mais em evidência as contradições possíveis das práticas discursivas de uma organização, podendo gerar interpretações contrárias ao que ela quer comunicar. Não há como controlar a resignificação do “outro” nem as identificações provocadas pelas histórias contadas. As disputas de sentido evidenciam que “não há garantias na produção da mensagem, não há garantias na mensagem, não há garantias na sua recepção” (Pinto, 2008, p. 86).

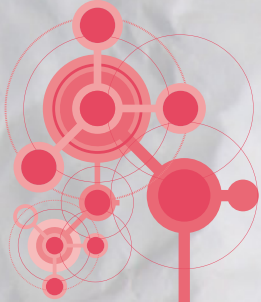
Diante desse quadro complexo de relações, consideramos relevante analisar a campanha da Avon, que investe na temática da diversidade e utiliza vários relatos testemunhais na tentativa de que a empresa seja vista como socialmente comprometida com as questões que envolvem a sociedade contemporânea.

A CAMPANHA EU SOU BONITA?

A Avon, empresa norte-americana fundada em 1886, tem se posicionado a favor da diversidade, sendo uma de suas manifestações o lançamento, em agosto de 2018, da websérie *Eu sou bonita?*, composta por cinco episódios divulgados no *site* da empresa e em seu canal no YouTube. Os episódios destacam as diferenças étnicas, raciais, sexuais, LGBTQ+, de corpo e de gênero, vinculando a beleza com a diversidade. Como a Avon é uma empresa de cosméticos para o sexo feminino, a websérie mostra histórias que valorizam a importância da autoestima e de as pessoas se assumirem como são, apesar de estarem fora dos padrões estéticos e tradicionais.

Todos os vídeos da campanha apresentam uma história de exclusão sofrida por personagens que são diferentes na cor, na beleza e na opção sexual. As narrativas são desenvolvidas em primeira pessoa, e todas evidenciam a superação. No primeiro vídeo, a atriz Livia La Gatto fala da personagem Consuelo, que surgiu espontaneamente na sua vida para lhe dar força para enfrentar seus complexos. Livia discute, por meio de Consuelo, os dilemas vividos na adolescência em relação à sua falta de autoestima e ao problema de achar que não era merecedora de ser mulher. A partir daí, começa a perceber que não existe ninguém igual a ninguém e que cada um carrega seus traços familiares. Seu mote é que a beleza transborda no olhar.

O segundo vídeo mostra quatro negras produtoras de conteúdo do coletivo Estaremos Lá narrando episódios de preconceito sofridos no *shopping*, na escola e na rua. A causa que defendem é a de que toda pessoa tem o direito de ser o que quer ser e que tem de lutar constantemente para se aceitar como diferente. Elas evidenciam, por meio de situações, que o problema



não está na cor, que o que acontece é fruto de um passado de escravidão, marcado pelo desrespeito às raças, e que a beleza vem de dentro, do caráter.

O terceiro episódio mostra Carol, que tem o cabelo pintado de roxo, e Raíssa, que é negra e se considera gorda. Elas relatam que eram inimigas do espelho, mas depois de verem, na internet, pessoas fora do padrão de beleza se valorizando, conseguiram se aceitar como diferentes e adquiriram mais forças para superar os preconceitos. Elas defendem a ideia de que não estão sozinhas nessa luta e que o diferente deve ser respeitado da mesma forma como se respeita o próximo.

O artista não-binário Rafa Jaques, cujo nome artístico é Alma Negrot, narra a sua história no quarto vídeo, destacando seu sofrimento por ter sido expulso de casa pelo fato de sua mãe não o aceitar por sua indefinição de gênero. Rafa enfrentou o preconceito por ser diferente e sofreu muito até entender que ser diferente não é ser “vagabundo” e que a maquiagem que usa é uma manifestação artística, e não um problema de personalidade.

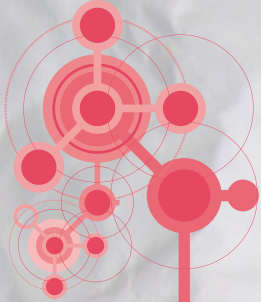
No último vídeo, a artista visual trans Rosa Luz ressalta como foi o processo de transição de gênero e de entender que ser diferente não significa ser pior. Rosa narra como foi o seu processo de entendimento de ser mulher trans e como os padrões de beleza eurocêntricos levam sofrimento àqueles que não os contemplam. Ela destaca que no Brasil há uma pluralidade de beleza, mas ainda falta empatia para entender essa diversidade, e defende que a beleza é estado de espírito.

A empresa Avon aproveita a discussão sobre o tema da diversidade e desenvolve a campanha com histórias de pessoas diferentes, fora do padrão estabelecido na sociedade e propagado constantemente na mídia. Também as vincula à beleza como uma forma de entrar na agenda social na defesa dos direitos de ser o que se quer. As histórias reforçam a coragem para encarar a quebra do padrão e mostram que ser diferente não significa ser excluído, porque o ser humano é plural e a resistência faz parte do processo.

A partir das histórias narradas podemos dizer que categorias como superação, diferença, preconceito, autoestima e conflitos pessoais e familiares emergiram em todas as histórias contadas, mostrando que ainda existe um grande desrespeito no Brasil em relação às raças e aos costumes, apesar da defesa e reverência de vários setores da sociedade à diversidade. O problema de discriminação ainda é forte e a campanha mostra que muitas pessoas sofrem muito até conseguirem superá-lo.

Abordar situações universais, passíveis de acontecer na vida de qualquer sujeito, como as que são retratadas nos vídeos, tende a engajar a audiência e despertar a “empatia, a capacidade de imaginar a si mesmo no lugar de outra pessoa e de intuir o que esta pessoa está sentindo” (Cogo, 2016, p. 99). Christopher Vogler (2015, p. 72) também corrobora esse pensamento ao revelar que defeitos e dificuldades de personagens contribuem para deixar a história mais humana, tornando mais fácil a identificação com o protagonista, “que precisa superar dúvidas internas, erros de pensamento, culpa, traumas do passado ou medo do futuro. Fraquezas, imperfeições, idiossincrasias e vícios imediatamente tornam um herói ou qualquer personagem mais real e atraente”.

Além disso, divulgando narrativas de sujeitos que recuperaram a autoestima, a Avon tenta demonstrar que apoia as pessoas que enfrentam preconceitos e conseguem superar os desafios. Outra característica que destacamos dos vídeos é a narrativa feita em primeira pessoa (na qual o narrador é o próprio personagem), que tende a dar mais legitimidade aos discursos. Esse caráter testemunhal pode sustentar a ideia de que, se alguém viveu certo acontecimento, ele está em uma posição privilegiada para narrá-lo (Sarlo, 2007). As meninas do Estaremos Lá, por exemplo, relatam um caso de preconceito que elas viveram no *shopping*. Mesmo que essas falas sejam perpassadas de mediações e até de certas manipulações impostas pela organização, a narração do próprio personagem pode ser mais credível.



Vale destacar ainda que os *storytellings* podem ser considerados transmídia, pois algumas informações complementares foram distribuídas em diferentes mídias. No portal da Avon, por exemplo, há um *link* com “Saiba mais” que direciona para o *site* do jornal HuffPost, onde é possível encontrar mais informações sobre a campanha. Além disso, como já destacamos, a marca publicou um *post*, em sua página no Facebook, convidando às pessoas a assistir aos episódios disponíveis em seu *site*.

Apesar de considerar interessante a postura da Avon, pelo fato de dar visibilidade a pessoas que são consideradas fora do padrão de beleza e de levantar a bandeira da diversidade, não se pode perder de vista o movimento do capitalismo contemporâneo de as organizações se apropriarem de assuntos evidenciados na pauta social para fortalecer os seus valores institucionais. Pensa-se que, mesmo se tratando de uma estratégia que visa mostrar que a empresa reconhece e valoriza as histórias das personagens apresentadas, sem fazer nenhuma menção a seus produtos nos vídeos, há sempre um interesse comercial de conquistar consumidores que se identificam com as trajetórias. É importante considerar o papel das mídias sociais nesse processo, pois, como vemos nos vídeos, o acesso a histórias de pessoas desconhecidas encorajou as personagens a lutar por seus direitos e seu reconhecimento como seres humanos na sociedade.

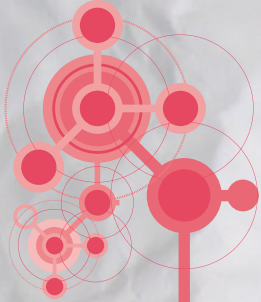
CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscamos demonstrar neste artigo que o uso de *storytelling* ou da contação de histórias pode ser um recurso estratégico para as organizações dinamizarem o relacionamento com seus interlocutores e construir uma reputação respaldada nos temas em pauta na sociedade, como a diversidade, que é hoje uma preocupação da gestão. Para além do discurso, várias organizações vêm implementando, internamente, programas e políticas de inclusão social.

Os vídeos da campanha *Eu sou bonita?*, da Avon, indicam a importância de pensar no “outro” e fogem da fala institucionalizada e comercial. Ou seja, por meio de uma perspectiva relacional, a empresa busca mostrar, com as histórias vivenciais narradas, que está engajada com questões sociais. Desse modo, o *storytelling* foi uma forma encontrada pela Avon para fazer um discurso mais adequado ao contexto atual, no qual os sujeitos são mais exigentes em relação à postura das organizações. Mas não podemos perder de vista o interesse comercial por trás dessa estratégia, pois, se ela conquista uma imagem favorável junto aos seus interlocutores, conseqüentemente, tende a gerar maior lucratividade e reconhecimento.

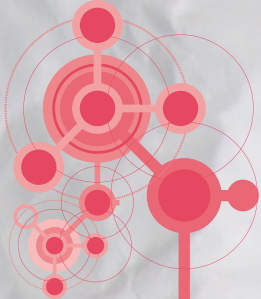
É importante destacar que o *storytelling*, como estratégia interacional, não garante retornos positivos, pois os resultados dependerão do contexto, da atuação da organização e de sua relação com a sociedade. A resignificação das histórias contadas passa necessariamente pela imagem e reputação na construção de sentidos. Divulgar uma campanha baseada em *storytelling*, como a desenvolvida pela Avon, é uma ação que merece cuidado, uma vez que as histórias repercutem exponencialmente na internet e os sujeitos reconhecem e comparam os discursos com as ações das organizações, questionando-as, criticando-as ou reconhecendo os valores organizacionais na história. Esta pesquisa não se propôs a estudar como a campanha circulou, mas durante a pesquisa exploratória percebemos, por meio de alguns comentários feitos no YouTube, que alguns interlocutores elogiaram a campanha e outros fizeram críticas negativas aos vídeos e à postura da empresa.

Por se tratar de um recurso que pode favorecer o engajamento, é preciso que a organização assuma as significações geradas pelas histórias contadas. Em um contexto organizacional precário, onde a cultura é ambígua, a emoção e a identificação podem não acontecer, comprometendo a estratégia de criar vínculos emocionais para gerar adesão e envolvimento. A contação de histórias transmite valores e por isso mesmo seu uso pode ser uma prática discursiva que provoca sentidos mais concretos do que o discurso fechado e prescritivo de muitas organizações. Reconhece-se então a produção de sentidos como parte do processo de circulação, no qual o sujeito recebe a informação e reage de acordo com a identificação com aquilo que é contado.



REFERÊNCIAS

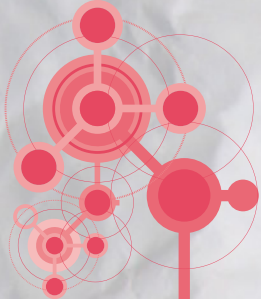
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível com base no paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Tereza (Org.). *Interfaces e tendências da comunicação*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 153-181
- BARICHELLO, Eugenia Mariano. Midiatização e cultura nas organizações da contemporaneidade: o processo de midiatização como matriz de práticas sociais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Contexto organizacional midiatizado*. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2014. p. 37-45. (Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional, v. 8).
- BAUMAN, Zygmunt. *Globalização: as consequências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- BRAGA, José Luiz. *Midiatização: a complexidade de um novo processo social*. In: *IHU On-Line*, São Leopoldo, ano 9, n. 289, 2009.
- COELHO JR., Pedro Jaime. Diversidade nas organizações: entre a riqueza cultural e a disputa política. In: *Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade*. Porto Alegre: EdIPUCRS, 2015.
- COGO, Rodrigo. *Storytelling: as narrativas da memória na estratégia da comunicação*. São Paulo: Aberje, 2016.
- EU SOU BONITA | AVON. [S.l.: Avon], 15 ago. 2018. 6 vídeos (20 min.) Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=TDWWpZ631b4&list=PLhvsTEowxBg-fjGiU6xK3PApJAUyM3Q9b>>. Acesso em: 2 set. 2018.
- FAUSTO NETO, Antônio. Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Tereza (Org.). *Interfaces e tendências da comunicação*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.
- FOG, Klaus; BUDTZ, Christian; YAKABOYLU, Baris. *Storytelling: branding in practice*. Copenhagen: Springer, 2005.
- GALLO, Carmine. *Storytelling: aprenda contar histórias com Steve Jobs, Papa Francisco, Churchill e outras lendas da liderança*. São Paulo: HSM, 2017.
- JENKINS, Henry. *Cultura da convergência*. São Paulo: Aleph, 2009.
- LIMA, Fábila Pereira. *Midiatização empresarial: estratégias de legitimação e interlocução a partir de um canal televisivo de marca*. 2009. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Comunicação e Artes, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.
- LIMA, Fábila Pereira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. O discurso e a construção de sentido no contexto organizacional midiatizado. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Contexto organizacional midiatizado*. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2014. p. 85-97. (Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional, v. 8).
- PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Tereza (Org.). *Interfaces e tendências da comunicação*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 85- 93.
- SALES, Ricardo G. Diversidade nas organizações: das lutas sociais às políticas de gestão. In: CONGRESSO ABRAPCORP, 12., 2017, Goiânia. *Anais...* São Paulo: Abrapcorp, 2017. p. 441-458.



SARLO, Beatriz. *Tempo passado: cultura da memória e guinada subjetiva*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

VOGLER, Christopher. *A jornada do escritor: estrutura mítica para escritores*. São Paulo: Aleph, 2015.

Texto recebido em 10.09.2018 e aprovado em 06.02.2019.



Confiança, confiabilidade e ética: podem as empresas aprender alguma coisa com Aristóteles?

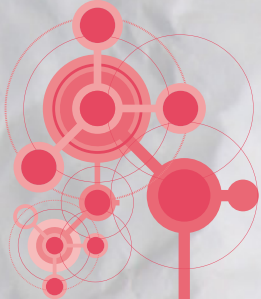
Trust, trustworthiness and ethics: can business organizations learn anything from Aristotle?

Confianza, confiabilidad y ética: ¿pueden las empresas aprender algo con Aristóteles?



José Pedro Cerdeira

- Doutor em Psicologia Social
- Mestre em Psicologia
- Licenciado em Psicologia na Universidade de Coimbra
- Professor-coordenador e diretor da licenciatura em Comunicação Organizacional e do mestrado em Comunicação Organizacional: Cidadania, Confiança e Responsabilidade Social, na Escola Superior de Educação do Politécnico de Coimbra
- Membro do Centro de Estudos de Psicologia Social (Ceps) e do Instituto de Investigação Aplicada (i2A).
- E-mail: jpcerd@esec.pt



Resumo

A recente crise de 2007 deu uma grande visibilidade ao problema da confiança nas organizações e ao problema associado da confiabilidade dos CEOs, reabrindo o debate sobre a importância da ética nos negócios. Contudo, a ambiguidade de alguns conceitos e a escassez de referências sobre a ética da confiança podem limitar os resultados desta discussão. Com este trabalho, propõe-se a recuperação de uma parte do pensamento de Aristóteles e sugerem-se alguns contributos para a análise do problema.

PALAVRAS-CHAVE: CRISE • CONFIANÇA • CONFIABILIDADE • ÉTICA NOS NEGÓCIOS • ARISTÓTELES • VIRTUDES.

Abstract

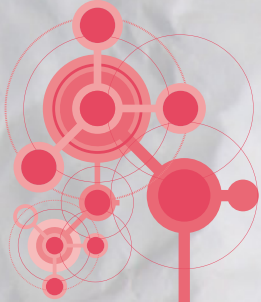
The recent 2007 crisis gave a high visibility to the issue of trust in organizations and to the associated problem of CEO trustworthiness, reopening the debate on the importance of business ethics. However, the ambiguity of some concepts and the scarcity of references on the ethics of trust may limit the results of this discussion. This study proposes the recovery of part of Aristotle's thinking and suggests some contributions for the analysis of the problem.

KEYWORDS: CRISIS • TRUST • TRUSTWORTHINESS • BUSINESS ETHICS • ARISTOTLE • VIRTUES.

Resumen

La crisis reciente de 2007 proporcionó una gran visibilidad al problema de la confianza en las organizaciones y al problema asociado de la confiabilidad de los CEO, y reabrió el debate sobre la importancia de la ética en los negocios. Sin embargo, la ambigüedad de algunos conceptos y la escasez de referencias sobre la ética de la confianza pueden limitar los resultados de esta discusión. En este trabajo se propone la recuperación de parte del pensamiento de Aristóteles, y se sugieren algunas contribuciones al análisis del problema.

PALABRAS CLAVE: CRISE • CONFIANÇA • CONFIABILIDADE • ÉTICA EN LOS NEGOCIOS • ARISTÓTELES • VIRTUDES.



INTRODUÇÃO¹

Nas últimas décadas, uma sucessão de acontecimentos criou um clima de suspeição sobre a ética dos gestores e abalou globalmente a confiança do cidadão comum nas grandes organizações. Alguns destes acontecimentos tiveram um impacto tão grande na opinião pública que chegaram a alimentar debates e polémicas nos mais diversos fóruns. Em consequência, o tema ganhou importância na comunidade académica e incentivou a realização de alguns estudos relevantes. Por exemplo, discutiu-se o direito à privacidade e o poder intrusivo de algumas ferramentas digitais na vida pessoal dos consumidores (Facebook, Gmail) (Bruno, 2006; Martorell *et al.*, 2015), discutiu-se a defesa da transparência nas sociedades democráticas e o problema das interferências “externas” nas campanhas eleitorais norte-americanas de 2016 (Persily, 2017), discutiu-se a exigência de integridade e a natureza conflituante dos serviços prestados por grandes empresas de consultoria como a Cambridge Analytica (Rosenberg *et al.*, 2018; Kozłowska, 2018) etc.

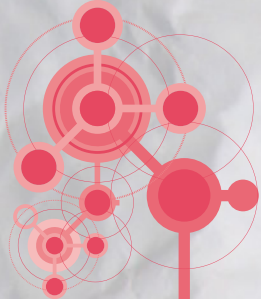
No seu conjunto, estes casos, e vários outros mais recuados no tempo, tais como os do Barings Bank, do Lehman Brothers, de Bernard Madoff, contribuíram para alimentar desconfianças significativas e relevantes. Significativas, porque as consequências produzidas não só afetaram as organizações envolvidas, como também por arrasto afetaram outras organizações do mesmo setor de atividade, gerando um efeito “sistémico” (por exemplo, no setor da banca). Relevantes, porque se foi percebendo que vários destes casos tinham resultado da ganância e do egoísmo de uns tantos gestores, os quais não hesitaram em subverter normas e valores para obterem ganhos pessoais imediatos à custa do prejuízo de todos os demais.

Neste ambiente político e social, fizeram-se apelos à ética na condução dos negócios e proclamou-se a necessidade de regular melhor a atividade económica. Insistiu-se também na necessidade de se repensarem as bases dos relacionamentos entre os cidadãos, as organizações e as instituições, e em especial daquelas instituições com funções de regulação de alguns setores da atividade económica, sobretudo em áreas mais sensíveis para a vida coletiva. A defesa do bem comum, a responsabilidade social, a ética empresarial, a transparência, a prestação pública de contas, a sustentabilidade, a cidadania organizacional foram expressões que começaram a ser usadas para aplacar os efeitos nefastos da quebra de alguns dos contratos sociais de confiança mais fundamentais. No entanto, apesar deste movimento evidenciar uma maior sensibilidade da opinião pública para estas matérias, a verdade é que ainda não é visível o quanto esta alteração de atitude se traduziu ou não em mudanças efetivas nos comportamentos e nos procedimentos de atuação. Pelo que o problema de base persiste: os CEOs das grandes empresas são confiáveis? Podemos ou não confiar nas instituições de regulação e nas grandes organizações?

No plano formal da produção de conhecimento científico, uma parte destas interrogações orientou já alguns trabalhos de investigação. Por exemplo, Gefen (2000) analisou o papel da confiança nas transações eletrónicas. Rifon *et al.* (2005) relacionou a confiança com a valorização dos sistemas de proteção da privacidade on-line. Hetherington (2005) e Levi e Stoker (2000) realizaram estudos sobre os efeitos da perda de confiança na redução da participação política dos cidadãos e no incremento do absentismo eleitoral. E, mais recentemente, Vilhelmsdóttir e Kristinsson (2018) publicaram um estudo em que estabeleceram uma relação entre a integridade dos gestores de grandes empresas e o colapso das instituições financeiras na Islândia etc.

No entanto, apesar da investigação científica produzir evidências sobre a importância da confiança como base para a construção das relações sociais e apesar da opinião pública expressar incomodidade pela erosão desta base de sustentação da vida comunal,

¹ Este texto está escrito segundo a língua portuguesa de Portugal.



não deixa de ser surpreendente que continue a existir uma enorme dificuldade em definir o fenómeno e, conseqüentemente, uma dificuldade acrescida na formulação de prescrições de comportamentos e de práticas geradoras de confiança. E tanto assim que ninguém parece entender-se sobre o significado do próprio termo (Hardin, 2002), ao ponto de alguns autores chegarem a afirmar que só há acordo no reconhecimento do desacordo sobre o que a confiança é (Bigley; Pearce, 1998).

Com este trabalho, pretende-se revisitar o pensamento de Aristóteles e desse modo defender a ideia segundo a qual pode ser útil considerar algumas propostas deste autor para promover uma clarificação concetual do fenómeno da confiança e da percepção da confiabilidade. No entanto, e antes de começar, importa abordar um ponto prévio, a questão da invisibilidade da confiança, ou seja, das razões pelas quais tão poucos autores se dedicaram a focar o olhar na questão da análise prática da ética dos relacionamentos interpessoais.

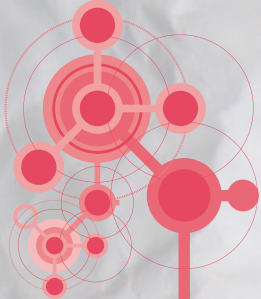
A INVISIBILIDADE DA CONFIANÇA

Em praticamente todos os contextos da atividade humana, a importância da confiança parece ser evidente, não só porque é um fator de preservação dos relacionamentos interpessoais, mas também porque representa uma referência para a generalidade dos processos de tomada de decisão. No entanto, apesar deste reconhecimento, a verdade é que a confiança não tem sido muito tratada pela filosofia. Alguns autores afirmam mesmo que foi um tema esquecido ou ignorado pela quase generalidade dos filósofos que se dedicaram à ética. Por exemplo, Baier (1986, p. 233) assinala esta desatenção e lembra que apenas Aristóteles, Locke, Hobbes e Kant teceram algumas considerações sobre o assunto, embora em contextos bastante desiguais e, em alguns casos, sem concederem um relevo particular à matéria, o que parece denotar um paradoxo – a confiança é reconhecida como importante por todos, mas só merece a atenção de uns poucos! A estranheza desta contradição levou Baier (1986, p. 234) a afirmar que “a confiança é como o ar, só se reconhece a sua importância quando escasseia ou quando está excessivamente poluído”.

E efetivamente assim parece! Até á grande “crise de confiança” de 2007, a questão da confiança não suscitou grandes discussões, já que, como o “ar”, sendo dada por adquirida, era praticamente desconsiderada. Contudo, quando o “ambiente foi contaminado” pela ocorrência de vários casos, os referenciais de leitura da realidade alteraram-se e estes acontecimentos passaram a ser percebidos como quebras de confiança, como crimes de abuso de confiança ou como traições da confiança indevidamente depositada, pelo que a questão ganhou visibilidade. A partir de então, sempre que se revelou necessário descortinar estratégias para reconstruir a confiança perdida ou para eliminar as desconfianças geradas, as discussões sobre o tema ganharam peso. Assim, nunca como hoje se deu tanta atenção à ética nos negócios ou à ética nas organizações como instrumentos de reconstrução da confiança ou como ferramentas para construir uma percepção de confiabilidade nos clientes, nos consumidores, nos cidadãos, nos parceiros, nos grupos de interesses ou nos públicos.

A DIMENSÃO ÉTICA DA CONFIANÇA

Durante séculos as questões filosóficas (da ética) afastaram-se da análise das conseqüências práticas das ações do dia a dia. A realidade do quotidiano raramente se introduziu na agenda filosófica. Além do mais, segundo Hosmer (1995, p.394), o fato da filosofia moral se ter ocupado sobretudo com a “procura do ‘princípio primeiro’ – ou da regra ideal sobre a qual se fundariam todas as outras e a partir da qual se constituiria a ‘boa’ sociedade”, teve por conseqüência a desvalorização dos problemas reais da “análise do comportamento humano” e gerou uma desconsideração recorrente pelos temas práticos da ética. Ou seja, a concentração do esforço filosófico na procura do princípio maior de organização da “boa-sociedade”, bem como as sucessivas tentativas de construção de um referencial de promoção da cooperação para o bem comum, acabaram por fazer esquecer a análise das práticas de relacionamento promotoras da confiança.



Por outro lado, apesar dos trabalhos realizados, o certo é que a filosofia não logrou atingir o propósito último da sua reflexão, nem sequer a alcançar um entendimento sobre qual seria o “princípio primeiro” mais fundamental, pelo que, também por essa razão, não sobrou tempo para os filósofos discutirem as questões menores das práticas éticas (Hosmer, 1995). Em função destas circunstâncias, instalou-se um “estranho silêncio” sobre a confiança, pelo que a filosofia nunca se pronunciou seriamente sobre o assunto (Baier, 1986).

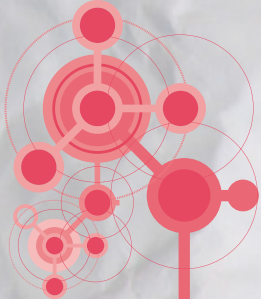
Na atualidade, as circunstâncias são outras e a realidade impôs-se com acontecimentos de grande complexidade, os quais captaram a atenção dos próprios filósofos para os novos desafios da vida comunal e para as novas questões da reflexão ética. Assim, dados os sucessivos casos de grande impacto na opinião pública, como foram os casos Amoco Cadiz, Exxon Valdez, Union Carbide (Bhopal), Chernobyl, Nike, Tyco International, Arthur Anderson, Enron, Parmalat, WorldCom, Barings Bank, Fannie Mae, Freddie Mac, Lehman Brothers, Bernard Madoff, este silêncio foi finalmente rompido e as questões práticas da ética regressaram à agenda filosófica, pelo que os trabalhos de Aristóteles e de Kant foram revisitados, num esforço de recuperação dos seus contributos para a análise dos problemas da confiança e da confiabilidade nas relações humanas (Donaldson *et al.*, 2002; Mackay, 2005; Oliveira, 2006; Rice *et al.*, 2010; White, 2007).

Sob este ponto de vista, Aristóteles sobressai por ter pensado genericamente o problema da confiança como uma virtude e por ter enunciado uma proposta política eminentemente social (ou relacional), ou seja, por ter advogado, em discordância com os estóicos, que a confiança seria um “valor virtuoso”, no sentido de que o ser “humano estaria implicado nos outros e assim naturalmente constituído para viver com outrem” (Aristóteles, 2006, p. 220). Pelo seu lado, Kant foi revalorizado por ter refletido sobre o “sentido do dever moral” individual e por ter enunciado as condições a que o “livre arbítrio” deveria atender para a formulação de um juízo, ou seja, por ter proposto um critério “universal”, segundo o qual cada um “deve proceder sempre de maneira que eu possa querer também que a sua máxima se torne uma lei universal” (Kant, 2008, p. 33); ou seja, por ter contribuído para a contextualização individual do problema da confiança e da percepção da confiabilidade e por ter introduzido na sua análise as questões da apreciação do caráter e da integridade na avaliação da bondade dos motivos (morais) das ações humanas. Em ambos os casos, é pertinente reconhecer que a delimitação das fronteiras concetuais dos fenómenos da confiança e da confiabilidade, bem como a clarificação de algumas das ambiguidades associadas aos entendimentos divergentes dos conceitos pode ganhar bastante se se reavaliarem as teses essenciais de Aristóteles e de Kant. Para agora, apresenta-se apenas a análise do contributo de Aristóteles.

O CONTRIBUTO DE ARISTÓTELES

Em bom rigor, não é possível afirmar com segurança se Aristóteles tratou ou não as questões da confiança e da confiabilidade, uma vez que não discorreu explicitamente sobre o tema. No entanto, a partir da análise do sentido dado às expressões *pistis* e *ethos*, Hardin (2002) identificou uma forte similitude entre os temas da ética e da política tratados por Aristóteles e a natureza das discussões atuais sobre o problema da confiança. Neste mesmo sentido, Baier (1986) e Sommers (1997) seguem a interpretação de Hardin (2002) e sustentam também que Aristóteles foi um dos primeiros autores a interessar-se pela discussão do papel da confiança e da percepção da confiabilidade na determinação da qualidade dos relacionamentos interpessoais e sociais. Ou seja, entenderam também que Aristóteles, ao reconhecer a condição eminentemente social do homem e ao procurar estabelecer o fim último das acções humanas (a procura da felicidade), discutiu o assunto e conseqüentemente acabou por prescrever um conjunto de normas para o bem agir e para a realização prática da busca do bem supremo. Assim, em relação à discussão sobre o tema da confiança, é pertinente recuperar o pensamento de Aristóteles em pelo menos dois ou três níveis diferentes, já que há algumas ideias úteis para introduzir clareza na discussão sobre o tema.

Num primeiro nível, é de mencionar que Aristóteles, com o propósito de fazer a apologia da vida comunal, postulou a capacidade das pessoas erigirem princípios de solidariedade e de reciprocidade a partir da acumulação de experiências



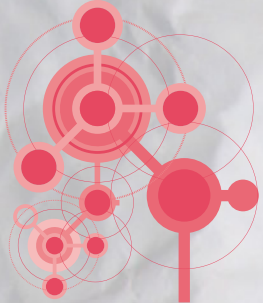
fortuitas de relacionamento, assim como postulou também a ideia dos cidadãos da pólis serem capazes de construir ideais virtuosos, por exemplo, sobre o que é útil, justo, verosímil e honroso a partir dos costumes e do hábito (Meyer, 1994, p. 50; De Colle; Werhane, 2008). Ou seja, Aristóteles, ao reconhecer que a vida em sociedade obriga os cidadãos a partilhar percepções comuns sobre ideais virtuosos e a compartilhar interesses semelhantes, relativos por exemplo ao acesso a bens materiais ou à execução de ações específicas ou ainda à vivência de acontecimentos coletivos, sugeriu a ideia que as pessoas necessitariam de aprender a eleger a confiança como uma virtude essencial, uma vez que sem a confiança não seria possível sustentar nenhuma das diversas formas de relacionamento interpessoal (Sommers, 1997). O que significa ainda que para Aristóteles a confiança é virtuosa porque desempenha uma função muito importante – a de incentivar os cidadãos da pólis a acreditarem uns nos outros e a compartilharem valores e percepções, com o propósito de estabelecerem práticas de cooperação para a realização do bem comum e para a busca pessoal da felicidade.

Hardin (2002, p. 203-204), a respeito do alcance desta tese de Aristóteles, em que este refere que “não há nenhuma forma de relacionamento estável sem confiança e que não há confiança sem tempo”, infere que a menção de Aristóteles à consideração da passagem do tempo na determinação da confiança vai no sentido de se entender que a existência de oportunidades suficientes de relacionamento é essencial para o desenvolvimento da confiança (através dos costumes e do hábito). Ou seja, Hardin (2002) sustenta a interpretação de que Aristóteles prescreve a acumulação de sucessivas experiências virtuosas de relacionamentos interpessoais como suporte para a construção da confiança e como base para a busca da felicidade.

Deste ponto de vista, entende-se que Aristóteles afirmou a confiança como um valor (moral e ético) e como uma virtude a ser cultivada no âmbito das relações interpessoais e sociais (Flores; Solomon, 1998; Solomon, 1992; Sommers, 1997). Neste sentido também, entende-se que Aristóteles foi pioneiro ao enunciar um trilho de pensamento, que ainda hoje é percorrido por autores como Coleman (1994), Fukuyama (1996) e Putnam (2001), os quais são paradigmáticos no respeitante à apresentação da confiança como uma virtude ou como uma forma de capital social para a boa organização da vida em comunidade.

Num segundo nível, Aristóteles estabelece uma espécie de critério moral de busca da felicidade para “todo aquele que percebe de alguma coisa”, defendendo a conveniência “de se evitar tanto o excesso como o defeito” e de se procurar “saber onde está o meio para o poder escolher”, já que é no “meio termo” (ou na “posição intermédia”) que se pode fundar a escolha prévia da disposição do caráter para a excelência, o que não é fácil, já que há muitas maneiras de errar e apenas uma de “atingir o alvo” (Aristóteles, 2006, p.51-52). O que significa que o caminho da virtude e o da realização do fim supremo da felicidade pode e deve ser encontrado na procura racional da moderação entre dois extremos: o da preversão da ausência e o da preversão do excesso, tanto no que respeita à decisão pelas ações humanas como no que respeita à expressão das afeções. No entanto, a tarefa é exigente, porque a procura da moderação depende das percepções particulares de cada um e sobretudo depende ainda das circunstâncias, pelo que umas vezes se deve “declinar o excesso e outras vezes o defeito” (Aristóteles, 2006, p. 58).

Por fim, num terceiro nível, Aristóteles, na medida em que foi também um dos primeiros autores a evidenciar a importância da percepção da confiabilidade na formação de opiniões (o *ethos*, num certo sentido), desempenhou igualmente uma influência relevante na configuração de teorias e estudos posteriores, o que se atesta, por exemplo, pelo fato de este autor ter sido sucessivas vezes glosado pelos promotores de vários programas de investigação sobre a comunicação humana, tais como Hovland *et al.* (1953) ou Giffin (1967) ou ainda McCroskey e Teven (1999). Com efeito, muito embora estes autores tenham reclamado como referência mais imediata o paradigma de Laswell sobre a comunicação humana (Kruglanski; Thompson, 1999), indiretamente é possível reconhecer nos seus enunciados teóricos uma referenciação implícita ao pensamento de Aristóteles, sobretudo no que concerne ao entendimento do modo como a percepção subjetiva da competência, dos motivos e do caráter de um locutor podem determinar a formação e a mudança das opiniões e atitudes de uma audiência.



O PROGRAMA DA UNIVERSIDADE DE YALE

Assim, dos diferentes contributos legados por Aristóteles, interessa agora destacar este último, já que foi a partir dele que se desenvolveu uma parte do programa de investigação da Universidade de Yale (Hovland *et al.*, 1953), tal como foi também a partir dele que outros autores (Giffin, 1967; McCroskey; Teven, 1999; McKnight; Chervany, 2001) procuraram uma resposta para ultrapassar as inconsistências dos trabalhos de Hovland e colaboradores. Este aspeto é relativamente importante por uma dupla razão.

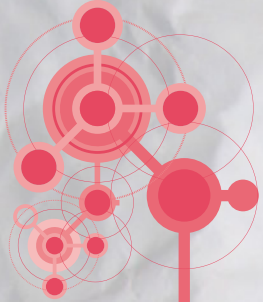
Em primeiro lugar, pelo fato do programa de estudos da Universidade de Yale ter produzido investigações empíricas e que muito contribuíram para o “estabelecimento de um conjunto de premissas – que vieram a integrar uma parte do inquestionável património cultural, estruturando assim o trabalho de sucessivas gerações de investigadores” (Earle; Cvetkovich, 1995, p.15), nomeadamente no domínio da investigação sobre a confiança e a confiabilidade. Além do mais, pela circunstância dos estudos sobre a comunicação persuasiva citarem Aristóteles como fundamento para os trabalhos realizados, o pensamento deste autor constitui um bom referencial para a reordenação do imenso conjunto de variáveis identificadas pela investigação como estando associadas à perceção da credibilidade (Beason, 1991; Giffin, 1967; McCroskey; Young, 1981; Petty; Briñol, 2008) e para a análise dos pontos de contato entre os conceitos de credibilidade e de confiabilidade.

Neste sentido, e apesar de ao longo das suas obras “Hovland não ter assumido” explicitamente a influência desta matriz de pensamento (McCroskey; Young, 1981, p.25), o certo é que esta influência se exerceu, pelo que não deixa de ser surpreendente reconhecer a coincidência entre o *ethos*, o *logos* e o *pathos* aristotélicos e a natureza das três dimensões mais frequentemente usadas para definir conceitualmente a perceção da confiabilidade, as quais, embora com denominações mais ou menos fluídas, correspondem *grosso modo* às dimensões da competência/perícia/habilidade/destreza, vontade/intenções/motivos e integridade/caráter. Esta coincidência levou Aronson (1999, p. 92) a formular um reparo: Aristóteles foi o “primeiro psicólogo social a ser publicado”, e a ironizar: “Foram precisos mais de 2.300 anos para que a tese de Aristóteles fosse empiricamente analisada”.

Em segundo lugar, como se torna evidente, a citação do pensamento original de Aristóteles é importante para ultrapassar uma certa confusão entre os conceitos de credibilidade e de confiabilidade, a qual tende a ser atribuída a um “insuficiente enquadramento concetual” (Chun; Campbell, 1975, p. 323) sobretudo decorrente do excesso de estudos empíricos avulsos e dos excessos de análises estatísticas de dados descontextualizadas de teorias. Deste ponto de vista, é relevante também recordar e recontextualizar o pensamento original de Aristóteles no quadro atual de investigação sobre o tema.

O IMPASSE E A SUA RESOLUÇÃO

Começando pelas limitações dos estudos de Hovland e colaboradores, Earle e Cvetkovich (1995, p. 15-16) assinalam diversas críticas ao paradigma teórico e empírico do programa de investigação da Universidade de Yale: a) conceitualmente as opiniões são apenas definidas como “hábitos”; b) também do ponto de vista concetual, os processos de mudança de opinião são reduzidos à mera “aprendizagem de um novo hábito”; c) os estudos empíricos isolam a análise dos fenómenos dos seus contextos, ignorando o impacto destes; d) metodologicamente isolam a análise do papel da mensagem da análise do papel do seu autor, ignorando a interação dos efeitos entre as duas variáveis, mormente no que respeita à determinação do fenómeno da confiança e da confiabilidade; e) a distinção concetual entre os construtos de perícia (*expertise*) e de confiabilidade é “inconsistente e enganosa (*slippery*)”.



A estas críticas, Kruglanski e Thompson (1999, p. 83) acrescentam uma outra de âmbito mais geral, e por isso mais essencial, afirmando que a abordagem da escola de Yale foi demasiado “descritiva”, tendo-se limitado a dar resposta à pergunta básica de Laswell: “Quem diz, o quê, para quem, em que canal e com que efeito?”. Face a estas limitações – responsáveis em parte pela confusão teórica instalada –, importa agora esboçar uma proposta de alternativa de resposta ao problema.

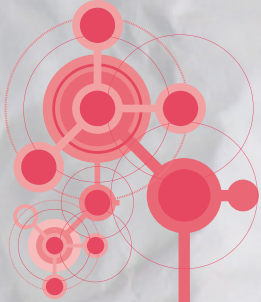
Assim, partindo do entendimento de que “a retórica é a negociação da distância entre pelo menos dois sujeitos [...] que tem lugar através da linguagem [...] racional ou emotiva [...]” e que através da negociação retórica “essa distância pode ser reduzida, aumentada ou mantida conforme os casos”, Meyer (1994, p. 42) atribui a Aristóteles o mérito de ter vislumbrado pela primeira vez a existência de uma constante na “relação retórica” e que se traduz pela presença de um sujeito locutor (*ethos*), de uma questão ou problema sobre a qual se discorre (*logos*) e de um “outrem” como interlocutor (*pathos*).

De um outro ponto de vista (o da Escola de Yale), McCroskey e Richmond (1996, p. 235) definem a retórica aristotélica como “uma faculdade de descobrir, num caso particular, quais são os meios disponíveis para a persuasão”, sendo que para Aristóteles esses meios eram o *ethos* (“a natureza da fonte”), o *pathos* (“as emoções da audiência”) e o *logos* (“a natureza da mensagem apresentada pela fonte”). Com estes meios, o discurso retórico deveria desenvolver-se em torno de três “pontos críticos”: a) “a persuasão tem de se basear naquilo que uma audiência acredita ser a verdade”, b) “a tarefa básica do comunicador é a de se adaptar à audiência” e c) a retórica é apenas uma ferramenta que tanto pode ser usada para o bem como para o mal, embora quando usada por aqueles que “são bons e corretos, pela sua própria natureza, se torne uma ferramenta persuasiva mais poderosa do que quando é usada pelos seus opositores” (McCroskey; Richmond, 1996, p. 235).

Com estes três referenciais, Meyer caracteriza a retórica aristotélica como uma relação entre duas pessoas e uma linguagem, através da qual os intervenientes afirmam as suas identidades e diferenças “para se reencontrarem ou repudiarem, para encontrarem um momento de comunhão ou, pelo contrário, para evocarem a sua impossibilidade e constatarem o muro que os separa”, consagrando deste modo “uma distância social, psicológica e intelectual, que é contingente e de ocasião, e que é estrutural ao manifestar-se, entre outras formas, através de argumentos ou da sedução” (Meyer, 1994, p. 41-42).

Entendendo ainda o processo retórico como um diálogo, Beason reinterpreta a posição aristotélica sobre o *ethos*, afirmando que este é “o mais potente dos meios de persuasão, sendo muitas vezes mais efetivo que os apelos emocionais ou racionais” (Beason, 1991, p. 326). E isto porque, segundo Aristóteles, a perceção geral que um orador dá de si a uma audiência (*ethos*), pode criar uma “disposição favorável” em relação à sua própria pessoa e assim ativar uma “disposição para agir de uma determinada maneira” compatível com o sentido daquilo que é dito pelo orador (Giffin, 1967, p. 106; De Colle; Werhane, 2008, p. 572). No entanto, para que este processo conduza à redução da “distância social, psicológica e intelectual” entre os interlocutores (usando os termos empregues por Meyer (1994)), é necessário que, em primeiro lugar, o orador expresse opiniões reconhecidas como adequadas e apropriadas ao tema em debate (isto é, que as opiniões sejam percebidas como “inteligentes” ou que o interlocutor seja percebido como competente), em segundo lugar, que o orador se apresente como uma pessoa de carácter (honesto e seguro de si (*reliable*), ou seja, íntegro) e, finalmente, que o orador evidencie boa-vontade (isto é, seja alguém capaz de demonstrar “intenções favoráveis em relação a quem o ouve”) (Giffin, 1967, p. 108). No caso contrário, ou seja, não se verificando estas condições ou não sendo percebidos estes três elementos como presentes na relação, então os intervenientes na relação retórica limitar-se-ão a “constatar o muro que os separa” (Meyer, 1994).

O que significa que, do ponto de vista concetual, as três variáveis mais relevantes para a determinação do poder de influência de um orador na formação da opinião de uma audiência, segundo uma reatualização do pensamento original de Aristóteles, seriam a perceção da competência (ou a capacidade do orador apresentar argumentos suscetíveis de serem percebidos como “inteligentes”), a perceção da boa-vontade (ou a capacidade do orador ser percebido como estando motivado a discursar em benefício de quem o ouve) e a perceção da integridade (ou a capacidade do orador revelar o seu “carácter” a quem o ouve).



Face ao exposto, não é pois de estranhar a revisitação esporádica do pensamento de Aristóteles, quando o que está em causa é a tentativa de alguns autores procurarem clarificar o sentido essencial de um fenómeno multifacetado e complexo como é o da perceção da confiabilidade, o qual não deve ser confundido com a perceção da credibilidade.

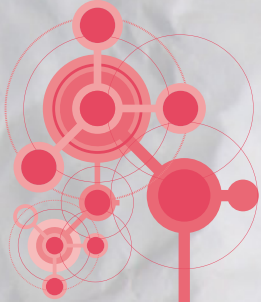
CONCLUSÃO

Uma sucessão de casos de más práticas de gestão à escala global e em diversos setores da atividade económica tem vindo a evidenciar a importância das referências éticas na condução da atividade empresarial (Nassar; Farias, 2017) e a chamar a atenção da opinião pública para o duplo problema da confiabilidade dos CEOs e da confiança nas grandes empresas ou corporações. No entanto, apesar de se registar um aparente acordo quanto ao reconhecimento da relevância deste problema, nem sempre este consenso se mantém quando se trata de definir um entendimento sobre o que a confiança é ou quando é necessário sugerir protocolos de atuação para reforçar a confiabilidade nos gestores. Esta questão é pertinente, já que quando o enunciado de um problema não é claro, então é bem mais difícil prescrever medidas de recuperação da confiança perdida. Assim, conquanto o objetivo deste trabalho não seja o de abordar extensivamente o tema da ética aristotélica das virtudes, não deixa de ser proveitoso recuperar algumas reflexões da *Ética a Nicómaco* (Aristóteles, 2006) para construir uma parte da resposta ao problema. Deste ponto de vista, podemos sugerir as seguintes conclusões.

Primeiro, mais do que um comportamento específico, uma disposição de personalidade ou um ativo de uma organização, a confiança é um predicado de todas as formas de relacionamento entre pessoas, grupos e organizações, o qual está impregnado com uma dimensão ética. Partindo da consideração do homem como um ser social (ou como um animal social, segundo Aronson (1999)), Aristóteles define a confiança como uma virtude e advoga que a convivência coletiva na cidade não é possível sem a confiança. Defende ainda que a confiança é o resultado de um hábito, formado a partir das práticas costumeiras de relação com os outros e que, com a passagem do tempo, a confiança se institui como um dever para com os outros (necessário para a realização do bem comum) e como um dever para com o próprio (essencial para a realização do bem supremo, da felicidade – na aceção aristotélica). Nesse sentido, a confiança traduz uma escolha moral, a qual pode ou não subordinar-se ao critério do “justo meio”, para a formação do carácter do cidadão da pólis (Aristóteles, 2006; Boto, 2001; Mackay, 2005; Solomon, 1992).

Segundo, mais do que uma estratégia persuasiva, a retórica aristotélica define uma relação entre dois intervenientes, no âmbito da qual um deles procura dar de si a melhor impressão possível para ganhar a confiança do outro e assim incrementar o seu poder de influência. Neste sentido, os três elementos da retórica de Aristóteles (*ethos*, *pathos*, *logos*), estando presentes na relação de influência entre as partes envolvidas no processo, funcionam como um conjunto coerente para produzir os efeitos desejados, os quais podem variar em função da especificidade dos intervenientes ou dos propósitos a atingir. Neste sentido, o problema da confiabilidade é muito semelhante, pelo que o paradigma retórico pode ser usado com vantagem para a clarificação de diversas ambiguidades decorrentes dos excessos positivistas de alguns estudos sobre a persuasão. Assim, no âmbito de um qualquer relacionamento entre dois intervenientes, quando uma das partes pretender fazer-se merecedora da confiança da outra ou quando pretender ganhar a confiança desta, pode adotar um referencial de atuação baseado genericamente na tríade retórica do *ethos*, do *pathos* e do *logos*, a qual, ajustada ao problema específico da confiabilidade, se pode redefinir por três novos eixos: o da perceção da competência/perícia/habilidade/destreza, o da perceção da boa-vontade/intenções/motivos e da perceção da integridade/carácter.

Terceiro, ainda de acordo com o pensamento de Aristóteles, a partilha de experiências de relacionamento conduz à formação de hábitos de conduta, à instituição de costumes comunais e em consequência à formação de uma ética. Na medida em que a partilha de vivências obriga cada uma das partes à adoção de critérios para a realização de escolhas morais, a natureza



das experiências de relacionamento acumuladas é crítica para a afirmação da ética das virtudes. Os critérios de decisão moral, as escolhas realizadas e o hábito de usar um critério de moderação para a realização de escolhas define o caráter do cidadão e, naturalmente, o modo como será ou não percebido como mais ou menos confiável pelos concidadãos da pólis.

Por fim, num contexto em que a ética é convocada para dar resposta a desafios de extraordinária complexidade, a recuperação de algumas linhas do pensamento de Aristóteles pode ajudar a clarificar a importância do que está em jogo quando o problema é o da recuperação da confiança perdida ou o da afirmação da confiabilidade de um CEO, de uma empresa ou de uma instituição.

REFERÊNCIAS

ARONSON, Elliot. *The social animal*. New York: Worth Publishers, 1999.

ARISTÓTELES. *Ética a Nicómaco*. Tradução de António de Castro Caeiro. Lisboa: Quetzal Editores, 2006.

BAIER, Annette. Trust and antitrust. *Ethics*, [s. l.], v. 96, n. 2, p. 231-260, 1986.

BEASON, Larry. Appeals to ethos in business speeches. *The Journal of Business Communication*, Thousand Oaks, v. 28, n. 4, p. 326-346, 1991.

BIGLEY, Gregory; PEARCE, Jone. Straining for shared meaning in organization science: problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, New York, v.23, n.3, p. 405-421, 1998.

BOTO, Carlota. Ética e educação clássica: virtude e felicidade no justo meio. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 22, p. 121-146, 2001.

BRUNO, Fernanda. Dispositivos de vigilância no ciberespaço: duplos digitais e identidades simuladas. *Fronteiras: estudos midiáticos*, São Leopoldo, v. 8, n. 2, p. 152-159, 2006.

CHUN, Ki-Taek; CAMPBELL, John. Notes on the internal structure of Wrightsman's measure of trustworthiness. *Psychological Reports*, [s. l.], v. 37, n. 1, p. 323-330, 1975.

COLEMAN, James. *Foundations of social theory*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1994.

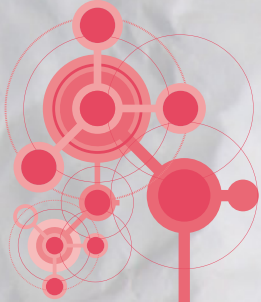
DE COLLE, Simone; WERHANE, Patricia. Moral motivational across ethical theories: what can we learn for designing corporate ethics programs? *Journal of Business Ethics*, [s. l.], v. 81, n.4, p. 751-764, 2008.

DONALDSON, Thomas; WERHANE, Patricia; CORDING, Margaret. *Ethical issues in business: a philosophical approach*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2002.

EARLE, Timothy; CVETKOVICH, George. *Social trust: toward a cosmopolitan society*. London: Praeger Publishers, 1995.

FLORES, Fernando; SOLOMON, Robert. Creating trust. *Business Ethics Quarterly*, Cambridge, v. 8, n. 2, p. 205-232, 1998.

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



GEFEN, David. E-commerce: the role of familiarity and trust. *Omega*, Amsterdam, v.28, n. 6, p. 725-737, 2000.

GIFFIN, Kim. The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological Bulletin*, Washington, v. 68, n.2, p. 104-120, 1967.

HARDIN, Russell. *Trust and trustworthiness*. New York: Russell Sage Foundation, 2002.

HETHERINGTON, Marc. *Why trust matters: declining political trust and the demise of american liberalism*. Princeton: Princeton University Press, 2005.

HOSMER, Larue. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, New York, v. 20, n. 2, p. 379-403, 1995.

HOVLAND, Carl; JANIS, Irving; KELLEY, Harold. *Communication and persuasion. Psychological studies of opinion change*. New Haven: Yale University Press, 1953.

KANT, Immanuel. *Fundamentação da metafísica dos costumes*. Tradução Paulo Quintela. Lisboa: Edições 70, 2008.

KOZLOWSKA, Iga. Facebook and data privacy in the age of Cambridge Analytica. *The Henry M. Jackson School of International Studies*, Seattle, 30 abr. 2018. Disponível em: <https://jsis.washington.edu/news/facebook-data-privacy-age-cambridge-analytica/>. Acesso em: 21 jul. 2018.

KRUGLANSKI, Arie; THOMPSON, Erik. Persuasion by a single route: a view from the unimodel. *Psychological Inquiry*, London, v. 10, n. 2, p. 83-109, 1999.

LEVI, Margaret; STOKER, Laura. Political trust and trustworthiness. *Annual Review of Political Science*, Palo Alto, v. 3, n. 1, p. 475-507, 2000.

MACKAY, A. F. Aristotle's dilemma. *The Journal of Ethics*, [s. l.], v. 9, n. 3-4, p. 533-549, 2005.

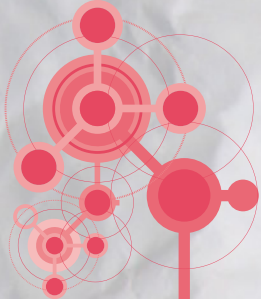
MARTORELL, Leandro; NASCIMENTO, Wanderson; GARRAFA, Volnei. Redes sociais, privacidade, confidencialidade e ética: a exposição de imagens de pacientes no Facebook. *Interface: Comunicação, Saúde, Educação*, Botucatu, v. 20, p. 13-23, 2015.

MCCROSKEY, James; RICHMOND, Virginia. Human communication theory and models: traditions and models. In: SALWEN, M. B.; STACKS, D. W. (ed.). *An integrated approach to communication theory and research*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1996. p. 233-242.

MCCROSKEY, James; TEVEN, Jason. Goodwill: a reexamination of the construct and its measurement. *Communication Monographs*, London, v. 66, p. 90-103, 1999.

MCCROSKEY, James; YOUNG, Thomas. Ethos and credibility: the construct and its measurement after three decades. *Central States Speech Journal*, London, v. 32, n. 1, p. 24-34, 1981.

MCKNIGHT, D Harrison; CHERVANY, Norman. Trust and distrust definitions: one bite at a time. In: FALCONE, R.; SINGH, M.; TAN, Y.-H. (ed.). *Trust in cyber-societies: integrating the human and artificial perspectives*. New York: Springer; Verlag, 2001. p. 27-54.



MEYER, Michel. As bases da retórica. *In*: CARRILHO, M. M. (coord.). *Retórica e comunicação*. Lisboa: Edições ASA, 1994. p. 31-70.

NASSAR, Paulo; FARIAS, Luis. Ética e organizações: narrativas e conflitos. *Organicom*, São Paulo, v. 14, n. 27, p. 70-80, 2017.

OLIVEIRA, Mário. Para inspirar confiança: considerações sobre a formação moral em Kant. *Trans/Form/Ação*, Marília, v. 29, n. 1, p. 69-77, 2006.

PERSILY, Nathaniel. The 2016 US Election: can democracy survive the internet? *Journal of Democracy*, Washington, DC, v. 28, n. 2, p. 63-76, 2017.

PETTY, Richard; BRIÑOL, Pablo. Persuasion: from single to multiple to metacognitive processes. *Perspectives on Psychological Science*, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 137-147, 2008.

PUTNAM, Robert. *Bowling alone: the collapse and revival of american community*. New York: Simon and Schuster, 2001.

RICE, Stephen; TRAFIMOW, David; HUNT, Gayle; SANDRY, Joshua. Generalizing Kant's distinction between perfect and imperfect duties to trust in different situations. *The Journal of General Psychology*, London, v. 137, n. 1, p. 20-36, 2010.

RIFON, Nora; LAROSE, Robert; CHOI, Ssejung. Your privacy is sealed: effects of web privacy seals on trust and personal disclosures. *Journal of Consumer Affairs*, v. 39, n. 2, p. 339-362, 2005.

ROSENBERG, Mathew; CONFESSORE, Nicholas; CADWALLADR, Carole. How Trump consultants exploited the Facebook data of millions. *The New York Times*. March 17, 2018. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2018/03/17/us/politics/cambridge-analytica-trump-campaign.html>. Acesso em: 21 jul. 2018.

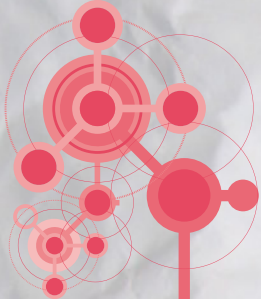
SOLOMON, Robert. Corporate roles, personal virtues: an aristotelean approach to business ethics. *Business Ethics Quarterly*, Cambridge, v. 2, n. 3, p. 317-339, 1992.

SOMMERS, Mary Catherine. Useful friendships: a foundation for business ethics. *Journal of Business Ethics*, [s. l.], v. 16, p. 453-458, 1997.

VILHELMSDÓTTIR, Sjöfn; KRISTINSSON, Gunnar Helgi. Political trust in Iceland: performance or politics? *Icelandic Review of Politics & Administration*, Reykjavík, v. 14, n.1, p. 211-234, 2018.

WHITE, Mark. A kantian critique of antitrust: on morality and Microsoft. *Journal of Private Enterprise*, Chattanooga, v. 22, n.2, p. 161-190, 2007.

Texto recebido em 19.08.2018 e aprovado em 14.12.2018.



Inclusão e exclusão: interfaces entre os pressupostos de Theo van Leeuwen e a comunicação organizacional

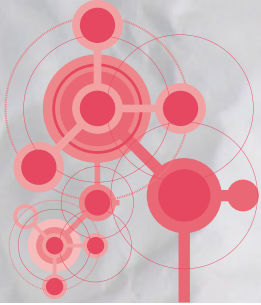
Inclusion and exclusion: interfaces between Theo van Leeuwen's assumptions and organizational communication

Inclusión y exclusión: interfaces entre las propuestas de Theo van Leeuwen y la comunicación organizacional



Dôuglas Aparecido Ferreira

- Professor da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).
- Doutorando em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
- Mestre em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas).
- Especialista em Gestão de Marcas e Identidade Corporativa (PUC Minas) e bacharel em Comunicação Social/Publicidade e Propaganda (PUC Minas).
- Vencedor do Prêmio Abrapcorp de Teses e Dissertações de 2017.
- E-mail: douglasferreira@ufmt.br



Resumo

Este artigo é uma tentativa de interface entre as estratégias discursivas de inclusão e exclusão propostas por van Leeuwen e suas potencialidades no entendimento das estruturas de poder dos processos de comunicação organizacional. Para tanto, foi realizada uma análise crítica do discurso do jornal *Piãoneiro/Roda Livre*. Infere-se que as ideias do autor colaboram para um entendimento mais abrangente da comunicação, contudo, aponta-se um uso moderado das categorias analíticas, uma vez que são diversas e podem diminuir a profundidade de análise.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES • INCLUSÃO • EXCLUSÃO.

Abstract

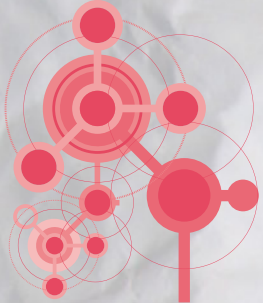
This study is an attempt an interface between van Leeuwen's discursive strategies of inclusion and exclusion and their potentialities in understanding the power structures of organizational communication processes. For that, a critical analysis of the speech of the *Piãoneiro/Roda Livre* newspaper was carried out. It is inferred that the author's ideas collaborate for a more comprehensive understanding of communication, however, we point out to a moderate use of the analytical categories, since they are diverse and can reduce the depth of analysis.

KEYWORDS: COMMUNICATION IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONS • INCLUSION • EXCLUSION.

Resumen

Este artículo intenta establecer una interfaz entre las estrategias discursivas de inclusión y exclusión propuestas por van Leeuwen y sus potencialidades en el entendimiento de las estructuras de poder de los procesos de comunicación organizacional. Para ello, se realizó un análisis crítico del discurso del periódico *Piãoneiro/Roda Livre*. Se infiere que las ideas del autor contribuyen a una comprensión más amplia de la comunicación, sin embargo, apuntan a un uso moderado de categorías de análisis, ya que son diversas y pueden disminuir la profundidad del análisis.

PALABRAS CLAVE: LA COMUNICACIÓN EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES • INCLUSIÓN • EXCLUSIÓN.



As recentes pesquisas envolvendo os processos de comunicação no âmbito organizacional têm buscado construir interfaces com outras áreas do conhecimento. Essa interdisciplinaridade tem se mostrado como uma oportunidade de ampliação da compreensão da comunicação, uma vez que seus processos não se dão de forma isenta de questões políticas, econômicas, sociais e culturais. Não obstante, é sempre um risco que os limites dessas interfaces se diluam a ponto de dificultar o desentranhamento do comunicacional (Braga, 2011), dificultando a consolidação da comunicação e suas subáreas como disciplinas científicas (Mattos, 2008).

É sob essa vertente investigativa que este artigo aponta para as possíveis aproximações entre a perspectiva comunicacional no contexto das organizações e as abordagens da análise crítica do discurso. Acredita-se que essa interface possa contribuir para a compreensão do jogo de interesses e das performances de representação que envolvem os atores sociais envolvidos no âmbito organizacional.

A proposta conceitual e metodológica aqui apresentada é parte dos estudos desenvolvidos na dissertação do autor, defendida em fevereiro de 2017 no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUC Minas e vencedora do Prêmio Abrapcorp de Teses e Dissertações. A pesquisa teve por objetivo entender as representações de papéis como estratégias de interação utilizadas pelos atores sociais durante a concepção e o desenvolvimento do jornal interno *Piãoneiro/Roda Livre*.

Na expectativa de demonstrar as potencialidades das interfaces da comunicação, este artigo resgatará a perspectiva do linguista inglês Theo van Leeuwen (1997), no intuito de mapear a dinâmica da disputa de poder manifestada nos confrontos discursivos entre os atores que participam do jornal mencionado. Van Leeuwen (1997) embasa sua metodologia na identificação dos modos escolhidos pelos sujeitos para se representarem através do discurso. Sendo assim, esta abordagem teórico-metodológica se mostra significativa quando se atenta para o fato de que a análise crítica do discurso desenhada pelo autor distingue a existência de um agente social e de um agente social representado no discurso, e desse modo ajuda a entender as estratégias de inclusão e exclusão dos atores no texto.

UM BREVE RESGATE DAS PROPOSTAS TEÓRICO-METODOLÓGICAS DE VAN LEEUWEN

Em seus estudos, van Leeuwen (1997) está preocupado com a compreensão do papel da linguagem no processo de (re)contextualização das práticas sociais. Para o autor, a análise linguística tem por função estudar os processos socioculturais e, conseqüentemente, averiguar também as mudanças sociais, a partir do pressuposto de que as alterações na linguagem revelam também transformações sociais e culturais.

Van Leeuwen (1997) esboçou um inventário da construção social dos sentidos utilizados pelos atores sociais para se representarem e representarem outros atores através do discurso. O autor se embasa na linguística (âmbito verbal) para revelar inclusões e exclusões de atores sociais no texto. Essas inclusões e exclusões podem ser constatadas visualmente através de recursos como o destaque, a ênfase, o desaparecimento e o apagamento de termos em uma construção verbal.

Desse modo, a inclusão e a exclusão de um ator social no âmbito do discurso é a questão fundamental dos trabalhos de van Leeuwen. “As representações incluem ou excluem atores sociais para servir os seus interesses e propósitos em relação aos leitores a quem se dirigem” (van Leeuwen, 1997, p. 178). Na Figura 1, é apresentado o esquema da rede de categorias analíticas propostas pelo autor.

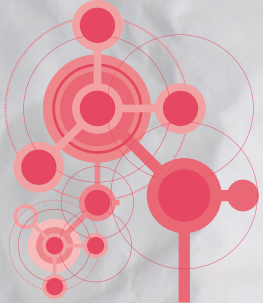
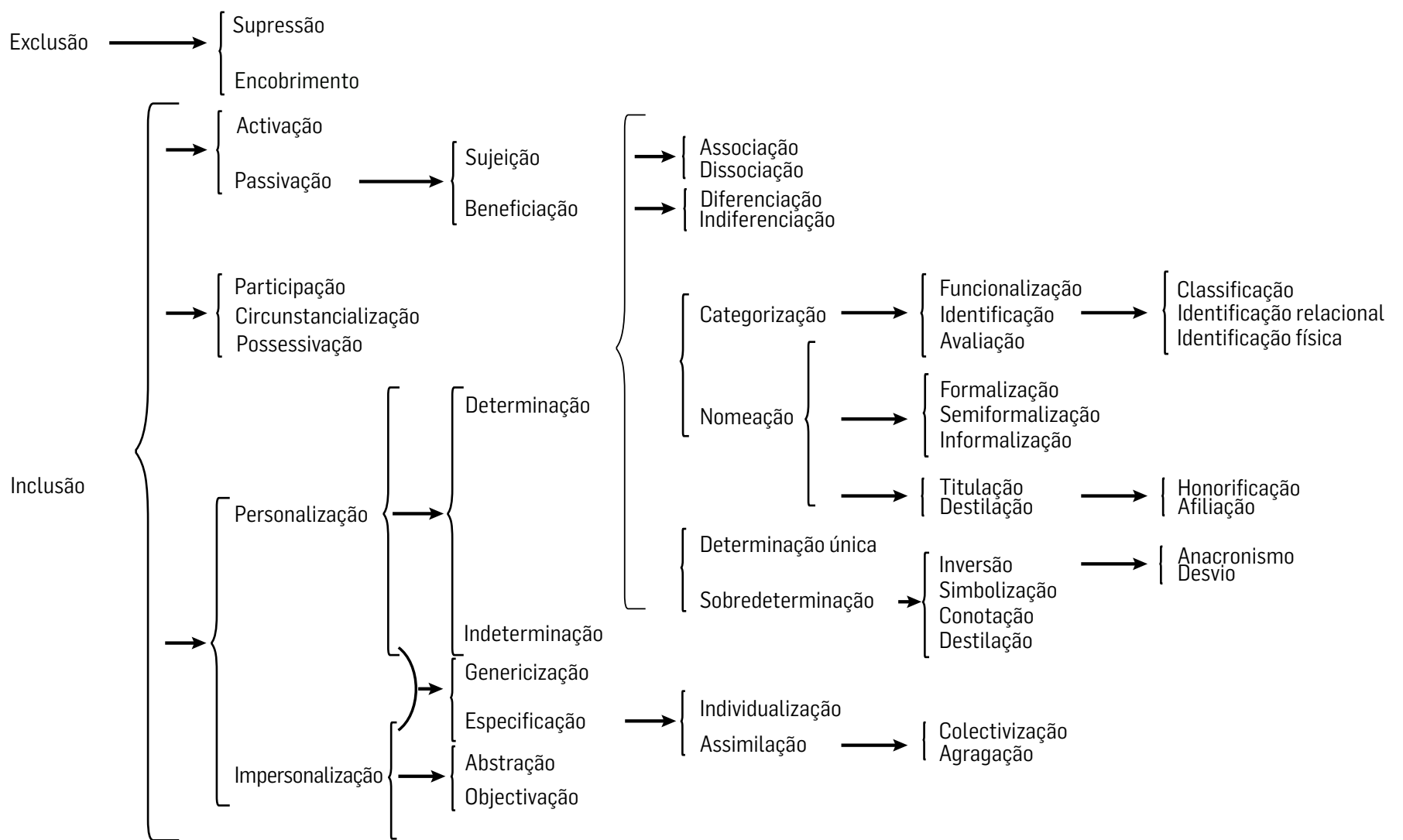


Figura 1: Categorias de análise da representação dos atores sociais no discurso



Fonte: van Leeuwen, 1997, p. 219.

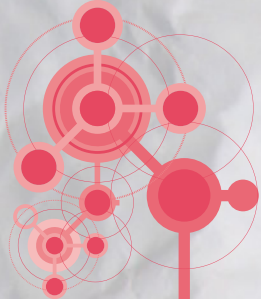
Nota-se pela capilaridade do arranjo uma tentativa detalhada de entender as nuances estratégicas utilizadas pelos atores sociais para se representarem e representarem outros atores durante o discurso. Mesmo que nem todas as categorias e subcategorias sejam utilizadas durante uma análise – devido à diferenciação sutil entre elas, principalmente quando mais se distanciam da divisão principal: inclusão e exclusão –, elas ainda são demonstrações da riqueza dos artifícios linguísticos identificados pelo crítico do discurso durante seus estudos.

Desse modo, este trabalho não recorrerá a todas as categorias analíticas propostas pelo autor, partindo do entendimento de que o uso de todas as subcategorias tornaria a análise aqui pretendida truncada e pouco aprofundada.

O JORNAL *PIÃOINEIRO/RODA LIVRE*

O jornal *Piãoneiro/Roda Livre* foi uma publicação não-oficial¹ criada por um empregado que exercia a função de separação de peças em uma empresa do interior de Minas Gerais. O informativo circulou de março a novembro de 2006, período em que a organização passava por uma fase de expansão em seus negócios, saindo de uma gestão familiar, representada na figura do proprietário, para a contratação de novos gerentes vindos da capital.

¹ A partir dos estudos de Baldissera, entende-se como comunicação não-oficial aquela que não é planejada pela organização. Para mais sobre o assunto, ver Baldissera (2009).



O jornal teve uma participação significativa na relação entre dois grupos que constituíam a organização, a saber, o da “parte de cima” e o da “parte de baixo”. A arquitetura da empresa delimitava esses dois grupos: a parte de baixo era composta por empregados com cargos de subordinação, e a parte de cima apresentava atores organizacionais em sua maioria exercendo posição de subordinadores², como os gerentes e o proprietário.

A primeira edição do jornal recebeu o nome de *Piãoneiro*. Na ocasião, foi produzida apenas uma cópia redigida à mão, que era lida às escondidas pelos empregados da parte de baixo da empresa. Estes passavam o informativo de mão em mão de forma cautelosa, para que não fosse descoberto. De modo geral, o conteúdo relatava o cotidiano dos trabalhadores tanto na empresa quanto fora dela, utilizando-se de recursos linguísticos e visuais como gracejos, anedotas, trocadilhos, sátiras e ironias.

Alheio à vontade de seu criador, o jornal foi parar na parte de cima da empresa e se tornou de conhecimento do proprietário. Na tentativa de controlar as futuras edições, o dono estabeleceu um acordo com o criador do jornal, de modo a atrelar sua continuação a um processo de legitimação e institucionalização. Estabelecido o combinado, o jornal, a partir da segunda edição, transformou-se no veículo de comunicação oficial da empresa, passando a se chamar *Roda Livre*, e com sua diagramação feita em um computador.

A partir da terceira edição do jornal, a equipe de marketing da empresa começa a atuar ativamente no informativo, tanto na produção de conteúdos quanto na diagramação. Percebe-se um aumento considerável na quantidade de assuntos de caráter institucional em comparação com as matérias informais sobre o dia a dia dos empregados. Esse conflito de interesses dura até o fim da publicação, na sua oitava edição.

Observando o processo de transformações por que o objeto empírico estudado passou, nota-se a importância das interfaces teóricas entre os estudos da comunicação organizacional e as outras áreas do conhecimento no intuito de se ter uma compreensão mais abrangente da complexidade da relação entre subordinados e subordinadores, condicionada pelas estratégias de interação e pelo contexto situacional no qual ela acontece.

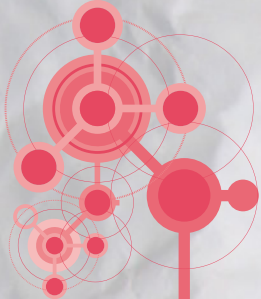
A metodologia de van Leeuwen (1997) é resgatada aqui por se mostrar potente para identificar tanto as estratégias discursivas praticadas pela gestão da empresa em relação ao jornal *Piãoneiro/Roda Livre*, como as estratégias convocadas pelos empregados para dar continuidade a um veículo de comunicação não previsto no planejamento da organização.

No intuito de entender a questão colocada, optou-se por aplicar as categorias cunhadas pelo autor a partir das necessidades de enfrentamento exigidas pelo jornal, tendo ainda por apoio as informações coletadas por meio de entrevistas feitas com os principais atores envolvidos.

A ESTRATÉGIA DE EXCLUSÃO DO ATOR SOCIAL NO DISCURSO

Van Leeuwen (1997) categorizou o processo de exclusão em dois tipos: *supressão* e *encobrimento*. A *supressão* acontece quando não há qualquer referência a algum ator social em qualquer parte do enunciado. Já o *encobrimento* é o ato de colocar um ator social em segundo plano, sendo, portanto, uma exclusão menos radical. Neste caso, os atores podem não ser relacionados com determinadas ações enunciadas, mas aparecem em alguns momentos ao longo do discurso. Eles não estão totalmente excluídos, embora sejam visualmente diminuídos ou representados com menos destaque.

² Os termos “subordinados” e “subordinadores” serão utilizados neste artigo por acreditar-se que eles representam melhor a complexidade das relações de poder deste estudo, que não necessariamente se dão em uma circunstância empregatícia (empregado e empregador), uma vez que estão inseridas em uma situação hierárquica mais política.



A *supressão* acontece geralmente com o apagamento do agente da passiva. Neste tipo de ocorrência, utiliza-se o verbo na voz passiva sem a explicitação do agente/ator para representar o objeto da ação. Segundo van Leeuwen (1997), essa prática é a mais recorrente nas estratégias de apagamento de atores no discurso. No trecho a seguir, extraído de uma matéria sobre uma convenção de vendas da empresa, nota-se o uso desta técnica: “*Foram realizados* encontros temáticos para discussão de assuntos internos da empresa, houve também palestras sobre marketing, vendas, logísticas e tecnologia da informação e novos produtos” (Roda Livre, 2006d, p. 2, grifo nosso). Nesse caso, não está explícito quais profissionais atuaram na realização dos encontros temáticos. Essa manobra de *supressão* é uma estratégia para destacar o evento como uma atividade estritamente institucional e apagar quem realmente o planejou, realizou e conduziu: os empregados.

A matéria, de modo geral, tem uma finalidade gerencial: valorizar o empenho da empresa em realizar a ação. Esse tipo de abordagem é característica da fase do jornal diagramada pelo setor de marketing e contrasta com outros conteúdos em que os empregados eram citados explicitamente no texto como os organizadores dos eventos, como pode ser percebido no final da página seguinte à matéria referida. Nela há um pequeno recado de agradecimento a uma empregada: “Nessa edição gostaríamos de agradecer de forma especial à Joelma³, pela dedicação no auxílio da organização da 5ª Convenção Nacional de Vendas da LM Bike. Valeu Joelma!” (Roda Livre, 2006d, p. 3). A estratégia aqui é outra, a de incluir o empregado no discurso.

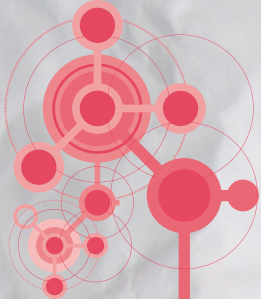
Ao não citar o nome dos trabalhadores que efetivamente estavam envolvidos com a elaboração do evento, o texto destaca o acontecimento como uma ação estritamente institucional, promovida pela empresa, e indiretamente diminui a participação dos empregados em sua execução. É como se a empresa fosse autossuficiente, e suas ações acontecessem de forma autônoma. Esse tipo de discurso reforça a representação do poder da organização em detrimento dos seus empregados – e não que isso seja necessariamente proposital; geralmente, é consequência de um histórico cultural em que as organizações não precisam dar créditos àqueles que estão “apenas” executando suas obrigações de trabalho.

Outro recurso de exclusão dos atores no discurso, chamado por van Leeuwen (1997) de *nominalização*, refere-se ao processo de substantivar um componente verbal. Além de ocultar o agenciamento do ator durante a ação, esse artifício descaracteriza a dinamicidade da atividade, tornando-a estática, como acontece neste fragmento do jornal: “Se a empresa atingir o volume de *10.000 unidades vendidas de pneus CST*, no período de 01/04 a 31/05/2006, estaremos sorteando um DVD player entre todos os funcionários” (Roda Livre, 2006a, p. 2, grifo nosso).

No excerto, percebe-se a *nominalização* do verbo “vender”. O discurso não evidencia o papel dos atores na execução da ação de venda, representando o processo de forma mecânica e automática. Ao destacar que 10 mil unidades de pneus precisam ser vendidas para se conseguir o prêmio, o texto diminui toda a dificuldade da ação de vender e suas implicações, que interferem diretamente na rotina dos vendedores.

Cabe destacar que esse recurso de exclusão é geralmente naturalizado na linguagem devido ao costume de se simplificar a profundidade das tarefas, principalmente quando os grupos subordinantes não quiserem valorizar os esforços que precisariam ser feitos pelos grupos subordinados para alcançar uma meta estipulada. Afinal, isso demonstraria a dificuldade para se conseguir o prêmio, o que possivelmente atrapalharia os objetivos da gestão. Neste caso, se limitar a dizer apenas “10 mil unidades vendidas”, ao invés de destacar quem ou o que deve ser feito para alcançar esse objetivo, acaba se tornando uma estratégia linguística para esconder o esforço que precisaria ser feito para atingir tal objetivo. Essa prática parece ser útil na consolidação do discurso organizacional na medida em que reforça o poder da empresa como aquela que define as metas, desvalorizando a complexidade da ação.

³ Esta pesquisa utilizou nomes fictícios para preservar a identidade dos empregados.



Nominalizar o verbo “vender”, conseqüentemente, dá mais destaque à outra locução verbal que completa a oração: “estaremos sorteando”. Ela sinaliza uma ação condicionada à meta e, portanto, traz consigo o aspecto de dinamicidade da atividade, denotando o empenho da empresa em oferecer um prêmio aos empregados. Prova dessa valorização do sorteio e diminuição do esforço de vendas é melhor percebida quando se inverte a construção da frase: “um DVD player será sorteado entre os funcionários se a empresa vender o volume de 10.000 unidades de pneus CST, no período de 01/04 a 31/05/2006”. Neste caso, a *nominalização* do verbo “sortear” não engrandece o prêmio dado pela empresa, afinal, nessa inversão de construção da frase, o “DVD player sorteado” parece ser um processo estático, sem autoria e sem dinamicidade. Sendo assim, essa segunda construção frasal não contribuiria para a representação social da organização como a fornecedora de prêmios para os empregados, uma vez que excluiria ela própria do texto.

É difícil saber se os atores sociais suprimidos no texto deveriam ou não ser subentendidos pelo leitor ou mesmo explicitados pelo autor, uma vez que geralmente as supressões ocorrem para evitar textos com palavras repetitivas. Desse modo, fica a questão: referir-se pormenorizadamente a um ator social é um recurso para evitar uma escrita redundante, ou efetivamente contribuiria para impedir uma visão mais holística da situação por parte do leitor? O fato é que, intencionalmente ou não, a prática foi utilizada no objeto estudado e, de modo geral, ela simplifica boa parte da complexidade das relações, favorecendo leituras pouco problematizadoras da realidade representada e reforçando a habilidade do discurso em incluir ou excluir os atores por meio de uma manobra de poder (van Leeuwen, 1997).

Nota-se, pelas análises, que as estratégias de exclusão geralmente são usadas em discursos que reforçam a representação da empresa como uma organização poderosa, sábia, inquestionável, infalível, benevolente e autossuficiente. Essa constatação não é de fato surpreendente, afinal as ocorrências em que o detentor do poder exclui, ignora, reduz ou menospreza o fraco no discurso é uma prática antiga, que acompanha as lutas de classe desde sempre.

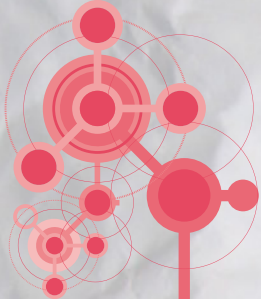
Cabe reforçar que os textos do jornal não têm autoria única. Portanto, eles não podem ser associados somente à gestão da empresa. Já foi explicado aqui que a construção do jornal era negociada; às vezes o conteúdo era feito pelo criador, outras vezes pelo setor de marketing, mas sempre com interferências mútuas de ambas partes, resguardadas as devidas proporções de interferências, que possivelmente eram maiores por parte da gestão. Sendo assim, supõe-se que, por vezes, os próprios subordinados reforçavam o discurso dos subordinadores, geralmente por uma questão estratégica de manutenção da relação de poder.

Após as análises das manobras de exclusão da representação social dos atores no discurso, cabe analisar as estratégias de inclusão propostas por van Leeuwen (1997).

A ESTRATÉGIA DE INCLUSÃO DO ATOR SOCIAL NO DISCURSO

Quanto às estratégias de inclusão do ator social, van Leeuwen afirma que sua preocupação analítica é “investigar que opções são feitas em que contextos institucionais e sociais, e por que é que estas escolhas são feitas, que interesses é que as servem e que propósitos são alcançados” (van Leeuwen, 1997, p. 187).

Quando são incluídos, os atores sociais podem ser representados através da *personalização* – por meio do uso de pronomes pessoais ou possessivos, nomes próprios, substantivos ou adjetivos de característica humana – ou da *impersonalização* – recorrendo a substantivos abstratos ou palavras cujos significados não correspondem a atributos humanos, no intuito de disfarçar a presença dos atores. Sobre essa segunda forma de inclusão, van Leeuwen (1997) afirma que ela pode ocorrer de duas maneiras: pela *abstração* e pela *objetivação*.



A *abstração* acontece “quando os atores sociais são representados por meio de uma qualidade que lhes é atribuída pela representação” (van Leeuwen, 1997, p. 208). Neste caso, troca-se o substantivo próprio por qualquer atribuição abstrata. Já “a *objetivação* ocorre quando os atores sociais são representados por meio de uma referência a um local ou coisa diretamente associada quer à sua pessoa quer à atividade a que estão ligados” (van Leeuwen, 1997, p. 209). Portanto, é uma representação de caráter metonímico, uma vez que a palavra substitutiva apresenta uma estreita relação com a substituída. A *objetivação* foi identificada no *corpus* analisado de três maneiras: *somatização*, *automização do enunciado* e *especialização*.

A *somatização* “é a forma de objetivação na qual os atores sociais são representados por meio de uma referência a uma parte do seu corpo” (van Leeuwen, 1997, p. 210), como na matéria a seguir:

Língua afiada como nunca, *Mestre das Línguas* volta a perturbar. Desta vez, a vítima foi um colega morador da área central da cidade. Conforme *Linguinha* (modo não carinhoso que os colegas se referem a ele), os moradores vizinhos desse nosso colega andam reclamando que as paredes das casas estão trincando... isso ocorre devido aos tremores causados pela queda dos pequeninos abacates (500 quilos do abacateiro do quintal desse nosso colega). (Roda Livre, 2006b, p. 4, grifo nosso)

A representação de um colega de trabalho através de palavras destacando uma parte do seu corpo, a língua, busca associar o ator social aos atributos do órgão citado. Isto é, por meio do discurso, percebe-se que o ator incluído aparentemente é um sujeito que fala muito, conta muitas histórias e exagera em seus relatos. A *somatização* é uma forma de acentuar uma característica do ator de forma *impersonalizada*, e é recorrente nos textos do criador do jornal, principalmente porque os personagens de suas narrativas são mencionados através de apelidos, geralmente ligados a seus traços físicos.

Em entrevista, o gerente de marketing aponta a ocorrência da *somatização* como um dos pontos mais polêmicos do jornal, uma vez que, segundo ele, poderia ofender a quem se referia.

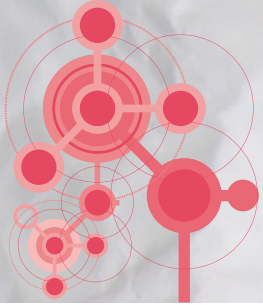
Situação delicada quando um cara faz um trem desse assim. Funcionário pode achar ruim. E você apoia a mudar o jeito dele, porque é aquele negócio de falar mal da vida dos outros. *Em outros casos: falar mal do corpo dele, de um defeito físico da pessoa*. Ele falava mal, gostava muito. Eles eram muito assim de zoar uns aos outros. (Gerente de Marketing, grifo nosso)

Todavia, parece que o conteúdo do jornal não passava de uma brincadeira entre colegas de trabalho. Havia até um certo cuidado em escolher exatamente as pessoas com perfil para serem incluídas na publicação, como explica um dos empregados entrevistados.

Certas pessoas rendem mais notícias que a outra. [...]. Talvez se fosse o Fulano, não fosse chamar tanta atenção. *Não que o Fulano não tenha defeito, mas ele é uma pessoa mais apática, mais “na dele”, de poucos relacionamentos*. Então, essas pessoas davam ibope. Estas pessoas vendiam o jornal. (Empregado da “Parte de Cima”, grifo nosso)

Entende-se, portanto, que possivelmente o gerente reprova o jornal por não compartilhar das mesmas afetividades existente entre os empregados subordinados e, portanto, não enxergar valor em uma forma de comunicação que não tinha finalidade institucional, uma perspectiva de certo modo parecida com a do gerente de recursos humanos:

Acho que o resumo do jornal [*Piãoneiro/Roda Livre*] é que era *um jornal de relacionamento*, para poder falar o que as pessoas faziam e o que acontecia. *Ele não tinha um cunho de ser um jornal institucional*. Era uma comunicação entre os funcionários, que partia deles. *Então, eles comunicavam aquilo que era importante e de valor para eles*. E dentro desse contexto de valores a gente via muito: festa, bebida, brincadeiras, zoação com os outros e tudo. *Ele não tinha um conteúdo institucional*, mas era uma comunicação de relacionamento sociais. (Gerente de Recursos Humanos, grifo nosso)



Na fala, o gerente reforça uma divisão de interesses na empresa. De um lado, os empregados, que “comunicavam aquilo que era importante e de valor para eles”, do outro a gestão, que não enxergava o jornal como um material de cunho genuinamente institucional.

O depoimento do gerente de RH revela suas condições para caracterizar um jornal como institucional: a) que não seja um veículo sobre relacionamentos interpessoais; b) que não fale sobre os feitos e os acontecimentos dos empregados, desde que não sejam gestores, uma vez que o *Piãoneiro/Roda Livre* era uma comunicação “entre os funcionários, que partia deles”; c) que não comunique aquilo que é importante e tenha valor para os empregados. Em resumo, o jornal de uma organização, segundo o entrevistado, não deveria privilegiar as relações construídas entre os trabalhadores, mas os objetivos gerenciais para o controle e o crescimento do negócio. Esses apontamentos parecem dizer muito sobre o que de modo geral os gerentes pensam ser dispensável em um veículo de comunicação interno.

Outra forma de *objetivação* é a *autonomização do enunciado*, uma estratégia recorrente que inclui um ator social no texto, mas apaga seu poder de agenciamento da situação. Segundo van Leeuwen (1997), a *autonomização do enunciado* é uma forma de representação do ator se referindo somente a sua produção verbal, escrita, semiótica etc. É como se o enunciado adquirisse uma espécie de autoridade impessoal, retirando a responsabilidade de quem o articulou.

Isso acontece quando o Gerente de RH explica a proposta do jornal oficial da organização: “quando começou o *Mais Comunicação*, ele nunca teve a proposta da comunicação da vida fora da empresa. A proposta dele era levar a informação institucional para todo mundo que fazia parte da instituição”. O discurso representa o jornal como se ele fosse responsável pela própria decisão de não comunicar a “vida fora empresa” e de “levar a informação institucional para todo mundo”, em vez de explicitar, por exemplo, um gerente como o verdadeiro proponente deste objetivo. Ora, o objeto jornal não teria esse poder de deliberação, mas um gestor sim.

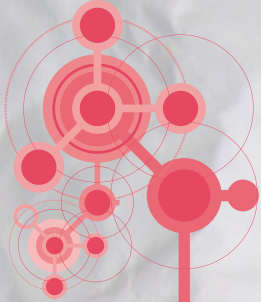
Essa manobra retira do sujeito seu compromisso com o esquema relatado e o deposita na sua produção enunciativa, no caso, o jornal. Isso resguarda o enunciativo de se responsabilizar ou revelar suas estratégias por meio de um discurso de culpabilidade pela ação. Não reivindicar a autoria de certas decisões, em muitos casos, contribui para os subordinados evitarem serem julgados pelos subordinados e, conseqüentemente, reduzir a possibilidade de dar explicações sobre suas estratégias.

Por fim, a *especialização* funciona como uma forma de encobrir o ator social realmente envolvido na situação. Em seu lugar é usada uma referência a um local ao qual está, em um dado contexto, diretamente associado (van Leeuwen, 1997). O trecho a seguir foi retirado de uma matéria na qual é descrita a insatisfação dos empregados com um telefone que tocava o dia todo. Segundo o texto, isso acontecia porque o responsável pelo aparelho se ausentava constantemente de sua sala. Sugere-se a solução do problema relatado com a compra de um telefone sem fio.

Este telefone é mais irritante que um exame de pernalongos. Já pensamos em fazer até uma vaquinha para comprar um telefone sem fio para o Tônico (só pensamos). Mas se por uma grande sorte *alguém do andar superior* se comovesse e providenciasse um, como nós ficaríamos felizes! Nós, o Tônico, os Televendas e todos os clientes. (Roda Livre, 2006a, p. 3, grifo nosso)

No material citado, os verdadeiros atores aos quais o texto se dirige – supostamente ao dono ou a algum gerente específico – não foram expostos; em seu lugar, usou-se a representação através do local arquitetônico e político que ocupavam na empresa, “alguém do andar superior”.

Esse recurso demonstra como o autor compreende as relações de poder vigentes na organização. O texto reforça o papel de alguém do “andar superior” como quem provê as melhorias das condições de trabalho. Representá-lo por meio de um termo espacial – “andar superior” – ajuda a consolidar a figura de quem dá as ordens para os do “andar de baixo”, de onde o jornal se originou.



Nota-se que os empregados enxergavam no informativo uma forma de comunicação com potencial de alcançar seus superiores, ou pelo menos tornar pública uma insatisfação trabalhista. Ao mesmo tempo, ao substituir um nome em específico pela expressão “alguém do andar superior”, o autor do texto evita relacionar algum gestor em específico ao problema relatado, evitando a exposição de seu nome, talvez por acreditar que o conteúdo pudesse trazer uma exposição negativa e, conseqüentemente, seria um risco tratar um superior deste modo.

Contribui para este entendimento o fato de que quando o gestor realiza ações consideradas positivas para a sua imagem, ele é incluído no discurso por meio de seu nome próprio, como nas matérias sobre viagens de negócio, feiras e convenções de vendas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O método proposto por Theo van Leeuwen (1997), e utilizado aqui na análise crítica dos discursos marcados no jornal e nas entrevistas, contribui significativamente para elucidar as relações de poder que se dão no mundo das organizações por meio das estratégias de comunicação. Através da técnica utilizada, explorou-se os principais modos pelos quais os atores sociais podem ser representados no texto.

É importante lembrar que, durante as práticas discursivas, as escolhas de representação do ator nem sempre dispõem de consideráveis formas alternativas. Geralmente, as decisões quanto à forma de representar são consequência do histórico relacional entre os atores e das manobras para fazer notar ou esconder algum sujeito considerado relevante para o alcance dos objetivos discursivos.

Sendo assim, as categorias de van Leeuwen (1997) ajudam a mapear os atores sociais implícitos e explícitos no texto, uma tarefa sistematicamente relevante para pesquisas que buscam marcas das disputas de poder consubstancializadas nos enunciados, principalmente quando se parte do pressuposto de que os atores sociais relegados ao segundo plano do discurso são referidos genericamente, o que acaba levando o leitor a menosprezar a existência deles.

Fica aqui o esforço em reconhecer a comunicação como um processo no qual se encontra vestígios das relações constituintes da vida cotidiana, mesmo que muitas vezes os próprios meios de comunicação, como os jornais internos, sugiram uma neutralidade e imparcialidade no modo como as representações são atribuídas aos atores no texto.

REFERÊNCIAS

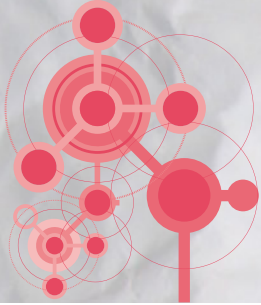
BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, São Paulo, v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009.

BRAGA, José Luiz. Constituição do campo da comunicação. *Verso e Reverso*, São Leopoldo, v. 25, n. 58, p. 62-77, 2011.

MATTOS, Maria Ângela. Interfaces do saber comunicacional e da comunicação organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 17-37.

RODA LIVRE. Lagoa da Prata (MG): [s.n.], abr. 2006a.

RODA LIVRE. Lagoa da Prata (MG): [s.n.], maio 2006b.



RODA LIVRE. Lagoa da Prata (MG): [s.n.], jun. 2006c.

RODA LIVRE. Lagoa da Prata (MG): [s.n.], ago. 2006d.

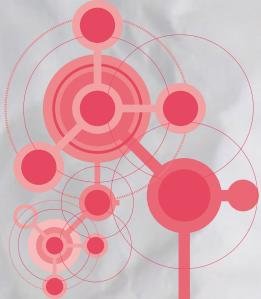
RODA LIVRE. Lagoa da Prata (MG): [s.n.], set. 2006e.

RODA LIVRE. Lagoa da Prata (MG): [s.n.], out. 2006f.

RODA LIVRE. Lagoa da Prata (MG): [s.n.], nov. 2006g.

VAN LEEUWEN, Theo. A representação dos atores sociais. In: PEDRO, Emília Ribeiro (Org.). *Análise crítica do discurso: uma perspectiva sociopolítica e funcional*. Lisboa: Caminho, 1997. p. 169-222.

Texto recebido em 16.09.2018 e aprovado em 14.12.2018.



Fraturas na Excelência: o apagamento das ambigüidades das Relações Públicas

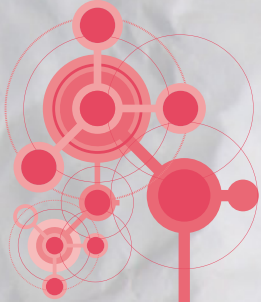
Fractures of Excellence: the elimination of Public Relations ambiguities

Fractura en la Excelencia: la supresión de las ambigüedades de las Relaciones Públicas



Daniel Reis Silva

- Professor adjunto do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria, campus Frederico Westphalen (UFSM/FW).
- Doutor em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
- Mestre em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
- Pesquisador associado do Grupo de Pesquisa em Comunicação, Mobilização Social e Opinião Pública (Mobiliza/UFMG). Autor de *Astroturfing: lógicas e dinâmicas de manifestações de públicos simulados* (selo PPGCOM-UFMG).
- E-mail: daniel.r.silva@ufsm.br



Resumo

Partindo das críticas sociais acumuladas nas últimas décadas sobre práticas abusivas de relações públicas, este artigo reflete, amparado em uma ampla revisão de literatura, sobre os motivos pelos quais tais denúncias ocupam lugar periférico nos estudos acadêmicos da área. Aborda como o modelo paradigmático adotado pelo campo, a Excelência, limita estudos sobre práticas controversas devido a uma abordagem evolutiva funcional que atrela eficiência, complexidade e ética, minimizando tentativas de explorar os impactos das relações públicas na conformação do mundo contemporâneo.

PALAVRAS-CHAVE: TEORIA DA EXCELÊNCIA • PRÁTICAS ABUSIVAS • RELAÇÕES PÚBLICAS CRÍTICAS.

Abstract

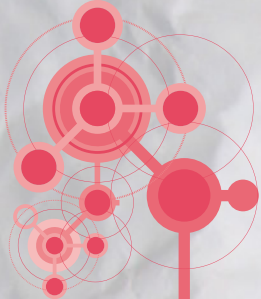
As it recognizes the accumulation of social criticism about abusive public relations practices, the article reflects, based on a broad literature review, on the reasons why such theme takes a peripheral place in the academic studies. It addresses how the paradigmatic model adopted by the field, the Excellence, limits studies on controversial practices due to a functional evolutionary approach that links efficiency, complexity, and ethics, minimizing attempts to explore the impacts of public relations on the formation of the contemporary world.

KEYWORDS: EXCELLENCE THEORY • ABUSIVE PRACTICES • CRITICAL PUBLIC RELATIONS.

Resumen

Al reconocer la acumulación de críticas sociales sobre las prácticas de relaciones públicas abusivas, el artículo refleja, sobre la base de una amplia revisión bibliográfica, sobre las razones por las cuales dicho tema ocupa un lugar periférico en los estudios académicos del área. Aborda cómo el modelo paradigmático adoptado por el campo, la Excelencia, limita los estudios sobre prácticas controvertidas debido a un enfoque evolutivo funcional que vincula eficiencia, complejidad y ética, minimizando los intentos de explorar los impactos de las relaciones públicas en la formación del mundo contemporáneo.

PALABRAS CLAVES: TEORÍA DE LA EXCELENCIA • PRÁCTICAS ABUSIVAS • RELACIONES PÚBLICAS CRÍTICAS.



INTRODUÇÃO

No decorrer do século XX, o corpo de críticas sociais acerca das relações públicas se desenvolveu significativamente, impulsionado por denúncias sobre o vínculo entre a área e a propaganda. Para críticos como Habermas (1984), as relações públicas causam uma refeudalização da esfera pública ao empregar práticas que buscam moldar comportamentos, ocultar interesses privados e criar uma apresentação dramática de fatos visando reorientar autoridades e símbolos, dando origem a uma opinião pública encenada. A atividade é também denunciada como uma forma de controle social com capacidade de determinar o interesse coletivo (Herman; Chomsky, 2008), operando especialmente por meio da persuasão (Tedlow, 1979). São recorrentes, ainda, as ligações entre as relações públicas e os interesses capitalistas, uma vertente de críticas que aponta os perigos que as atividades da área representam para os processos democráticos (Carey, 1995; Ewen, 1996), especialmente por meio da manipulação dos *media* (Stauber; Rampton, 1995; Beder, 2004) e da ciência (Rampton; Stauber, 2002).

Essas visões críticas se somam a inúmeras denúncias por parte da imprensa e de movimentos civis de monitoramento sobre como práticas abusivas de relações públicas distorcem a verdade e corrompem o sistema político a favor do capital (Moloney, 2000; Silva, 2011; Henriques; Silva, 2016). Como Moloney (2000, 2006) argumenta, essas críticas marcam profundamente a reputação da área, tornando comum sua associação com tentativas de enganação, distorções, promessas vazias e mentiras.

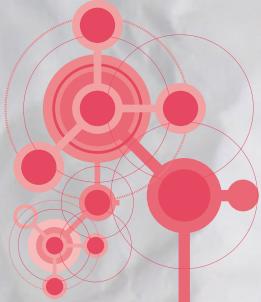
Apesar do histórico e da importância que as críticas possuem na construção do imaginário social sobre as relações públicas e na constituição do *ethos* discursivo da área (Henriques, 2009; Silva, 2011), essas denúncias possuem, ainda, pouca presença na literatura acadêmica. Em geral, tais críticas não passam de notas de rodapé, citadas como ilustrações de práticas ultrapassadas que ferem os códigos de ética e que provam como a sociedade não conhece as modernas práticas da atividade.

Há, nesse ponto, indícios de um descompasso entre a literatura científica das relações públicas e uma parcela significativa da sociedade. Enquanto uma multiplicidade de vozes sociais aponta para problemas que nunca foram totalmente superados sobre o impacto social dessas práticas e as perspectivas éticas das mesmas, são poucos os estudos que abordam essas questões por uma perspectiva crítica.

O presente artigo visa explorar teoricamente alguns dos motivos para a existência desse descompasso, observando a relação dos mesmos com entraves oriundos daquele que se tornou, nas últimas décadas, o paradigma dominante dos estudos de relações públicas: a Teoria da Excelência. Tendo como objetivo tecer um ensaio de cunho teórico e crítico sobre os problemas decorrentes da adoção paradigmática da Excelência, são empreendidos três movimentos pautados na revisão de literatura sobre o tema. O primeiro consiste na revisitação dos aspectos centrais da Excelência, compreendendo suas bases e os motivos que levaram a sua ampla adoção. O segundo passo aborda críticas gerais sobre essa teoria, identificando algumas de suas fragilidades. Por fim, o terceiro passo consiste em uma reflexão sobre como a Excelência promove um apagamento das ambiguidades éticas da atividade de relações públicas, criando entraves que limitam o tratamento acadêmico das críticas sociais mencionadas anteriormente.

REVISITANDO A EXCELÊNCIA

O paradigma da Excelência consiste em uma teoria geral das relações públicas desenvolvida por uma equipe de pesquisadores capitaneados por James Grunig (Grunig, J., 1992; Grunig, L.; Grunig, J.; Dozier, 2002). A construção deste arcabouço teórico partiu da observação de Grunig, na década de 1970, sobre a ausência de pesquisas da área de relações públicas. É em *Managing public relations* (1984) que Grunig e Hunt (1984, p.6) formulam uma definição de relações públicas, afirmando que essa



consiste “no gerenciamento da comunicação entre uma organização e seus públicos”. A contribuição mais importante dessa obra, porém, preparava a base sobre a qual o edifício da Teoria da Excelência seria erguido: os quatro modelos de relações públicas. Os modelos foram criados a partir da exploração do desenvolvimento histórico da atividade, com os autores tecendo uma narrativa linear sobre a prática de relações públicas nos EUA durante o século XX. A partir de dois eixos, a simetria e a direção do fluxo de comunicação, Grunig e Hunt categorizam essa evolução em quatro modelos.

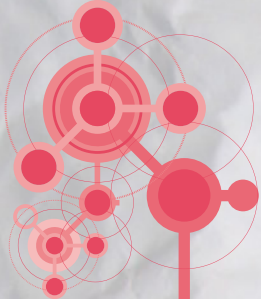
O primeiro modelo é o de agência de informação, apresentado como não simétrico e de sentido único, e que procurava atrair a atenção de qualquer forma, inclusive lançando mão de mentiras e distorções. O segundo, de informação pública, também de sentido único e assimétrico, selecionava e divulgava informações verdadeiras, ainda que apenas positivas, sobre uma organização, atuando como uma espécie de jornalista residente. O terceiro é o assimétrico de duas mãos, que busca, por meio de estudos e pesquisas científicas sobre os públicos, descobrir os melhores meios de persuasão para mudar comportamentos e opiniões de acordo com os interesses da organização. Finalmente, o quarto modelo é o simétrico de duas mãos, focado no diálogo como forma de estabelecer entendimentos mútuos e relações entre organizações e públicos.

Os quatro modelos foram difundidos rapidamente na literatura da área, tornando-se embasamento analítico e aporte para reflexões normativas. Naquele momento, Grunig e Hunt (1984) adotavam uma postura contingencial, em que todos os modelos eram usados dependendo da situação enfrentada pela organização. Apesar disso, os autores afirmavam que o modelo simétrico de duas mãos apresentava qualidades funcionais e vantagens éticas ausentes nos demais.

Em 1985, Grunig e sua equipe receberam financiamento da *International Association of Business Communicators* para um amplo estudo visando responder como, por quais motivos e em qual medida a comunicação ajuda as organizações a atingirem seus objetivos, bem como quais as características da função de relações públicas que contribuem para a efetividade organizacional (Grunig, 1992). Era o início do Estudo da Excelência, que seria publicado em 1992 como uma teoria geral sobre as relações públicas.

A Teoria da Excelência busca, assim, responder como a função de relações públicas contribui tanto para a organização quanto para a sociedade. Seus resultados sugeriam que, para isso, ela deveria ser uma função gerencial estratégica capaz de gerir relacionamentos simétricos entre os públicos e a organização. O modelo simétrico de duas mãos consolida e sistematiza todo um discurso já incorporado à profissão, emergindo como o ideal normativo das relações públicas e apresentado tanto como o mais eficiente quanto como o mais ético. O diálogo e a simetria, entendida como uma ideia de equilíbrio entre os interesses da organização e dos públicos, são tomados como centrais para servir ao interesse público, desenvolver o entendimento mútuo e contribuir para debates sociais (Grunig, 1992). Mais ainda, os autores contrapunham os ideais da simetria, do diálogo, da escuta e da colaboração à persuasão e à manipulação – presentes em modelos menos desenvolvidos. Abandonavam, assim, a postura contingencial anterior, sugerindo que um modelo (simétrico de duas mãos) emerge como a opção lógica em qualquer circunstância.

O impacto da Excelência no campo acadêmico de relações públicas foi definidor para sua consolidação. Em um momento histórico de grande turbulência para a área, questionada nos mais diversos flancos – no acadêmico, pela falta de solidez no corpo teórico; no mercadológico, com questionamentos sobre o uso de suas reflexões no mercado profissional; e no social, com as críticas que abordamos anteriormente e a constante degradação de sua imagem em diversos países – a Excelência encontrou um cenário propício para sua adoção. Ela consistia, como seus autores ressaltavam, no maior estudo teórico e empírico já realizado na área, uma colaboração internacional que propunha um modelo normativo e positivo pautado em um rigoroso método quantitativo de coleta e análise de dados, algo importante principalmente no *establishment* científico estadunidense.



As perguntas que balizavam os esforços de Grunig e colegas eram, também, questionamentos funcionais pelos quais os profissionais da área demonstravam acentuado interesse. Os achados da Excelência dialogavam diretamente com aspirações de uma atividade que buscava se estabelecer nas estruturas organizacionais. É nesse sentido que a defesa apresentada por Grunig (1992) sobre como os gerentes de relações públicas precisavam fazer parte de “coalisões dominantes” da gestão organizacional para contribuírem efetivamente com a empresa foi celebrada, na medida em que argumentava pelo empoderamento da profissão.

Por fim, a Teoria da Excelência respondia ao questionamento ético tantas vezes brandido contra as relações públicas por meio da adoção do modelo simétrico de duas mãos como o ideal normativo da atividade. Rodeado de valores que ganhavam espaço no discurso de responsabilidade social corporativa, como diálogo, reciprocidade, escuta, equilíbrio e harmonia, a simetria era apresentada como um modelo inerentemente ético, que reconhecia e valorizava a alteridade, respeitava as diferenças e buscava balancear interesses públicos e privados. Mais ainda, as relações públicas assumiam o papel de embaixadoras da responsabilidade social corporativa, tomadas como verdadeiras “consciências éticas” das organizações (L'Etang, 2004). Essa era uma justificativa para a atividade, tornando possível legitimar sua existência por meio dos benefícios sociais oriundos de suas práticas.

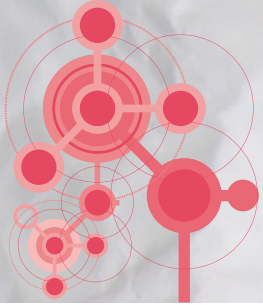
Todos esses fatores contribuíram para que a Excelência ganhasse rapidamente estatuto paradigmático na literatura de relações públicas. Grunig (2001) afirma que a Excelência não deve ser tratada como um modelo, mas como uma teoria geral construída por uma multiplicidade de teorias de médio porte, como a teoria do gerenciamento estratégico, a teoria situacional dos públicos e as teorias sobre funções de relações públicas. Pieczka (1996) argumenta, porém, que a abordagem da Excelência se tornou mais que uma teoria, assumindo a posição de um discurso geral de legitimação das relações públicas.

Para L'Etang (2013), a Excelência seduziu acadêmicos com um discurso moral reconfortante, que empoderava profissionais e apresentava justificativas para a existência dos estudos da área. Ela constituía um pacote completo: um esforço teórico pautado no método científico e ancorado em um grande volume de dados quantitativos; defendia que a atividade deveria estar próxima aos centros de poder organizacionais, delegando protagonismo aos gestores e deixando em segundo plano a figura do relações públicas enquanto mero técnico; e apresentava um horizonte ético pautado no diálogo e em relacionamentos mutuamente benéficos decorrentes de um modelo descrito, convenientemente, como o mais eficaz e ético.

De toda forma, a Excelência se consolidou como o paradigma dominante da área de relações públicas durante as décadas de 1990 e 2000, com grande penetração não só nos Estados Unidos, mas em todas as regiões do globo, inclusive no Brasil (Kunsch, 1997), e se tornou a principal vertente teórica discutida em periódicos especializados da área (Sallot *et al.*, 2003).

A EXCELÊNCIA EM CHEQUE

Como qualquer teoria dominante de dado campo, a Excelência se tornou objeto de diversas críticas, oriundas tanto de autores que compartilhavam de sua perspectiva funcional quanto daqueles que defendiam vertentes diversas. Dentre as críticas funcionais podem ser destacados os questionamentos sobre o modelo simétrico, com pesquisadores argumentando a falta de provas empíricas capazes de suportar que ele é o mais eficiente, bem como sugerindo que modelos *mixed motive* ou contingenciais (Cancel *et al.*, 1997; Roper, 2005) permitiriam melhor explorar a complexidade inerente ao comportamento dos praticantes. As bases empíricas da Excelência se tornaram um tópico importante, com pesquisadores se debruçando sobre os dados apresentados por Grunig para questionar os vieses decorrentes de sua forma de coleta, especialmente a centralidade das entrevistas com gestores (Cheney; Christensen, 2001), e discutir como os dados eram insuficientes para sustentar a existência positiva do modelo simétrico de duas mãos (Leichty; Springston, 1993; Browning, 2008). Mesmo a



fundação de toda empreitada, os quatro modelos de RP, foi questionada pela inexistência, frente aos resultados empíricos, de critérios precisos capazes de promover a diferenciação entre as práticas de relações públicas (Leichty; Springston, 1993).

Apesar de demonstrar, de tempos em tempos, certa hostilidade com seus críticos – considerando-os “*naysayers*” da Excelência mais preocupados em destruir do que em criar teorias (Grunig, 2006) –, Grunig se empenhou na defesa de suas ideias, adotando posturas que variavam entre posicionamentos rígidos, sugerindo que o valor do modelo simétrico é axiomático (Grunig, 2006), e de acomodação e revisão, como ao considerar o modelo de *mixed motives* como parte da excelência (Grunig, 2001). Esses movimentos de expansão da Excelência, porém, também são alvos de críticas. Browning (2008) aponta para a forma com que questionamentos foram cooptados pelo autor e usados, inclusive, como provas da validade da Excelência. As constantes revisões promovidas por Grunig para responder às críticas sobre sua teoria acabaram, na visão de Browning (2008), tornando turvas as águas da Excelência e criando um clima de incerteza para os estudiosos, especialmente quando afirmações conflitantes do próprio autor se espalham sem bases empíricas fortes – em determinado momento, por exemplo, a persuasão era considerada como típica de modelos ultrapassados de relações públicas, em outro era abraçada pela simetria com a ideia de condições simétricas para persuadir (Grunig, L.; Grunig, J.; Dozier, 2002).

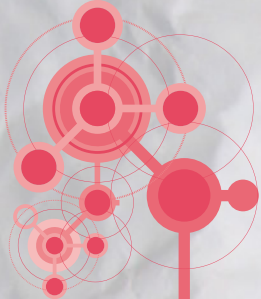
Mais relevante para nossa reflexão, porém, é a vertente de críticas constituída por autores que embasavam seus questionamentos para além dos aspectos funcionalistas daquela teoria, sustentando indagações acerca de suas premissas subjacentes (L'Etang; Pieczka, 1996, 2006). A partir de uma perspectiva crítica, esses autores passaram a apontar para como a Excelência se pauta em uma perspectiva histórica e valorativa estadunidense, tecer reflexões sobre a forma com que a simetria era idealista e ocultava questionamentos sobre dominação e desigualdades de poder, denunciar como os processos de construção e disputa de sentidos eram deixados em segundo plano frente às preocupações funcionais e de efetividade de práticas, e observar naquela empreitada o predomínio de um enfoque excessivamente centrado na figura da organização.

Uma preocupação recorrente era justamente com a ideia de simetria (Pieczka, 1996; Brown, 2006) e a forma com que ela veio a dominar o discurso e a pesquisa do campo de relações públicas apesar de ser, segundo L'Etang (1996), um constructo desprovido de conteúdo que por ventura se tornou eufemismo para o “bem”. Os julgamentos éticos idealizados da Excelência também eram problematizados, principalmente por normalizarem um regime liberal de pensamento que deixava de lado processos ideológicos e hegemônicos (Mckie; Munshi, 2007), além de atrelarem valores corporativos norte-americanos a um constructo que se propunha global, silenciando vozes e diferenças culturais em prol de um ideal normativo universal (Mckie, 1997; Mckie; Munshi, 2007).

A EXCELÊNCIA E O APAGAMENTO DAS AMBIGUIDADES DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

São as críticas desse último conjunto de autores que nos permitem observar como a Excelência se afastou de questões sociais contemporâneas importantes para o desenvolvimento de sistemas democráticos, como assimetrias de poder, disputas de sentido e desigualdades entre vozes na esfera pública. É importante observar que essas questões não apenas marcam presença nas críticas contra a atividade de relações públicas que observamos anteriormente, mas são, segundo as mesmas, problemas ampliados pelas próprias práticas da área e por seu relacionamento íntimo com corporações e governos.

Pode causar estranheza afirmar que a Excelência vira as costas para as críticas sociais direcionadas para a área. Afinal, dentre os princípios basilares daquela teoria estão questões éticas e os ideais da simetria, do diálogo e da colaboração. É fundamental reconhecer, porém, como aquela teoria operou de forma a esvaziar e suprimir discussões éticas e críticas na literatura de relações públicas, promovendo o apagamento das ambiguidades inerentes a essa atividade.



Um fator fundamental para a ocorrência desse processo é a lógica progressiva presente no cerne dos quatro modelos de relações públicas. A reconstituição histórica linear empreendida por Grunig e Hunt observava a evolução e o progresso das práticas de relações públicas, partindo de um modelo rústico e menos ético até chegar ao elusivo modelo simétrico, momento em que a atividade abandona a persuasão, se torna ética e atinge o ápice de sua excelência no final do século XX – de tal forma evolucionista que cada modelo representa um avanço tanto da eficiência quanto de complexidade e ética.

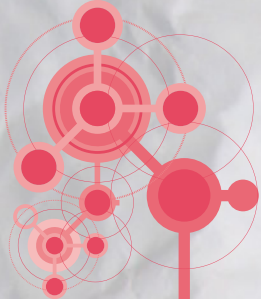
Como os modelos constituem a base da Excelência, o caráter evolutivo da concepção dos mesmos permeia todos os aspectos daquela teoria. Ao tratar o progresso da prática nesses termos, os estudos de Grunig não abordam as críticas sobre a profissão, mas as descartam. Há um reconhecimento de que as relações públicas podem ser antiéticas e problemáticas, mas essa observação é enfraquecida frente às afirmações de que essas são práticas ultrapassadas e ineficazes que estão sendo substituídas por uma forma simétrica de relacionamento com os públicos. A Excelência não lida com distinções entre propaganda e relações públicas ou com dilemas democráticos oriundos dos vínculos entre a atividade e o poder corporativo – essas preocupações são silenciadas, pois pertencem a modelos que não condizem com o cenário atual e com movimentos futuros da atividade.

O maior problema não reside no tratamento do modelo simétrico de duas mãos como o ideal *normativo* para a profissão¹, mas no fato de que ele não é apresentado dessa forma. Larissa Grunig, James Grunig e Dozier (2002) insistem que a simetria consiste em um modelo *positivo* que é o mais efetivo e ético, e tratam essa como uma verdade axiomática. Esse posicionamento dá origem a um fetiche da simetria, preocupante quando apenas 15% das organizações empregam o modelo simétrico (Grunig, L.; Grunig, J.; Dozier, 2002). Ainda mais inquietante, as pesquisas da Excelência mostram que são as corporações submetidas às mais rígidas regulamentações governamentais que despontam como principais entusiastas da Excelência. Não deixa de ser pertinente notar que grande parte das práticas abusivas de relações públicas que são denunciadas por autores como Stauber e Rampton (1995) são realizadas, em segredo, justamente por essas mesmas indústrias – fato que reforça a crítica de Cheney e Christensen (2001) sobre como a metodologia da Excelência não produz respostas confiáveis, na medida em que essas corporações precisam ocultar parte de suas atividades de comunicação.

Ainda assim, a simetria adquire o estatuto de resposta para as críticas e questionamentos sociais acerca das relações públicas. Como Moloney (2006, p. 168) afirma, professores e estudantes passam rapidamente por afirmações sobre como três partes da tipologia gruniginiana são patologias da quarta. Em virtude de exposição e repetição, a quarta parte se torna a única. Há um julgamento implícito de que as relações públicas se tornaram diálogos respeitosos, ou que isso ocorrerá em breve. A literatura de denúncia mencionada no início deste trabalho, porém, lembra que elas não se tornaram – e talvez nunca o farão. Moloney (2006) adverte que a atividade está enraizada no pluralismo de interesses associado com a democracia liberal e com livres mercados. Acima de tudo, “relações públicas são comunicações formuladas para avançar os interesses de seus praticantes” (Moloney, 2006, p. 168).

A noção de que as relações públicas estão evoluindo em direção ao nirvana ético são perigosas por ignorar ambiguidades presentes na atividade e silenciar discussões. A adoção da Excelência como paradigma dominante conduziu, assim, a um cenário pitoresco: enquanto as últimas três décadas marcam o período histórico em que as relações públicas são criticadas socialmente com maior amplitude e força – em especial por movimentos civis de vigilância (Henriques; Silva, 2016) –, elas constituem também o momento em que a área acredita ter se tornado mais ética.

¹ Críticas sobre a simetria como ideal normativo são realizadas, entretanto, por diversos autores, em especial a partir de reflexões sobre a forma com que a mesma rejeita conflitos de interesses em favor de um ideal simplista (L'Etang; Pieczka, 2006; Mckie, 1997; Mckie; Munshi, 2007).



É problemático, assim, o tratamento dispensado pela Excelência para os demais modelos de relações públicas, considerando-os não apenas como desprovidos de ética, mas também retrógrados e logicamente inferiores. Essa perspectiva consolida uma impressão totalizante acerca das práticas identificadas com modelos assimétricos, que passam a ser encaradas como simples, arcaicas e antiéticas. Esse entendimento diminui o ímpeto e o alcance de explorações acerca dessas práticas, restringindo a compreensão sobre as mesmas.

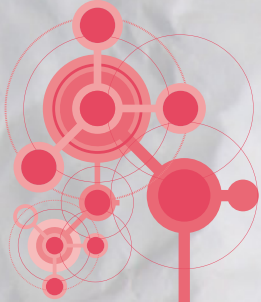
Esse é um problema que pode ser observado quando tomamos práticas como o *astroturfing* (Silva, 2015), invariavelmente classificadas, na tipologia da Excelência, como assimétricas – pois lidam com a persuasão e com a tentativa de influenciar a opinião ao distorcer informações, ocultar fatos e privilegiar interesses privados. Seria imprudente, porém, tomá-las como exemplos ultrapassados de técnicas inferiores, especialmente perante a complexidade das lógicas e dinâmicas que as embasam.

Parte do equívoco da visão progressiva adotada por Grunig e Hunt deriva do atrelamento de três elementos distintos: complexidade, eficiência e ética. Para os autores, as práticas evoluíam nesses quesitos ao mesmo tempo até alcançar o ideal do modelo simétrico de duas mãos. Não há, porém, motivo lógico para acreditar nessa observação e descartar a ideia de que uma prática se tornou mais complexa, mais eficiente e menos ética ao longo do tempo.

O *astroturfing* pode ser tomado novamente como exemplo (Silva, 2015), entendido como prática que envolve a criação de manifestações de públicos simulados cada vez mais verossímeis. A análise da prática demonstra como visões lineares e deterministas, que a classificariam como tentativa de manipulação, não dão conta de suas dinâmicas contemporâneas calcadas em ambiguidades e em jogos complexos entre visibilidade e segredo (Silva, 2015). Apesar de sua origem histórica remeter à Edward Bernays, o *astroturfing* evoluiu significativamente desde a década de 1920, mostrando-se uma prática aberta e indefinida, pautada em lógicas sofisticadas nas quais coexistem apelos para mobilização de públicos, o acionamento de quadros de sentidos compartilhados e o abuso de novas tecnologias digitais de comunicação. Ao mesmo tempo, a prática não se tornou mais ética – ao contrário, há méritos no argumento sobre como as novas tecnologias digitais a tornaram eticamente mais nebulosa.

Ao final, é possível observar que as premissas da Excelência não oferecem espaço para a investigação aprofundada desse tipo de objeto – ainda que ele possua grande relevância nas discussões contemporâneas (no caso do *astroturfing*, a partir das discussões sobre *fake news* e *bots*), o que fortalece o isolamento social da área de relações públicas. McKie (2001) observa que a ausência de estudos sobre práticas abusivas incentiva a publicação de obras com postura claramente combativa às relações públicas, como o caso do trabalho de Stauber e Rampton (1995), que permaneceu dois anos como o livro de *business* mais vendido na Amazon. Demetrious (2013, p. 25) também aponta que ignorar essas práticas e as ambiguidades que marcam presença na atividade ajudou a construir o “antagonismo entre as relações públicas e a sociedade civil [que] existe no mundo contemporâneo”.

Não deixa de haver certa ironia no fato de que o modelo teórico com maior preocupação acerca das contribuições da atividade de relações públicas para a sociedade, elevando seu profissional ao papel de consciência das organizações, gere escassas reflexões acerca do papel das práticas na configuração do mundo social contemporâneo, no embate de sentidos e nas disputas de poder. É preocupante observar como as principais investidas críticas dos teóricos da Excelência não dizem respeito aos efeitos das relações públicas na sociedade, mas sim à observação de que determinadas organizações ainda não implementaram a simetria.



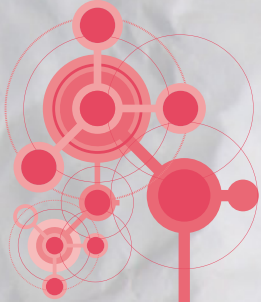
CONSIDERAÇÕES E CAMINHOS FUTUROS

Ao final desse percurso fica evidente como o paradigma dominante da literatura de relações públicas acaba promovendo, ainda que de maneira involuntária, um apagamento das ambiguidades que caracterizam as atividades da área, relegando práticas controversas para um segundo plano. Tal questão se torna ainda mais importante quando reconhecemos que diversas das práticas abusivas vinculadas às relações públicas possuem grande impacto na conformação do mundo social contemporâneo, marcando presença no cerne de conflitos e disputas de poder vitais aos conflitos democráticos ocidentais. Tornam-se mais claros, assim, os motivos da carência de pesquisas da área que dialoguem com críticas sociais e sejam capazes de elucidar as lógicas e dinâmicas de práticas abusivas, apontando para suas características, efeitos e consequências.

Defender essa perspectiva não significa, evidentemente, advogar por um completo abandono dos aportes e reflexões oriundas da Excelência. O objetivo do presente artigo, ao contrário, era empreender um raciocínio capaz de desvelar algumas das consideráveis limitações, muitas vezes invisíveis por sua natureza subjacente, que perpassam esse modelo de pensamento. Reconhecer essas limitações é um primeiro passo para embasar pesquisas futuras do campo que redescubram as ambiguidades da atividade – e bases para essas reflexões podem tanto ser encontradas em linhas de pensamento que questionam e abandonam a Excelência, como a noção de Relações Públicas Críticas, como também em novos desenvolvimentos da própria Excelência que expandam os horizontes e princípios desse modelo, tornando-se mais conscientes de suas limitações.

REFERÊNCIAS

- BEDER, Sharon. Moulding and manipulating the news. *In*: WHITE, Robert. (ed.). *Controversies in environmental sociology*. Melbourne: Cambridge University Press, 2004. p.204-220.
- BROWN, Robert. Myth of symmetry: public relations as cultural styles. *Public Relations Review*, [s. l.], v. 32, n. 3, p. 206-212, 2006.
- BROWNING, Nicholas. *Beyond Excellence Theory: a critical examination of the Grunigian model*. 2008. Dissertação (Mestrado em Artes) – University of Louisville, Athens, 2008.
- CANCEL, Amanda *et al.* It depends: a contingency theory of accommodation in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, London, v. 9, n. 1, p. 31-63, 1997.
- CAREY, Alex. *Taking the risk out of democracy*. Sydney: UNSW Press, 1995.
- CHENEY, George; CHRISTENSEN, Lars. Public relations as contested terrain: a critical response. *In*: HEATH, Robert. (ed.). *Handbook of public relations*. Thousand Oaks: Sage, 2001. p.167-182.
- DEMETRIOUS, Kristin. *Public relations, activism and social change: speaking up*. New York: Routledge, 2013.
- EWEN, Stuart. *PR! A social history of spin*. New York: Basic Books, 1996.
- GRUNIG, James (ed.). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1992.



GRUNIG, James. Two-way symmetrical public relations: past, present, and future. *In*: HEATH, Robert. (ed.). *Handbook of public relations*. Thousand Oaks: Sage, 2001. p.11-29.

GRUNIG, James. Furnishing the edifice: ongoing research on Public Relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, London, v. 18, n. 2, p. 151-176, 2006.

GRUNIG, James; HUNT, Todd. *Managing public relations*. New York: Holt; Rinehart & Winston, 1984.

GRUNIG, Larissa; GRUNIG, James; DOZIER, David. *Excellent Public Relations and effective organizations*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2002.

HABERMAS, Jürgen. *Mudança estrutural da esfera pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

HENRIQUES, Márcio. Relações Públicas: o futuro da atividade é o futuro da profissão? *Organicom*, São Paulo, v. 6, n. 10-11, p. 128-133, 2009.

HENRIQUES, Márcio; SILVA, Daniel. Organizaciones privadas bajo vigilancia de los públicos: mecanismos de observación civil y cambios en las condiciones de publicidad. *In*: MATILLA, Kathy (coord.). *Casos de estudio de relaciones públicas: espacios de diálogo e impacto mediático*. Barcelona: Oberta UOC Publishing, 2016. p.215-261.

HERMAN, Edward S.; CHOMSKY, Noam. *Manufacturing consent: the political economy of the mass media*. London: Bodley Head, 2008.

KUNSCH, Margarida. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus Editorial, 1997.

L'ETANG, Jacquie. Public relations and rhetoric. *In*: L'ETANG, Jacquie.; PIECZKA, Magda. (ed.). *Critical perspectives in Public Relations*. London: International Thompson Business Press, 1996. p.106-123.

L'ETANG, Jacquie. The myth of the "ethical guardian": an examination of its origins, potency and illusions. *Journal of Communication Management*, Bingley, v. 8, n. 1, p. 53-67, 2004.

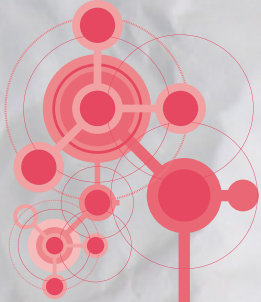
L'ETANG, Jacquie. Public Relations: a discipline in transformation. *Sociology Compass*, [s. l.], v. 7, n. 10, p. 799-817, 2013.

L'ETANG, Jacquie; PIECZKA, Magda (ed.). *Critical perspectives in public relations*. London: International Thomson Business Press, 1996.

L'ETANG, Jacquie; PIECZKA, Magda (ed.). *Public relations, critical perspectives and contemporary practice*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

LEICHTY, Greg; SPRINGSTON, Jeff. Reconsidering Public Relations models. *Public Relations Review*, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 327-339, 1993.

MCKIE, David. Shifting paradigms: Public Relations beyond rats, stats and 1950s science. *Australian Journal of Communication*, Melbourne, v. 24, n. 2, p. 81-96, 1997.



MCKIE, David. Updating Public Relations: "new science", research paradigms, and uneven developments. *In*: HEATH, Robert. (ed.). *Handbook of Public Relations*. London: Sage, 2001. p.75-91.

MCKIE, David; MUNSHI, Debashish. *Reconfiguring public relations: ecology, equity and enterprise*. London: Routledge, 2007.

MOLONEY, Kevin. *Rethinking Public Relations: the spin and the substance*. New York: Routledge, 2000.

MOLONEY, Kevin. *Rethinking Public Relations: PR propaganda and democracy*. New York: Routledge, 2006.

PIECZKA, Magda. Paradigms, systems theory and public relations. *In*: L'ETANG, Jacquie; PIECZKA, Magda (ed.). *Critical perspectives in Public Relations*. London: International Thomson Business Press, 1996. p.333-358.

RAMPTON, Sheldon; STAUBER, John. *Trust us, we're experts!* New York: Penguin Putnam, 2002.

ROPER, Juliet. Symmetrical communication: Excellent Public Relations or a strategy for hegemony? *Journal of Public Relations Research*, London, v. 17, n. 1, p. 69-86, 2005.

SALLOT Lynne *et al.* From aardvark to zebra: a new millennium analysis of theory development in Public Relations academic journals. *Journal of Public Relations Research*, London, v. 15, n. 1, p. 27-90, 2003.

SILVA, Daniel. *Entre o ethos e a reputação: uma análise de representações midiáticas sobre Relações Públicas*. 2011. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

SILVA, Daniel. *Astroturfing: lógicas e dinâmicas de manifestações de públicos simulados*. Belo Horizonte: UFMG, 2015.

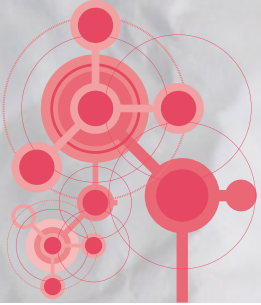
STAUBER, John; RAMPTON, Sheldon. *Toxic sludge is good for you: lies, damn lies, and the PR industry*. Monroe: Common Courage Press, 1995.

TEDLOW, Richard. *Keeping the corporate image*. Connecticut: JAI Press, 1979.

Texto recebido em 20.09.2018 e aprovado em 14.12.2018.

PRESQUIS





Aplicaciones móviles oficiales en los clubes de fútbol españoles como herramienta de comunicación de contenidos

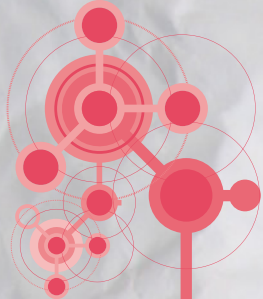
Official mobile applications in Spanish football clubs as a tool for communication of content

Aplicativos móveis oficiais dos clubes de futebol espanhóis como uma ferramenta de comunicação de conteúdo



Rafael Cano Tenorio

- Universidad de Cádiz
- E-mail: rafael.cano@uca.es



Resumen

La comunicación móvil abre nuevas posibilidades por medio del desarrollo de las aplicaciones de los clubes de fútbol. El estudio hace un análisis de la gestión de las secciones de las aplicaciones de estas entidades, con gran seguimiento mediático, y que tienen una gran repercusión. La metodología se ha basado en la técnica de análisis de contenido. Los resultados tienen interés para mejorar la gestión estratégica de la comunicación móvil en las organizaciones deportivas.

PALABRAS CLAVE: ANÁLISIS DE CONTENIDO • COMUNICACIÓN MÓVIL • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • DEPORTE • FÚTBOL.

Resumo

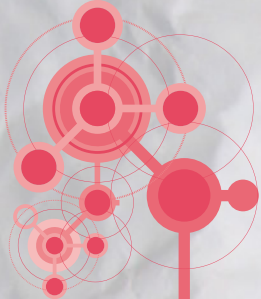
A comunicação móvel celular abre novas possibilidades por meio do desenvolvimento de aplicativos dos clubes de futebol. Este estudo analisa o gerenciamento das seções dos aplicativos dessas entidades, com grande impacto e cobertura da mídia. A metodologia baseou-se na técnica de análise de conteúdo. Os resultados são significativos para melhorar a gestão estratégica da comunicação móvel celular em organizações esportivas.

PALAVRAS-CHAVE: ANÁLISE DE CONTEÚDO • COMUNICAÇÃO MÓVEL • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • ESPORTE • FUTEBOL.

Abstract

Mobile communication is an essential part open new possibilities through the development of applications of football clubs. The study is an analysis of the management of the sections of applications of these entities, entities with a large media coverage, and which have a great impact. The methodology has been based on the technique of content analysis. The results as interest to improve the strategic management of mobile communication in sports organizations.

KEYWORDS: ANALYSIS OF CONTENT • FOOTBALL • MOBILE COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • SPORT.



INTRODUCCIÓN

La comunicación es primordial en los clubes de fútbol, entidades deportivas con gran importancia económica, que suponen el 0,75% del PIB de España, país con una de las ligas de fútbol más importantes. Dentro del ámbito las nuevas tecnologías de la comunicación, se ha avanzado en los últimos tiempos, convirtiéndose en herramientas fundamentales para estas entidades, y posibilitando el desarrollo de los clubes, para conseguir mayor apoyo por parte de los fans, generando mayor confianza y alcance mediático en la sociedad. Según Pedersen, Laucella, Miloch y Fielding (2007), por definición, la comunicación deportiva es un proceso mediante el cual las personas, en el ámbito de la comunicación y en un entorno deportivo, comparten símbolos a medida que crean un significado por medio de la interacción.

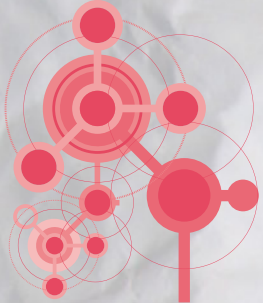
Uno de los objetivos de la comunicación en los clubes de fútbol es la internacionalización de sus respectivas marcas y la fidelización de sus seguidores, y en ello la comunicación móvil puede ser determinante. Al respecto, hay que señalar: “La comunicación de los clubes de fútbol tiene dos objetivos esenciales en este inicio de siglo XXI: la expansión internacional de algunas marcas (Barça o Real Madrid) y el refuerzo de la fidelidad de los aficionados” (Ginesta, 2010, p. 161).

Sobre la fidelización de los seguidores, Thrassou, Vrontis y Kartakoullis (2012) apuntan que los directivos están llamados a diseñar y utilizar las posibilidades que ofrece el marketing y la comunicación para asegurar que los seguidores revivan una experiencia holística del fútbol como producto. Paché e Ika (2017) explican que la reciente transformación que se está produciendo en los clubes de fútbol en materia de marketing y relaciones públicas, ha hecho que los responsables de comunicación presten atención a todos los elementos que influyen en la comunicación corporativa.

Otro de los objetivos de los clubes de fútbol ha sido la creación de secciones femeninas, con el fin de competir en la recién creada Liga Iberdrola, la máxima categoría femenina nacional. El deporte femenino actualmente crece en relación al masculino en España, pues según apunta Barbero (2016, p. 134): “En el siglo XXI las mujeres ya se han superado casi todos los complejos y dificultades del pasado y se han ido convirtiendo, poco a poco, en el referente del deporte español en cuanto a resultados”. Sainz de Baranda (2013) apunta que las diferencias de sexo y de género han determinado a lo largo de la historia que la mujer se haya visto relegada de muchas actividades sociales, incluido el deporte. Según De Casas, Rodríguez y Aguaded (2017, p. 148): “Es imperante la necesidad de abordar el papel femenino para comprender la información transmitida, en concreto en la prensa deportiva, por los medios de comunicación y su influencia en la opinión pública”.

Comunicación digital en el entorno de las entidades deportivas

Los estudios sobre comunicación digital han aumentado en la comunidad científica de manera considerable en los últimos años. Esta tendencia al alza resalta el interés social que adquiere esta forma de comunicación en sus diferentes vertientes de estudio. La comunicación en estos entornos sirve, según Coutinho da Silva y Las Casas (2017), para la promoción de productos y servicios usando redes sociales y sitios web de clubes deportivos para interactuar con los aficionados o seguidores antes y durante los partidos, eventos o actividades dentro de la arena. Castillo, Fernández y Castellero (2016) postulan que las entidades con mayores ingresos del mundo desarrollan una estrategia de comunicación 2.0 en la mayor parte de las redes sociales existentes. En general, muestran una adaptación adecuada a la creación de las redes sociales y a las plataformas de la comunicación digital. Cole (2016) resalta que las redes sociales no son un concepto nuevo, pues sus raíces pueden remontarse a los principios de la tecnología de la Web 2.0.



Comunicación móvil en el mundo del fútbol

Hasta el año 2010, los clubes de fútbol profesionales españoles eran reacios a implementar la comunicación móvil como servicio a los simpatizantes o aficionados: "Hay clubes y SAD, pero, que son más reticentes a la hora de implementar servicios a móviles" (Ginesta, 2010, p. 159). La comunicación móvil abre oportunidades de mercado a los clubes de fútbol, y Sotelo (2012) señala que todo lo relacionado con el marketing orientado a dispositivos móviles es otro de los grandes nichos de mercado para el *social media*.

Contar con estrategias de comunicación definidas es esencial para los clubes de fútbol en su gestión comunicativa. Sobre la función directiva referente a la gestión de la comunicación de los clubes, Olabe (2015) señala que es propia del Director de Comunicación, quien se responsabiliza de la política de transparencia de la organización como forma de transmitir valores y gestionar intangibles que hasta la fecha no se contemplaban, este debe desempeñar tres funciones: la función periodística, la función de relaciones públicas, y las funciones de marketing y publicidad. Es importante que los clubes tengan capacidad de adaptación a los nuevos medios que se pueden explotar en el medio Internet y formas de comunicarse "Los clubes han tenido que reinventarse y adaptar sus estructuras" (López; Fernández, 2015, p. 38). Olabe (2009) señala que los clubes admiten mayoritariamente que no existe un documento que recoja la estrategia comunicativa y marque las líneas de actuación, pero que sí que se tiene en mente, lo que lleva a pensar que los actos comunicativos que se desarrollan están condicionados por el día a día de la actualidad del club. La tecnología asociada a la comunicación móvil, según apunta Kang (2017), ha abierto un nuevo camino en la investigación y estrategias en entidades deportivas de élite.

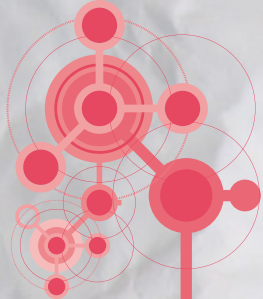
Relación con los públicos en el entorno digital en el mundo del fútbol

Dentro de la gestión y el desarrollo de aplicaciones móviles por parte de los responsables de la gestión de la comunicación en los clubes de fútbol, se debe tener en cuenta especialmente la relación con los públicos. Uno de los objetivos más importantes de estas entidades en el siglo XXI es la fidelización de los seguidores, y, en este sentido, las redes sociales juegan un papel esencial en dicho objetivo.

Existen sectores de aficionados del fútbol que son contrarios a la implantación de las nuevas tecnologías como herramienta para la relación entre la institución y la afición, en este sentido, Hutchins (2016) identifica protestas de este tipo en el Philips Sport Vereniging NV, uno de los clubes de fútbol más seguidos de Países Bajos, trasladándose una protesta similar a entidades deportivas y clubes de España, Inglaterra, Italia, Alemania, Francia, Brasil, Uruguay, Rumanía, Noruega, República Checa, Eslovaquia, Estados Unidos y Australia.

Sobre la relación de los clubes de fútbol con las diferentes clases de públicos, Olabe (2010) apunta que sus departamentos conceden importancia a realizar acciones comunicativas para públicos externos, internos e intermedios, aunque los medios de comunicación son el público más importante de estas instituciones por su condición de canales ante el resto de públicos objetivos.

La relación de los clubes con sus públicos ha cambiado desde la aparición de las nuevas tecnologías de la comunicación. En este sentido, Olabe (2012) indica que las relaciones se han modificado con la aparición de la Web 2.0 y sus plataformas sociales, donde las audiencias, ya sea socios, abonados, aficionados, seguidores u otros públicos de las organizaciones deportivas, no solo interactúan, sino que también actúan como generadoras de contenidos relacionados. Castillo (2010) señala que, en el ámbito de las relaciones públicas externas, las relaciones con los medios de comunicación se han venido presentando casi como la actividad fundamental.



METODOLOGÍA

En la investigación se ha utilizado el análisis de contenido. Esta técnica, según Berganza y Ruiz (2005), supone la aplicación sistemática de unas reglas fijadas previamente que permiten medir la frecuencia con que aparecen unos elementos determinados, para estudiar algunos de los aspectos que nos parecen útiles conforme a los propósitos de la investigación. Las aplicaciones móviles que se analizan aquí son las desarrolladas para dispositivos Android. Se ha realizado el análisis en enero de 2018.

La metodología de investigación ha seguido la siguiente plantilla de análisis:

1. Se ha accedido a la URL de la web oficial de cada club de fútbol profesional seleccionado para el análisis de esta investigación.
2. Una vez realizada la carga de la misma, se ha accedido mediante enlace a la página oficial que enlaza con la descarga en la Play Store de aplicaciones móviles para dispositivos con sistema operativo Android. Dicho enlace aparece en la página principal de la web, en la sección de redes sociales, o de nuevas tecnologías relacionadas con cada club, y habilitada en cada web.
3. Para el registro correspondiente, se ha anotado en primer lugar el título, la dirección URL de la web oficial de cada club, la fecha y la hora de la registro de la misma.
4. Registro de clubes de fútbol con aplicación móvil oficial para dispositivos Android.
5. Instalación y ejecución del *software* de la aplicación móvil de cada club que posee.
6. Anotación del número y tipología de secciones que dispone la aplicación móvil.
7. Introducción de los datos obtenidos en hojas de cálculo.
8. Clasificación y redacción de resultados de la investigación.

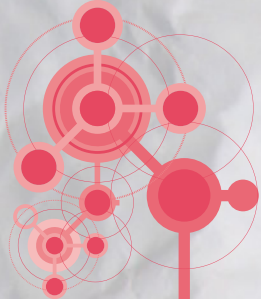
Muestra

Sobre la importancia de la selección del tamaño de la muestra a analizar, Krippendorff (1990, p. 100) subraya que “es una cuestión relacionada con la dificultad-beneficio, que depende en gran medida de la forma en que se distribuye en la muestra el atributo que se desea generalizar”.

El estudio tiene como fin el análisis de la gestión de las aplicaciones móviles oficiales de los clubes de fútbol de primera división femenina, y primera y segunda división masculina en la temporada 2017/18.

Categorización de los datos obtenidos

Según Andréu (2002), el proceso de clasificar elementos en categorías impone buscar lo que cada uno de ellos tienen en común con los otros. En este sentido, se han clasificado en fichas de análisis las categorías de cada aplicación móvil analizada, anotándose si posee o no cada categoría que se tiene en cuenta en la investigación, que son las siguientes:



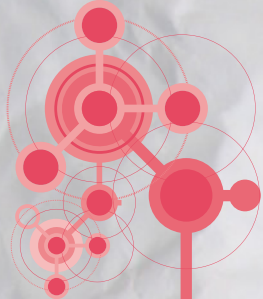
- Número de secciones principales: número de secciones que aparecen en la página principal que aparece después de cargar la aplicación.
- Obligatoriedad de registro previo: necesidad de registro por parte del usuario al cargar por primera vez la aplicación móvil.
- Menú principal: existencia de un menú principal que muestre las secciones principales de la aplicación.
- Noticias: actualidad del club del fútbol.
- Plantilla: composición de los jugadores del club de fútbol.
- Resultados: clasificaciones, estadísticas y otros datos derivados de la competición.
- Academia: existencia de sección específica de los futbolistas de categorías inferiores.
- Femenino: existencia de sección específica de la sección femenina del club.
- Estadio: existencia de sección específica de información del estadio donde se disputan los partidos.
- Multimedia: existencia de sección que muestre contenido multimedia.
- Radio: existencia de enlace a radio oficial del club en la aplicación.
- Televisión: existencia de enlace a televisión oficial del club en la aplicación.
- Redes sociales: existencia de enlaces a las cuentas oficiales de las que disponga el club de fútbol en redes sociales.
- Afición: existencia de sección dedicada a la afición en la aplicación móvil.
- Taquilla: existencia de información sobre compra de entradas en la aplicación.
- Tienda: existencia de tienda *online* o información sobre la tienda oficial del club en la aplicación.
- Configuración: posibilidad de configuración de la aplicación.

Es importante considerar que en algunos casos pueden estar incluidas varias secciones en una sola.

RESULTADOS

Desarrollo de aplicaciones móviles oficiales en clubes de fútbol de élite de España

Según Pedersen et al. (2007), las entidades deportivas incluyen departamentos de comunicación que poseen y operan medios, como podría ser la comunicación móvil. En este apartado se presentan los resultados correspondientes al grado de desarrollo de la comunicación móvil en el fútbol español de élite.



El 43,7% de clubes femeninos de primera división tienen aplicación móvil oficial, lo que supone un total de 7 clubes: Athletic, Atlético de Madrid, Levante, Rayo Vallecano, Real Betis, Sevilla y Valencia. Sólo 2 clubes tienen a la sección femenina como una sección a la misma altura de importancia informativa que la masculina.

En lo que respecta a la primera división masculina, el 60% de clubes tienen aplicación móvil oficial, lo que supone un total de 12 clubes: Athletic, Atlético, Barcelona, Getafe, Girona, Levante, Málaga, Real Betis, Real Madrid, Sevilla, Valencia y Villarreal.

En la segunda división masculina, el 22,7% de clubes tienen activas una aplicación móvil oficial como herramienta de comunicación, lo que supone un total de 5 clubes: Alcorcón, Cádiz, Córdoba, Rayo Vallecano y Sevilla Atlético.

Número de descargas

A continuación, se presentan los resultados referentes al número de descargas que han tenido las aplicaciones móviles oficiales de los clubes de fútbol analizados. En este sentido, Xifra (2011) entiende que los entornos de las organizaciones se componen de toda una amalgama de públicos sobre las que la misma organización tiene o puede tener consecuencias y viceversa. Hay tipos de públicos con los que las organizaciones se relacionan más y otros tipos de públicos con los que menos. Hay clubes de fútbol con mayor nivel o menor nivel de interacción, en el entorno de la comunicación móvil, como se verá a continuación, a tenor de los resultados obtenidos.

Número de descargas en la primera división femenina

El club femenino con mayor número de descargas en su aplicación móvil en la Play Store ha sido el Atlético de Madrid, con más de 100.000 descargas. Le sigue el Athletic con más de 50.000 descargas. En las siguientes posiciones están el Levante, Real Betis, Sevilla y Valencia, ambos, con más de 10.000 descargas, mientras que el Rayo Vallecano tiene más de 5.000.

Número de descargas en la primera división masculina

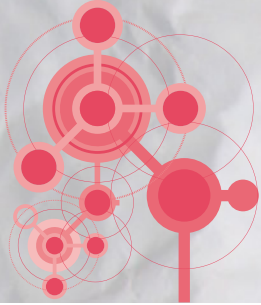
En la primera división masculina, los clubes con mayor número de descargas son el Barcelona y el Real Madrid, con más de 5 millones de descargas, seguidos, pero muy de lejos, por el Atlético de Madrid con más de 100.000 descargas, y por el Athletic con más de 50.000 descargas. En las siguientes posiciones, con más de 10.000 descargas, se encuentran los clubes Levante, Real Betis Balompié SAD, Sevilla y Valencia. Con más de 5.000 descargas se encuentran Getafe Málaga y Villarreal. El club de la máxima categoría masculina con menor número de descargas es el Girona, con más de 1.000 descargas.

Número de descargas en la segunda división masculina

Los clubes Cádiz, Córdoba y Rayo Vallecano cuentan con más de 5.000 descargas. Alcorcón es el único club de fútbol, analizado, que no muestra el número de descargas que tiene. El Sevilla Atlético cuenta con 10.000 descargas.

Valoración de los usuarios de aplicaciones móviles oficiales

A continuación, se presentan los resultados de la investigación referentes a la valoración de los aficionados con respecto al producto de comunicación móvil que les ofrecen los clubes de fútbol a los que siguen, donde no se demuestra, según las conclusiones de Hutchins (2016), que exista una gran parte de aficionados contrarios a la implantación de las nuevas tecnologías como herramienta para la relación entre la institución y la afición.



Valoración de los usuarios de las aplicaciones móviles oficiales de los clubes de primera división femenina

La aplicación móvil oficial con mejor valoración es la del Rayo Vallecano, con 4,8 puntos, le siguen el Real Betis y el Sevilla con 4,7 puntos, el Athletic y el Levante con 4,6 puntos, el Atlético de Madrid con 4,5 puntos, y cerrando la clasificación, en este sentido, el Valencia Club con 4,4 puntos.

Valoración de los usuarios de las aplicaciones móviles oficiales de los clubes de segunda división masculina

La aplicación móvil más valorada por los usuarios, es la del Málaga, con 4,9 puntos, siendo además la más valorada de todas las analizadas en la presente investigación. Le sigue la del Villarreal, con 4,8 puntos. Con 4,7 puntos de valoración aparecen las aplicaciones del Real Betis y la del Sevilla con 4,6 puntos la del Barcelona, Real Madrid, Athletic y Levante. En siguiente lugar, con 4,5 puntos, la del Atlético de Madrid; seguida con 4,4 puntos por la del Valencia, Girona con 4,3 puntos. Cierra la clasificación la aplicación del Getafe con 4,2 puntos.

Valoración de los usuarios de las aplicaciones móviles oficiales de los clubes de segunda división masculina

La aplicación móvil mejor valorada en esta categoría es la del Rayo Vallecano con 4,8 puntos. En siguiente lugar, se encuentra el Sevilla Atlético con 4,7 puntos. Con la peor puntuación obtenida en la investigación, se encuentran el Córdoba y el Cádiz, con 4,1 puntos, respectivamente. El Alcorcón no muestra la puntuación obtenida en Play Store.

Valoración media de los usuarios

La valoración media de las aplicaciones móviles de los clubes femeninos de primera división femenina es de 4,6 puntos, la de los clubes masculinos de la primera división masculina es de 4,57 puntos; y la de los clubes masculinos de la segunda división es de 4,42 puntos.

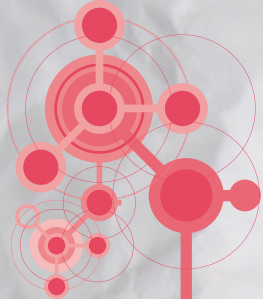
Número de secciones

La media de secciones en las aplicaciones es diferente, según la categoría en la que milita el club analizado.

Los clubes femeninos de la primera división femenina cuentan con una media de 3,5 secciones por aplicación. El club con más secciones es el Atlético de Madrid con 13 secciones, mientras que el club con menos apartados es el Real Betis, con tan solo 2 secciones.

Los clubes masculinos de la primera división masculina tienen una media de 8,5 secciones por aplicación móvil. El club con mayor número de secciones es el Real Madrid, con 17 secciones. El club con menor número de secciones es el Real Betis con 2.

En lo que respecta a la segunda división masculina, los clubes tienen una media de 7 secciones por aplicación móvil. El club con mayor número de secciones es el Cádiz con 9 secciones, mientras que el club con menor número de secciones es el Rayo Vallecano con 5.



Secciones en las aplicaciones móviles

Secciones en las aplicaciones móviles de clubes de la primera división femenina

Tabla 1: Secciones de las aplicaciones móviles oficiales de los clubes de primera división femenina

Club	Nº	Rg	M	N	PL	Re	Ac	Fm	Es	Mt	Rd	Tv	RS	Af	Tq	Ti	C
Rayo Vallecano	5	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	Si	No	No	No	No
Real Betis	2	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	Si	Si	No	No	No	No	No

Fuente: elaboración propia.

Ninguna aplicación móvil analizada requiere de registro previo para el acceso a la misma. Generalmente en esta categoría, las aplicaciones analizadas presentan pocas secciones, coincidiendo ambas en contar con menú principal y acceso a la radio oficial del club. A pesar de no contar con sección específica de la sección femenina, las aplicaciones del Real Betis y Rayo Vallecano muestran información, por medio de los enlaces a sus respectivas radios oficiales, de la sección femenina de cada club, de la manera neutral con relación a como lo hacen con la masculina. El resto de los clubes analizados tratan con preferencia a sus secciones masculinas de categoría profesional.

Tabla 2: Secciones de las aplicaciones móviles oficiales de los clubes de primera división masculina.

Club	Nº	Rg	M	N	PL	Re	Ac	Fm	Es	Mt	Rd	Tv	RS	Af	Tq	Ti	C
Athletic Club	8	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si	Si	No	Si	Si	Si
Atlético de Madrid	13	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	No	Si	Si	Si	Si
FC Barcelona	5	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si	No	No	Si	No	Si	Si	Si
Getafe CF	4	No	Si	No	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Girona FC	9	No	Si	Si	No	Si	No	No	No	Si	No	No	Si	No	No	Si	No
Levante UD	8	No	Si	Si	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	Si	Si	No
Málaga CF	12	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	No	No	No	Si	No	Si
Real Betis	2	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	Si	Si	No	No	No	No	No
Real Madrid	17	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Sevilla FC	5	No	Si	Si	No	No	No	No	No	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	Si
Valencia CF	5	No	Si	No	Si	No	Si	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	No	Si
Villarreal CF	14	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si

Fuente: elaboración propia.

Sólo tres aplicaciones (las del Atlético de Madrid, Barcelona y Real Madrid) tienen la necesidad obligatoria, por parte del usuario que acceda a la misma, de realizar el registro previo, lo que supone un 25% del total. El 100% de aplicaciones móviles analizadas cuentan con menú principal, el 75% con sección de resultados, mientras que el 66% de las mismas dispone de sección de noticias, plantilla con las fichas de los jugadores, y posibilidad de obtener productos oficiales, mediante sus respectivas tiendas oficiales. El 58,3% ofrece la posibilidad de obtener información relacionada con la venta de entradas para asistir a los partidos que disputen. El 41,6% cuenta con sección multimedia, enlaces a redes sociales, y con información de la academia y los jugadores de la cantera, mientras que el 33%, con información sobre la sección femenina y la afición. Sólo el Real Madrid y el Atlético de Madrid cuentan con una sección específica con información relacionada sobre sus respectivos estadios.

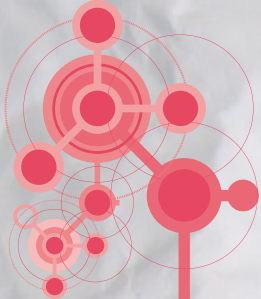


Tabla 3: Secciones de las aplicaciones móviles oficiales de los clubes de segunda división masculina.

Club	Nº	Rg	M	N	Pl	Re	Ac	Fm	Es	Mt	Rd	Tv	RS	Af	Tq	Ti	C
AD Alcorcón	8	No	Si	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	Si	No	No	No	No
Cádiz CF	9	No	Si	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	Si	No	No	Si	No
Córdoba CF	8	No	Si	Si	No	Si	No	No	No	Si	No	No	Si	No	No	Si	No
Rayo Vallecano	5	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	Si	No	No	No	No

Fuente: elaboración propia.

Ningún club de esta categoría requiere, en su aplicación móvil oficial, de la necesidad por parte del usuario de registrarse previamente para acceder a la misma. El 100% de las aplicaciones analizadas cuentan con menú principal, que permite acceder al resto de la categoría principal. Todas las aplicaciones, menos la de la Rayo Vallecano (aplicación enfocada a la radio oficial del club y las redes sociales), ofrecen sección de noticias, plantilla y contenido multimedia. Ninguna aplicación móvil de los clubes de esta categoría ofrece información sobre los resultados de sus respectivas secciones femeninas, academias y jugadores de cantera, tampoco sobre la afición, ni los estadios donde disputan sus partidos como locales. Todas las aplicaciones cuentan con enlaces a sus respectivas cuentas oficiales, en las principales redes sociales. Ninguna aplicación ofrece la posibilidad de informarse sobre la venta de *tickets* para asistir a los partidos del club. Los datos del Sevilla Atlético no se presentan en la Tabla 3t, al militar como filial del Sevilla en las categorías profesionales.

CONCLUSIONES

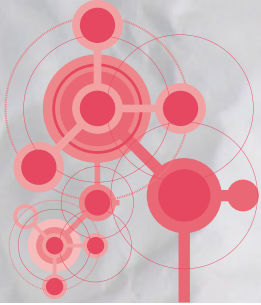
Los clubes masculinos, y especialmente los de primera división masculina, cuentan, en mayor medida, con aplicaciones móviles oficiales para dispositivos Android como herramientas de comunicación en sus respectivos departamentos de comunicación. Aunque se percibe que los clubes masculinos han disminuido el desarrollo de las aplicaciones en los últimos años, como medio oficial.

Se observa que los clubes de fútbol de élite del sur geográfico, principalmente los de la comunidad autónoma de Andalucía (Real Betis, Sevilla, Málaga, Cádiz y Córdoba), tienen un mayor grado de utilización y desarrollo de las aplicaciones móviles oficiales, que los de otras zonas de la geografía nacional, con un grado de utilización mucho menor, por parte de sus clubes.

Los clubes de fútbol masculinos de España han desarrollado aplicaciones móviles oficiales en mayor grado que los clubes femeninos, que aún se encuentran muy lejos con relación al grado de profesionalización de sus respectivos departamentos de comunicación. Los clubes que cuentan con secciones femenina y masculina no ofrecen el mismo tratamiento informativo a cada sección, pues generalmente las secciones femeninas se las trata con dependencia de las masculinas. Sólo en el caso del Real Betis y el Rayo Vallecano, se tratan por igual a ambas secciones, aunque se publica significativamente más contenido de la sección masculina.

Los clubes de fútbol con mayor palmarés (Real Madrid, Barcelona, Atlético de Madrid y Athletic) son los que mayor número de descargas tienen por parte de los usuarios.

Las aplicaciones móviles oficiales de los clubes de fútbol cuentan con mayor puntuación media de valoración de usuarios de dispositivos Android que la mayoría de las aplicaciones móviles que se pueden descargar en la Play Store. Las aplicaciones móviles oficiales, que cuentan con información sobre las secciones femeninas, tienen mayor valoración por parte de los usuarios que las que sólo cuentan con información sobre la sección masculina de cada club de fútbol. Se observa que las



aplicaciones móviles oficiales, que cuentan con enlaces a radio o televisión oficiales, tienen mayor valoración por parte de los usuarios.

La media de secciones por aplicación móvil oficial es mayor, en el caso de los clubes de la máxima categoría masculina nacional, que los de la máxima categoría nacional femenina, y de la segunda categoría nacional masculina. Las secciones más recurridas en las aplicaciones móviles oficiales de los clubes de España son las de resultados, plantilla de jugadores. La mayoría de las aplicaciones móviles analizadas en el estudio no cuentan con la necesidad de realizar el registro previo por parte de los usuarios que las descarguen y ejecuten. Se echa en falta la posibilidad de poder configurar el *software* en muchas aplicaciones, para un funcionamiento más eficiente y adaptado a los gustos del usuario.

Para futuras investigaciones, es importante tener en cuenta la explotación que pueden hacer los clubes de fútbol profesionales, en sus respectivas aplicaciones oficiales, de la televisión y radio oficiales.

REFERENCIAS

BARBERO GONZÁLEZ, Miguel. *Tratamiento informativo del deporte femenino español en los Juegos Olímpicos de verano en el diario ABC (1924-2012)*. 2016. Tesis (Doutorado) – Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 2016.

BERGANZA CONDE, Rosa; RUÍZ SAN ROMÁN, José A. *Investigar en comunicación*. Madrid: McGraw-Hill, 2005.

CASTILLO ESPARCIA, Antonio. *Introducción a las Relaciones Públicas*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, 2010.

CASTILLO ESPARCIA, Antonio; FERNÁNDEZ TORRES, M.; CASTILLERO OSTÍO, Elizabeth. Fútbol y redes sociales: análisis de la gestión de relaciones públicas 2.0 por los clubes de fútbol. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, Madrid, v. 22, n. 1, p. 239-254, 2016.

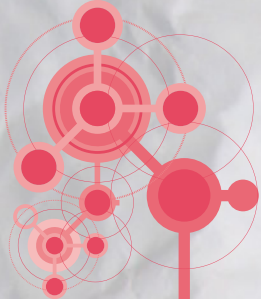
COLE, Jason. *Examining Facebook practice: the case of New Zealand provincial rugby*. 2016. Dissertação (Mestrado) – Massey University, Palmerston North 2016

COUTINHO DA SILVA, Edson; LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Sports marketing plan: an alternative framework for sports club. *International Journal of Marketing Studies*, Toronto, v. 9, n. 4, 15-28, 2017. doi: 10.5539/ijms.v9n4p15.

DE CASAS MORENO, Patricio; RODRÍGUEZ VÁZQUEZ, Francisca Maria; AGUADED, Ignacio. El discurso mediático en la prensa digital del baloncesto masculino y femenino en Huelva. *SPORT TK: Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, Murcia, v. 6, 147-156, 2017.

GINESTA PORTET, Xavier. Los medios propios de los clubes de fútbol españoles: de la revista oficial a los canales de TDT. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, Barcelona, v. 16, p. 145-166, 2010. Disponible em: <https://bit.ly/2UXeEZM>. Acceso em: 13 fev. 2019.

HUTCHINS, Brett. "We don't need no stinking smartphones!" Live stadium events, mediatization, and the non-use of mobile media. *Media, Culture & Society*, Thousand Oaks, CA, v. 38, n. 3, p. 420-436, 2016. doi: 10.1177/0163443716635862.



KANG, Seok. 'Mobile communication and pro sports: motivation and fan loyalty'. *International Journal of Mobile Communications*, Olney, UK, v. 15, n. 6, p.604-627, 2017.

KRIPPENDORFF, Klaus. *Metodología del análisis de contenido: teoría y práctica*. Barcelona: Paidós: 1990.

LÓPEZ MARTÍNEZ, Raúl; FERNÁNDEZ, José Luis. Responsabilidad social y buen gobierno en los clubes de fútbol españoles. *Universia Business Review*, Madrid, n. 45, p. 38-53, 2015. Disponible em: <https://bit.ly/2TNE6AX>. Acceso em: 13 fev. 2019.

OLABE SÁNCHEZ, Fernando. La comunicación no convencional en los clubes de fútbol. *Pensar la Publicidad*, Madrid, v. 3, n.1, p. 121-138, 2009

OLABE SÁNCHEZ, Fernando. La gestión de la comunicación corporativa en los clubes profesionales en España. *Observatorio (OBS*)*, Lisboa, v. 3, n. 3, p. 92-101, 2010.

OLABE SÁNCHEZ, Fernando. La comunicación digital del FC Barcelona y el Real Madrid CF y su percepción por los periodistas deportivos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Málaga, v. 2, n. 4, p. 277-298, 2012.

OLABE SÁNCHEZ, Fernando. El gabinete de Comunicación como impulsor de la gestión comunicativa de los clubes de fútbol. *Revista Mediterránea de Comunicación*, Alicante, v. 6, n. 1, p. 83-104, 2015.

PACHÉ, Gilles; IKA, Lavagnon. (2017). European professional football club image and human capital management. *International Journal of Business Administration and Management Research*, Dubai, p. 30-34, Oct. 2016.

PEDERSEN, Paul M.; LAUCELLA, Pamela C.; MILOCH, Kimberly S.; FIELDING, Larry W. The juxtaposition of sport and communication: defining the field of sport communication. *International Journal of Sport Management and Marketing*, Olney, UK, v. 2, n. 3, p. 193-207, 2007.

SAINZ DE BARANDA ANDÚJAR, Clara. (2013). *Mujeres y deporte en los medios de comunicación: estudio de la prensa deportiva española (1979-2010)*. 2013. Tese (Doutorado) – Universidad Carlos III de Madrid, Madrid, 2013. Disponible em: <https://bit.ly/2N6lsBE>. Acceso em: 13 fev. 2019.

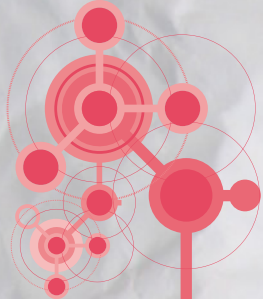
SOTELO GONZÁLEZ, Joaquín. Deporte y social media: el caso de la Primera División del fútbol español. *Historia y comunicación social*, Madrid, v. 17, p. 217-230, 2012

THRASSOU, Alkis; VRONTIS, Demetris; KARTAKOULLIS, Nicos; KRIEMADIS, Thanos. Contemporary marketing communications frameworks for football clubs. *Journal of Promotion Management*, Abingdon, UK, v. 18, n. 3, p. 278-305, 2012. doi: 10.1080/10496491.2012.696454.

XIFRA, Jordi. *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid: Tecnos, 2011.

RESEARCH





Bruno Pompeu

*Semiopublicidade: inovação no ensino:
epistemologia e currículo da publicidade*

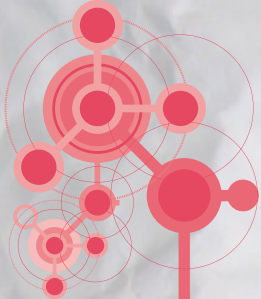
Appris
Curitiba, 2018
285 páginas

Resenhado por



Gustavo del Vechio

- Doutor e mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo
- Graduado em Comunicação Social pela Faculdade São Luís de Jaboticabal
- Professor da Fatec Taquaritinga e Fatec Bebedouro
- E-mail: gustavodelvechio@gmail.com



Publicidade para além do consumo

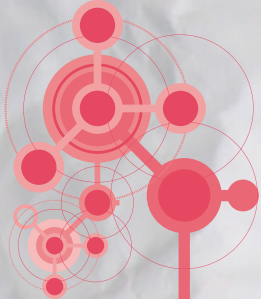
Advertising beyond consumption

Publicidad más allá del consumo

S*emiopublicidade: inovação no ensino: epistemologia e currículo da publicidade* é um livro emergente para um mundo em constante transformação. Destinado aos profissionais de publicidade, mas, sobretudo, leitura indispensável àqueles envolvidos diretamente com a formação de publicitários nas universidades do país, nesta obra, lançada em 2018 pela editora Appris, o autor Bruno Pompeu propõe uma discussão sobre o que fazer para que o ensino da publicidade seja mais adequado ao tempo em que se vive hoje. Afinal, não são poucos os desafios que esta área enfrenta atualmente; e não se trata, aliás, apenas do surgimento de novas mídias: o próprio consumidor, longe de ser alguém passivo e que somente aceita ou rejeita ofertas, possui um comportamento muito mais ativo em relação às práticas de negócio e às marcas com as quais se identifica e estabelece vínculo. Logo, se o campo publicitário se mostra em constante mutação, também o ensino superior deveria estar preparado para formar profissionais capacitados e prontos a trabalharem em um ambiente tão complexo.

Claro que o propósito do professor Bruno Pompeu, doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), não é o de avaliar individualmente cada um dos muitos cursos de graduação oferecidos pelas universidades do Brasil; tampouco ele objetiva propor uma nova grade, única e padronizada, para estes cursos, como se a solução dos problemas fosse apenas adicionar ou remover disciplinas das matrizes curriculares. Muito mais do que isso, embora reconheça que não há como transformar um contexto educacional inteiro em uma única pesquisa, o que o autor propõe é algo mais profundo, que visa uma renovação curricular, mas cujas bases fundam-se na definição de uma epistemologia própria para a publicidade, capaz de suportar suas teorias e práticas.

Posto dessa forma, a pesquisa apresentada em *Semiopublicidade...*, até mesmo por seu alto rigor científico, não poderia simplesmente propor uma revisão, reestruturação e reelaboração das Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de Publicidade sem, antes, averiguar quais são os respectivos desafios enfrentados pela área ou, ainda, como a publicidade tem considerável influência na cultura e na sociedade em que é usada. Em outras palavras, para que a obra se aprofunde no que propõe, o autor estuda a publicidade não apenas por seu prisma, mas por um tratamento teórico transversal e transdisciplinar que aproxima diversas outras áreas, tais como comunicação, consumo, sociologia, antropologia, filosofia, semiótica e educação.



É assim, portanto, que os sete capítulos de *Semiopublicidade...*, divididos entre as 285 páginas do livro, são estruturados. Mais especificamente, o primeiro capítulo, já tendo uma continuação da sessão da Introdução, apresenta uma explicação detalhada sobre o panorama geral dos paradigmas e técnicas empregados para a realização do estudo, deixando claro a importância das bases teóricas para legitimar a produção do conhecimento científico. É neste capítulo primeiro que o autor já evidencia como pretende avaliar (nos últimos capítulos do livro), as matrizes curriculares dos cursos de graduação em Publicidade, a fim de propor, com base nesses levantamentos, um novo modelo, mais pertinente às realidades do mercado.

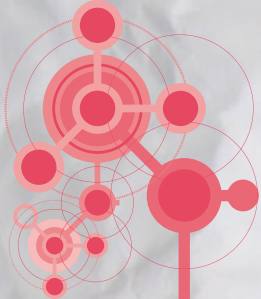
Cabe ao segundo capítulo inaugurar, conseqüentemente, as investigações teóricas que sustentam o fazer publicitário nas sociedades contemporâneas. Valendo-se principalmente da sociologia e da filosofia, e tendo como apoio pensadores tais como Bauman, Lipovetsky e Baudrillard (apenas para citar os mais recorrentes), o autor Bruno Pompeu discorre inicialmente sobre a relação do indivíduo com o outro, evidenciando uma mudança de postura até mesmo nas instituições tradicionais, tais como a família, a religião, o trabalho, o Estado e as amizades, que mostram-se mais fluidas ou menos imutáveis. Em outras palavras, os relacionamentos, em geral, parecem mais frágeis; as famílias se constroem, mas ao mesmo tempo podem se diluir com certa facilidade; as religiões enfrentam, como nunca, um trânsito de devotos que podem mudar de igreja tão livremente quanto trocam de emprego; novas amizades se estabelecem rapidamente, mas podem ser desfeitas com um simples clique do mouse; os Estados, antes unidades hegemônicas de poder, transformam-se em simples organizações administrativas, em constante renovação. Enfim, as pessoas podem trocar de papel, se mudam ou alteram os grupos sociais do qual fazem parte com a rapidez com que adquirem bens de consumo.

Conseqüentemente, essa tendência à mobilidade influencia diretamente a noção de espaço e, sobretudo, de tempo, já que, semelhante ao consumo de bens, o imediatismo, isto é, o “aqui e agora”, passa a ser mais recorrente do que o permanente e a espera passa a não ser algo tão valorizado quanto o desejo de mudar ou de renovar constantemente. Nada mais se define por um único significado ou possibilidade de sentidos. Até mesmo as pessoas, tão complexas em seus aspectos, assumem, ao longo da vida, diferentes identidades dependendo da ocasião, do lugar ou do momento. Como destaca Bruno Pompeu, a individualidade, neste caso, passa por uma pluralidade de papéis (estilos de vida) e por um cotidiano que induz a um comportamento multifacetado. Eis, portanto, que, seguindo-se uma lógica consumista, ser contemporâneo é ser transitório, isto é, ser fluido ou estar em constante mutação.

E se a publicidade, por assim dizer, refere-se justamente a uma construção simbólica, não há como imaginar a conexão com consumidores simplesmente interpretando-os como seres passivos (“alvos”), que possuem um comportamento linear ou padronizado. Ora, escolher um público potencial tendo como princípio basicamente uma classificação por sexo, idade, local onde vive ou até mesmo renda parece agora, definitivamente, uma estratégia arcaica e um pouco fora de moda. Como reflete Bruno Pompeu, a publicidade precisa ter a habilidade de se comunicar não com uma massa de consumidores gerais, mas sim com indivíduos em constante movimentação, tanto em relação aos lugares em que vivem e frequentam quanto no que diz respeito aos grupos que fazem parte e aos valores e instituições que defendem.

Não é surpresa que hoje exista, aliás, tamanha conectividade e tantos dispositivos móveis que permitam às pessoas se locomoverem para quaisquer ambientes e ainda assim permanecerem conectadas onde estiverem. Como prossegue o autor, os dispositivos móveis, principalmente os celulares, com seus inúmeros aplicativos para um número sem fim de tarefas, ligam-se perfeitamente às necessidades de transitoriedade das pessoas, tornando-se peças essenciais no cotidiano delas. Isso, afinal, é uma boa notícia para a publicidade, que pode se beneficiar destes dispositivos e usá-los como um excepcional meio para a circulação publicitária.

Não é que as mídias tradicionais, como o rádio, a televisão ou os impressos deixarão de existir. No entanto, como reitera Bruno Pompeu, o que não se pode mais pensar é em um fazer publicitário que apenas leva em conta as grades de programação da



televisão, a frequência das revistas, a localização dos outdoors ou a posição dos banners em sites da internet. É preciso, em vez disso, pensar na convergência das mídias, a fim de oferecer uma experiência mais interativa e que envolva os indivíduos na narrativa. Aliás, as pessoas são expostas diariamente a uma enorme quantidade de anúncios de todos os tipos; sem uma estratégia envolvente, essas comunicações tendem a ser evitadas; as pessoas não querem perder tempo com propagandas meramente informativas, por mais rápidas que sejam. Assim, se as marcas querem estabelecer uma conexão mais emocional e tênue com seu público de interesse, precisam entender as mídias não como um conjunto de suportes que servem para disparar anúncios estanques, mas, pelo contrário, como uma pluralidade de veículos pelos quais tais marcas podem desenvolver uma experiência interativa e que envolva mais profundamente esses indivíduos em movimento.

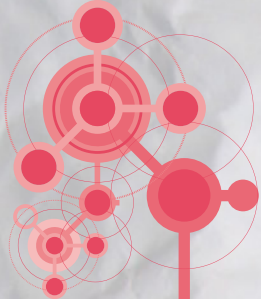
Compreendidas as questões de transitoriedade que marcam os relacionamentos sociais, o capítulo terceiro avança para uma análise acerca do próprio consumo e sua transversalidade, isto é, seus desdobramentos nas sociedades contemporâneas, visto que a área de publicidade retira sua vitalidade e se mostra relevante justamente pelas práticas do consumo. Tendo por base autores como Baudrillard, Bauman, Douglas e Isherwood, Lipovetsky, McCracken, Peirce e Veblen, o autor Bruno Pompeu argumenta que o consumo, longe de ser reduzido apenas ao ato de compra e venda ou mesmo de servir à saciação de necessidades (se alimentar, se proteger etc.), tem implicações muito mais profundas no cotidiano, o que inclui a busca por prazer e por ser feliz ou ainda a classificação social. De maneira mais específica, o uso dos bens e das marcas é capaz de produzir sentidos e atribuir significados aos que as utilizam; as mercadorias, neste caso, se esvaziam de seu valor de uso para se transformarem em signos.

O consumo, inegavelmente, ocupa um papel central nas questões que envolvem as sociedades contemporâneas. Como reflete Bruno Pompeu, as pessoas, nestas sociedades, são interpeladas basicamente como consumidoras e, por isso, são classificadas pelos produtos que consomem; os objetos e as marcas refletem, assim, estilos de vida, agregam status e permitem a adesão a grupos sociais; por outro lado, quem não pode consumir está fadado à rejeição.

É verdade que o consumo poderia ser estudado por várias outras perspectivas, tais como pelo campo econômico, pelo campo biológico, pelo campo político, pelo campo filosófico etc. Bruno Pompeu reconhece que, evidentemente, apenas um capítulo não seria suficiente para abarcar tudo o que o consumo pode representar (talvez nem um livro inteiro poderia dar conta desse propósito). No entanto, como o foco desta obra é a publicidade, a escolha do autor em investigar o consumo muito mais do ponto de vista da semiótica, da comunicação, da sociologia e da antropologia, sobretudo pensado como um agregador de sentidos, justifica-se muito bem pelo fato do fazer publicitário operar literalmente com signos, ou melhor, o fazer publicitário é uma atividade dedicada ao fomento do consumo! Ora, os bens, por princípio, são repositórios de significados, que variam de acordo com a cultura em que as pessoas estão inseridas; como uma ferramenta comunicacional, cabe à publicidade lidar com estes signos, difundindo os significados dos bens e das marcas com as quais opera. Em outras palavras, como argumenta o autor, os significados estão plasmados no mundo, nas sociedades e na cultura, ficando a cargo do discurso publicitário transferi-los para os produtos oferecidos pelas marcas.

É assim, de maneira geral, que o terceiro capítulo de *Semiopublicidade...* se aprofunda nos meandros da integração entre a publicidade e o consumo. Antes, entretanto, de avançar ao próximo capítulo, vale a pena abrir um parêntese para elogiar a profundidade com que Bruno Pompeu recorre aos autores que dão sustento às suas argumentações, pois ele nitidamente demonstra um alto conhecimento não de um ou outro livro desses autores, mas sim do pensamento ou da visão teórica de cada um deles em relação a temas como o consumo, a fragilidade nos relacionamentos e, obviamente, a publicidade. Por esse amplo domínio, Bruno Pompeu tem autonomia para comparar, combinar e até demonstrar as contradições entre um pensador e outro, o que certamente enriquece sua obra e torna a leitura muito mais interessante.

Enfim, ao prosseguir ao capítulo quarto, chega-se efetivamente à publicidade. Pelas consideráveis mudanças no contexto social, já evidenciadas nos capítulos anteriores, o autor reconhece que, de um mercado razoavelmente bem estruturado, com



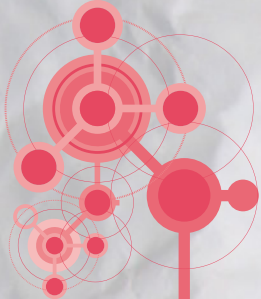
funções demarcadas e remuneração bem resolvida, a publicidade tornou-se algo desafiador e muito menos previsível. O próprio modelo tradicional das agências, diz Bruno Pompeu, definido por um departamento de atendimento, um de planejamento, um de pesquisa, um de criação e um de mídia, assim como as funções bem definidas dos profissionais dessas agências, parecem já não ser a fórmula do sucesso para a eficiência do fazer publicitário. Na prática, além de não existir mais um único formato possível para uma agência de propaganda, as próprias agências tradicionais estão se transformando para se adequarem às inúmeras novas possibilidades de mercado, sem contar um sem-número de novos escritórios, estúdios, coletivos e empresas que entram no mercado e propõem ações inovadoras na tentativa de chamar a atenção dos consumidores.

Para Bruno Pompeu, embora muitas faculdades de publicidade ainda ensinem aos alunos que uma boa campanha precisa ser composta de anúncios para mídias tradicionais como rádio, TV, outdoor e outros impressos, basta navegar um pouco pela internet, andar pelas ruas ou visitar alguns eventos para perceber a pluralidade existente de mídias ou comunicações "extramídia" (eventos, patrocínios, ações em ponto de venda, virais etc.), sendo que não há uma solução simples (uma receita a ser sempre seguida) para o desenvolvimento de uma campanha. Se a publicidade passa por um momento de transição, é natural, afinal, que acabem surgindo cada vez mais formatos para tentar se destacar e escapar da saturação das mídias atuais.

Além disso, não se pode esquecer, como bem reitera Bruno Pompeu, que o consumidor está cada vez mais exigente com relação às suas escolhas; sem contar que, por meio da internet, ele tem uma voz muito ativa, podendo, inclusive, influenciar as opiniões de outros indivíduos acerca de marcas, produtos e serviços. Pensar, neste sentido, em uma publicidade unidirecional, que entende as pessoas como "alvos" é, definitivamente, um equívoco. Como prossegue o autor, se a informação está disseminada, pode ser facilmente compartilhada ou popularizada, e se as pessoas evitam cada vez mais anúncios estanques ou meramente informativos, a publicidade não pode ser entendida apenas como uma ferramenta provedora de informações; isto é, não pode simplesmente informar (comunicação unilateral); precisa, em vez disso, estabelecer um vínculo de sentidos; precisa se conectar, interagir, envolver. A questão das mídias é, portanto, um dos pontos mais intrigantes dentro do extenso e cada vez mais plural universo da publicidade.

A incógnita, diz Bruno Pompeu, é que nem o mercado e nem a academia conseguem lidar com tranquilidade com os desafios dos novos meios de comunicação e a influência das tecnologias digitais sobre as pessoas. Para melhor evidenciar esse novo ambiente midiático, o autor resgata alguns ciclos de evolução da comunicação publicitária, que antigamente se davam pela cultura oral e escrita (tendo o suporte do pregão, da placa, da tabuleta e do cartaz), depois integraram a cultura impressa (panfleto e livreto), a cultura de massa (jornal, revista, rádio, cinema e TV), das mídias (TV a cabo) e, atualmente, possui também uma cibercultura (internet, redes sociais, mobile e TV digital) que faz com que haja uma perda de espaço da publicidade tradicional para novas formas de comunicação. De qualquer forma, prossegue Bruno Pompeu, mais importante do que tentar entender esses novos formatos publicitários é compreender as dinâmicas comunicacionais que esses suportes podem carregar, algo que, na visão do autor, ainda falta a muitos cursos superiores de Publicidade, que ainda se pautam por estratégias bastante enraizadas em comunicação unidirecional e planejadas com anúncios em mídias diversas, mas que não propõem uma conexão mais profunda e transmidiática com o público.

É sob este ponto de vista, quanto a uma dissonância entre o ambiente publicitário e os moldes de ensino empregados pelas universidades do país, que o autor Bruno Pompeu, após ter avaliado, no capítulo quarto, os desafios do fazer publicitário em meio às sociedades contemporâneas, avança ao próximo capítulo, cuja temática é justamente o ensino da publicidade. Por buscar uma análise mais profunda em relação ao ensino, o autor inaugura este capítulo com uma breve revisão histórica da criação dos cursos de publicidade no Brasil, cuja gênese encontra-se no ano de 1952, pela então recém-criada Escola de Propaganda do Museu de Arte de São Paulo, que mais tarde se tornaria a Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo (ESPM). Vale destacar que foi apenas em 1969 que o Ministério da Educação oficializou a instituição dos cursos de Comunicação Social no país (culminando com movimentações na Universidade de São Paulo (USP), por cursos dessa natureza),



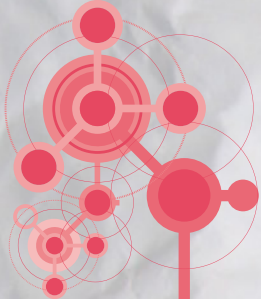
propondo um currículo mínimo que organizava o percurso formativo dos publicitários por meio de algumas disciplinas obrigatórias, tais como Fundamentos Científicos da Comunicação, História da Comunicação e Jornalismo Comparado, Ética e Legislação dos Meios de Comunicação, Pesquisa e Opinião Mercadológica, Teoria da Publicidade e Propaganda, História da Cultura ou do Conhecimento Humano, Problemas Políticos, Sociais e Econômicos e Cultura Brasileira, e algumas disciplinas eletivas (que podem ser encontradas até hoje nos cursos superiores), incluindo História das Artes, Antropologia e Psicologia Social ou, ainda, algumas preciosidades, tais como Higiene, Física Moderna e Matemática. Por certo, uma das críticas em relação a esse currículo mínimo era que ele tinha problemas de normatização, sem contar que as disciplinas previamente estabelecidas demonstravam um hiato entre o que poderia se esperar de um curso de Comunicação/Publicidade e o que estava sendo realmente oferecido pelas escolas.

No ano de 1978, o currículo mínimo foi atualizado, mas as mudanças foram pequenas. Foi, entretanto, apenas em 1984 que mudanças drásticas ocorreram, pois passaram a determinar, mais detalhadamente, as disciplinas que deveriam compor as matrizes curriculares, separando, aliás, definitivamente teoria de prática. Para Bruno Pompeu, essa nova determinação criou um abismo entre os polos da teoria e da prática, sobre o qual até hoje há necessidade de se construir pontes. O problema, prossegue o autor, é que embora os currículos mínimos tenham sido abandonados na década de 1990 para dar lugar às famosas Diretrizes Curriculares (DC), muito do que se estabeleceu em 1984 ainda parece fazer parte de muitos cursos de Publicidade oferecidos pelas universidades do país. Ou seja, parece ainda haver uma falta de vínculo entre as teorias propriamente ditas (da Comunicação, da Psicologia etc.), com as disciplinas práticas.

Bruno Pompeu, ao avaliar mais profundamente as definições das Diretrizes Curriculares para os cursos de Comunicação/Publicidade, demonstra que os textos que as estruturam são ainda muito vagos e pautados meramente nas práticas de mercado; isso faz com que haja uma perspectiva um pouco restrita quanto a essa atividade profissional, cujas disciplinas focam mais detidamente em técnicas e instrumentos, deixando pouco espaço para se pensar na função do publicitário ou na relação mais teórica da publicidade com a própria sociedade. Além disso, para o autor, em um tempo em que as próprias agências tradicionais enfrentam dificuldades para se manterem eficientes e estão, assim, se fundindo, se transformando e dando origem a novos formatos para enfrentar os desafios do mercado, pensar hoje na formação de publicitários tendo por base os departamentos e funções tradicionais das agências é, no mínimo, um retrocesso. É por isso que o autor defende uma ampliação epistemológica que possa, enfim, permitir arranjos disciplinares mais adequados ao ambiente de negócios que se vive atualmente.

Ou seja, na visão de Bruno Pompeu, se por um lado o mercado mostra-se muito dinâmico e mutante, exigindo dos profissionais uma formação mais ampla e com novos perfis, por outro lado a área acadêmica da Publicidade parece ser bastante carente de debates, sendo que muitas universidades sequer revisam suas grades curriculares; quando muito, mudam o nome de algumas disciplinas, inserem a palavra “interdisciplinaridade” em algumas ações, mas a mudança ainda é muito pouca e até bastante ínfima se levada em consideração a abertura ou a flexibilidade que as Diretrizes Curriculares vigentes podem permitir. Falta, afinal, ao campo da Publicidade alguns esforços no sentido de compreender sua história, de vasculhar seus meandros institucionais ou ainda de mais discussões sobre a formação de novos publicitários.

Posto dessa forma, o livro *Semiopublicidade...* avança ao próximo capítulo, cujo propósito é justamente o de comprovar a carência, já mencionada, na atualização dos currículos dos cursos de Publicidade. Bruno Pompeu menciona que a motivação para ele conduzir esse estudo parte de sua observação empírica, pelos anos na docência, de que algo precisa ser feito, pois o ensino de Publicidade parece caminhar para um lado enquanto o mercado, a sociedade e a cultura apontam para uma direção diferente, pouco contemplada nas aulas dos cursos superiores.



A fim, portanto, de demonstrar a necessidade de atualização do ensino de Publicidade, no capítulo sexto o autor Bruno Pompeu conduz uma pesquisa em que ele realiza, tendo por base técnicas de Análise de Discurso, uma avaliação dos títulos e dos textos que compõem os planos de ensino das disciplinas dos cursos (incluindo suas ementas, objetivos, conteúdos, métodos de ensino, referências bibliográficas etc.), para comprovar suas premissas quanto ao pouco espaço que assuntos como consumo ou geração e difusão de significados, tão importantes ao contexto social atual, tem no ensino superior. Além disso, a pesquisa também tem a pretensão de evidenciar o posicionamento evidentemente midiacentrista dos cursos, demonstrando que sua organização estrutural ainda segue uma lógica antiga dos departamentos tradicionais das agências de publicidade, como atendimento, planejamento, criação, mídia etc.

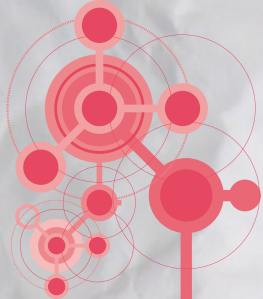
Não se trata, neste caso, da realização de um levantamento numérico ou totalizante de todos os cursos de Publicidade do país. Em vez disso, o que Bruno Pompeu propõe é uma reflexão quanto ao posicionamento teórico-epistemológico em instituições de várias naturezas, incluindo, no mínimo, uma instituição pública federal, uma instituição pública estadual, uma instituição privada de elite, uma instituição privada de massa, uma instituição confessional, uma instituição das mais antigas e uma instituição das mais recentes. Foram escolhidas, neste sentido, dez instituições: Escola de Comunicação e Artes (ECA-USP), Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM SP), Faculdade Zumbi dos Palmares (FZP), Universidade Presbiteriana Mackenzie (Mack), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC RJ), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC SP), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Universidade Nove de Julho (Uninove). Para o autor, a escolha dessas instituições permite lidar com o panorama universitário diversificado que se encontra no Brasil.

Logo de início, Bruno Pompeu, ao ter em mãos os currículos e planos de ensino dessas instituições, já verifica uma balbúrdia burocrática-pedagógica em que as ementas se confundem com os objetivos ou que apenas refletem o conteúdo programático das disciplinas; há, ainda, ementas que se repetem em disciplinas distintas etc. Seja como for, durante as análises, o autor procura buscar termos que possam assinalar a presença de temas como consumo, semiótica e midiacentrismo no ensino da Publicidade, sempre tomando cuidado com o emprego dos termos e o agrupamento lógico deles, de acordo com os contextos em que são utilizados.

O resultado de suas análises é que, na contagem e agrupamento dos termos, Bruno Pompeu pode comprovar sua hipótese quanto à ênfase de conceitos como produção e mídia, além da pouca importância dada a assuntos tais como o entendimento do consumo e a geração de significados (semiótica) por meio do uso dos bens. De acordo com o autor, a alta recorrência da palavra “produção” talvez seja o exemplo mais incontestável de que o ensino da Publicidade está muito distante das lógicas do consumo. Parece, afinal, existir uma cisão entre teoria e prática quando se pensa nestes cursos superiores; aliás, embora a palavra “conceito” seja bastante citada nos textos das ementas, a comparação desses resultados com os contextos em que os termos foram empregados demonstra que essa é mais uma palavra “coringa” na linguagem das ementas e dos materiais didáticos do que propriamente uma elevação de pensamento.

A crítica, portanto, feita por Bruno Pompeu, está em relação ao viés predominantemente prático do ensino e à pouca profundidade das reflexões que suscita. Parecem, mais uma vez, raros os momentos em que a publicidade se abre para as teorias do consumo, da sociedade, da cultura e da semiótica e toda a contribuição que esse tipo de pensamento poderia agregar ao fazer publicitário. Pela contagem das palavras, o autor demonstra, ao contrário, que os currículos dos cursos de Publicidade mostram-se realmente criados à imagem e semelhança dos departamentos tradicionais de uma agência de publicidade, procurando reproduzir sua organização pessoal, sua distribuição de tarefas e seus fluxos de trabalho.

Extraídas as devidas conclusões quanto às condições dos cursos superiores em diferentes tipos de instituições do país, o livro *Semiopublicidade...* não poderia simplesmente terminar sem uma proposta para mudar essa postura. Logo, encerrado o



capítulo sexto, a obra avança ao sétimo e último capítulo, em que Bruno Pompeu apresenta uma proposta de renovação das matrizes curriculares. De antemão, o autor já salienta que não poderia construir o currículo de um curso tendo em mente um sujeito mecânico que as competências e habilidades das matrizes curriculares fazem supor. Em outras palavras, na opinião de Bruno Pompeu, seria preciso, logo de início, pensar em um curso para um sujeito com talentos e que, estimulado e aperfeiçoado, possa atender às expectativas mais exigentes do mercado, abrindo-se mais sensivelmente aos significados da cultura da mesma forma que cria mensagens significativas. Até mesmo as mídias, aliás, tão evidentes no fazer publicitário, deveriam ser entendidas pelos profissionais com um sentido mais profundo de estruturas de signos e linguagens. Logo, se o publicitário, antes de tudo, deveria refletir, criar e manusear signos, ele precisa passar por um processo de alfabetização semiótica, pois a mesma destreza que ele deveria ter sobre a língua, também deveria demonstrar com outros tipos de códigos que compõem a campanha publicitária.

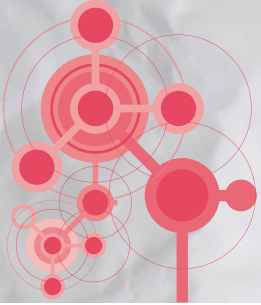
Bruno Pompeu prossegue mencionando que o publicitário precisa, urgentemente, assumir essa figura mediadora de significados e seu espaço intersticial entre um universo culturalmente constituído e o meio social ao qual se destinam as mensagens que pretende criar. Logo, para o autor, o ponto de partida para um novo modelo de arranjo disciplinar deve, inevitavelmente, envolver a cultura e a sociedade, pois a comunicação publicitária depende de seus meandros. É preciso, em outras palavras, romper com o modelo padrão e o pensamento tradicional de ensino. Para isso, Bruno Pompeu propõe uma nova divisão estrutural, cujas disciplinas dividem-se em três principais níveis (que devem se relacionar): epistemológico, teórico e prático.

O nível epistemológico traz consigo discussões mais profundas sobre o que é publicidade e qual o seu papel no contexto contemporâneo. É neste nível que se poderia aproximar a comunicação da semiótica e do consumo. Ou seja, poderiam os cursos, com isso, instituírem uma “semiopublicidade” (por isso o nome do livro) baseada nos sentidos, nos processos sógnicos e na noção de que a própria comunicação publicitária é portadora de significados.

Já no nível teórico, Bruno Pompeu propõe a construção conceitual da publicidade, visando permitir recortes mais teóricos que se ligam aos três campos do nível epistemológico (comunicação, semiótica e consumo). Poderiam ser incluídas, neste sentido, estudos relacionados a publicização, mediatização, circulação da comunicação, teoria geral dos signos, teorias da percepção, teorias da linguagem, antropologia do consumo, sociologia do consumo, filosofia do consumo, psicologia do consumo etc. Ou seja, as interfaces disciplinares deveriam partir do nível epistemológico e ganhar corpo e robustez no nível teórico.

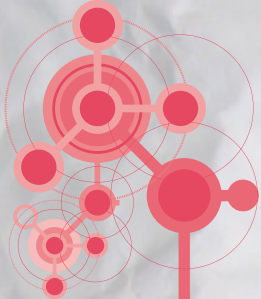
No nível prático, terceiro e último da estrutura curricular, o foco está no fazer, no praticar e no concretizar o que a epistemologia definiu como perspectiva e o que as teorias demarcaram conceitualmente. Para Bruno Pompeu, é neste nível que poderiam ser inseridas disciplinas específicas do dia a dia do fazer publicitário, tais como o uso de linguagens, códigos, signos, textos, o desenvolvimento de produtos, embalagens, gestão de relacionamento com clientes e de pontos de venda, planejamento, posicionamento, conceito de marcas etc.

Vale destacar que, em momento algum, o autor defende um novo modelo curricular que se proponha rígido, fixo, estanque ou autoritário. Em vez disso, o que Bruno Pompeu apresenta é uma estrutura com níveis que sejam suficientemente flexíveis para adequar diferentes disciplinas de acordo com os objetivos e circunstâncias sociais de cada instituição de ensino. Aliás, tendo em vista, como já estudado no capítulo primeiro, que o mundo está acelerado demais e valoriza o que é instantâneo, talvez esperar quatro anos até um aluno se formar e trabalhar no mercado pode ser tempo demais. É por isso que Bruno Pompeu defende a necessidade de se estabelecer, dentro dos três níveis propostos, uma estrutura de disciplinas que apresente resultados prévios ao longo do próprio curso, formando, em etapas, as diferentes competências dos alunos, para que eles possam, a cada etapa, ter mais chances de ingressar no mercado.



A urgência, portanto, destas alterações no ensino não é por um currículo melhor ou por disciplinas mais novas e atualizadas (isso também), mas, sobretudo, por uma discussão profunda quanto a uma epistemologia própria da publicidade. A reflexão, o desejo de mudar e de formar profissionais mais capacitados é, definitivamente, a grande contribuição de *Semiopublicidade...* ao campo científico, que pode encontrar nas propostas de Bruno Pompeu não uma solução definitiva, mas um caminho a se pensar para, enfim, alinhar, o quanto antes, o ensino publicitário frente às novas demandas e os novos desafios impostos pelo mercado.

Texto recebido em 10.12.2018 e aprovado em 08.01.2019.



Maria José da Costa Oliveira
Luciana Bernardo Miotto

Vida sustentável e comunicação: o diálogo necessário entre Estado, mercado e sociedade civil

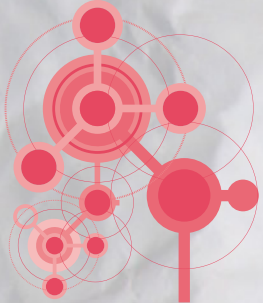
Appris
Curitiba, 2018
161 páginas

Resenhado por



Luiz Alberto de Farias

- Livre Docente em Comunicação e Opinião Pública pela ECA-USP
- Pós-doutorado em Comunicação pela Universidade de Málaga (Espanha)
- Doutor em Integração da América Latina – Prolam/USP
- Mestre em Comunicação e Mercado (Cáster Líbero), jornalista e relações públicas
- Professor Associado da ECA-USP
- Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Umesp
- E-mail: lafarias@usp.br



Quando o futuro está tão perto

When the future is so close

Cuando el futuro está tan cerca

O que cabe a cada um nos diversos papéis presentes em nossa sociedade? O equilíbrio de responsabilidades é fruto, antes de tudo, do diálogo, mediado pelas demandas existentes, e do permanente tensionamento de poder. Se de um lado a sociedade civil torna-se cada vez mais exigente, mais presente, mais crítica – movida pelo empoderamento que as novas tecnologias têm conferido –, do outro, organizações dos mais diversos setores, as que representam o chamado mercado, procuram também trabalhar com pautas em sintonia com a sociedade e são cobradas a ter sua efetiva responsabilidade no ambiente em que atuam.

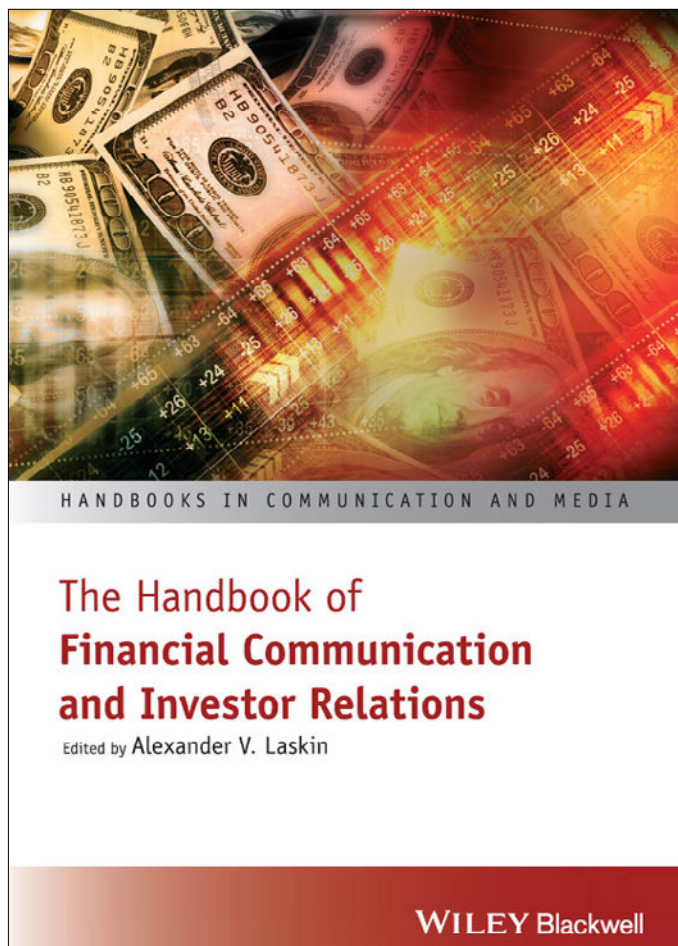
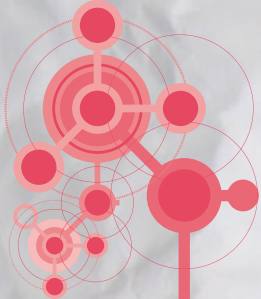
O Estado, por seu tempo e por meio da comunicação pública, é – ou precisa ser – o grande mediador desses encontros e desencontros. E determinadas pautas têm feito parte das narrativas e contranarrativas contemporâneas, desenhando um cenário de uma verdadeira guerra de narrativas, de discursos de toda ordem.

Os aspectos da sustentabilidade e do meio ambiente, trabalhados na obra *Vida sustentável e comunicação: o diálogo necessário entre Estado, mercado e sociedade civil*, das pesquisadoras Maria José da Costa Oliveira e Luciana Bernardo Miotto, são apresentados de forma clara e inquestionável com as devidas vinculações à comunicação.

Dividido em quatro partes, o livro constrói devidamente o que traz em seu subtítulo – “o diálogo necessário entre Estado, mercado e sociedade civil” –, apresentando as conexões de cada um desses três pilares com o tema-chave, que é o cenário da sustentabilidade e seus desdobramentos.

A obra se apresenta em um momento no qual instituições e personalidades colocam em xeque a veracidade de temas como o aquecimento global e o risco à humanidade decorrente de agrotóxicos e transgênicos. Os textos são provocativos e ao mesmo tempo questionadores, trazendo à tona discussões que estão longe de serem superadas, como o papel social das empresas frente aos temas abordados.

A primeira divisão do livro discute o futuro da humanidade ancorado no aspecto da sustentabilidade. Nesse ponto além da história, abre-se um canal de conversa sobre o cenário nacional e o global, que certamente estão imbricados. A segunda parte aborda o aspecto público, trazendo à cena elementos-chave como legislação e comunicação pública.



Alexander V. Laskin

*The handbook of financial communication
and investor relations*

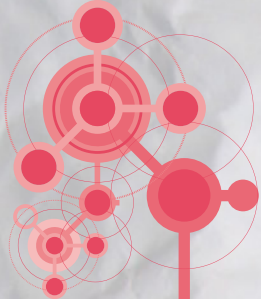
Wiley-Blackwell
Malden, 2018
544 páginas

Resenhado por



Vânia Penafieri

- Doutora e mestre em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
- Especialista em Marketing e graduada em Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero
- Docente da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
- Docente da Faculdade Cásper Líbero
- E-mail: vpenafieri@gmail.com



Resultados e comunicação em uma só linguagem

Results and communication in one language

Resultados y comunicación en un solo lenguaje

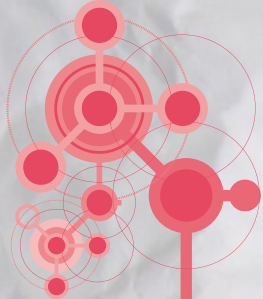
Quando falamos em temas ligados a finanças e mercado, é quase automática a separação destes do território das relações públicas e da comunicação organizacional. Isso vem de uma tradição que confunde certo nível de preconceito – como a ideia de que vendas e comunicação não dialogam, por exemplo, ou mesmo que resultados concretos, objetivos e quantitativos devem ser apartados daqueles entendidos como qualitativos – com um determinado feixe de estereótipos.

Ao contrário disso, a comunicação está a cada dia mais atrelada a aspectos de resultados. Assim, elementos como finanças, vendas, relações com acionistas etc. estão – ou deveriam estar – no escopo e nas preocupações de todo plano de comunicação – inclusive no que tange à comunicação interna, organizacional e mercadológica. Desse conceito pode-se mesmo lembrar a linguagem de relações públicas, fundamentalmente substantiva, em contraponto a outras áreas da comunicação, cuja adjetivação faz parte do linguajar diário.

Aliado a esse cenário talvez não haja suficiente número de pesquisas que conectem essas áreas: seja pelo eventual desinteresse e mesmo pelos conceitos a priori, seja pela cultura de se atribuir a campos terceiros essa função. Ou se olha a comunicação e suas eventuais imbricações com um olhar comunicacional, ou se mira a comunicação como um instrumento nos planos de gestão. Se isso pode ser uma explicação na academia, talvez no mercado esses mesmos elementos não sejam tão diferentes, pois os planejamentos de longo prazo nem sempre permitem diálogo entre áreas. Ou seja, mundos ideais e reais confrontados, mas ao mesmo tempo convivendo lado a lado.

A produção literária, de modo geral, não faz a devida ponte. Podem ser encontradas obras esparsas especialmente em se tratando de comunicação e suas aproximações, ou falando de comunicação no campo dos resultados. A ideia de avaliação e mensuração tem ganhado força em pesquisadores de peso, além de métricas de crescente confiabilidade. Mesmo a Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo abriga o Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing (Ceacom), com pesquisas de ponta nos estudos de avaliação em comunicação.

Quanto ao aspecto financeiro, surge uma obra que certamente poderá dar tom a um campo já permeado naturalmente pelas relações públicas, mas ainda visto com certa timidez. A obra *The handbook of financial communication and investor*



relations, organizada pelo norte-americano Alexander Laskin, tem um desses pilares como norte: a comunicação financeira e a relação com investidores. O organizador se serve de vasta experiência e prática para dar cenário a um estudo que encampa pontos-chave no tocante à comunicação financeira e às relações com investidores.

O livro é composto por quatro partes, tendo início com um panorama sobre teoria e o mercado (The foundation of financial communication and investor relations: theory and industry), composto por doze capítulos que abordam aspectos legais, questões de gênero, habilidades necessárias para o profissional, crises, riscos, dentre outras temáticas. A segunda parte foca no aspecto prático da atividade (The practices of financial communication and investor relations: strategies and tactics), ilustrando com dezessete capítulos que falam de temas como *startups*, risco na fala de executivos, social media, avaliação e mensuração, transparência, responsabilidade social, ativismo e auditorias de imagem, dentre outros.

A terceira parte da obra (Financial communication outside the corporate context: from governments to families) é integrada por seis capítulos que tocam em pontos como regulação de mercados, sistemas de gerenciamento e regras públicas, jornalismo e relacionamento, organizações sem fins lucrativos e transparência entre públicos segmentados. A última parte do *handbook* aborda um panorama amplo de experiências ao redor do mundo (Financial communication and investor relations around the world) e oferta experiências bastante interessantes, por causa do rol de autores/países que compõe seus dez capítulos. Há depoimentos sobre países como Alemanha e Turquia, Itália e Índia, Argentina e Brasil, dentre outras vivências.

O livro realmente apresenta um amplo panorama, permitindo conhecer muito sobre o que se pesquisa e se pratica ao redor do mundo, e com um fechamento baseado na experiência mais localizada, permitindo confrontar aspectos legais e técnicos. A representação brasileira é dada pelo capítulo "Investor relations in Brazil: from the protection of major stakeholders to value management for concerned parties", produzido por três pesquisadores vinculados à Universidade de São Paulo: Luiz-Alberto de Farias, Paulo Nassar e Ágatha Camargo Paraventi.

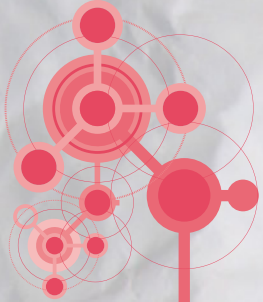
Nesse capítulo, que fecha a obra, os autores brasileiros desenham um cenário que aproxima os aspectos regulatórios aos sistemas de comunicação existentes nesse universo tão complexo, que se relacionam com o próprio título do livro: relações com investidores e comunicação financeira. Farias, Nassar e Paraventi apresentam o histórico da atividade no país desde os seus primeiros passos, no século XX, e atualizam a realidade da profissão e suas confluências com o segmento financeiro, que tem a cada dia sido exigido a oferecer maior transparência, o que muito pode ser conseguido por meio da comunicação e relacionamento com os públicos envolvidos.

Muito além da legislação, a prática da comunicação com investidores moderniza um mercado que tem no aspecto simbólico seu maior valor. A possibilidade de credibilidade e forte reputação estão ligadas, como pode mostrar o livro *The handbook of financial communication and investor relations*, de Alexander Laskin, às relações públicas, cristalizando o papel dessa área na construção de relacionamentos duradouros, que podem ir muito além de cumprimento de *compliance*, mas na geração de uma linguagem que integre resultados e confiança.

Texto recebido em 13.02.2019 e aprovado em 22.03.2019.



NORMAS



A *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* tem como objetivo ser um instrumento efetivo de colaboração, debate e aproximação entre estudos acadêmicos e aplicações práticas. Nesse sentido, se dirige a docentes, pesquisadores, profissionais, estudantes de graduação e pós-graduação, universidades, instituições e demais interessados em comunicação organizacional e relações públicas.

A *Organicom* aceita a contribuição de autores que proponham textos pertinentes ao objetivo da revista e aos seus públicos-alvo.

CRITÉRIOS PARA A PUBLICAÇÃO

Como parte do processo de submissão, os autores são obrigados a verificar a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem de acordo com as normas serão devolvidas aos autores.

1. A contribuição é original e inédita, e não está sendo avaliada para publicação por outra revista. Caso contrário, deve-se justificar em "Comentários ao editor".
2. Todas as Normas de publicação devem ser estritamente respeitadas, sob pena de a colaboração ser recusada. Os autores serão contatados para sanar eventuais faltas. A *Organicom* se reserva o direito de efetuar correções, adaptações e alterações sem consulta aos autores.
3. Em caso de submissão a uma seção com avaliação pelos pares (por exemplo, artigos), as instruções disponíveis em *Assegurando a avaliação pelos pares cega* foram seguidas.
4. As opiniões expressas nos artigos são de responsabilidade do autor, que se compromete a respeitar os padrões éticos da pesquisa científica.
5. A submissão implica a cessão de direitos da primeira publicação à revista *Organicom*, sem pagamento. Os autores podem estabelecer por separado acordos adicionais para a distribuição não exclusiva de versão da obra publicada na revista (como colocar em um repositório institucional ou publicar em um livro), com o devido reconhecimento de sua publicação inicial na revista *Organicom*.
6. Autores de *artigos e pesquisas* devem possuir título de doutorado ou serem doutorandos. Havendo coautores, estes devem ser doutores, doutorandos, mestres e/ou mestrandos. Autores de *depoimentos e resenhas* devem ter titulação mínima de pós-graduação.

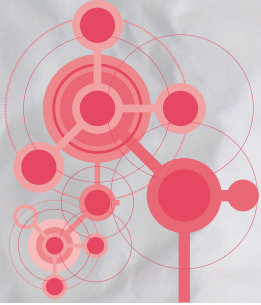
DIRETRIZES PARA AUTORES

Colaborações

O projeto editorial da *Organicom* prevê os seguintes tipos de colaboração:

Artigos inéditos e Pesquisas: até **5.000 palavras**, incluindo referências bibliográficas, se houver. Estrutura mínima exigida:

- Título: no máximo 15 palavras.
- Resumo: não exceder 80 palavras e até cinco palavras-chave.
- Introdução.
- Referencial teórico.
- Metodologia.



- Resultados.
- Discussão e conclusões.
- Referências.

Depoimentos: até **2.500 palavras**, incluindo referências bibliográficas, se houver.

Resenhas bibliográficas (livros e monografias): até **1.800 palavras**.

- Devem ter um título original.
- Devem conter a referência completa da obra analisada: autores ou organizadores, editora, ano de publicação e número de páginas.
- Devem vir acompanhadas de uma foto da capa da obra resenhada, escaneada com alta qualidade.

Idiomas

Serão recebidos textos em português, espanhol, inglês e francês.

- Título, resumo e palavras-chave de autores brasileiros devem vir em português, espanhol e inglês.
- Título, resumo e palavras-chave de autores de outros países devem vir no idioma original e em inglês, responsabilizando-se a revista pela tradução para o português.

Identificação dos autores

Os autores devem enviar, juntamente com as colaborações, as seguintes informações:

- Dados acadêmicos relativos a vínculo institucional, cargo, titulação e principais publicações.
- Histórico profissional.
- Endereço para correspondência, telefone e e-mail (este último será publicado).

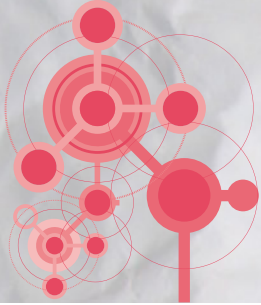
O texto total de identificação dos autores deve conter, no máximo, 1000 caracteres (com espaços), seja para um ou mais autores (dados somados de 1.000 caracteres).

Formatação

- O texto deve ser formatado em Word, em Times New Roman, corpo 12.
- Usar espaço de 1,5cm entre as linhas e espaço duplo entre os parágrafos.
- As margens do texto deverão ter 3cm.

Notas, citações e referências

- As notas explicativas devem ser apresentadas, por inserção automática, no pé da página, em corpo 10, com a numeração acompanhando a ordem de aparecimento.
- As fontes de citações devem ser identificadas dentro do texto (fonte, ano e página da citação).
- Nas citações e nas referências finais (postas em ordem alfabética) se devem seguir as normas NBR 10502 e NBR 6023 da ABNT. Se autores de outros países utilizam um sistema diferente (Vancouver etc.), a revista padronizará as citações e referências segundo as normas mencionadas.



Figuras

- As figuras devem ser enviadas em arquivos separados, numeradas, com a devida legenda e referência de autoria (quando reproduzidas). Deve ser indicado seu local de inserção no texto.
- Fotografias e mapas, além de organogramas, diagramas e fluxogramas complexos, devem estar em formatos adequados de impressão (300dpi com 20cm de largura).
- Outros elementos, como quadros, gráficos e tabelas, além de organogramas, diagramas e fluxogramas simples, serão redesenhados e adaptados aos padrões gráficos da *Organicom*.

Avaliação

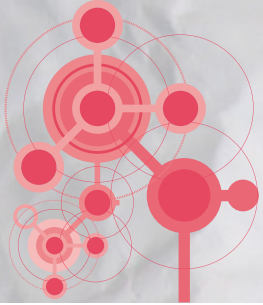
Os originais encaminhados para análise serão submetidos a dois membros do Conselho Editorial para emissão de parecer que avalie o texto a partir de créditos de qualidade, metodologia e adequação aos objetivos e padrões estabelecidos nestas Normas. Dois pareceres favoráveis habilitam o texto para publicação, assim como dois desfavoráveis o invalidam. Um parecer favorável e outro desfavorável levarão a uma terceira consulta. Os responsáveis pela avaliação serão designados de acordo com a linha de pesquisa e o tema desenvolvido pelo autor. Todos os autores receberão informação detalhada sobre o processo de avaliação de seu texto, que pode ser aceito, aceito com ressalvas (alterações ou complementações) ou recusado.

Envio

- Os autores deverão submeter suas colaborações em formato eletrônico por meio do portal da revista: www.revistaorganicom.org.br, que utiliza o sistema SEER de publicações.
- O autor deve cadastrar-se, clicando no ícone CADASTRO, na parte superior da página, e preenchendo o formulário com seus dados – ao final, não se esqueça de selecionar a opção "Cadastrar como - Autor: Pode submeter à revista". Após concluir seu cadastro, o sistema fornecerá instruções para a efetuação da transferência do trabalho. Para dúvidas ou informações, entrar em contato por email ou telefone.

Contatos

- Portal: www.revistaorganicom.org.br
- E-mail: organicom@revistaorganicom.org.br
- Telefone: (+55 11) 3091- 2949



Organicom – *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (Brazilian Organizational Communication and Public Relations Magazine) has the objective of being an effective instrument of collaboration, debate and approach between academic studies and practical applications. For this purpose it is aimed at professors, researchers, professionals, graduate and post-graduate students, universities, institutions and other bodies interested in Communication and Public Relations.

Organicom accepts the contribution of authors who propose texts that are pertinent to the objective of the magazine and to its target publics.

CRITERIA FOR PUBLICATION

As part of the process of submission, the authors are required to verify the conformity of the submission in relation to all of the items listed below. Any submissions that are not in accordance with the rules shall be returned to the authors.

1. The contribution is original and unpublished and is not being assessed for publication in another magazine. Otherwise this must be justified in "Comments to the editor".
2. All of the publication rules must be strictly respected, subject to penalty of the collaboration being refused. The authors will be contacted to remedy any faults. *Organicom* reserves the right of effecting corrections, adaptations and alterations without consulting the authors.
3. In the event of submission to a session with assessment by the peers (e.g.: articles), the instructions are available in *Assegurando a avaliação pelos pares cega* (Assuring the blind assessment by the peers) were followed.
4. The opinions expressed in the articles are responsibilities of the author, who commits to respect the ethical principles of scientific research.
5. The submission implies assignment of rights of the first publication to the *Organicom* magazine, without any payment. The authors may establish separately additional agreements for non-exclusive distribution of a version of the work published in the magazine (such as placing it in an institutional repository or publishing a book), with due acknowledgement of its initial publication in the *Organicom* journal.
6. Authors of *articles and researchers* must have a Ph.D. or be candidates for doctors' degrees. If there are co-authors they must be Ph.Ds, candidates for doctors' degrees, masters and/or candidates for masters' degrees. Authors of *depositions and reviews* must hold at least a post-graduate degree.

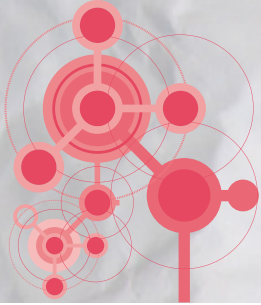
GUIDELINES FOR AUTHORS

Contributions

The *Organicom* editorial project provides for the following types of collaboration:

Unpublished articles and Researches: not more than **5,000 words**, including bibliographic references, if any. Minimum required structure:

- Title: at most 15 words.
- Abstract: not to exceed 80 words and not more than five key-words.
- Introduction.
- Theoretical reference.
- Methodology.



- Results.
- Discussion and conclusions.
- References.

Testimonies: up to **2,500 words**, including bibliographic references, if any;

Bibliographic reviews (books and monographs): not more than **1,800 words**.

- Must have an original title.
- Must contain a complete reference of the analyzed works: authors or organizers, editor, year of publication and number of pages.
- Must be accompanied by a photo of the cover of the reviewed work, with top-quality scanning.

Languages

Texts will be received that are in Portuguese, Spanish, English and French.

- Titles, abstracts and key-words of Brazilian authors must be in Portuguese, Spanish and English.
- Titles, abstracts and key-words of authors from other countries must be in the original language and in English, with the magazine assuming responsibility for translation to Portuguese.

Identification of the authors

The authors must send, together with their contributions, the following informations:

- Academic data relative to the institutional bind, position, title and principal publications.
- Professional background.
- Address for correspondence, telephone and email (the latter will be published).

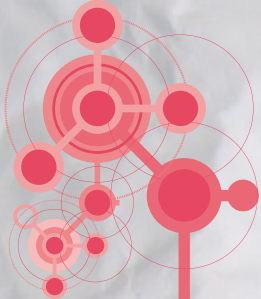
The total text for identification of the authors must contain a maximum of 1,000 characters (with spaces), be they for one or more authors.

Formatting

- The text must be in Word format, Times New Roman font, size 12.
- Use a space of 1.5 cm between the lines and double space between the paragraphs.
- The margins of the text must be of 3 cm.

Notes, quotes and references

- The explanatory notes must be shown at the foot of the page, in size 10, with the numbering following the order of mention.
- The sources of quotes must be identified within the text (source, year and page of the quote).
- In the quotes and in the final references (placed in alphabetical order) the rules of NBR (Brazilian Technical Standard) 10502 and NBR 6023 of the ABNT (Brazilian Association of Technical Standards) must be followed. If the authors of other countries use a different system (Vancouver, etc.) the magazine will standardize them following the mentioned rules.



Figures

- The figures must be sent in separate files and numbered with the proper sub-title and reference of authorship (when reproduced). The place of insertion in the text must be designated.
- Photographs and maps, as well as organization charts, diagrams and complex flowcharts must be in a format that is adequate for printing (300 dpi with 20 cm width).
- Other elements such as boards, graphs and tables, as well as organization charts, diagrams and simple flowcharts, will be redesigned and adapted to the Organicom graphic standards.

Assessment

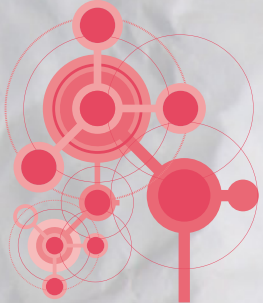
The originals sent for analysis will be submitted to two members of the Editorial Council for issuance of an opinion that assesses the text based on credits of quality, methodology and adequacy to the objectives and standards established in these Rules. Two favorable opinions qualify the text for publication, while two unfavorable ones will invalidate it. One favorable and another unfavorable will lead to a third consultation. The persons responsible for the assessment will be designated according to the line of the research and theme presented by the author. All of the authors will receive detailed information on the process of assessment of their text, which may be accepted, accepted with exceptions (alterations or supplementations) or refused.

Remittance

The authors must submit their collaborations in electronic format by means of the portal of magazine: www.revistaorganicom.org.br, which uses the SEER system of publication. The author must register by clicking on the CADASTRO (Registration) icon, at the top of the page, and completing the form with his/her data – at the end do not forget to select the "Cadastrar como – Autor: Pode submeter à revista" (Register as – Author: Able to submit to the magazine) option. After completing your registration the system will provide instructions for completing the transfer of the work. For any doubts or information get in touch by email or telephone.

Contacts

- Site: www.revistaorganicom.org.br
- E-mail: organicom@revistaorganicom.org.br
- Phone: (+55 11) 3091 2949



Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas tiene como objetivo ser una herramienta eficaz para la colaboración, el debate y la aproximación entre los estudios académicos y las aplicaciones prácticas. En este sentido, está direccionada a profesores, investigadores, profesionales, estudiantes graduados y estudiantes de posgrado, universidades, instituciones y otros interesados en la comunicación organizacional y las relaciones públicas.

Organicom acepta la contribución de autores que propongan textos pertinentes al objetivo de la revista y a sus audiencias objetivo.

CRITERIOS PARA LA PUBLICACIÓN

Como parte del proceso de envío, los autores son obligados a verificar la conformidad de la presentación de todos los ítems que se enumeran a continuación. Las presentaciones que no cumplan con las normas serán devueltas a los autores.

1. La contribución es original e inédita y no está siendo evaluada para su publicación por otra revista. De lo contrario, debe estar justificada en "Comentarios al editor".
2. Todas las Normas de publicación deberán cumplirse estrictamente, de lo contrario se denegará la colaboración. Los autores serán contactados para remediar faltas eventuales. *Organicom* se reserva el derecho de efectuar correcciones, adaptaciones y modificaciones sin consultar a los autores.
3. En el caso de la presentación de una sección con revisión por pares (por ejemplo, artículos), las instrucciones disponibles en Asegurar la evaluación ciega por pares deberán ser seguidas.
4. Las opiniones expresadas en los artículos son de responsabilidad del autor, que se compromete a respetar las normas éticas de la investigación científica.
5. La presentación implica la cesión de derechos de la primera publicación a la revista *Organicom* sin retribución. Los autores pueden establecer de forma separada acuerdos adicionales para la distribución no exclusiva de la versión de la obra publicada en la revista (como poner en un repositorio institucional o publicarla en un libro), con el debido reconocimiento de su publicación inicial en la revista *Organicom*.
6. Autores de los artículos e investigaciones deben tener título de doctorado o ser estudiantes de doctorado. Existiendo coautores, estos deben ser doctores, doctorandos, magísteres o estudiantes de maestría. *Autores de testimonios y reseñas* deben tener una titulación mínima de post-graduación *lato sensu*.

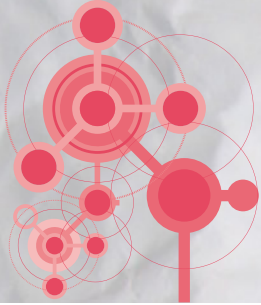
DIRECTRICES PARA LOS AUTORES

Colaboraciones

El proyecto editorial de *Organicom* incluye los siguientes tipos de cooperación:

Artículos inéditos e investigaciones: hasta **5.000 palabras**, incluyendo las referencias bibliográficas, si las hubiere. Estructura mínima requerida:

- Título: un máximo de 15 palabras.
- Resumen: no exceder de 80 palabras y un máximo de cinco palabras claves.
- Introducción.
- Marco teórico.
- Metodología.



- Resultados.
- Discusión y conclusiones.
- Referencias.

Testimonios: hasta **2.500 palabras**, incluyendo las referencias bibliográficas, si las hubiere.

Reseñas bibliográficas (libros y monografías): hasta **1.800 palabras**.

- Deben tener un título original.
- Deben incluir la referencia completa de las obras analizadas: autores u organizadores, editorial, año de publicación y número de páginas.
- Deben ser acompañados por una foto de la portada de la obra reseñada, escaneada con alta calidad.

Idiomas

Textos serán recibidos en portugués, español, inglés y francés.

- Título, resumen y palabras claves de autores brasileiros deben estar en portugués, español e inglés.
- Título, resumen y palabras claves de autores de otros países deben estar en el idioma original y en inglés, siendo la revista responsable por la traducción al portugués.

Identificación de los autores

Los autores deberán enviar, junto con sus contribuciones, las siguientes informaciones:

- Datos académicos relativos a la afiliación institucional, cargo, título y publicaciones principales.
- Histórico profesional.
- Dirección postal, teléfono y correo electrónico (este último será publicado).

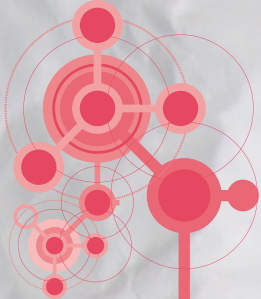
El texto completo de la identificación de los autores debe contener un máximo de 1.000 caracteres (con espacios), sea para un autor o varios autores (datos agregados a 1.000 caracteres).

Formato

- El texto debe ser formateado en Word, Times New Roman, tamaño 12.
- Utilizar el espacio de 1,5cm entre líneas y doble espacio entre párrafos.
- Las márgenes de texto deben ser de 3cm.

Notas, citas y referencias

- Las notas deben ser presentadas, por inserción automática, al pie de página, en tamaño 10, numeradas siguiendo el orden de aparición.
- Las fuentes de las citas deben ser identificados dentro del texto (fuente, año y página de la citación).
- En las citas y referencias finales (puestas en orden alfabético) se deben seguir las normas NBR 10502 y NBR 6023 de la ABNT. Si los autores de otros países utilizan un sistema diferente (Vancouver, etc.), la revista estandarizará citas y referencias a partir de las normas mencionadas.



Figuras

- Las figuras deben ser enviadas en archivos separados, numerados, con el subtítulo adecuado y referencia de autoría (cuando reproducidas). Debe ser señalado el local de su inserción en el texto.
- Las fotografías y mapas, así como organogramas, diagramas y flujogramas complejos, deben estar en formatos de impresión apropiados (300dpi con 20cm de ancho).
- Otros elementos, como cuadros, gráficos y tablas, así como organogramas, diagramas y flujogramas simples, serán rediseñados y adaptados a los padrones gráficos de Organicom.

Evaluación

Los originales enviados para su análisis serán entregados a dos miembros del Consejo Editorial para la emisión de un dictamen para evaluar el texto a partir de criterios de calidad, metodología y adecuación a los objetivos y padrones establecidos en esta Norma. Dos opiniones favorables habilitan al texto para su publicación, así como dos desfavorables lo invalidan. Una opinión favorable y otra desfavorable darán lugar a una tercera consulta. Los evaluadores serán designados de acuerdo con el área de investigación y el tema desarrollado por el autor. Todos los autores recibirán información detallada sobre el proceso de evaluación de su texto, que puede ser aceptado, aceptado con reservas (cambios o complementaciones) o negado.

Envío

Los autores deben presentar sus contribuciones electrónicamente a través del sitio web de la revista – www.revistaorganicom.org.br – que utiliza el sistema SEER de publicaciones. El autor debe registrarse haciendo clic en el ícono de CADASTRO (Registro) en la parte superior de la página y rellenar el formulario con sus datos – al final, no se olvide de seleccionar la opción “Cadastrar como – Autor: Pode submeter à revista” (Registrar como – Autor: Puede presentar a la revista). Terminado el registro, el sistema le dará instrucciones para efectuar la transferencia de trabajo. Para preguntas o información, póngase en contacto por correo electrónico o teléfono.

Contactos

- Portal: www.revistaorganicom.org.br
- E-mail: organicom@revistaorganicom.org.br
- Teléfono: (+55 11) 3091- 2949