

Relações Públicas e Comunicação Organizacional:  
dos fundamentos às práticas

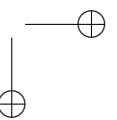
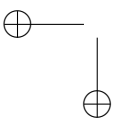
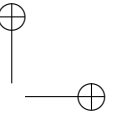
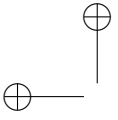
Vol IV (2015)

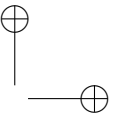
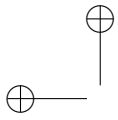
Gisela Gonçalves & Tiago Martins (org.)



# Interfaces da Comunicação com a Cultura

livros  
LABCOM  
books

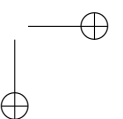
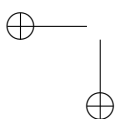


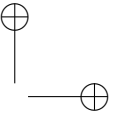
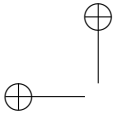


Gisela Gonçalves & Tiago Martins (org.)

# Interfaces da comunicação com a cultura

Coleção Relações Públicas e  
Comunicação Organizacional  
(vol. 4)





Livros LabCom  
Covilhã, UBI, LabCom, Livros LabCom  
[www.livroslabcom.ubi.pt](http://www.livroslabcom.ubi.pt)  
DIREÇÃO: José Ricardo Carvalheiro

SÉRIE: Comunicação Estratégica

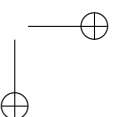
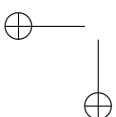
TÍTULO: Interfaces da comunicação com a cultura  
COLEÇÃO: Relações Públicas e Comunicação Organizacional:  
dos fundamentos às práticas (vol. 4)  
ORGANIZADORES: Gisela Gonçalves & Tiago Martins  
ANO: 2015

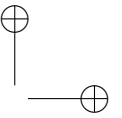
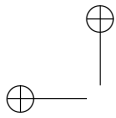
ISBN  
978-989-654-244-3 (Papel)  
978-989-654-246-7 (pdf)  
978-989-654-245-0 (epub)  
DEPÓSITO LEGAL: 395266/15  
TIRAGEM: Print-on-demand

DESIGN DE CAPA: Madalena Sena  
PAGINAÇÃO: Filomena Matos



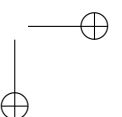
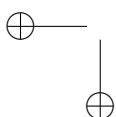
**FCT** **LabCom**  
Fundação para a Ciência e a Tecnologia online communication lab

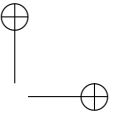
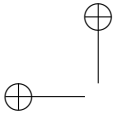




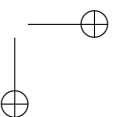
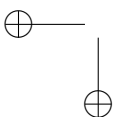
# Índice

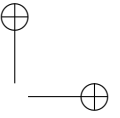
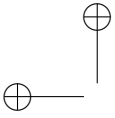
Apresentação da coleção . . . . .	1
Interfaces da comunicação com a cultura: apresentação <i>Gisela Gonçalves &amp; Tiago Martins</i> . . . . .	3
Das teorias aos conceitos: a articulação entre relações públicas e produção cultural <i>Marcela Guimarães e Silva &amp; Tiago Costa Martins</i> . . . . .	9
As organizações culturais no espaço público. Contributos da comunicação organizacional <i>Maria João Centeno</i> . . . . .	29
Relações públicas em interface com cultura: reflexões sobre <i>storytelling</i> em organizações polifónicas <i>Rodrigo Silveira Cogo &amp; Paulo Nassar</i> . . . . .	43
Intercâmbios entre cultura local e organizacional: desafios para o profissional de relações públicas <i>Karla Maria Müller</i> . . . . .	61
As relações públicas internacionais e a diplomacia: elementos, modelos e actores <i>Sónia Pedro Sebastião</i> . . . . .	77
<i>Inter + Face:</i> do design como gestão da informação e da experiência <i>Catarina Moura</i> . . . . .	99





A educação para a cultura de consumo e media	
<i>Ana Jorge</i> . . . . .	125
A construção e o reforço da identidade organizacional: uma análise dos vídeos de final de ano do Grupo RBS	
<i>Rogério Saldanha Corrêa &amp; Flavi Ferreira Lisboa Filho</i> . . . .	145
Nota sobre os autores	
<i>Interfaces da comunicação com a cultura</i> . . . . .	163



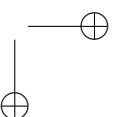
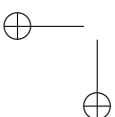


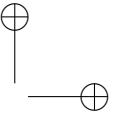
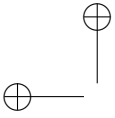
## Apresentação da coleção

A coleção *Relações Públicas e comunicação organizacional – Dos fundamentos às práticas* visa promover uma reflexão crítica alargada às diversas manifestações e aplicações das relações públicas e da comunicação organizacional que por vias diversas intervêm nos vários domínios da atividade humana e organizacional. Classicamente posicionada no âmbito dos estudos em ciências da comunicação, a investigação em relações públicas e comunicação organizacional apresenta, cada vez mais, uma identidade interdisciplinar, no cruzamento com outras áreas do saber, com especial ênfase para as ciências sociais e económicas. Paralelamente, também a prática contemporânea das relações públicas tem vindo a enfatizar uma aproximação multidisciplinar ao saber fazer, afirmando-se hoje como uma atividade profissional legítima e relevante nas mais diversas organizações da sociedade.

Esta coleção apresenta diferentes faces da investigação no campo das relações públicas e da comunicação organizacional, assim como, uma reflexão sobre questões associadas à sua prática profissional no Brasil e em Portugal, decorrentes dos respectivos contextos culturais, políticos e socioeconómicos. Além de contribuir para o avanço da investigação e reflexão teórica, o conjunto de textos aqui reunidos ambiciona oferecer um relato das relações públicas e da comunicação organizacional na contemporaneidade.

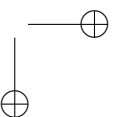
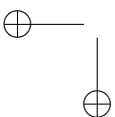
Organizada em 4 volumes, a coleção reúne textos de diferentes autores-colaboradores portugueses e brasileiros. O 1º volume, intitulado “Relações públicas e comunicação organizacional: fronteiras conceptuais”, é dedicado aos fundamentos epistemológico e ontológico deste campo disciplinar, claramente multi e interdisciplinar. No 2º volume, a ênfase é colocada na dialética entre “Comunicação, desenvolvimento e sustentabilidade”, sempre na fronteira e em diálogo com os estudos de relações públicas e comunicação organizacional. O 3º volume, “Novos media e novos públicos” incide sobre as novas formas de fazer e pensar os relacionamentos com os diferentes atores sociais, ao nível empresarial, institucional e político. Já no 4º e último volume da coleção são discutidos diferentes e pertinentes “Interfaces da comunicação com a cultura”.

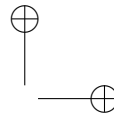
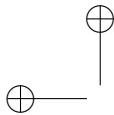




Um breve comentário relativo à política editorial. Respeitam-se as vozes de cada um dos autores, no uso do português do Brasil ou de Portugal. É também da responsabilidade de cada autor-colaborador a referência bibliográfica, assim como a obtenção do direito de replicação de imagens ou textos.

A coleção é editada on-line, em papel e e-pub, pelo LabCom, editora sediada na Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.  
[www.labcom.ubi.pt](http://www.labcom.ubi.pt)





## **Interfaces da comunicação com a cultura: apresentação**

Gisela Gonçalves & Tiago Martins

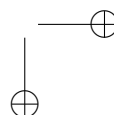
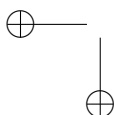
*Universidade da Beira Interior e Universidade Federal do Pampa*

A cultura é na atualidade reconhecida como um tema central no movimento de agentes, organizações e instituições sociais. O que tangência as suas diferentes concepções talvez possa ser articulada em duas dimensões: antropológica e sociológica (Brunner, 1993). A dimensão antropológica reconhece a cultura a partir dos subuniversos construídos pela interação dos indivíduos no seu cotidiano. Relações que se dão no contexto articulado de predecessores, contemporâneos e, até mesmo, sucessores, para usar um vocabulário fenomenológico. É nesta dimensão que se percebem as práticas, os comportamentos, as maneiras de pensar, agir e sentir dos indivíduos dentro da dinâmica social. A constituição dos pequenos universos de sentido das atividades profissionais, dos grupos étnicos e das questões de gênero, por exemplo, são reconhecidos como cultura, resultando em tudo aquilo que é simbólico e materialmente elaborado e produzido pelo homem.

Na sua dimensão sociológica, a cultura aponta para uma ação intencional de produção cultural, ou seja, há um desígnio manifesto de criar determinados sentidos e de atuar diante de algum tipo de público, “através de meios específicos de expressão” (Botelho, 2001: 74). É por conta da intencionalidade, que se percebem as mãos “visíveis” (o Estado) e “invisíveis” (o mercado) na produção da cultura. Ora, nessa dimensão, a cultura acaba por se configurar dentro de uma estrutura organizada socialmente, um circuito cultural composto por agentes, organizações e instituições responsáveis por dar concretude à produção, circulação e consumo cultural.

Trabalhar com a comunicação organizacional e/ou as relações públicas é trabalhar nesse mesmo contexto antropológico e sociológico em que a cultura se constitui. A própria interação social estabelecida pelas organizações está contida e é a ação humana na cultura. Neste ponto, então, articular estes campos com a cultura é perceber as diferentes interfaces das práticas sociais no contexto das organizações e das relações estabelecidas com seus diferen-

*Interfaces da comunicação com a cultura, 3-7*



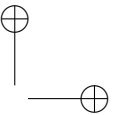
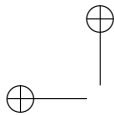
tes públicos. Interfaces estabelecidas pela cultura em que se constitui uma organização – antropológica, em grande medida – ou que pode ser por ela constituída por suas ações intencionais ao longo da dinâmica social. Assim, por exemplo, se percebe que as interações cotidianas de relacionamento entre os “funcionários” e os “diretores” ou o patrocínio a uma renomada companhia de teatro, são elementos estabelecidos na interface entre comunicação organizacional/relações públicas e cultura.

Tais argumentos são percebidos nos textos apresentados neste 4º volume da coleção LabCom, UBI: *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Dos fundamentos às práticas*, denominado *Interfaces da comunicação com a cultura*. Ao longo dos oito capítulos desta obra há o reconhecimento de que as diferentes dimensões da cultura são articuladas e constituem interfaces na existência e atuação da comunicação organizacional e das relações públicas nas organizações.

Destarte, o capítulo que abre este volume, “*Das teorias aos conceitos: a articulação entre Relações Públicas e produção cultural*”, da autoria de Tiago Costa Martins e Marcela Guimarães e Silva, da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) problematiza as possíveis correlações entre produção cultural e as relações públicas, enquanto estratégia de comunicação no âmbito do sistema cultural e domínios culturais específicos. Mais concretamente, os autores propõe três tipificações dessa correlação: i) as Relações Públicas como atividade dentro da produção cultural; ii) as Relações Públicas como agente de instituições culturais; e iii) a produção cultural como estratégia de Relações Públicas nas organizações.

O capítulo seguinte prossegue na reflexão sobre os contributos da comunicação organizacional para o estudo do sistema cultural. Em “*As organizações culturais no espaço público*”, Maria João Centeno, da Escola Superior de Comunicação Social - IPL, discute a possibilidade de as organizações culturais construírem discursivamente vínculos duradouros com a comunidade local ao incentivarem práticas dialógicas com os seus públicos. Numa perspectiva mais ampla, é problematizada a centralidade das políticas culturais esclarecidas no desenvolvimento das cidades.

De seguida, dois capítulos que revisitam e atualizam um campo clássico na literatura de comunicação organizacional e relações públicas: a cultura organizacional. A proposta do capítulo conjunto de Rodrigo Silveira Cogo e Paulo Nassar, ambos da Escola de Comunicações e Artes da Universidade

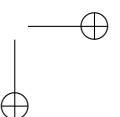
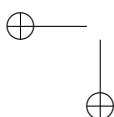


de São Paulo (ECA/USP), denomina-se “*Relações Públicas em interface com cultura: reflexões sobre storytelling em organizações polifônicas*”. Encarando as Relações Públicas como uma atividade viabilizadora do humanismo e da polifonia de vozes no seio das organizações, enfatizam a importância de se defender um paradigma narrativo do *storytelling* como expressão da cultura. Olham assim a organização não como um mecanismo, mas antes como um organismo onde se constituem, comunicacionalmente, lugares efetivos de participação.

O 4º capítulo desta coletânea é da autoria de Karla Muller, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Em “*Intercâmbios entre cultura local e organizacional: desafios para o profissional de Relações Públicas*” a investigadora discute, a partir dos pressupostos da hermenêutica da profundidade (e.g. Thompson, 1995), as fronteiras visíveis ou invisíveis que decorrem das aproximações/distanciamentos entre a cultura local e a cultura organizacional. Esta análise dá azo a uma pertinente reflexão sobre o papel do gestor dos processos comunicacionais, tanto em contexto privado como público.

Olhando também para a cultura, mas agora numa perspectiva internacional, segue-se o capítulo de Sónia Sebastião, do Instituto Superior de Ciência Sociais e Políticas (ISCSP) da Universidade de Lisboa. Em “*As relações públicas internacionais e a diplomacia: elementos, modelos e actores*”, a autora sistematiza os principais modelos teóricos de Relações Públicas Internacionais entendidos como o esforço planeado e estruturado de uma organização para estabelecer relações mutuamente benéficas com públicos de outras nações. Além de sublinhar a importância da cultura no contexto de mudança, a reflexão teórica da investigadora portuguesa é ainda colorida com alguns apontamentos sobre as medidas desenvolvidas pelo governo português em termos diplomáticos.

Os três últimos capítulos desta coletânea centram-se nas interfaces da cultura com a comunicação desde perspetivas muito diferentes, mas que compartilham a sua pertinência e atualidade temática. Catarina Moura, da Universidade da Beira Interior (UBI) presenteia-nos com “*Inter+face: Do Design como gestão da informação e da experiência*”. Neste texto, a investigadora do LabCom.IFP reflete sobre a forma como o Design, presente nas diferentes interfaces das organizações, interfere na construção de uma identidade e de uma memória, tanto da instituição como daqueles que nela trabalham. O papel do Design é aqui entendido como mediador e facilitador do acesso e

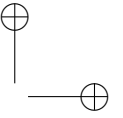
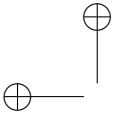


ligação a universos, tanto materiais como imateriais, como gestor da informação e (re)constituição permanente dos processos de comunicação e, com eles, da própria experiência.

O texto de Ana Jorge, da Universidade Nova de Lisboa, intitulado “*A educação para a cultura de consumo e media*” coloca em perspectiva a cultura de consumo e de media, através de um estudo de caso sobre a relação de jovens entre nove e 16 anos, com os direitos de autor, a publicidade online e os dados pessoais nos media digitais. O seu estudo demonstra que os jovens desenvolvem uma noção de gratuidade dos conteúdos e serviços *online*, não lhes atribuem o valor que lhes está subjacente, nem questionam as implicações dos seus atos. Esta realidade parece apontar para a importância e a necessidade premente de se incentivar os jovens a uma maior reflexão sobre a economia política da internet, um ponto que tem sido realçado na literatura contemporânea sobre literacia mediática.

O último texto, “*A construção e o reforço da identidade organizacional: uma análise dos vídeos de final de ano do Grupo RBS*”, da autoria de Rogério Saldanha Corrêa e Flavi Ferreira Lisboa Filho, ambos da Universidade Federal de Santa Maria, propõe uma reflexão sobre o conceito de identidade no contexto organizacional alicerçada nos Estudos Culturais. Analisando as representações dos públicos vigentes nos vídeos de campanhas de fim de ano veiculados pela emissora Grupo Rede Brasil Sul de Comunicação – RBS, os autores indagam sobre qual o grau de correspondência entre a identidade desejada e a representada.

Cultura e identidade organizacional, cultura local e internacional, *storytelling*, diplomacia, participação, design, produção cultural, organizações culturais, espaço publico e participação, cultura do consumo e de media, são alguns dos eixos temáticos reunidos neste livro, apresentados por pesquisadores brasileiros e portugueses. Ao longo de oito capítulos são colocados em diálogo diferentes interfaces da comunicação com a cultura, realçando temáticas próximas dos estudos de comunicação organizacional e de relações públicas, mas também, outros olhares, quicá mais transversais, mas que possibilitam outras reflexões sobre essas mesmas temáticas. São essas reflexões e olhares que temos agora o grande prazer e honra de partilhar com os nossos leitores, de aqui e de além mar.

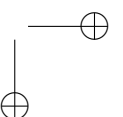
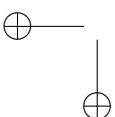


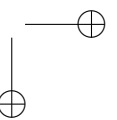
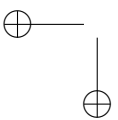
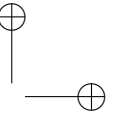
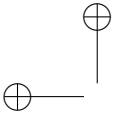
### **Referências**

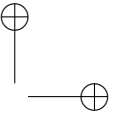
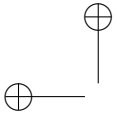
Brunner, J.J. (1993). *América Latina: cultura y modernidade*. México, Editorial Rijalbo.

Botelho, M.I. (2001). Dimensões da cultura e políticas públicas. *Revista São Paulo em Perspectiva*, 15(2): 73-83.

Thompson, J.B. (1995). *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. 6ª Ed. São Paulo: Editora Vozes.







## Das teorias aos conceitos: a articulação entre relações públicas e produção cultural

Marcela Guimarães e Silva & Tiago Costa Martins  
*Universidade Federal do Pampa*

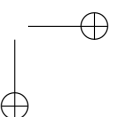
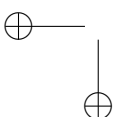
**Resumo:** A partir de uma reflexão teórica sobre as relações públicas no contexto da produção cultural, este estudo visa estabelecer possíveis articulações entre ambos os campos. Inicialmente aborda conceitos das relações públicas enquanto atividade e enquanto estratégia, além de definições sobre cultura e produção cultural, para então pensar a atividade e as estratégias de relações públicas e as suas interfaces com o sistema cultural e nos domínios culturais específicos. Por fim, aponta algumas correlações entre produção cultural e relações públicas, tanto no que se refere aos aspectos da atividade de relações públicas, bem como desta como estratégia de comunicação no âmbito do sistema e dos domínios culturais específicos.

**Palavras-chave:** cultura, estratégia de comunicação, relacionamento.

### Introdução

Em 1923 um dos precursores das relações públicas no mundo, Edward Bernays, foi contratado pela *Procter and Gambler* (P&G) com o objetivo de criar estratégias para divulgação da marca de sabão “*Ivory Soap*”. Ao associar as estratégias de criação de hábito e de articulação com a comunidade, Bernays pensou e agiu no contexto da integração entre interesse público e privado. Por um lado propôs ações comunitárias de limpeza e valorização do patrimônio material (estátuas) com o uso do sabão. De outro, criou um concurso nacional de escultura em sabão, tendo como público de interesse as crianças em idade escolar. A intenção era fomentar a expressão criativa e artística das crianças, mas o objetivo estratégico era aproximar o sabão dos hábitos das famílias americanas. Vale dizer que as esculturas vencedoras foram enviadas para exposições nos museus de todo o país, ganhando cobertura da mídia internacional. Já em 1924 Bernays vai atuar na indústria têxtil de seda com o

*Interfaces da comunicação com a cultura, 9-28*

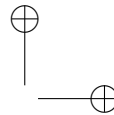
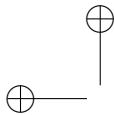


objetivo de criar um ambiente favorável à beleza como um aspecto diferenciado no produto fabricado, nesse caso a seda da *Cheney Brothers de New York*. Para isso ele criou inúmeras atividades, como: boletins de moda para lojas de departamentos e editores de jornais; associação de celebridades ao produto; doação e apresentação de peças de seda em museus como o Têxtil (Lyon) e o Louvre (Paris), ambos na França; organização de mostras de artes; encomenda de obras de pintura com base nas cores da moda *Cheney* para exposição nas vitrines das lojas<sup>1</sup>.

Ora, essa breve exposição histórica das atividades de Bernays parece-nos suficiente para sentenciar que a articulação entre relações públicas e produção cultural não é novidade no campo profissional. Para diversas práticas culturais estão presentes, também, diversas práticas de relações públicas. Mas em que contexto está inserido esse fazer cultural? Em quais dimensões é possível associar relações públicas com produção cultural? Entende-se que essas respostas podem ser percebidas pela leitura, um pouco redirecionada, do que é produção cultural e do que é, mas muitas vezes não se percebe, relações públicas.

O entendimento de produção cultural, sabidamente, está atrelado aos processos socioculturais, políticos e econômicos que provocaram (re)configurações na definição e no uso do termo cultura ao longo da história. Cultura passou a sintetizar o compartilhamento de significados e as produções simbólicas e materiais das sociedades, envolvendo as práticas sociais do cotidiano, a macroorganização política e econômica, a produção científica, artística e cultural, dentre outros aspectos. Nos dizeres de Hall (1997) cultura é uma produção com sua matéria-prima, seus recursos e seu sistema produtivo. E mais: é central pelo seu caráter substantivo ao rever seu papel coadjuvante e de subordinação ao econômico e se posicionando como protagonista nas práticas socioeconômicas contemporâneas. A partir da globalização, por exemplo, acentua-se a tomada da cultura como algo estratégico: defesa do patrimônio; afirmação da identidade local/ regional; resistência à padronização cultural; elemento político; e recurso para o desenvolvimento econômico. Há, portanto, uma transformação da cultura como recurso (Yúdice: 2004), dentro de uma lógica de produção, circulação e consumo com estruturas, instituições,

<sup>1</sup> Extraído do texto original do *The Museum of Public Relations*. Disponível em: [www.prmuseum.com](http://www.prmuseum.com). Acesso em: 10 jun. 2014.



práticas e agentes sociais pautados por um processo de troca material e simbólico.

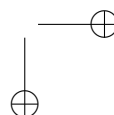
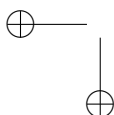
No que concerne às relações públicas é preciso ater-se à visão de gestão da comunicação das organizações, mas avançar para a posição gerencial do relacionamento e, mais conceitualmente, recordar que a busca por legitimação junto aos públicos acaba por justificar a noção de relações públicas estratégicas dentro das organizações. Dito de outra forma, de possíveis conceitos focados na operacionalidade para uma compreensão de que gerenciar os relacionamentos é a melhor forma de viabilizar a aceitação social da organização. Afinal, a proposta das relações públicas é adquirir e preservar a legitimidade organizacional (Waeraas, 2007).

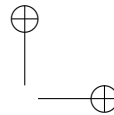
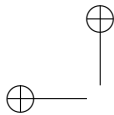
A partir dessas premissas o presente estudo pretende problematizar a inserção das práticas de relações públicas em diferentes momentos da produção cultural. Para tanto, o ensaio está dividido em três partes. Primeiramente procura-se contextualizar as relações públicas dentro de uma definição mínima de atividade e estratégia com fins de legitimação organizacional. Na segunda etapa intenta-se uma compreensão da produção cultural em termos de momentos (produção, circulação/distribuição e consumo), domínios (patrimônio, música, etc.) e atividades sistematicamente encontradas em sua consecução. Por fim, é estabelecida a relação entre os campos através da apresentação de três tipificações das relações públicas na produção cultural com o intuito de problematizar quais são os aspectos fundamentais que articulam os dois campos de estudo<sup>2</sup>.

### **Relações públicas: atividade e estratégia**

As relações públicas são objetos de reflexão sob diferentes perspectivas, pois basta uma análise mais acurada para se perceber que está se tratando de processo, função, atividade profissional, cargo e profissão (Porto Simões, 1995). Este ensaio, a partir de alguns conceitos e definições sobre a área, ater-se-á ao

<sup>2</sup> A noção weberiana de tipo-ideal está associada a uma compreensão do que seriam os modos típicos de ação. Assim, pode-se falar no “tipo puro” que, segundo Giddens (2005: 577) é “elaborado por meio da ênfase a certos traços de um determinado item social, dentro de um modelo analítico que não necessariamente existe em algum lugar da realidade. Os traços têm a função definidora, e não necessariamente desejável”. A metodologia da tipificação, ou a ação de definir o que é típico representa determinadas expectativas e ao mesmo tempo estabelece um esquema de interpretação.





estudo da atividade e a compreensão das relações públicas enquanto estratégia de relacionamento organizacional.

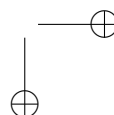
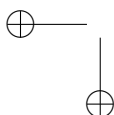
A definição das relações públicas sempre foi um desafio para os pesquisadores, por isso muitos ao descreverem a atividade apenas relatam as práticas a serem desenvolvidas. Isso também pode ser visto nas tentativas de diferenciar o relações públicas dos demais profissionais da comunicação. Entretanto, é o cabedal teórico que assegura à atividade o seu caráter singular e estratégico.

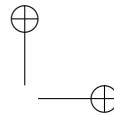
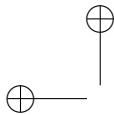
Dentre as perspectivas teóricas destacam-se as contribuições de James Grunig e Todd Hunt (1984) para a compreensão das relações públicas numa dimensão gerencial estratégica, a partir de quatro modelos de práticas das relações públicas: de agência de imprensa/divulgação; de informação pública; assimétrico de duas mãos; e simétrico de duas mãos. É a partir desses modelos que Grunig e Hunt avançam para a proposição da Teoria da Excelência.

Sobre essa teoria vale dizer que três pontos foram fundamentais para a sua sustentação: o aprofundamento das pesquisas sobre o modelo simétrico bidirecional, no qual a comunicação é estabelecida tanto no gerenciamento de conflitos, como na criação de canais de diálogo com os públicos estratégicos da organização; o emprego de uma abordagem sistêmica, através da qual as organizações são constituídas de subsistemas, sendo as relações públicas um desses subsistemas capazes de estabelecer a inter-relação com os demais e, principalmente, com os públicos prioritários da organização; e por fim o reconhecimento da necessidade de consecução de objetivos para a eficácia organizacional.

A Teoria da Excelência argumenta que as relações públicas são “a única função gerencial que auxilia a organização a interagir com públicos de interesse em seu ambiente. Os públicos influenciam a capacidade da organização em alcançar seus objetivos e esperam que as organizações os auxiliem a alcançar seus próprios objetivos” (Grunig, 2009: 63). Assim, as relações públicas podem ser compreendidas tanto pela atividade tal como expresso nos modelos, como pelo seu caráter estratégico, que se processa por meio do reconhecimento do ambiente e dos subsistemas, dos objetivos e dos públicos da organização.

A atividade de relações públicas também pode ser concebida como a gestão da função política da organização, conforme a visão de Porto Simões. Essa função assume importância equilibrada em relação as demais funções (administrativas, financeiras, produtivas, etc.), uma vez que seu objetivo é o



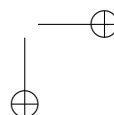
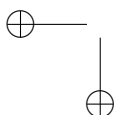


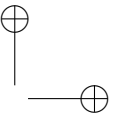
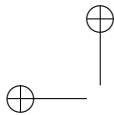
desenvolvimento das atividades orientadas por políticas e normas, atentas aos interesses dos públicos da organização, internos e externos (1995: 83). No bojo da “funcionalidade” está a tentativa de legitimar as ações da organização e, ao mesmo tempo, considerar legítimas as dos públicos. Nessa efetivação do processo percebe-se, então, o emprego de técnicas como pesquisa, planejamento, sistemas de avaliação para que as ações executadas coadunem expectativas da organização e de seus públicos (Simões, 1995).

Ora, mas o que tais teorias vão identificar claramente é a concepção de relações públicas como integradas ao sistema social da organização, numa relação ‘organização-públicos’. É a partir disso que surgem ‘os relacionamentos’, e para os quais diversas dimensões (cultura, turismo, sustentabilidade, etc.) podem ser adotadas como estratégias de relacionamento da organização com seus públicos, as quais Simões (1995) menciona como a harmonização de interesses dentro de um sistema.

É justamente na questão estratégica das relações públicas e as diversas dimensões sociais (talvez, sistemas sociais) que se podem apontar dois processos de legitimação imbricados nos relacionamentos organizacionais. O primeiro caso é o posicionamento das relações públicas como uma atividade estratégica dentro das organizações na busca por identificar e criar meios e instrumentos mais adequados para apresentar a organização aos seus públicos e reconhecer estes públicos à organização. No primeiro caso há uma sistematização e adequação do discurso e das práticas organizacionais por meio de objetivos e valores próprios; no segundo o reconhecimento que os públicos são uma instância de decisão. Assim, o que está em jogo é um processo de relacionamento que procura dar legitimidade organizacional e viabilizar a aceitação social da organização. Em termos estratégicos “os processos de comunicação são, deste ponto de vista, processos ritualizados que atravessam a experiência social, quer individual ou coletiva, em que está em jogo este reconhecimento recíproco” (Rodrigues, 2001: 26).

Qual o motivo teria a Câmara dos Deputados em contar com a atividade estratégica das Relações Públicas? Veja que essa instituição (contida no sistema político) precisa criar estratégias para legitimar sua existência, apresentando seus argumentos e reconhecendo os dos públicos. Em outros termos, necessita imprimir seus valores e interesses para ser aceita socialmente, sem deixar de perceber que o social toma decisões. Assim, no nosso entender, a primeira configuração das relações públicas estratégicas é o emprego dessa





atividade pela organização para obter o consentimento voluntário no intuito de continuar a existir e a exercer o seu poder (Waerass, 2007).

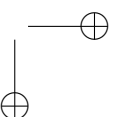
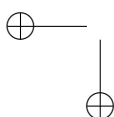
Já o segundo processo de legitimação que entendemos estar ligado às relações públicas estratégicas dá conta do uso ‘recursivo’ de determinados sistemas. Neste cenário, a ‘cultura’ pode ser empregada como uma estratégia de relacionamento organizacional, ou seja, através desta, a organização se comunica com seus públicos por meio do ‘fazer’ relações públicas com um recurso específico à atividade, sendo desta forma, um recurso para legitimação da atividade e da organização. Este comportamento das organizações vem sendo associado a ações de marketing cultural, entretanto “se o objetivo é se comunicar para estabelecer relacionamento aproximativo, tal apoio deve ser mais bem denominado comunicação por ação cultural, especificamente, no campo teórico das relações públicas” (Augusto e Yanaze, 2010: 67). Assim, o fato de apoiar a cultura deve ser visto dentro de um sistema social mais amplo, o da produção cultural, no qual a organização se vale das relações públicas estratégicas como mecanismo de legitimação social. Já não é um sistema social utilizando-se das atividades de Relações Públicas, mas as Relações Públicas se utilizando de um sistema social para viabilizar a aceitação social da organização.

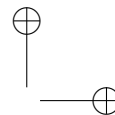
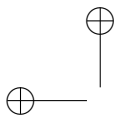
Desta forma, a partir destes conceitos é que se pretende estabelecer algumas articulações no contexto da produção cultural. Sumariamente o que será posto por nós é ver as relações públicas dentro do sistema cultural e este como estratégia às relações públicas.

### **Produção Cultural**

A definição de produção cultural está contida na própria compreensão do que representa a cultura. Em diferentes instâncias, a definição de cultura sofre variações na dinâmica social. Desde uma definição mais “primitiva” voltada ao cultivo da terra, do gado, do campo, em um sentido agrícola (Thompson, 1995), passando, em meados do século XIX, pelas manifestações intrínsecas ao determinado local, como referência estritamente geográfica, até a definição a partir de um valor cognitivo, daquilo que é apreendido pelo indivíduo.

A partir do surgimento e da expansão dos meios de comunicação de massa, a dimensão da cultura (vale dizer, da própria produção cultural) insere-se numa outra dinâmica. Em 1923 a Escola de Frankfurt buscava refletir sobre



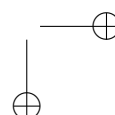
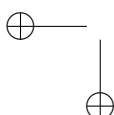


o conceito vinculado ao modelo econômico. A ascensão do capitalismo e da industrialização induz a “absorção” da cultura nessa mesma lógica. A denúncia à chamada “indústria cultural” remete a padronização e racionalização das produções simbólicas, o que tirava a capacidade de pensamento próprio do indivíduo. Cultura como uma mercadoria de lazer e entretenimento, diversão e distração (Horkheimer e Adorno, 2000), dentro de um processo material vinculado as formas materiais de reprodução da vida social.

Néstor García Canclini (1983: 29) dentro de uma ordem material destaca que não existirá “produção de sentido que não esteja inserida em estruturas materiais”. “Qualquer prática é simultaneamente econômica e simbólica, uma vez que agimos através dela, construímos uma representação que lhe atribui um significado” (Canclini, 1983: 30). Nesse contexto estrutural há uma relação construída dentro do processo artístico (autor-obra-intermediário-público) e a sociedade. Assim, é preciso ter ciência da associação entre material e simbólico dentro da definição de produção cultural. E mais: é válido compreender que existem os meios de produção e as relações sociais de produção, em que o primeiro, são os recursos tecnológicos para a produção cultural e as modificações ocorridas pela introdução de novos materiais e novos procedimentos. O segundo envolve os artistas, os intermediários e o público; as relações institucionais, comerciais, publicitárias; e ainda interação dentro do país e com a arte estrangeira (Canclini, 1979: 75).

O jogo de relações e representações que abarcam todo este processo confere o caráter específico da produção cultural e configura um ciclo produtivo de produção, circulação/distribuição e recepção/consumo. No campo da cultura na dinâmica contemporânea é possível estabelecer um ciclo cultural (Unesco, 2009) formado pela: criação de ideias, conteúdos e produtos originais (o artista e a obra); produção das formas culturais (como uma telenovela), bem como as ferramentas, a estrutura e os processos de fabricação (impressão de livros, por exemplo); difusão com o intuito de dar visibilidade e alcançar consumidores/plateia/público; exibição/ transmissão dentro do contexto, do lugar e da atividade cultural (TV, teatro, museus, etc.); e consumo/participação na prática da atividade cultural em si realizada pelo consumidor, plateia, público, leitor, etc.

A realização desse ciclo cultural estabelece uma série de atividades dentro de um sistema cultural específico. Rubim (2005) sugere três movimentos mínimos de criação, divulgação/transmissão e organização. No entanto, dentro



da noção de “assimilar a complexidade e as vicissitudes do mundo contemporâneo”, Rubim (2005: 15) associa o sistema econômico e a complexidade da sociedade e do sistema cultural. Assim, apresenta seis atividades dentro do sistema cultural que estão relacionadas com profissões/profissionais, conforme quadro abaixo.

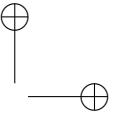
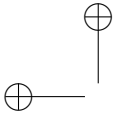
Quadro 01 – Atividades e profissões no sistema cultural

Atividades	Profissionais
<b>Criação cultural</b>	Intelectuais, cientistas, artistas e criadores das manifestações culturais populares.
<b>Transmissão/difusão/divulgação</b>	Educadores, professores, profissionais da comunicação e das mídias.
<b>Preservação</b>	Arquitetos, arquivistas, restauradores, museólogos, bibliotecários, etc.
<b>Reflexão/investigação</b>	Críticos culturais, estudiosos e pesquisadores.
<b>Gestão cultural</b>	Administradores, economistas, contadores, advogados, etc.
<b>Organização</b>	Produtor cultural (ou promotor, animador)

Fonte: Rubim (2005) com adaptações.

Por outro lado, é preciso compreender que esse sistema possui aquilo que Brunner (1987) denominou de instâncias organizativas. Ou seja, Estado, mercado e comunidade (terceiro setor) compõem um conjunto de instituições que organizam, regulam, controlam e articulam os sistemas culturais. São organizações, entidades, empresas, associações, etc. que fazem parte de um ou de vários sistemas. Por exemplo, um circuito de apresentações teatrais pode envolver a Prefeitura, com lei de incentivo ou alguma outra subvenção; empresas do comércio local como patrocinadoras; grupos teatrais como criadores culturais; empresas de mídia para divulgação; e uma série de outras organizações.

Destarte, é dentro desse contexto de atividades, profissões e de instâncias organizativas da produção cultural que ocorrerá a realização das atividades de relações públicas e a inserção do profissional da área. No entanto, a compreensão da produção cultural requer o entendimento do que está contido dentro desse sistema. Dito como pergunta: o que é criado, produzido, difundido, exibido e consumido? Pode-se dizer, tal como sugere Thompson (1995), que a produção cultural está associada a um conjunto de ações, expressões e objetos

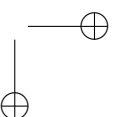
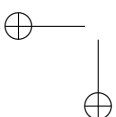


carregados de significados. Uma gama de manifestações verbais, símbolos, textos e artefatos e de indivíduos que se expressam e que procuram entender a si mesmos e aos demais pela interpretação desses artefatos e expressões que produzem e recebem. São formas simbólicas entendidas como ações com significado, objetos e expressões diversas posicionados num conjunto social estruturado.

A noção de socialmente estruturadas implica que as formas simbólicas – pode-se dizer: a própria cultura – estão pautadas por um processo de produção, transmissão e recepção e que, dada a conjuntura social, podem estar caracterizadas por relações de poder, acesso a recursos e oportunidades e por mecanismos institucionalizados (Thompson, 1995: 181). Assim, o contexto estruturado, ou seja, o conjunto de práticas e comportamentos é uma condição ao entendimento da produção cultural.

Por seu turno, a construção de significados dentro da produção cultural é associada aos domínios culturais. Especificadamente, trata-se de perceber quais são os bens, serviços e atividades que determinam a área de uma produção cultural. Segundo a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultural – Unesco (2009: 23) os bens enquadram as ideias, os símbolos e os modos de vida; os serviços incluem as atividades relacionadas à propriedade intelectual, distribuição, promoção de eventos culturais, preservação, etc.; e as atividades culturais absorvem ou transmitem expressões culturais alheio ao possível valor comercial dessas expressões, no entanto, podendo contribuir para a produção de bens e serviços.

Desta forma, o “Marco de Estatísticas Culturais 2009” da Unesco é o estudo de referência para os domínios culturais, conforme o quadro a seguir.



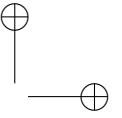
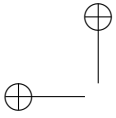
Quadro 02 – Domínios culturais Unesco (2009)

<b>Domínios Culturais</b>					
<b>Patrimônio Cultural e Natural</b>	<b>Apresentações artísticas e celebrações</b>	<b>Artes visuais e artesanato</b>	<b>Livros e produtos impresso</b>	<b>Meios audiovisuais e interativos</b>	<b>Desenho e serviços criativos</b>
- Museus - Sítios arqueológicos - Paisagens culturais - Patrimônio natural	- Artes cênicas - Música - Festivais, festas e feiras	- Belas artes - Fotografia - Artesanato	- Livros - Jornais e revistas - Outros materiais impressos e digitais - Bibliotecas - Feiras de Livro	- Filmes e vídeos - Rádio e televisão - Arquivos sonoros na internet e jogos virtuais	- Moda - Desenho gráfico - Desenho interior - Paisagismo - Serviços arquitetura - Serviços publicidade
Patrimônio Imaterial					
– manifesto em todos os domínios culturais – (tradições e expressões orais, rituais, línguas, práticas sociais)					

Fonte: Unesco (2009: 24), com adaptações.

A gama de práticas culturais é categorizada dentro de domínios que traduzem a produção cultural num sentido operativo. Vale dizer que as atividades, bens e serviços constitutivos dos domínios envolvem processos industriais ou não. Além disso, envolvem valores estéticos, simbólicos e espirituais em diferentes proporções e conexões com as estruturas materiais. Desta forma é possível contextualizar o sistema cultural dentro de um processo circunscrito pelos recursos materiais (e tecnológicos) e procedimentos para a produção e pelas relações sociais de produção entre criador, intermediários, instituições (públicas e privadas), organizadores, público, etc. tal como sugere Canclini (1979).

Diante disto, o contexto da produção cultural acaba por evidenciar que a dinâmica interna, enquanto ciclo e sistema, e a externa relaciona processos, atividades e agentes em diferentes instâncias. Se internamente há relações de produção em que é possível evidenciar o Estado, o mercado, o criador, o produtor, etc., na sua articulação social a produção cultural se estabelece externamente com o público “consumidor”. Público este que pode recursivamente utilizar-se da produção cultural para determinados fins, como a busca por legitimação social: vide as organizações e suas ações de marketing cultu-



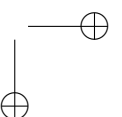
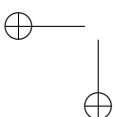
ral. Por essa ordem é que se viabiliza a articulação entre relações públicas e produção cultural.

### Relações Públicas e Produção Cultural

Diante do contexto da produção cultural e da compreensão das relações públicas enquanto atividade e estratégia, o objetivo a seguir é fundamentar a articulação dessas áreas. Para tanto, propõe-se uma relação entre variáveis estabelecida na perspectiva estratégica e da atividade das relações públicas e de acordo com o sistema e o domínio cultural específico. Ou seja, as relações públicas poderão se enquadrar no sistema cultural (criação, transmissão/difusão/divulgação, preservação, gestão, organização e reflexão/investigação), dependendo do domínio cultural (patrimônio, artes, etc.) e da estrutura desse domínio. E, por outro lado, a produção cultural pode se enquadrar como atividade estratégica dentro das relações públicas.

No primeiro aspecto – estratégia de relações públicas na produção cultural – o ponto fundamental é o processo composto pelos recursos materiais (e tecnológicos), os procedimentos para a produção e as relações estabelecidas entre agentes e instâncias organizativas da cultura. Por consequência, as atividades e profissões serão pautadas por uma racionalização e por uma divisão social do trabalho<sup>3</sup>. De modo geral o que se busca entender é que se os processos econômicos e políticos são densos há uma tendência à racionalidade técnica, ou seja, tende-se a utilização dos meios mais adequados para se atingir os fins desejados. Por isso é possível dissertar sobre estratégias, formas de planejamento, projetos, etc. que passam a ser desenvolvidos baseados na eficiência e eficácia em busca da legitimação organizacional. É neste ponto que as relações públicas, enquanto atividade, podem ter uma dimensão específica dentro da estrutura cultural estabelecida em certo domínio. Pegue-se, por exemplo, o caso de uma empresa produtora cultural responsável por elaborar projetos, captar recursos e realizar eventos culturais. Segundo Jiménez; Gervilla (2011) existem sete modelos de relações com os públicos estabelecidos nas organizações culturais, conforme o quadro abaixo.

<sup>3</sup> Nessa conjuntura, a estrutura de determinada produção cultural (artes cênicas, música, etc.) estará condicionada pela (i) dinâmica do capitalismo, em que o mercado adentra não somente na produção e consumo de bens materiais, mas também nos simbólicos, e pelas (ii) políticas culturais, ainda com grande dimensão do Estado.

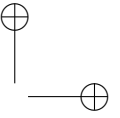
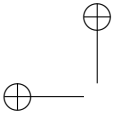


Quadro 03 – Modelos de relações com os públicos nas organizações culturais (2011).

Relações com o consumidor cultural	Público principal que precisa estar estrategicamente orientado nas ações da organização cultural. A relação com a organização precisa ser entendida como um processo no qual é imprescindível manter vínculo e compromisso com esse público.
Relações com a concorrência	Conhecer as organizações concorrentes na cultura não quer dizer, necessariamente, disputa. Em geral é benéfica uma articulação com outras organizações para estabelecer processos de cooperação nas atividades culturais.
Relações com fornecedores/criadores	Relações estabelecidas com públicos fornecedores de produtos e serviços necessários para o processo de produção cultural. Além disso, com os criadores de cada domínio cultural.
Relações com instituições de ensino	Articulação necessária para a projeção das atividades dos criadores culturais e dos consumidores presentes e futuros.
Relações com organizações públicas	Fundamentalmente pelas ações estabelecidas e implementadas pelas políticas culturais no tocante a normatização e fomento das manifestações culturais.
Relações com as organizações privadas	Especialmente pelas diversas formas de colaboração e apoio na realização dos projetos culturais. O mais comum é o patrocínio e o mecenato.
Relações internas	O público interno de uma organização cultural deve ser reconhecido como importante e possuir estratégias específicas de relacionamento.

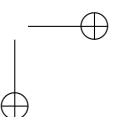
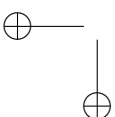
Fonte: Baseado em Jiménez; Gervilla (2011).

Frisa-se, assim, que as relações estabelecidas entre agentes e instâncias organizativas da cultura irão demandar atividades associadas com as relações públicas. Por exemplo, têm-se estratégias de comunicação e relacionamento dentro de museus – comunicação museológica; ou atividades de assessoria de imprensa dentro de projetos culturais para o teatro, etc. O que ocorre é uma divisão do trabalho e diferenciações profissionais que incidem no sistema cultural. E por isso “nas regiões centrais do sistema, tem-se um adensamento acrescido de um relacionamento progressivamente mais multifacetado entre os segmentos constituintes do sistema cultural. O resultado desse processo no presente não poderia deixar de ser um sistema altamente complexo” (Rubim, 2005:17).

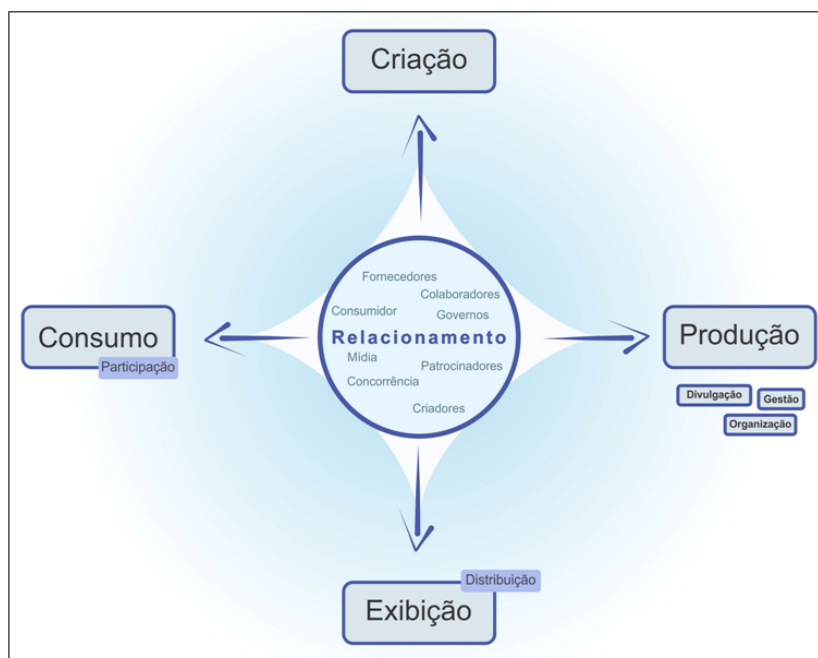


Por ordem dessa estrutura estabelecida entre organizações dentro da cultura e suas diferentes propostas de relacionamento, a atividade de relações públicas pode ser vista e inserida como estratégica no campo desses relacionamentos. Duas tipificações são encontradas:

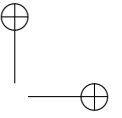
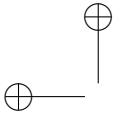
- Relações Públicas como atividade dentro da produção cultural: este primeiro enfoque procura entender que dentro dos domínios culturais é possível fazer relações públicas tendo ou não um profissional. Neste caso, pensar e fazer determinadas ações de comunicação e relacionamento é oportuno em projetos e espaços culturais como museus, casas de espetáculos, galerias, etc. Estratégias de fidelização e formação de plateia estão dentro desse componente, ou atividades de sensibilização e conservação do patrimônio.
- Relações Públicas como agente de instituições culturais – Aqui o posicionamento é claro enquanto um profissional que domina certa racionalidade técnica dentro de um sistema complexo. O profissional de Relações Públicas pode ser o responsável por determinada área de uma instituição cultural. Nesse caso, por exemplo, pode-se associar o Relações Públicas como o responsável pela divulgação de projetos de produtoras culturais – assessoria de comunicação - ou como o gestor de comunicação e relacionamento de um teatro, etc. Nessa tipificação evidencia-se a presença de um profissional de Relações Públicas que atua em parte do sistema cultural.



Esquemáticamente o sistema cultural e as relações públicas podem ser percebidas da seguinte forma:



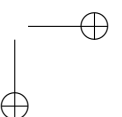
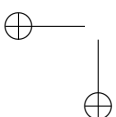
O segundo aspecto – a produção cultural como atividade estratégica dentro das relações públicas – sugere ações racionalmente elaboradas dentro de diferentes domínios culturais para servir como estratégia de comunicação e relacionamento com os diversos públicos de uma organização. Como diz Max Weber, a busca por sua legitimidade perante aos públicos fará a organização desenvolver ações de cultivo das crenças em sua existência. Há de se considerar que boa parte das atividades de relações públicas envolvem o cultivo de crenças e em alguns casos a criação e cultivo de mitos (Waeraas, 2007). Dito dessa forma, práticas de fomento e apoio à cultura são vistas como mecanismos que cultivam a crença nas boas práticas empreendidas pela organização, proporcionando argumentos estratégicos válidos à legitimação organizacional. A tradução dessa ideia pode ser vista nas ações de marketing cultural.



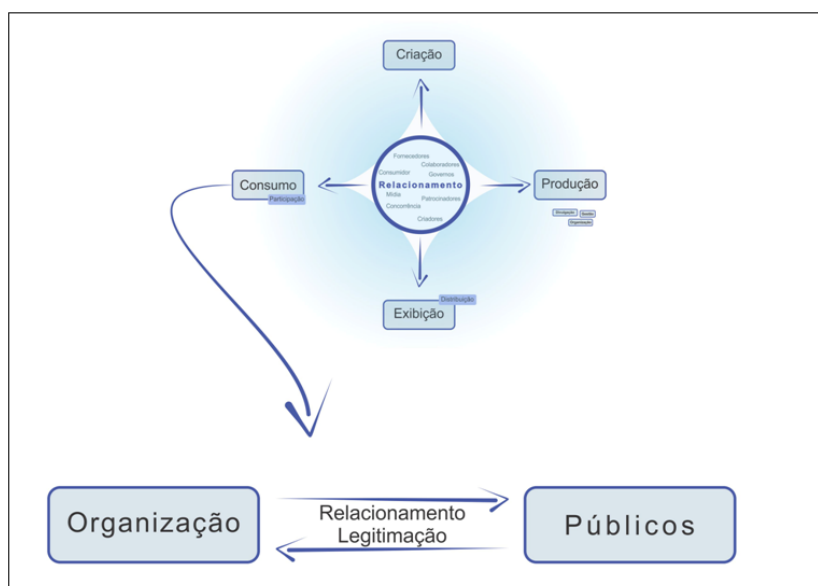
O marketing aplicado à cultura, não apenas a promove, mas através de suas ações cria condições para a circulação, consumo e acesso a ação cultural. Basta recordar os quatro elementos: produto; praça; preço; e promoção (Marcondes Neto, 2010). No entanto, para o caso das relações públicas o marketing cultural é percebido como uma atividade contida na comunicação institucional, sendo esta última a responsável por consolidar a imagem e identidade da organização. Neste contexto, ele é empregado pelas organizações por meio de ações culturais como uma estratégia de comunicação que visa a valorização da cultura e bens simbólicos da sociedade (Kunsch, 2003), constituindo-se como estratégia de relações públicas ao “se enquadrar perfeitamente no âmbito da comunicação institucional, da formação e manutenção da imagem pública da organização” (Marcondes Neto, 2005:21).

Ora, para além de uma instrumentalidade, o uso da cultura é um recurso à legitimação da organização. Promover uma ação cultural estabelece relações com segmentos de públicos, sendo estrategicamente pensada no sentido de legitimar a organização ao agregar valor institucional. Ao mesmo tempo a organização diferencia-se das demais pois assume para si determinados valores culturais, ampliando o relacionamento com seus públicos e mostrando a estes que não pensa apenas na lucratividade de seus negócios, mas reconhece e interage na realidade na qual está inserida. Assim, é possível pensar uma terceira tipificação:

- Produção cultural como estratégia de relações públicas nas organizações: Nessa tipificação há uma inversão intencional da ordem. Se nos demais aspectos as relações públicas eram vistas como estratégia e atividade dentro da produção cultural, nesta última é vista como um recurso às relações públicas. Os casos mais observáveis são as ações de marketing cultural. Nos estudos clássicos de Kusch (2003) o marketing cultural é visto como uma atividade contida na comunicação institucional. Ao apoiar/patrocinar um determinado domínio cultural a organização cria uma imagem favorável e/ou estabelece práticas alternativas de relacionamento com determinados públicos, sejam ou não diretamente ligados ao consumo. No entanto, outras ações de produção cultural estão na pauta das relações públicas organizacionais, tais como apresentações artísticas, lançamento de livros e catálogos tratando da memória

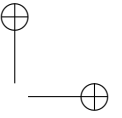
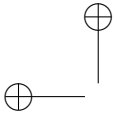


institucional, etc. Enfim, o uso de diferentes domínios culturais para o relacionamento com os públicos.



### Existe outra possibilidade?

O posicionamento das relações públicas na produção cultural parece não estar contida somente nessas duas articulações. Por ordem de uma ação mais profissional do que teórica há uma aproximação conceitual do profissional de relações públicas como produtor cultural. Nesse sentido, dentro de uma qualificada instrução para trabalhar com determinadas especialidades materiais, financeiras, jurídicas, educacionais, etc. é possível compreender o relações públicas como um produtor cultural responsável por “tornar viável e dar concretude aos produtos e eventos decorrentes dos processos de imaginação e invenção desenvolvidos pelos criadores culturais” (Rubim, 2005: 21). Notadamente, é preciso entender que esta associação vai depender dos processos racionais e da divisão do trabalho estabelecida dentro de determinado domínio e sistema cultural. Por exemplo, a organização de festivais de música



(domínio das “Apresentações artísticas e celebrações”), pode apresentar uma estrutura viável para tornar o relações públicas, qualificado ou articulado com a produção cultural, um produtor cultural.

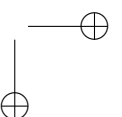
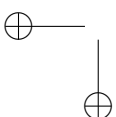
É possível por meio da identificação das atribuições do profissional de relações públicas e das definições de produtor cultural estabelecer algumas aproximações entre esses profissionais. Se entender as relações públicas como uma atividade voltada para a construção e manutenção de relacionamentos da organização com seus diversos públicos, para os quais emprega instrumentos como: pesquisa, planejamento, assessoria, execução, e avaliação, no contexto da produção cultural esse ciclo é estabelecido de modo semelhante, pois assim como o relações públicas, “o produtor cultural é um agente que deve ocupar a posição central (...) desempenhando o papel de interface entre os profissionais da cultura e o demais segmentos” (Avelar, 2013: 50). E ao posicionar-se como mediador dessas relações, o produtor cultural emprega instrumentos semelhantes aos das relações públicas, como, por exemplo, a identificação de público-alvo de uma ação cultural. Isso permite pensar que o relações públicas pode atuar na cultura como produtor cultural.

### Considerações Finais

As três tipificações aqui apresentadas representam uma articulação inicialmente compreendida pelo viés teórico que não dá conta de uma leitura compreensiva em sua totalidade. O trânsito por uma consciência discursiva e uma consciência prática acaba por fornecer conceitos interpretativos sobre a articulação entre relações públicas e produção cultural<sup>4</sup>.

O sistema estabelecido na produção cultural condicionado pela estrutura, domínio e momentos traz consigo aspectos similares ao que pode ser estabelecido nas relações públicas, se entendida essa como um processo que busca conferir legitimidade aos processos sociais, especialmente às organizações. Esse sistema requer atividades integrativas e interativas entre criadores, produtores, instituições do estado, mercado e terceiro setor, públicos (plateia,

<sup>4</sup> Segundo Giddens (2003: 440) a consciência discursiva é o que “os atores são capazes de dizer, ou expressar verbalmente, acerca das condições sociais, incluindo especialmente as condições de sua própria ação” e consciência prática “o que os atores sabem (creem) acerca das condições sociais, incluindo especialmente as de sua própria ação, mas não podem expressar discursivamente”.

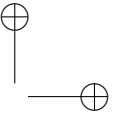
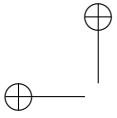


audiência, consumidores), dentre outros. Por outro lado, o sistema cultural acaba por ser um elemento integrado e possível de cultivar as crenças necessárias para viabilizar ou manter a aceitação social da organização. Fomentar a produção cultural é uma estratégia de legitimação organizacional das relações públicas. Mesmo cientes que há um caminho, longo, a ser desbravado, nos arriscamos a fazer desse ensaio um espaço conceitual que articula relações públicas e produção cultural, assim sistematizado:

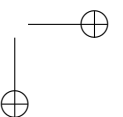
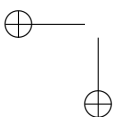
### Referências

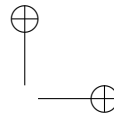
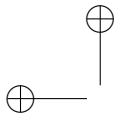
- Augusto, E. & Yanaze, M. H. (2010). Gestão estratégica da cultura: a emergência da comunicação por ação cultural. *Revista Organicom*, 7 (13): 65-79.
- Avelar, R. (2013). *O avesso da cena: notas sobre produção e gestão cultural*. 3. ed. Belo Horizonte: Ed. do Autor.
- Brunner, J.J. (1987). Políticas culturales y democracia: hacia una teoría de las oportunidades. In N.G. Canclini (ed.). *Políticas culturales en América Latina* (pp. 175-203). México: Editorial Grijalbo.
- Canclini, N.G. (1979). *A produção simbólica: teoria e metodologia em sociologia da arte*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Canclini, N.G. (1983). *As culturas populares no capitalismo*. São Paulo: Editora Brasiliense.
- Giddens, A. (2003). *A constituição da sociedade*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes.
- Giddens, A. (2005). *Sociologia*. 4. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Grunig, J.; Ferrari, M.A. & França, F. (2009). *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Paulo: Difusão.
- Hall, S. (1997). A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções do nosso tempo. *Revista Educação & Realidade*. Porto Alegre: Ufrgs/Faced., 22(2): 15-46, jul./dez.

- Horkheimer, M. & Adorno, T. (2000) A indústria cultural: o iluminismo como mistificação de massas. In T. Adorno, *et al*, *Teoria da cultura de massa* (pp. 169-214). São Paulo: Paz e Terra.
- Jiménez, A.L.; Gervilla, M.J.Q. (2011). *Manual de Marketing y Comunicación Cultural. Colección Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya, producto nº 44*. Dirección General de Universidades de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía e Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- Kunsch, M.M.K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. ed. rev. e ampl. Paulo: Summus, (Novas Buscas em Comunicação, vol. 46).
- Machado Neto, M.M. (2005). *Marketing Cultural: das práticas à teoria*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editoria Ciência Moderna.
- Machado Neto, M.M. (2010). O marketing é a mensagem. *Revista Organicom*, ano 7, nº 13: 49-64.
- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – Unesco (2009). *Marco de Estadísticas Culturales (MEC) 2009*. Montreal: Unesco-UIS.
- Rodrigues, A. D. (2001). *Estratégias da Comunicação: questão comunicacional e formas de sociabilidade*. Lisboa: Presença.
- Rubim, L. (2005). Produção Cultural. In L. Rubim (org.) *Organização e produção da cultura* (pp 13-31). Salvador: EDUFBA.
- Simões, R.P. (1995). *Relações Públicas: função política*. 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus. (Novas Buscas em Comunicação, vol. 46).
- Thompson, J.B. (1995). *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. 6ª Ed. São Paulo: Editora Vozes.
- Waerass, A. (2007). The re-enchantment of social institutions: Max Weber and public relations. *Public Relations Review*, 33 (3): 281-286.



Yúdice, G. (2004). *A conveniência da cultura: usos da cultura na era global*.  
Belo Horizonte: Ed. UFMG.





## **As organizações culturais no espaço público. Contributos da comunicação organizacional**

Maria João Centeno

*Escola Superior de Comunicação Social*

**Resumo:** Este artigo visa promover uma reflexão crítica sobre a centralidade das políticas culturais esclarecidas no desenvolvimento das cidades. Problematizando o tipo de relações que as organizações culturais promovem com os seus públicos é possível construir, nomeadamente com a comunidade local, vínculos duradouros e exigentes porque construídos espacial e discursivamente. Incentivando práticas dialógicas, enriquece-se a capacidade de escolha, reforçando o território e a cidadania.

**Palavras-chave:** cidade, cultura, experiência comunicacional dialógica.

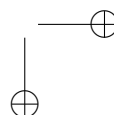
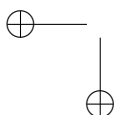
### **Arqueologia do campo cultural**

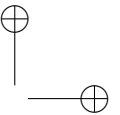
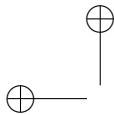
Desde o século XVIII, com a separação da razão em três esferas autonomizadas – ciência, moral e arte –, os problemas intrínsecos às visões do mundo têm a ver com a verdade, a justeza normativa, a autenticidade e a beleza; e têm sido colocados como questões de conhecimento, justiça e moralidade, ou de gosto. Em cada um destes domínios surgiram profissões e agentes responsáveis por lidar com os problemas emergentes, o que desenvolveu as estruturas próprias de cada uma destas dimensões da cultura, nomeadamente, a racionalidade cognitivo-instrumental, prático-moral e expressivo-estética.

As sociedades complexas atuais, marcadas por cada uma destas estruturas de racionalidade e controladas por especialistas, transformaram-se em sistemas funcionais especializados, e colocam, na perspetiva de Jürgen Habermas (1929) o problema da colonização da experiência. As fronteiras entre ciência, moral e arte, ao autonomizar segmentos entregues a diferentes especialistas, não permitiram a aproximação às práticas quotidianas.

No seguimento de Habermas, propõe-se que um Mundo da Vida reificado só pode ser ‘curado’ através da integração entre os elementos cognitivo,

*Interfaces da comunicação com a cultura, 29-42*





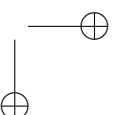
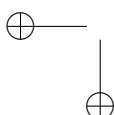
prático-moral e expressivo-estético. A reificação não pode ser ultrapassada apenas fazendo com que uma das esferas culturais se torne mais acessível. A exclusiva concentração em um único aspeto de validade, e a exclusão, por exemplo, dos aspetos da verdade e da justiça, pode ser desfeita se a experiência estética for absorvida pela vida quotidiana. A viragem passa por experienciar os mundos da arte para que possam ocupar o seu papel nos processos de socialização, para que possam contribuir com matéria para o pensamento e consequente melhoria da qualidade de vida. O fruitor da arte e da cultura, ao relacionar as experiências estéticas com os problemas da vida, comporta-se como um espetador emancipado e assim integra arte e vida.

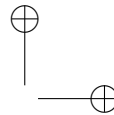
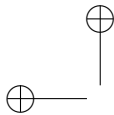
“A experiência estética, assim entendida, não só renova a interpretação das necessidades à luz das quais percebemos o mundo como também propicia as nossas significações cognitivas e as nossas expectativas normativas e muda a maneira como todos estes momentos se referem uns aos outros” (Habermas, 1981, p. 12), o que leva Habermas a propor a Modernidade como um projeto inacabado já que o processo de reconquista de áreas colonizadas continua em curso; a ciência, a moral e a arte são esferas autónomas, mas não independentes ou separadas do Mundo da Vida, o espaço do mútuo respeito e da compreensão, o ‘terreno do imediatamente familiar’, e não podem continuar a ser administradas por especialistas sem a participação dos cidadãos.

Defender a esfera pública da sua colonização é defender os campos sociais em que a comunicação adequada a uma sociedade democrática deve acontecer livre de pressões exteriores. Idealmente, a esfera pública constitui-se e perpetua-se como o espaço em que os indivíduos publicitam as suas ideias – a discussão ilimitada (não fechamento temático), a sua forma pública (não restrição dos participantes) e a racionalidade, que se manifesta através da interação comunicacional e é um efeito da dinâmica imposta por essa interação.

O campo cultural, tal como os outros campos sociais, assenta num padrão próprio de interdependências entre os seus agentes (organizações culturais que através de políticas culturais desenvolvem e mantêm relações com públicos<sup>1</sup>), os quadros simbólicos de experiência, com base nos quais desenvolvem a interação e definem em comum as situações; aliás é esse quadro de sociabilidade

<sup>1</sup> Esta dinâmica relacional é entendida tal como Ledingham e Bruning a propõem, “o estado que existe entre a organização e os seus públicos chave em que as ações de uma das partes influenciam o bem-estar económico, social, político e/ou cultural da outra” (Ledingham e Bruning, 1998, p. 62).





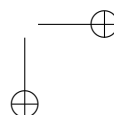
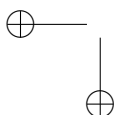
próprio a cada um dos campos, juntamente com o bem constituinte que lhes é específico, o que os distingue.

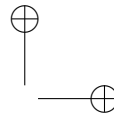
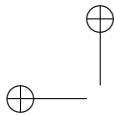
O campo cultural, tendo estabelecido os seus próprios critérios de melhor argumento, tem de usufruir de autonomia relativamente aos outros campos (como o económico e o político) para permitir que esses critérios constituam a linha de força das produções culturais. Se os fatores externos comprometem os critérios que estão na génese e permitem o desenvolvimento da atividade cultural, então a racionalidade do campo é posta em causa (estamos perante a colonização que compromete a autonomia desse campo). O que acontece quando artistas e outros agentes estão dependentes de mecenas que, por sua vez, estão interessados no campo por razões comerciais ou outras, em vez de respeitarem a sua própria lógica. O artista tem de conseguir comprometer-se com as exigências do próprio campo e as que são produzidas pelos interesses comerciais do mecenas. Ou como diria Pierre Bourdieu (1930-2002), tem de desenvolver ações comunicacionais asseguradas estrategicamente e é neste ponto que Bourdieu subverte a distinção habermasiana entre ação comunicacional e ação estratégica, procurando as condições estruturais dos campos que tornam a racionalidade comunicacional estrategicamente viável. O seu agente estratégico age com base em sentimentos, gostos e perceções socialmente estabelecidos. O seu egoísmo é necessariamente filtrado através de um processo de socialização coletivo. A ação não é só puramente comunicacional ou estrategicamente racional, oscila sempre entre as duas ou dito de outra forma, a ação comunicacional é assegurada estrategicamente. E a oscilação entre os dois extremos, pendendo ora para um lado ora para o outro, determina a amplitude de distorção da comunicação.

Habermas, por seu lado, propõe que se supere a distorção através da redescoberta das propriedades curativas do diálogo, na medida em que todas as formas de comunicação humana, mesmo sob a disseminação das massas, são essencialmente relações entre indivíduos que resultam da estrutura elementar que é o diálogo, a partilha de expectativas de comportamento intersubjetivamente válidas (Centeno, 2012).

### **As cidades e a cultura**

A primeira experiência social do espaço público moderno emerge da esfera pública literária (domínio geral da cultura e das artes) que se desenvolveu nas





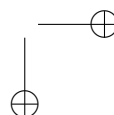
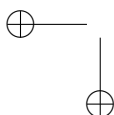
grandes cidades europeias do século XVIII. Foi em espaços como os cafés e os salões burgueses que se promoveu a apresentação e a discussão dos juízos de cada um sobre, por exemplo, uma obra de arte ou um novo livro, a par do desenvolvimento da imprensa dedicada à crítica literária e cultural. Já aí as modalidades estratégicas das diferentes esferas da experiência contemplavam a possibilidade do conflito, mas também da cooperação.

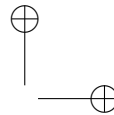
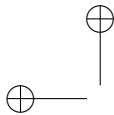
Desde então a cultura tem vindo a desenvolver-se como uma atividade económica e tem conseguido legitimar-se como motor de desenvolvimento, especialmente na sua relação com a educação, as comunicações, o turismo e o design. “A grande transformação dos anos 80-90, nas cidades, está associada (...) à combinação entre o consumo juvenil *media minded* (...); as maneiras de apresentação e afirmação pública a ele vinculadas, exprimindo-se pela roupa, os artefactos, as técnicas de corpo e a travessia dos espaços; e a disseminação, pelo tecido urbano, de ocasiões e lugares de animação nocturna” (Silva, 1995, p. 257). As políticas de requalificação urbana, parte integrante das estratégias de desenvolvimento sustentado, têm vindo a reconhecer a indispensável articulação com as políticas culturais.

Os agentes culturais têm tentado converter as alterações sócio demográficas das cidades (reforço dos grupos mais escolarizados e profissionalmente qualificados) em procuras culturais efetivas. Estaremos no “ponto a partir do qual o alargamento das condições do acesso deixa de ter a ver principalmente com a acessibilidade física e económica do capital cultural objectivado; e passa a ter a ver principalmente com as disposições e competências para a fruição das obras de cultura, logo, com o capital cultural incorporado” (Silva, 1995, p. 263).

Os três eixos do desenvolvimento competitividade-inovação-criatividade têm vindo a ser combinados nos contextos urbanos. São as cidades que reúnem trabalhadores qualificados, infraestruturas (equipamentos culturais), estabelecimentos de ensino especializado e superior, proximidade a sedes de decisão, realização de grandes eventos culturais, meios de transporte, etc., o que faz com que respondam às exigências de flexibilidade da nova economia e se aproximem do conceito de ‘cidade criativa’, termo introduzido, em 1995, por Franco Bianchini (especialista em planeamento cultural) em conjunto com Charles Landry.

Se a competitividade sempre esteve associada ao desenvolvimento, a criatividade e a inovação – características habitualmente reservadas à atividade



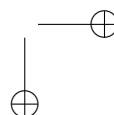
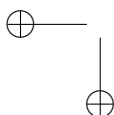


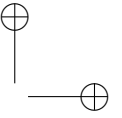
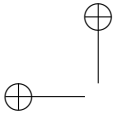
cultural e artística – foram redimensionadas ao serem colocadas como componentes indispensáveis para completar outras atividades e como centrais nos planos de regeneração económica.

Franco Bianchini e Michael Parkinson (1993) salientaram que, entre as principais tendências em matéria de políticas urbanas de regeneração, a cultura ocupa uma vasta e importante área a gerir e a promover, na medida em que inclui as artes ditas tradicionais (literatura, teatro, música, pintura, dança e escultura) e as áreas que já nasceram como indústrias: o cinema, a televisão, o vídeo, a publicidade, a moda e o design. Todas elas são imprescindíveis para prover e atrair o mercado globalizado do lazer, para sustentar a indústria do turismo destinada a converter-se no motor regenerador das economias urbanas em crise. “Proporíamos o alargamento rápido do programa das cidades digitais às urbes de pequena dimensão, com as agendas culturais disponíveis *on-line* e abertas à incorporação de sugestões, críticas ou comentários (o que só seria possível mediante a multiplicação de postos de acesso à Internet em locais públicos, como, por exemplo, as juntas de freguesia, as escolas, as associações e as bibliotecas) e com a criação de canais temáticos de discussão sobre a própria identidade e imagem da cidade. A criação de *sites* interativos sobre a oferta da cidade (longe da lógica panfletária, tosca e panegírica dos ‘antigos’ folhetos turísticos) poderia, igualmente, alargar os horizontes, as procuras e as lógicas do turismo cultural local” (Lopes, 2003, p. 24-5).

O próprio estatuto genérico de mercadoria evoluiu num sentido diferente do que decorria das formulações tradicionais<sup>2</sup> e passou a integrar mecanismos de diferenciação baseados em valores estéticos e autorais – a imagem de marca. “As estratégias de diferenciação e promoção comercial de todos os produtos de consumo assentam, cada vez mais, em elementos de natureza es-

<sup>2</sup> Dessa formulação tradicional de mercadoria resultou a consideração do estatuto da produção e da circulação dos objetos de arte à luz da definição genérica de mercadoria e dos modos de produção e de circulação das mercadorias nas sociedades contemporâneas desenvolvidas. “O processo de mundialização económica, o triunfo de um modelo único de prática social, revelou-se apto a integrar também esse *contra modelo social*, hipoteticamente hostil ou alheio à ordem económica, reino do sonho sobre a terra, o da Cultura, como foi vivida enquanto *Modernidade*” (Lourenço, 1995, p. 22), mostrando que todas as expressões que integram a esfera da cultura, ainda que não tenham preço, não escapam ao império do económico, não tanto pelo custo da sua criação ou fabricação mas pelo facto de se tornarem, como os produtos de consumo material, em ‘objetos de desejo’, pelos quais os consumidores estão dispostos a trocar o seu dinheiro, a essência do seu tempo economicamente útil.





tética, na modelação das sensibilidades e do gosto e na valorização retórica do nome da marca” (Melo, 1995, p. 87-8). São as marcas, as empresas e especificamente, as cidades que se associam à produção e criação artísticas como elemento de distinção, designadamente à noção de autoria.

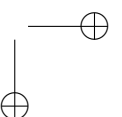
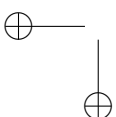
Tal como as cidades criativas, as cidades-rede (cidades que se articulam em rede) adequam-se a modelos orientados para os três eixos – competitividade-inovação-criatividade – “seguem elas próprias a lógica dos sistemas em rede, criando sinergias através de inter-relações de complementaridade e cooperação que dão lugar a economias de escala” (Santos, 2005, p. 5). As cidades articulam-se em rede para procurar escapar a situações de periferialidade face a uma metrópole, bem como para procurar rentabilizar interdependências e explorar sinergias, o que normalmente desencadeia relações assimétricas.

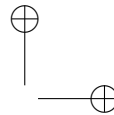
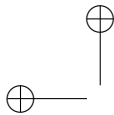
As políticas culturais urbanas normalmente defrontam-se com alguns dilemas estratégicos: dilemas espaciais – tensões centro/periferia; dilemas de desenvolvimento económico – produção vs. consumo; dilemas de investimento na cultura – ações efémeras vs. ações permanentes.

Relativamente a esta última questão, “é bom que os eventos sejam em si mesmos uma forma de revitalização do espaço público mas será muito melhor se eles forem acompanhados de um programa prévio coerente, com meios que assegurem uma futura projeção de ações programadas, com uma monitorização e um balanço que visem a continuidade das dinâmicas geradas” (Santos, 2005, p. 7).

O debate cultural deixou de se centrar na dicotomia cultura popular/cultura de elites na sequência das constantes mudanças que caracterizam os nossos tempos e em que as grandes empresas do entretenimento descobriram o valor da cidade e dos turistas que a visitam para as suas estratégias de desenvolvimento. No contexto atual, a cidade é o âmbito privilegiado da cultura. “Nas cidades, a cultura torna-se vector dos rituais de apresentação de si, de ocupação e travessia do espaço público e de interação expressiva entre grupos” (Silva, 1997, p. 38).

A cultura redefine-se na sua capacidade de incluir tudo o que tenha a ver com o consumo da cidade: museus, comida, música, espetáculos, centros comerciais, a atmosfera nas ruas, tudo contribui para o negócio da cultura. “Todo o espaço urbano é susceptível de ser cultural” (Balibrea, 2003, p. 33). É neste sentido que a cidade se torna o próprio produto a vender dentro de uma economia global.





### **Global vs. Local**

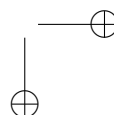
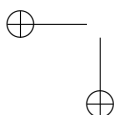
Se as políticas culturais se podem constituir como o motor central de regeneração das cidades, é fundamental perceber o nível de participação dos diversos atores nos processos de produção do espaço público e da memória coletiva. Estes processos derivam de um entendimento da arte e da cultura como um projeto que tem em conta como a comunidade carrega os seus espaços próprios de sentido, monumental, ritual, etc. e não como algo que se exerce de cima para baixo.

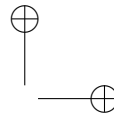
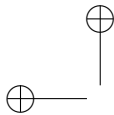
Uma das questões que se tem colocado é em que medida a aposta na cultura tem funcionado como fator de regeneração económica e de atração de investimentos, consumidores e turistas às cidades onde foi implantada. Esta conceção utilitária da arte que a concebe como chamariz para atrair turistas, aposta maioritariamente no espetáculo, e não na cultura como negociação, como lugar onde se recria o espaço público e se questiona a nossa posição no mundo. As cidades podem transformar-se “numa espécie de parque temático, situado num presente contínuo, disfarçado de falsa memória, no qual as relações entre os indivíduos se baseiam no consumo e o sujeito político é substituído pelo consumidor” (Balibrea, 2003, p. 40).

A transformação das cidades, em que o motor económico é a cultura, pode passar inicialmente por dotá-las de equipamentos a nível físico, mas depois há todo um trabalho para que sejam vividos e sentidos como novos espaços públicos e aí o papel da comunicação organizacional é central.

O espaço público por definição é aquele a que todos os cidadãos têm acesso, onde as pessoas se reúnem para, espontânea ou deliberadamente, constituírem um público e fazerem ouvir a sua voz política, “um lugar de dever cívico, fermento político ou educação social” (Balibrea, 2003, p. 36), mas que pode ser limitado simplesmente a uma fonte de entretenimento.

Se a criação do espaço público for realizada combinando a lógica dos mercados globais com as relações institucionais locais e não se considerarem as necessidades e desejos dos residentes, desvirtua-se o sentido de espaço público como lugar de mediação e encontro, o que nos coloca perante “uma redefinição de espaço público que sublinha a sua função como espaço de lazer e de consumo cultural, desenfazendo a de lugar de encontro e politização” (Balibrea, 2003, p. 36).





A questão: para quem se constrói o espaço público?, já não pode ser respondida: para o cidadão. O facto de o turista ser considerado um novo ator social na construção do espaço público local acarreta algumas consequências, nomeadamente o facto de se potencializar a construção de espaços carregados de capital cultural e radicalmente conectados com o consumo, que excluem quem não tem poder de compra para justificar a presença nesse lugar; de se submeter cada vez mais os significados coletivos da monumentalidade urbana à sua integração em narrativas construídas para agradar ao visitante e a de se privilegiar os espaços monumentais que demonstrem a sua rentabilidade no mercado turístico (Balibrea, 2003).

No entanto, é extremamente redutor falar só de visitantes, os residentes ocupam um lugar central no processo de produção do espaço público. “Os espaços culturais devem ser vividos e incorporados na experiência da população local como espaços sociais, para tal têm de ser espaços vivos que inspiram um entendimento comum do lugar, que funcionem como elementos unificadores e ajudem a forjar uma identificação e posse públicas desses espaços; os espaços públicos devem ser feitos o mais públicos possível” (Centeno, 2012, p. 149).

Contrariamente à obra de arte, que inserida num recinto hermético e protegida da degradação, é vista mas não usada, o espaço público pretende-se marcado por aqueles que o percorrem, que não terão o papel de observadores passivos, mas intervenientes que deixam marcas e rastos.

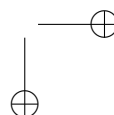
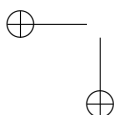
### **As organizações culturais e a experiência comunicacional dialógica**

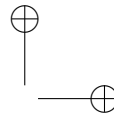
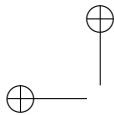
As organizações culturais não podem, nem é desejável que o pretendam, conter os significados que um espaço público pode gerar nos seus utentes, aquilo que verdadeiramente podem e devem é potenciar o acesso<sup>3</sup>, o uso desse espaço da forma mais universal possível, para que esse espaço possa mediar a subsequente produção social de conflitos e negociações e se converta num espaço social e público, democrático e inclusivo ao promover o acesso, a construção e o debate do saber.

Se os indivíduos ampliam o sentido crítico e a competência argumentativa ao participar em atos de tornar público, as organizações culturais cumprem a dupla função de satisfazer as exigências de lazer e fruição fundamentais à

---

<sup>3</sup> Limitar de que forma for o acesso a um espaço público é tornar real a interpretação elitista da cultura.





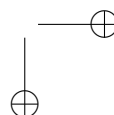
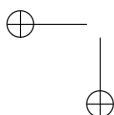
construção das representações e identidades das comunidades. Neste sentido, a função de mediar a relação entre a organização e os públicos é crucial à construção de saberes e ao estabelecimento de um vínculo duradouro e exigente. Neste ponto é fundamental salientar o contributo da comunicação organizacional para o entendimento da noção de público como instância crítica. As práticas programáticas das organizações afetam mas também são afetadas por um conjunto de intervenientes, intervenientes esses que se transformam em públicos quando se tornam conscientes e ativos porque reconhecem uma situação, se envolvem nela e sentem que têm condições de agir face a essa situação, logo os públicos são definidos em função dos níveis de interesse pelos assuntos. O que une e mantém reunidos os membros de um público é a comunhão de ideias partilhadas e, acima de tudo, a consciência dessa comunhão.

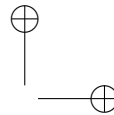
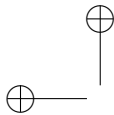
Uma organização cultural deve ter a capacidade de construir situações a partir de propostas artísticas e “deve conceber uma ação pedagógica paralela que favoreça este contacto dos públicos com as propostas contemporâneas e inovadoras fazendo-os partilhar o interesse que pode ter esta época de incertezas culturais e artísticas, transformando-os em melhores, mais críticos e mais competentes espectadores” (Costa, 2008, p. 324).

É da responsabilidade das organizações culturais proporcionar uma fruição crítica no sentido de oferecer não só criações artísticas mas também formas de aproximação aos bastidores da criação e às condições de conceção dos espetáculos. O cenário da interação assim montado é favorável a uma prática dialógica que enriquece a capacidade de escolha, por preconizar ações orientadas para o entendimento, ações comunicacionais<sup>4</sup> que correspondem à reciprocidade entre as partes; deixando claro o papel das organizações culturais em contribuir para a problematização das formas estabelecidas e para a renovação dos imaginários, incentivando no outro uma prática dialógica que enriquece a sua capacidade de escolha na medida em que participar nos eventos leva a uma experiência acumulada, estimulando competências que permitem ao indivíduo uma melhor relação com o próprio e com os outros.

O que acontecia nos cafés e salões burgueses, em que diferentes artistas, escritores, filósofos e outros autores se sujeitavam à avaliação crítica e ao juízo público (que derivam de uma argumentação racional e fundamentada), volta

<sup>4</sup> “Aquelas manifestações simbólicas (linguísticas e não-linguísticas) com que os sujeitos capazes de linguagem e acção estabelecem relações com a intenção de entender-se sobre algo e coordenar assim as suas actividades” (Habermas, 1982, p. 453).

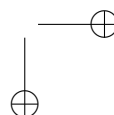
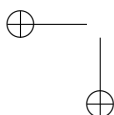


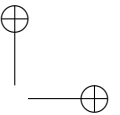
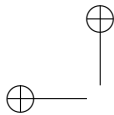


a acontecer nos fóruns promovidos por essas organizações, com a diferença de que o encontro não acontece por iniciativa de pessoas privadas que se reúnem para trocar experiências, mas por proposta de uma das partes que, para contribuir para a dinamização de novos espaços públicos, tem de considerar a coordenação dos planos de ação de ambas as partes. Logo, o consenso é obtido, não porque uma das partes influencia a outra mas porque os indivíduos, que se encontram naquele espaço (físico ou virtual), invocam razões e através da força do melhor argumento sentem-se livres de realizar a sua escolha tendo em vista o entendimento. Estes fóruns contribuem para a reconquista de áreas colonizadas, pelo facto de proporem aos indivíduos a participação em ações comunicacionais.

A questão que pode ser colocada é: basta então a uma organização cultural propor fóruns para garantir interações orientadas pela coordenação dos planos de ação das partes implicadas? A resposta é: ‘não’! A existência de propostas específicas, sendo essencial, não é condição de garantia da promoção de ‘espaços públicos de ação e disputa’, nem assegura a participação da comunidade local e dos parceiros (grupos de mecenas, organismos da administração central e local, órgãos de comunicação social, público escolar e outros públicos). Essa prática está também dependente de outros fatores, como a existência de um programador/diretor artístico com autonomia para desempenhar as suas funções, um Serviço Educativo ativo, uma equipa e sua formação contínua, artistas dispostos a dialogar e a desmistificar a ‘aura’ supostamente inacessível da criação, programação regular e qualificada, autonomia financeira do projeto, avaliação das medidas tomadas e como se promove a participação dos diferentes públicos/parceiros nas atividades propostas pelo equipamento. No fundo, e não querendo simplificar, o que está em causa é a organização não se limitar a apresentar manifestações culturais, mas promover a ação e a disputa argumentativa, ou seja, aumentar a esfera pública no sentido intersubjetivo.

A organização cultural, ao promover a experiência repetida de usufruto e circulação pelos espaços construídos, gera uma dinâmica de sentidos. “Insistir nesta dinâmica de construção social do espaço permite politizar a presença” do novo espaço, porque “confere representatividade, capacidade transformadora e entidade de sujeito (e não só de objeto) à comunidade local, frente à hegemónica força significadora (...) daqueles que projetam, financiam e gerem os espaços urbanos de uso público” (Balibrea, 2003, p. 50).





A proposta passa por uma vinculação fluida, que tem de ser construída espacial e discursivamente com a comunidade local, convertendo-a em protagonista da significação identitária que se vai associando a esses espaços. “É possível conceber espaços onde aconteçam as obras de culto pelas quais uma determinada comunidade se identifica, se reconhece e se revitaliza. Afinal, programar é isto!” (Ribeiro, 2000, p. 15).

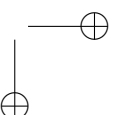
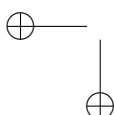
A referência às Capitais Europeias da Cultura (CEC) é, neste ponto, incontornável. Portugal acolheu nos últimos 20 anos três edições deste evento, Lisboa 94, Porto 2001 e Guimarães 2012. A última edição em território nacional é talvez a que melhor traduz esta vinculação fluida de que falamos.

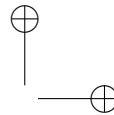
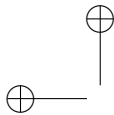
As CEC são eventos que têm como eixo central a descentralização cultural e que têm vindo a dinamizar desde a sua génese, em 1985<sup>5</sup>, a possibilidade de cidades de média dimensão financiarem obras públicas, restaurarem património e promoverem-se em termos turísticos; o grande objetivo proposto pelo Conselho de Ministros da Cultura da União Europeia é dar visibilidade a cidades periféricas afastadas dos grandes centros de distribuição das indústrias culturais e criativas (Ribeiro, 2004).

No caso de Guimarães, os responsáveis locais e os programadores tentaram questionar o papel que a cidade, ao promover uma iniciativa deste tipo, teria enquanto lugar de inovação em termos de políticas culturais, de produção e inovação artística, na requalificação urbana e ambiental, na revitalização económica, na formação e criação de novos artistas e novos públicos. Enfatizaram precisamente a possibilidade que um evento desta natureza representaria na regeneração da cidade, não só durante o ano em que decorreu o evento, mas daí por diante. Foram eles que estimularam a reflexão sobre questões relacionadas com a importância de perspetivar as políticas culturais como determinantes da transformação urbana, ao promoverem, por exemplo, conferências internacionais sobre o papel da cultura no desenvolvimento urbano (como a Conferência Internacional Cultura Capital – as Cidades 2020 organizada em Guimarães em julho de 2013).

---

<sup>5</sup> A CEC é um evento que elege, de ano para ano, cidades dos diferentes estados membros da União Europeia, procurando “contribuir para a aproximação dos povos europeus” (nas palavras de Méline Mercouri, ministra da cultura grega que, em 1985, propôs ao Conselho de Ministros da Cultura das Comunidades Europeias o lançamento desta iniciativa) e incentivar a apresentação, nesses espaços urbanos, de novos paradigmas culturais.





Guimarães 2012 é um exemplo extraordinário de apelo à participação local. A Fundação Cidade de Guimarães, responsável pelo evento, desde cedo sublinhou a importância de implicar a comunidade local no evento; o lema da CEC, ‘Tu Fazes Parte’, denota o eixo da participação como o mais relevante e central do evento. E participar implica as duas partes e uma possível sujeição ao confronto, à tentativa e erro, ao imprevisto, enquanto envolver remete para o esforço de uma das partes em levar a outra, passiva, a agir em conformidade com algo, sustenta um ponto de vista soberano.

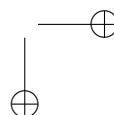
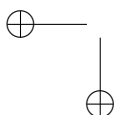
Guimarães 2012 cumpriu os objetivos: a programação caracterizou-se por uma oferta diversificada e os espaços foram vividos e incorporados na experiência da população como espaços sociais que proporcionam uma posse pública desses espaços que assim medeia a subsequente produção social de conflitos e negociações. “Tendo como pressupostos a valorização do território e do património e o aumento da qualidade de vida das gerações presentes e futuras, Guimarães 2012 Capital Europeia da Cultura motiva a capitalização dos espaços e valências da cidade” (Ambrósio, 2012, p. 70).

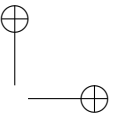
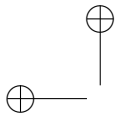
A participação implica a experiência do território, o estar com. Guimarães 2012 reforçou o território e a participação democrática e é um bom exemplo de como que se transformam habitantes de uma cidade em cidadãos.

Pelo dito, podemos afirmar que a missão das organizações culturais é recuperar a experiência coletiva do espaço público, atendendo a que depois cada uma delas deve definir objetivos e estratégias de acordo com as especificidades da região que serve.

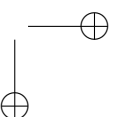
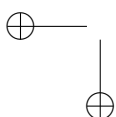
### Referências bibliográficas

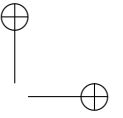
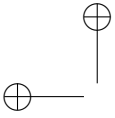
- Ambrósio, E. (2012). *Monitorização nas Capitais Europeias da Cultura. A importância da monitorização no (re)desenho desta manifestação cultural*. (Tese de mestrado não publicada). Escola Superior de Artes e Design, Leiria.
- Balíbreá, M.P. (2003). Memória e Espaço Público na Barcelona Pós-Industrial. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 67: 31-54, Coimbra: Centro de Estudos Sociais.





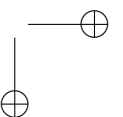
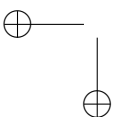
- Centeno, M.J. (2012). *As Organizações Culturais e o Espaço Público. A Experiência da Rede Nacional de Teatros e Cineteatros*. Lisboa: Ed. Colibri/IPL.
- Costa, I.A. (2008). *Rivoli, 1989-2006*. Porto: Ed. Afrontamento.
- Habermas, J. (1982). *La Lógica de las Ciencias Sociales (or: Zur Logik der Sozialwissenschaften)*. Madrid: Ed. Tecnos. (Publicada em 1996)
- Habermas, J. (1981). Modernity versus Postmodernity. *New German Critique*, 22: 3-14, Winter.
- Ledingham, J.A. & Bruning, S.D. (1998). Relationship management in public relations. Dimensions of an organization-public relationship. *Public Relations Review*, 24: 55-65.
- Lopes, J.T. (2003). *Escola, Território e Políticas Culturais*. Porto: Campo das Letras.
- Lourenço, E. (1995). A Cultura na Era da Mundialização. In M.L.L. Santos (coord.), *Cultura & Economia, Actas do Colóquio Realizado em Lisboa, 9-11 de Novembro de 1994* (pp. 19-25). Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- Melo, A. (1995). Arte e Mercadoria. In M.L.L. Santos (coord.), *Cultura & Economia, Actas do Colóquio Realizado em Lisboa, 9-11 de Novembro de 1994* (pp. 83-90). Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- Ribeiro, A.P. (2004). *Abrigos – Condições das Cidades e Energia da Cultura*. Lisboa: Cotovia.
- Ribeiro, A.P. (2000). *Ser Feliz é Imoral? – Ensaios sobre Cultura, Cidades e Distribuição*. Lisboa: Cotovia.
- Santos, M.L.L. (2005). *Políticas Culturais Urbanas*, Comunicação Apresentada nos Encontros Alcultur que decorreram em Faro de 22 a 26 de Novembro, disponível em [www.alcultur.org](http://www.alcultur.org).

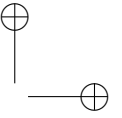
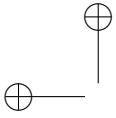




Silva, A.S. (1997). Cultura: das Obrigações do Estado à Participação Civil. *Sociologia – Problemas e Práticas*, 23: 37-47. Lisboa: CIES – Centro de Investigação e Estudos de Sociologia.

Silva, A.S. (1995). Políticas Culturais Municipais e Animação do Espaço Urbano. In M.L.L. Santos (coord.), *Cultura & Economia, Actas do Colóquio Realizado em Lisboa, 9-11 de Novembro de 1994* (pp. 253-270), Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.





## Relações públicas em interface com cultura: reflexões sobre *storytelling* em organizações polifônicas

Rodrigo Silveira Cogo & Paulo Nassar

*Associação Brasileira de Comunicação Empresarial e Universidade de São Paulo*

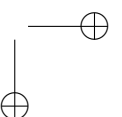
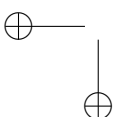
**Resumo:** Informar e comunicar são instâncias diferentes no processo de relacionamento e de diálogo, o que é ainda mais radical numa época de multiprotagonismo, adensamento das fontes de confiança e sobrecarga de mensagens circulantes. A proposição é entender o formato narrativo do *storytelling*, especialmente aquele baseado na experiência da fonte evocadora. Trata-se de suscitar a rememoração de histórias de vida e seu entrelace com a trajetória no tempo de agentes organizacionais, derivando conteúdos mais envolventes, significativos e memoráveis. Defende-se aqui um paradigma narrativo, que já acompanha a formação natural do homem como ser social, e com abertura para as afetividades e uma linguagem de encontro, compreensão, qualidade e reencantamento das relações aplicada a estratégias de compartilhamento de organizações geridas em ambientes humanizados.

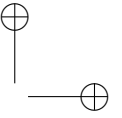
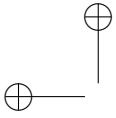
**Palavras-chave:** comunicação organizacional, cultura, memória empresarial, *storytelling*, narrativas.

### Introdução

Há uma lacuna entre as intenções dos profissionais e de suas organizações e a efetiva atração e retenção de atenção e transformação de públicos de interesse. Há uma distância considerável entre a projeção da identidade e a percepção gerada. Este embate faz aflorar um dilema até bem conhecido: informar e comunicar são instâncias diferentes no processo de relacionamento e de diálogo, o que é ainda mais radical numa época de multiprotagonismo, adensamento das fontes de confiança e sobrecarga de mensagens circulantes. É neste panorama que o presente artigo é motivado e proposto: como busca por inspiração e por uma nova lógica de pensamento na estruturação de conteúdos de e sobre organizações como externalidades efetivas de sua cultura. A proposição

*Interfaces da comunicação com a cultura, 43-60*



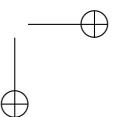
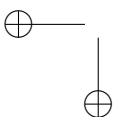


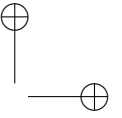
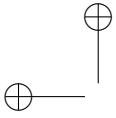
é entender o formato narrativo do *storytelling*, especialmente aquele baseado na experiência da fonte evocadora. Trata-se de suscitar a rememoração de histórias de vida e seu entrelace com a trajetória no tempo de agentes organizacionais, derivando conteúdos mais envolventes, significativos e memoráveis. E não se faz isto, naturalmente, com linguajar objetivo, quantitativo, duro, superficial, numérico e facilmente esquecível. Há que surgir um novo paradigma narrativo, que já acompanha a formação natural do homem como ser social, e com abertura para as afetividades e uma linguagem de encontro, compreensão, qualidade e reencantamento das relações aplicada a estratégias de compartilhamento de organizações geridas em ambientes humanizados.

### **A confiança e o multiprotagonismo na comunicação**

Há modificações cada vez mais evidentes nas formas de conceber as distâncias, o tempo e os relacionamentos. Emergem simultaneamente atores diversificados e comunicantes, com alta potencialidade de criação, estimulados por plataformas conectadas facilitadoras de trocas e difusões de posicionamento. Se antes as pessoas eram tomadas como usuários passivos de serviços pensados unidirecionalmente e distribuídos por poucos, hoje elas são protagonistas de novas interações mediadas ou incitadas pela tecnologia, que multiplicam poderes. Isto reconfigura o processo comunicacional nas organizações, porque instaura um panorama de desenvolvimento de redes horizontais de interação conectadas local e globalmente, construindo renovados fluxos de sentido.

Entre as características mais fundamentais que implicam mudanças e devem balizar a visão de contato das organizações estão a convergência, a oferta multiplataforma e a diversidade de protagonistas nesta nova época. Neste cenário, a rede, além de ser condição da comunicação, também age como reestruturadora das relações de poder, que modificam a cultura, as regras de socialização e a ordem da produção. Castells (2007, p.239, tradução nossa) reitera que a atual transformação da tecnologia da comunicação na era digital “amplia o alcance dos meios de comunicação a todas as esferas da vida social [...] Como resultado, as relações de poder se determinam cada vez mais no campo da comunicação”. Para Huyssen (2004, p.25), há uma lenta, mas palpável, transformação da temporalidade nas nossas vidas, provocada pela complexa intersecção de mudança tecnológica, mídia de massa e novos padrões de consumo e mobilidade globais.



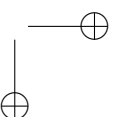
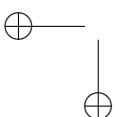


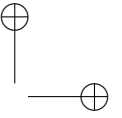
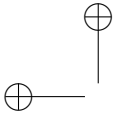
O mundo organizacional certamente não sai ileso deste novo cenário, diante de cidadãos mais propositivos e críticos e detentores de ampla capacidade de comunicação via redes digitais. Como bem lembra Nassar (2008, p.192), “as políticas e ações empresariais precisam passar por processos de legitimação, produzidos por meio de processos participativos”, os quais acabam envolvendo grande número de protagonistas. Este caminho exige a concatenação dos discursos da ação privada, sem abandonar seus fins produtivos e lucrativos, mas contemplando as aspirações das comunidades, que deve entender seus valores. Neste ínterim, cresce a importância da comunicação e dos relacionamentos entabulados, com o fator de haver um descentramento da fonte emissora, saindo da empresa e migrando para os múltiplos públicos.

É preciso compreender a necessidade de expressão de diferentes interagentes, todos imprescindíveis para a dinâmica de um organismo vivo como as empresas e instituições, requerendo uma visão mais integrada e integradora de formatos e terminologias. A vivência e as percepções dos indivíduos no cenário organizacional precisam ser compreendidas a partir de processos de gestão e comunicação onde a produtividade não seja um aprisionamento. Afinal, a emoção, o sentimento de pertença e o encantamento fogem aos enquadramentos das planilhas e formulários e são sensações facilmente despertadas por projetos de cunho participativo e dialógico, como aqueles desenvolvidos sobre a perspectiva do *storytelling* – que será alvo mais específico da última parte deste texto, mas convém já ser definido como:

lógica de estruturação de pensamento e formato de organização e difusão de narrativa, por suportes impresso, audiovisual ou presencial, baseados nas experiências de vida próprias ou absorvidas de um interagente, derivando relatos envolventes e memoráveis (Cogo, 2010, online).

As organizações, para acompanhar os novos paradigmas e não perder o engajamento e o aval de seus públicos prioritários para sua continuidade, precisam exercitar o diálogo transparente, com a consciência sobre os amplos impactos que uma sociedade em rede pode causar. O desafio, nesta fase, é utilizar expedientes de franqueza numa negociação aberta e não os tradicionais artifícios de sedução e manipulação que não mais surtem efeito na opinião pública da era digital. De todo modo, com a descentralização do sujeito fica





redobradamente difícil atingi-lo com mensagens, porque ele não é mais singular e estável, mas sim múltiplo e mutável de acordo com a situação que enfrenta. Como cunhou Canevacci (2009, online), seria o ‘multívíduo’, como representação de

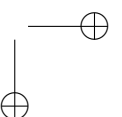
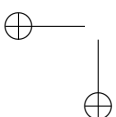
uma multiplicidade de ‘eus’ no corpo subjetivo. Essa condição múltipla favorece a proliferação dos ‘eus’ o que acaba por desenvolver outro tipo de identidade, fluida e pluralizada, que coloca potencialmente em crise as formas perversas e tradicionais do dualismo (Canevacci, 2009, online).

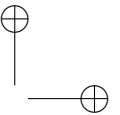
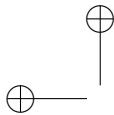
E junto a isso, Davenport e Beck (2001, p.2) apresentam “o problema mais premente dos dias atuais: a insuficiência de atenção para enfrentar as exigências dos negócios e da sociedade”. Eles avaliam que informação e conhecimento são fatores abundantes e há um decréscimo proporcional na oferta da atenção humana. Nisto concorda Frank (1999), ao escrever que:

torna-se comum em nossa sociedade afluenta classificar a renda em atenção acima da renda em dinheiro [...] O denominador inquestionável das elites de hoje é a preeminência – o status de ser merecedor de mais atenção (Frank, 1999, online, tradução nossa)

A compreensão dos tempos de ‘economia da atenção’ é que “não é suficiente ser uma organização competente e sólida, também é fundamental agitar as células cerebrais – e aquecer os corações dos públicos” (Davenport e Beck, 2001, p. 9). O paradoxo evidente é que ninguém se sentirá informado, aprenderá com a situação ou agirá com base nela, se não contar com alguma disponibilidade de atenção livre. Na comunicação, não precisam mais ser contadas histórias fechadas com início, meio e fim, porque elas vão ser compartilhadas e complementadas por todos. Manucci é preciso neste entendimento:

a comunicação se torna um fator estratégico relevante na produção e circulação de significados que compõem a trama corporativa. Se as pessoas de uma organização não participam na conformação das narrativas [...] se as narrativas não têm sentido, não funciona o modelo de negócio [...] As narrativas se desarmam e as organizações se convertem em máquinas que funcionam até se deformarem (Manucci, 2010, p.173).





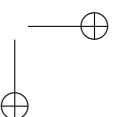
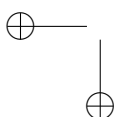
É importante neste artigo a concepção de Baldissera (2010, p.73): constituir-se em organização pressupõe articular subjetividades, objetivos e, portanto, tensionar diversidades de interesses, culturas e imaginários. O professor da Escola de Montreal, James Renwick Taylor (2005, p.9-15), sugere mais atenção à dinâmica social, às novas tecnologias de informação, à globalização e ao encontro de diversas culturas resultante deste panorama interconectado: analisar a linguagem para observar como a comunicação possibilita a emergência da organização, da produção de sentido. São conversações estabelecidas pelas pessoas cotidianamente nas relações pessoais e profissionais, com interpretações de realidade e de relacionamentos.

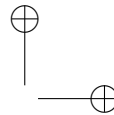
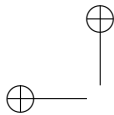
Conforme explica Taylor (2005), os contatos organizacionais são mediados por textos e realizados por meio de diálogos. A compreensão de um sistema depende do rastreamento das conversações, cuja análise deve ser dada por um modelo bidimensional com a compreensão do universo total de interações compartilhadas, sejam conversacionais ou não.

### **As relações públicas como viabilizadora do humanismo e da polifonia**

A centralidade do discurso, em que são enfatizados os poderes constitutivos da linguagem e os objetos são vistos como discursivamente produzidos; as identidades fragmentadas, demonstrando a subjetividade como um processo; a perda dos fundamentos e do poder das grandes narrativas, com ênfase nas múltiplas vozes, são algumas características de um ambiente chamado de ‘pós-moderno’ (Alvesson e Deetz, 2007). Se for compreendida a visão de que os discursos estruturam o mundo, eles ao mesmo tempo estruturam a subjetividade da pessoa, provendo-a com uma identidade social particular e um modo de ser neste mundo. Alinhando este raciocínio ao universo organizacional, Knights e Morgan (1991, p.260, tradução nossa) sustentam que “o discurso estratégico engaja os indivíduos em práticas por meio das quais eles descobrem a essência da ‘verdade’ do que eles são”.

Considerar a empresa como um agrupamento social intencionalmente constituído para alcançar objetivos comuns não significa gestão autoritária, sucumbência a normas não previamente conversadas e acordadas e intimidações de qualquer gênero. Seria o que Deetz (2008) propõe como modelo PARC (*Politically Attentive Relational Constructionism*), buscando conceitos e práticas de comunicação fundamentadas no construcionismo relacional po-



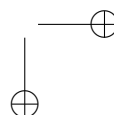
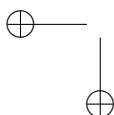


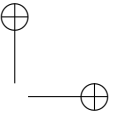
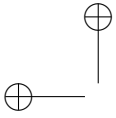
liticamente atento. A proposta “concentra-se na reciprocidade de decisões e descreve as condições mínimas para o envolvimento de públicos de interesse nas discussões decisórias” (Deetz, 2008, p.24). Entre os critérios mínimos para sua instauração estariam a reciprocidade de oportunidade de expressão; a irrelevância das relações de autoridade, cargos organizacionais e outros recursos de poder; a divulgação total de informações e transparência dos processos decisórios e a igualdade em habilidades de expressão. Isto tudo dentro da consciência de que tomar decisões implica maior criatividade e responsabilidade do que emitir parecer ou recomendar um encaminhamento.

A sensação e a vivência da liberdade, do estímulo ao diálogo e da iniciativa na vida cotidiana acabam interferindo nas relações funcionais, e a adesão e a produtividade ficam marcados pelo atingimento de regras consensuais. Piñuel Raigada (1997, p.120, tradução nossa) impregna seu conceito de comunicação exatamente com uma ótica ampla, dividindo-a como mediação entre relações profissionais (desempenho de tarefas na produção social de bens e serviços), relações de convivência (necessidades e satisfações dos sujeitos como habitantes de um dado contexto) e relações de identidade (hábitos que funcionam como códigos para fixação de significados e sentidos na percepção das pessoas).

O surgimento de modelos gerenciais que viabilizem esta perspectiva, como pontua Cabral (2004, p.60), com “empresas capazes de envolver e mobilizar pessoas (de dentro e de fora do seu âmbito) em prol da construção de um futuro melhor para elas e para a sociedade”, vai fazer recriar o ambiente empresarial e a percepção pública sobre a iniciativa privada. Afinal, quando se introduz a comunicação na esfera das organizações, “o fator humano, subjetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa duradoura e produtiva” (Kunsch, 2010, p.52). Assim, há uma abertura de espaço para a comunicação verdadeira, de valorização de interlocutores, sua integração no ambiente com possibilidade de criação e revelação de vocações e talentos e a reinvenção do sucesso e da lucratividade como objetivo de grupo, portanto realmente sustentável como já pregam discursos institucionais.

Humanizar as relações de trabalho é reconhecer verdadeiramente a empresa como um organismo, e não como um mecanismo. Portanto, sujeito a variáveis emocionais e subjetivas e bastante vinculado a possibilidades de expressão para oxigenação dos comportamentos e das performances – o que





se dá, em grande parte, pelo compartilhar de histórias entre seus membros. É interessante registrar que a “narrativa organizacional serve como um canal importante para mensagens e traz um sentido de identidade em organizações cada vez mais diversificadas, largamente dispersas e em rápida mutação” (McCarthy, 2008, p.164).

Como assinala Matos (2010),

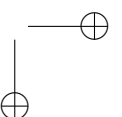
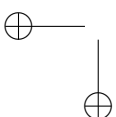
alguns empregados compartilham histórias como um meio de sobrevivência dentro da estrutura corporativa; outros usam histórias para criar um espaço para si próprios, a partir do qual eles podem desafiar, ameaçar, criticar e alertar a estrutura do poder dominante da organização (Matos, 2010, p.94).

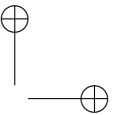
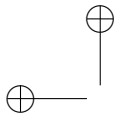
Uma empresa socialmente humanizada requer uma gestão que garanta participação em ideias e sugestões de todos os colaboradores, como bem pontua Romão (2000, online). Ora, uma empresa se torna socialmente humanizada e lucrativa quando seu compromisso de existência transcende os números, com “atitudes que acrescentem ao mundo mais dignidade de existência e sobrevivência, que tragam benefícios aos envolvidos no campo material, espiritual e humano” (Romão, 2000, online). Por isto, a relevância do desenvolvimento da capacidade da escuta e da construção coletiva do relato e do sentido.

A humanização na comunicação, pois, é panorama essencial para a instauração da proposta de *storytelling*, pois exige vontade organizacional para constituição de lugares efetivos de participação – “trata-se de lugares que possibilitem e/ou fomentem a manifestação das subjetividades e da diversidade, a escuta [...] e a realização da auto-crítica” (Baldissera, 2010, p.73).

Devido à sobrecarga informativa causada pela variedade de polos emissores ao mesmo tempo nos canais tecnológicos amplamente disponíveis, coloca-se em dúvida o que de fato vai ser percebido, fruído e retido pelas pessoas. No atual mundo fragmentado e em constante mudança, só uma verdadeira história estrutura e dá sentido ao discurso confuso de informações enfrentado a cada dia (Núñez, 2009).

A ideia embutida é qualificar as relações e os vínculos, constituir legitimidade e ampliar sintonia tendo como base a confiança, tudo a partir da contação de histórias e não de narrativas pasteurizadas. Como assinala Terra

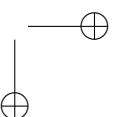
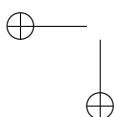


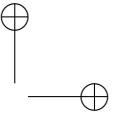
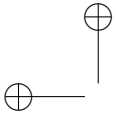


([s.d.], online), “as empresas são muito mais porosas, histórias entram e saem de maneira muito mais rápida e com abrangência muito maior”. Os públicos se encontram numa “situação de fragilidade de identidade, de enfraquecimento de vínculos sociais diversos, de busca de sentido, de desorientação quanto ao presente e ao futuro e de carência de referenciais” (Freitas, 2000, p.57). Com isto, avulta a importância de consolidar a confiança num cenário de perda crescente de influência das organizações estabelecidas. Para Halliday (2009, p.46), os públicos-alvo são “co-atores em construção da legitimidade organizacional, ou seja, da tessitura do consenso para que a organização seja e continua a ser bem aceita como agente econômico, social, cultural e político”.

A complexidade e as incertezas de cenário fazem as organizações buscarem formatos de gerenciamento baseados num intenso diálogo e no engajamento de seus públicos de interesse. A construção de redes de relacionamento parte de relações humanas mais abertas e cooperativas, a partir de um planejamento que posiciona a comunicação em patamar estratégico e que dá fluidez a múltiplas vozes. É isto que sinaliza o conceito de ‘*polyphonic organization*’ proposto por Kornberger, Clegg e Carter (2006), considerando esta multiplicidade a partir dos públicos de relacionamento de uma organização e, por consequência, a variedade dos discursos que constituem sua realidade. Estes pesquisadores igualmente aludem às vozes silenciadas pelos discursos hegemônicos e entendem que, através da polifonia<sup>1</sup>, é possível estar apto a compreender mudanças nos padrões de organização entre as pessoas. Trata-se da noção de organização como sistemas verbais construídos socialmente, arenas nas quais uma variedade de tramas simultâneas e descontínuas ocorre por diversos atores. Daí deriva toda uma preocupação com o que é dito e como é dito: “o argumento é que organizações são culturas e constantemente precisam de traduções, não só intra-organização e seus espaços discursivos, mas também inter-organizações” (Kornberger, Clegg e Carter, 2006, p.7, tradução nossa).

<sup>1</sup> O filósofo russo Mikhail Bakhtin desenvolve o conceito de polifonia em ‘Problemas da Poética de Dostoiévski’, lançado no Brasil pela Editora Forense em 1981. Significa a presença de outros textos dentro de um texto, causada pela inserção do autor num contexto que já inclui previamente textos anteriores que lhe inspiram ou influenciam. Ao enfatizar o caráter dialógico do universo artístico de Fiodor Dostoiévski, Bakhtin destaca procedimentos especiais de construção narrativa, como a inconclusibilidade temática, a independência e a equipotência de vozes, perspectivas bastante adequadas ao entendimento de ‘sentido aberto’ do *storytelling*.





Neste sentido, desejar modelos de leitura das atitudes organizacionais presume a existência de um modelo de linguagem e de autoridade que tem cada vez menos espaço na pluralidade do mundo atual – em que credibilidade e confiança são quesitos que devem ser reconhecidos pelos outros a partir de suas percepções.

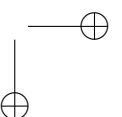
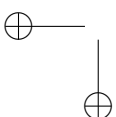
### **O paradigma narrativo do *storytelling* como expressão da cultura**

Vitz (1990) propõe que a narrativa seja um fator central no desenvolvimento moral de uma pessoa. O autor se apoia em recentes contribuições teóricas que enfatizam a narrativa como uma forma principal de cognição, qualitativamente diferente de proposição abstrata ou do pensamento científico. Nos últimos 10 a 20 anos, estariam sendo enfatizados temas como empatia, preocupação e compromisso, interação interpessoal, caráter pessoal e personalidade. Basicamente, é o que Polkinghorne (1988, p. 36, tradução nossa) expõe com simplicidade ao dizer que o esquema narrativo “serve como uma lente através da qual os elementos aparentemente independentes e desconectados da existência são vistos como partes relacionadas de um todo”, além de que fornecer ou invocar um contexto para a construção de significado é uma parte importante de narrar.

As histórias que as pessoas contam sobre as relações sociais nas organizações precisam ser tratadas como narrativas que buscam construir sentido para as ações, tanto passadas como futuras, procurando plausibilidade para as experiências. Denning (2002, online, tradução nossa) contribui com o entendimento ao dizer que “histórias fornecem continuidade em nossas vidas, transmitindo um sentido de onde nós viemos, nossa história e nossa herança”. É como diz Salmon:

a vida cotidiana está permanentemente envolvida por um fio narrativo ou um véu que filtra as percepções, estimula os afetos, organiza as respostas multissensoriais, o que os pesquisadores em gestão conceituam como experiências vividas (Salmon, 2006, online).

Denning (2002) vê uma série de razões pelas quais as histórias podem ser muito eficazes nas organizações. Entre elas, cita que contar histórias é natural, porque a capacidade narrativa é praticamente inata e não raro considerada

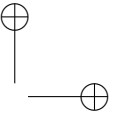
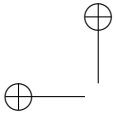


uma experiência revigorante. Convidam o ouvinte a visualizar um mundo diferente e, na imaginação, agregar valor à atividade – em que a imaginação compartilhada do contador e do ouvinte cria um espaço comum” (Denning, 2002, online, tradução nossa). Histórias mostram conexões entre os fatos e, mesmo com elementos díspares, tornam-se uma ação-guia para que as pessoas façam sentido em retrospectiva. Com a alinearidade presente no cotidiano, as histórias também seriam um suporte, “uma maneira simples que tem sido utilizada desde tempos imemoriais para comunicar a complexidade do mundo” (Denning, 2002, online, tradução nossa). Há um desvio dos mecanismos de defesa dos interagentes, em que os padrões analíticos são minimizados e a mente deixa de criticar para projetar-se no enredo.

O *storytelling* vem justamente favorecer “uma habilidade comunicativa com alto nível valorativo e que motiva, de maneira extraordinária, o desenvolvimento relacional” (Fernández Collado, 2008, p.47, tradução nossa). Os interagentes, com esta sintonia estabelecida pelo formato da narrativa, tendem a uma disponibilidade de atenção mais intensa e duradoura. A reciprocidade acaba facilitada, com um interesse comum de crenças e temas que traz uma identificação entre os pólos e insinua uma maior intimidade e uma relação simétrica que dá ideia de igualdade comunicativa, com supressão de hierarquias. Mais ainda, a proposta do *storytelling* é que os envolvidos liberem sua capacidade de criar e de reinventar o mundo, de ter fantasias aceitas e exercitadas, para que possam explorar seus limites (Pereira, Veiga, Raposo *et al.*, 2009, p.101)

É possível constatar que vem tomando fôlego o paradigma narrativo (Campbell, 2009; Perelman, 1996; Boje, 1995; Fisher, 1987; Czarniawska-Joerges, 2004; Gabriel, 2000), que apresenta uma espécie de “filosofia da razão, do valor e da ação”, nas palavras de Fisher (1987, p.64, tradução nossa), e fornece uma lógica para avaliar as histórias e explora como se endossa ou aceita histórias como base para decisões e ações.

O paradigma narrativo reconhece a capacidade das pessoas em criar novas histórias para melhor compreender suas vidas ou o mistério da vida. E as histórias em ambiente de trabalho são representativas da cultura organizacional. Basicamente, é a compreensão de que as histórias são uma forma fundamental pela qual as pessoas expressam valores e conseqüentemente apoiam suas decisões. Histórias compartilhadas podem expressar a experiência organizacional dos membros; confirmar as experiências e significados compartilhados entre



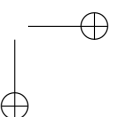
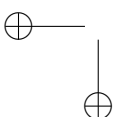
membros da mesma organização; orientar e socializar novos membros; desenvolver, aperfeiçoar e renovar o senso de propósito dos membros da organização; preparar um grupo para o planejamento, planos de aplicação e tomada de decisão em consonância com os propósitos compartilhados; e co-criar visão e estratégia.

Claro que os membros de uma organização não criam sentido em seus mundos somente a partir de termos narrativos, mas eles certamente avalizam as narrativas que são consistentes com suas expectativas e valores (Czarniawska, 2004, online).

A pesquisa sobre narrativa organizacional acelerou consideravelmente desde a década de 1990, quando as histórias começaram a fazer aparições “como ‘dados’ para a análise organizacional, parecendo abrir janelas para a vida cultural, política e emocional das organizações” (Gabriel, 2008, online, tradução nossa). Este autor lista vários usos a que *storytelling* foi submetido pelos teóricos das organizações: 1) histórias como parte do aparato de construção de sentido de uma organização; 2) histórias como aspectos cruciais do funcionamento cognitivo individual; 3) histórias como característica da política organizacional, das tentativas de controle e de resistência; 4) histórias como artefatos simbólicos expressando arquétipos mitológicos; 5) histórias como performance retórica destinada a influenciar corações e mentes; 6) histórias como meio de compartilhamento e disseminação de conhecimento e aprendizagem; e 7) histórias como forma vital de construção de identidades individuais e de grupo.

*Storytelling* organizacional, segundo Pink (2007, p.103), tem como objetivo conscientizar as empresas das histórias que existem dentro delas, utilizando-as em prol das metas. Seria como reconhecer que o conhecimento no ambiente corporativo está nas histórias circulantes. É neste pensamento que escrevem Kaye e Jacobson (1999), ao referir que

porque as histórias podem ser vívidas e memoráveis, elas nos ajudam a compreender as coisas de maneira significativa e relevante. Porque contar histórias é um ato coletivo, incentiva-nos a compartilhar significados e estabelecer uma coesão que poderia estar além do nosso alcance (Kaye; Jacobson, 1999, p.1, tradução nossa).

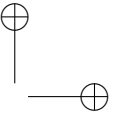
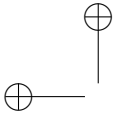


A cultura é formada, para Carla Costa (*apud* Carrascoza, 2004, p.58), de um conjunto de narrativas compartilhadas por um grupo, por meio das quais se instaura uma identidade coletiva. Seria neste conjunto que a identidade individual se legitimaria. Para ela, “o ato de narrar, de criar uma temporalidade coletiva, tornou-se assim a base para a vida social e a confirmação e validade da nossa vida subjetiva” (Costa *apud* Carrascoza, 2004, p. 59).

Boje (1995, p.1000, tradução nossa) define *storytelling* organizacional como um “sistema coletivo de storytelling no qual a performance das histórias é uma parte-chave da construção de sentido por seus membros” e significa permitir a eles incrementar suas memórias individuais com a memória institucional. Lembrando que as mais ricas histórias organizacionais são as que captam a essência da identidade da organização – tanto ‘quem somos’ quanto ‘quem nos tornaremos’ – e também “contêm ambiguidade suficiente, fronteiras desgastadas, tramas não resolvidas e metáforas para que haja ainda muito significado para os membros da organização descobrirem” (Hutchens, 2009, online, tradução nossa).

Putnam (2009, p.53), baseada em Yannis Gabriel, aponta que histórias e narrativas são “cadeias atemporais de eventos interrelacionados, caracterizados por enredos complexos, personagens dinâmicas e emoções intensas”. E complementa afirmando que estas narrativas mostram valores e legitimam mudanças, sendo que histórias servem, portanto, para uma imensa variedade de funções organizacionais, incluindo identificação de subculturas, afirmação de relacionamentos de poder e adaptação a mudanças. Este pensamento é semelhante em Gabriel (2008, online, tradução nossa), ao dizer que as “histórias podem revelar os mais profundos sentimentos das pessoas sobre suas organizações, suas ambições, frustrações e ressentimentos”. Kaye e Jacobson (1999, p.2, tradução nossa) reforçam apontando que histórias podem ser “veículos para capturar as experiências das pessoas e comunicá-las de forma que se relacionem às tradições de uma organização e seus valores, crenças e prioridades”. Histórias também podem criar e manter um senso de comunidade entre diversas pessoas em uma organização, e podem incentivar a compreensão ampla das sutis realidades culturais e políticas da vida de uma organização.

Através das histórias, seria possível estudar políticas organizacionais, cultura e mudanças e como elas são comentadas pelos membros. Não raro, elas agregam e disseminam uma sabedoria milenar com conteúdo de alto poder transformador. E com isto os valores da organização vivem nas histórias que



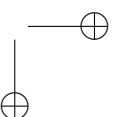
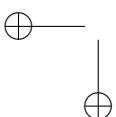
são contadas, revividas e lembradas a cada momento. Convém destacar aqui que o texto organizacional não tem significado fixo, porque contém formas simbólicas, abertas a leituras múltiplas e ilimitadas. Segundo Denning (2006, p.190), citando constatações de etnologistas, diz que a cultura corporativa é transmitida principalmente por histórias – anedotas, piadas, comentários, lições de moral, provérbios – que recontam sucessos ou fracassos das equipes em ambiente de trabalho, numa interpretação do senso comum. E complementa: “as histórias contadas e recontadas em uma organização são experiências de aprendizado – positivas ou negativas – para os participantes [...] Estão entre os principais meios pelos quais as pessoas são integradas à cultura da empresa” (Denning, 2006, p.191), pelo simples fato de traduzirem, em situações cotidianas e de fácil assimilação, os valores circulantes.

### Conclusão

*Storytelling* faz parte de um processo de posicionamento, de expressão e de troca entre organizações e indivíduos e grupos. Trata-se de um recurso plenamente adequado a um panorama de reconhecimento da multiplicidade de vozes e do descentramento do sujeito corporativo – onde as instâncias de poder são flexibilizadas, já um considerável aumento de conteúdos em circulação de diversas fontes e os ambientes de trabalho exigem relações mais humanizadas. Em cenários como este, comunicação de mando e de produtivismo tem alcance reduzido a médio e longo prazos. Mais ainda, escolhas narrativas, impregnadas deste jeito tradicional de ver o mundo, podem conter simbolismos que boicotam esforços de cunho participativo ou dialógico.

Por isto, *storytelling* também constitui uma prova de existência de um espaço de democracia e de capacidade de escuta para além da polifonia ou do teor encantador e comprovadamente magnetizante de suas evocações: também pode ser visto como resultado da vontade de compartilhamento, da cumplicidade frente ao futuro e da consciência sobre a importância de cada um na conquista coletiva – mesmo entre agentes cujos objetivos nem sempre são e serão alinhados, dadas as contradições inerentes às relações de trabalho na operação capitalista.

Sem gráficos, sem palavreado erudito, sem percentagens, o *storytelling* acolhe um novo linguajar em que as sensibilidades são expressadas, e onde os protagonistas são mais verossímeis com os cidadãos do cotidiano, pessoas

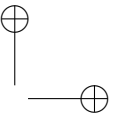
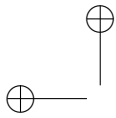


falíveis como todos os demais, e portanto mais genuínas e mais críveis. As organizações passam a conversar num tom que não existia antes, seja por simples interesse de sobrevivência ou então por clara atribuição de valor à opinião do outro num desenvolvimento integral.

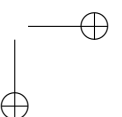
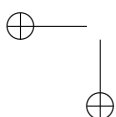
O *storytelling* pode ser a voz deste novo tempo: conversacional, inclusivo, colaborativo, afetivo, duradouro e memorável. Ou então virar uma ferramenta de fácil saturação e descarte, quando só recorrida por reforço de falseamentos, parcialidades e seduções gratuitas e instantâneas. Caberá aos comunicadores escreverem o desenrolar desta história.

### Referências

- Alvesson, M. & Deetz, S. (2007). Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord, *Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais* (p.226-264), vol.1. São Paulo: Atlas.
- Baldissera, R. (2010). Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In M.M.K. Kunsch (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações* (p.61-76), São Caetano do Sul, SP: Difusão.
- Boje, D. (1995). Stories of the storytelling organization: a post modern analysis of Disney as 'Tamara-Land'. *Academy of Management Journal*, 38(4): 997-1035.
- Cabral, V. (2004). Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, a.1, 1: 55-71, ago. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da USP.
- Campbell, J. (2009). *O poder do mito: com Bill Moyers*. Trad. Carlos Moisés. 27ª ed. São Paulo: Palas Athena.
- Canevacci, M. (2009). A comunicação entre corpos e metrópoles. *Signos do Consumo*, 1(1): 1-15. São Paulo: Revista Eletrônica do Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Linguagem Publicitária da USP, , jan./jul. Disponível em: [www.usp.br](http://www.usp.br). Acesso em: 29 mai.2010.

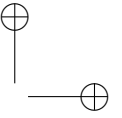
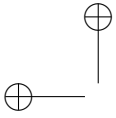


- Carrascoza, J.A. (2004). *Razão e sensibilidade no texto publicitário*. 2.ed. São Paulo: Futura.
- Castells, M. (2007). Communication, Power and Counter-power in the Network Society. *International Journal of Communication*, 1: 238-266.
- Cogo, R. (2010). Memória através de storytelling: estudando o mundo da dramaturgia organizacional. *Aberje*. 16 jul. Disponível em: [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br). Acesso em: 30 nov. 2014.
- Czarniawska-Joerges, B. (2004). *Narratives in social science research*. Thousand Oaks: Sage. Disponível em: <http://en.wikipedia.org>. Acesso em: 10 abr 2011.
- Davenport, T. & Beck, J. (2001). *A economia da atenção: compreendendo o novo diferencial de valor dos negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Deetz, S. (2008). A ascensão dos modelos de governança dos stakeholders. *Estudos de jornalismo e relações públicas*. São Bernardo do Campo: Fajorp-UMESP, 6(11): 13-26, jun.
- Denning, S. (2002). Using stories to spark organizational change. *Journal of Storytelling and Business Excellence*. International Storytelling Center: Jonesborough. Disponível em: [www.providersedge.com](http://www.providersedge.com). Acesso em: 13 set 2011.
- Denning, S. (2006). *O poder das narrativas nas organizações: o guia para líderes sobre o uso da técnica de narrativas*. Trad. Ricardo Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fernández-Collado, C. (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. 3ª.ed. Cidade do México: McGraw-Hill.
- Fisher, W. (1987). *Human Communication as narration: toward a philosophy of reason, value and action*. Columbia: University of South Carolina Press.
- Frank, G. (1999). The economy of attention, *Telepolis*, 12. Jul. Disponível em: [www.heise.de](http://www.heise.de). Acesso em: 12 jan. 2012.

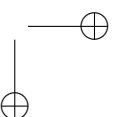
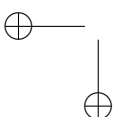


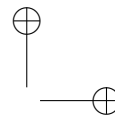
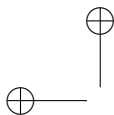
- Freitas, M.É. (2000). *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma*. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: facts, fictions, and fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gabriel, Y. (2008). *Story and storytelling in organizations*. Disponível em: [www.organizational-storytelling.org.uk](http://www.organizational-storytelling.org.uk). Acesso em: 18 set. 2011.
- Halliday, T. (2009). Discurso organizacional: uma abordagem retórica. In: M. Kunsch (Org.). *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas* (pp. 31-52), vol. 2. São Paulo: Saraiva.
- Hutchens, D. (2009). Applications of narrative and storytelling as an organizational discipline. *David Hutchens*. Disponível em: [www.davidhutchens.com](http://www.davidhutchens.com). Acesso em: 24 fev 2012.
- Huysen, A. (2004). *Seduzidos pela memória: arquitetura, monumentos, mídia*. 2.ed. Rio de Janeiro: Aeroplano.
- Kaye, B. & Jacobson, B. (1999). True tales, tall tales: the power organizational storytelling. *Training & Development*, 53(3): 44-50, mar. Disponível em: <http://sites.harvard.edu>. Acesso em: 27 fev 2012.
- Knights, D. & Morgan, G. (1991). Corporate strategy, organization and subjectivity: a critique. *Organization Studies*, 12(2): 251-273.
- Kornberger, M.; Clegg, S. & Carter, C. (2006). Rethinking the polyphonic as discursive practice. *Scandinavian Journal of Management*, 22: 3-30.
- Kunsch, M.M.K. (2010). A dimensão humana da comunicação organizacional. In: M.M.K. Kunsch, (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações* (pp. 41-60). São Caetano do Sul, SP: Difusão.
- Manucci, M. (2010). O treinamento das organizações para as contingências em um novo contexto da comunicação corporativa. In M.M.K. Kunsch (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações* (pp. 171-183). São Caetano do Sul, SP: Difusão.

- Matos, G.A. (2010). *Storytelling: líderes narradores de histórias*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- McCarthy, J. (2008). Short stories at work: storytelling as an indicator of organizational commitment. *Group & Organization Management*, 33(2): 163-193, abr.
- Nassar, P. (2008). A mensagem como centro da rede de relacionamentos. In: M. Felice (Org.). *Do público para as redes: a comunicação digital e as novas formas de participação social* (pp. 191-201). São Caetano do Sul: Difusão.
- Núñez, A. (2009). *É melhor contar tudo: o poder da sedução das histórias no mundo empresarial e pessoal*. Trad. Marylene Michael. São Paulo: Nobel.
- Pereira, A.; Veiga, K.; Raposo, A.; Fuks, H.; David, V. & Filippo, D. (2009). Storytelling imersivo colaborativo: Time2Play no Second Life. *Simpósio Brasileiro de Sistemas Colaborativos* (pp. 99-105). VI. Fortaleza. Anais... Fortaleza: Ed. IEEE-CS. out. 2009. Disponível em: <http://groupware.les>. Acesso em: 20 abr. 2010.
- Perelman, C. & Olbrechts-Tyteca, L. (1966). *Tratado da argumentação: a nova retórica*. São Paulo: Martins Fontes.
- Pink, D. (2007). *O cérebro do futuro: a revolução do lado direito do cérebro*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier.
- Piñuel Raigada, J.L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones* (pp. 92-139). Madrid: Síntesis.
- Polkinghorne, D. (1988). *Narrative knowing and the human sciences*. Albany: State University of New York Press. Disponível em: [www.questia.com](http://www.questia.com). Acesso em: 18 abr. 2012.
- Putnam, L. (2009). Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. In M. Kunsch (Org.), *Relações Públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas* (pp. 43-67). São Caetano do Sul, SP: Difusão.



- Romão, C. (2000). *Organizações com foco no social e na humanização*. Disponível em: [www.cesarromao.com.br](http://www.cesarromao.com.br). Acesso em: 22 abr.2011.
- Salmon, C. (2006). Une machine à fabriquer des histories. *Le Monde Diplomatique*, Paris, nov. Disponível em: [www.monde-diplomatique.fr](http://www.monde-diplomatique.fr). Acesso em: 02 abr.2011.
- Taylor, J. (2005). Comunicação organizacional: uma ciência híbrida. [Entrevista concedida a Adriana Casali]. *Estudos de Jornalismo e Relações Públicas*, a.3(6): 9-15. São Bernardo do Campo: Fajorp-UMESP.
- Terra, J.C. (s.d.). Storytelling como ferramenta de gestão. In: *Biblioteca Terra Fórum*. São Paulo. Disponível em: [www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br). Acesso em: 21 mai.2010.
- Vitz, P. (1990). The use of stories in moral development: New psychological reasons for an old education method. *American Psychologist*, 45: 709-720, jun. Disponível em: <http://psycnet.apa.org>. Acesso em: 10 jul. 2011.





## **Intercâmbios entre cultura local e organizacional: desafios para o profissional de relações públicas**

Karla Maria Müller

*Universidade Federal do Rio Grande do Sul*

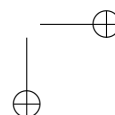
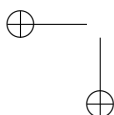
**Resumo:** Com a facilidade na troca de informações e mobilidade de pessoas e mercadorias, torna-se cada vez mais importante às organizações considerar em sua política o contexto local para que ocorra uma inclusão de fato na comunidade na qual está inserida. A partir de pesquisas realizadas em espaços de fronteiras nacionais evidenciam-se elementos ligados às fronteiras culturais que afetam diretamente o funcionamento de instituições públicas, privadas e do Terceiro Setor, o contexto local e as organizações. A discussão que trazemos aqui está baseada em exemplos práticos e no aporte teórico-metodológico sugerido pela Hermenêutica de Profundidade (Thompson, 1995), que tem orientado nossos estudos nos últimos 15 anos. O objetivo deste artigo é estimular o debate sobre os intercâmbios e as influências visíveis (e invisíveis) decorrentes das aproximações e distanciamentos entre a cultura local e a cultura organizacional e o papel do gestor dos processos comunicacionais em distintos contextos.

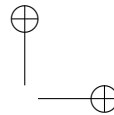
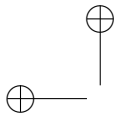
**Palavras-chave:** cultura organizacional, cultura local, relações públicas, fronteiras nacionais, fronteiras culturais.

### **1. Apresentação**

No interstício dos últimos quinze anos nos dedicamos ao estudo do contexto fronteiro e das riquezas socioculturais que dele advêm. Nas fronteiras nacionais do Brasil com seus vizinhos do sul e centro-oeste do território – do Rio Grande do Sul ao Mato Grosso do Sul – observamos o papel dos meios de comunicação produzidos localmente, desempenhando atribuições de construtores de informação e agentes sociais. Destacamos a posição da mídia local também como organização fronteira, (entre outras tantas ali instaladas) que acaba por desempenhar também a função de sujeito.

*Interfaces da comunicação com a cultura, 61-75*





Através de exercícios investigativos, percebemos que a influência do contexto sobre as organizações e vice-versa não pode ser desconsiderada. Longe disso. Cada vez mais, para entender a função da mídia como elemento atuante no lugar, temos que compreender seus modos e estratégias de operação no tratamento da informação, produção e transmissão de mensagens, bem como seu posicionamento perante os acontecimentos e a relação com seus diferentes públicos.

Estas considerações são válidas tanto para os meios de comunicação de massa como para os veículos de comunicação dirigida, cujos produtos são elaborados e disseminados pelas organizações aos seus diferentes públicos, nos distintos suportes e plataformas. Ou seja, não estamos falando aqui apenas de periódicos, jornais, blogs informativos e comerciais, sites, mas também de material institucional que passa a ser veiculado pelas organizações de modo geral.

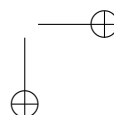
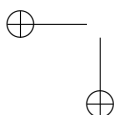
Neste quesito, temos que destacar a importância que as organizações, sejam elas midiáticas ou não, devem dar ao contexto e às práticas socioculturais dos grupos a que estão direta ou indiretamente ligadas e ao público a que se destinam suas mensagens.

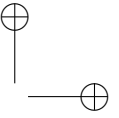
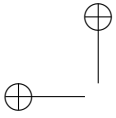
Para tanto, trazemos ao debate alguns dados observados em nossa caminhada investigativa sobre questões envolvendo as culturas e identidades fronteiriças das regiões limítrofes do território nacional brasileiro, organizações que possuem base nestes lugares, e as fronteiras culturais que devem ser consideradas pelas instituições na atualidade.

Apresentamos exemplos que servem para ilustrar a discussão como empresas de comunicação, de ensino, do Terceiro Setor e o compromisso que devem ter de levar em conta nas suas ações, aspectos ligados às diferenças culturais, para estabelecerem processos comunicacionais efetivos, simétricos e de várias vias. São elas: a Associação Cristã de Moços (ACM)<sup>1</sup>, Universidade Federal do Pampa (Unipampa) e o jornal A Platéia<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Na época em que analisamos o posicionamento e o material veiculado por esta instituição ela era denominada Associação Cristã de Moços/ Asociación Cristiana de Jovenes – Frontera (ACM/ ACJ Frontera), sediada em Santana do Livramento, mas com atuação nesta cidade e também em Rivera.

<sup>2</sup> No caso da ACM e da Unipampa, o recorte fica estabelecido nas sedes localizadas em Livramento.



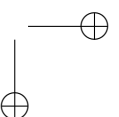
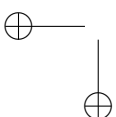


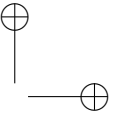
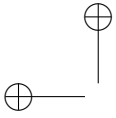
## 2. Cultura local nas fronteiras nacionais

Numa visão sociológica, podemos dizer que a cultura é composta de elementos compartilhados por uma sociedade e compreende aspectos intangíveis (como crenças, idéias e valores) e tangíveis (objetos, símbolos e tecnologias). Estes aspectos passam a ser traduzidos por normas e definem regras a serem seguidas, “moldando” seus membros e estabelecendo padrões que passam a ser aceitos e reproduzidos em comportamentos dentro de “limites” (Giddens, 2005). Por isso, a cultura não pode ser vista desconectada de contextos sociais estruturados e não tem caráter neutro, pois diz respeito a grupos e mobiliza sentidos e relações. Além disso, podemos complementar este raciocínio com o que destaca Eagleton: “Se somos seres culturais, também somos parte da natureza que trabalhamos.” (2005, p. 15). Este autor prossegue expondo que se podemos dizer que a palavra natureza lembra-nos da continuidade entre nós mesmos e nosso ambiente, a palavra cultura serve para realçar a diferença, por isso considerar o aspecto relacional.

Para Néstor García Canclini, um dos primeiros estudiosos das fronteiras nacionais (suas interrelações com os meios de comunicação e a cultura), destaca quatro vertentes contemporâneas que trabalham simultânea e concomitantemente a definição de cultura como processo de produção, circulação e consumo de significações da vida social. A primeira linha aborda a cultura como instância na qual cada grupo organiza sua identidade; a segunda, define cultura como instância simbólica de produção e reprodução da sociedade; a terceira, fala da cultura como esfera de formação de consenso e hegemonia (conformação da cultura política e da legitimidade); e a quarta linha trata a cultura como dramatização eufemizada dos conflitos sociais (1997). Em todos os casos, pressupõe-se a presença de um “outro” como algo constitutivo da cultura.

Para efeitos de análise, e complementando com aportes no contexto da antropologia, partimos do posicionamento de Geertz, que defende uma visão interpretativa das culturas (1989), pois nos filiamos à concepção estrutural para investigação dos fenômenos culturais. Como nossos estudos têm sido balizados pela Hermenêutica de Profundidade, cabe ressaltar o destaque dado por John Thompson (1995), no sentido de avançar para além das proposições de Geertz, formulando o que denomina de “concepção estrutural” da cultura, ou seja: “uma concepção que dê ênfase *tanto* ao caráter simbólico dos fenôme-





nos culturais *como* ao fato de tais fenômenos estarem inseridos em contextos sociais estruturados.” (Thompson, 1995, p. 181). E prossegue esclarecendo o que significa sua análise cultural:

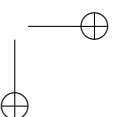
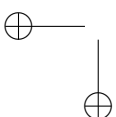
estudo das formas simbólicas – isto é, ações, objetos e expressões significativas de vários tipos – em relação a contextos e processos historicamente específicos e socialmente estruturados dentro dos quais, e por meio dos quais, essas formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas (Thompson, 1995, p. 181).

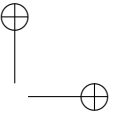
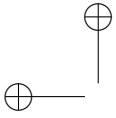
Como nosso foco é a análise da mídia e nosso lugar de fala, o Campo das Ciências da Comunicação, esta proposição é apropriada, tendo em vista que para compreendermos os fenômenos midiáticos temos que estabelecer critérios que englobem uma avaliação do contexto social e histórico, parta de uma análise do cotidiano e entenda a comunicação de modo processual. Isto é, verifique as relações existentes entre produção, transmissão e recepção, com a complexidade que esta averiguação exige, para então procedermos no que Thompson denomina de (re)interpretação.

Da mesma forma, cabe aqui ressaltar aspectos abordados na obra de Canclini, já citada anteriormente, na qual ele retoma a discussão sobre cultura nas fronteiras nacionais, fazendo referências à questão territorial. Para este estudo, o local – em especial, as cidades – deve ser considerado, mas pensando também nas suas articulações com o nacional e o global. No caso dos espaços de fronteiras territoriais entre países, como a que está no foco de nosso estudo, ele denomina de móveis e porosas:

Esto crea biculturalidad y bilingüismo: las personas de los dos lados usan su lengua principal (...) pero incorporando constantemente palabras de la otra lengua y otros rasgos que hacen difícil decidir sobre la identidad. De hecho están compartiendo varias identidades lingüísticas y territoriales. (Garcia Canclini, 1997, p. 82)

E prossegue dizendo que “*Nuestras identidades están definidas relacionamente, según las situaciones em que nos colocamos.*” (Garcia Canclini, 1997, p. 83).





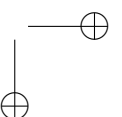
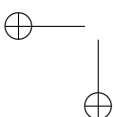
Estas afirmações podem ser ratificadas nas observações que realizamos nos espaços de divida do Brasil com seus vizinhos do sul da América Latina. Ressaltamos ainda que nestas cidades fronteiriças, há vários momentos nos quais o que subressai é uma identidade fronteiriça, momentos estes em que os elementos da cultura local são acionados, entre eles o linguajar daqueles sujeitos, permeado por expressões de ambos os lados da linha divisória. Mas mais que isto, um posicionamento específico do homem que habita aquele lugar e conhece a realidade em que vive. Por um lado, permeada de benefícios, como a possibilidade de dividir suas questões com um “outro” que está perto e próximo, compartilhando as mesmas questões; por outro, com uma carga negativa, pois está longe e distante de seus pares que não têm noção do que é ser visto como sujeito “marginal”.

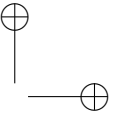
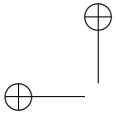
Para avançar na reflexão entendemos como relevante destacar alguns conceitos a respeito de nosso entendimento sobre fronteiras, em especial as fronteiras culturais e as fronteiras nacionais.

### 3. Diferentes possibilidades de fronteiras

Para o senso comum, as fronteiras significam pontos que definem o limite, indicando o final de alguma coisa e o início de outra. Se por um lado podem demonstrar o encerramento e por isso denotar fechamento, barreira; por outro, são capazes de sinalizar abertura, início de algo novo ou diferente. De uma forma ou de outra, apontam para o estabelecimento de pontos de contato, conexão. Podem estar direcionando para indicativos de tempo e espaço: contornos de um território, uma região, um lugar; finalização de um ciclo, de uma etapa, um período. É possível estar simbolizando ou dando concretude ao limite através de uma faixa, linha, lugar de passagem e transição. Entretanto, também há a possibilidade de estar vinculados a outras concepções, ligadas a práticas, costumes, hábitos e atitudes, isto é, à cultura.

Sendo assim, fica evidenciado que se torna fundamental recorrer a outros Campos do Conhecimento para compreender o que pode (ou deve) ser tratado como fronteira. Tendo em vista que nosso olhar tem se voltado para os espaços que definem o limite do território nacional (especialmente o brasileiro) há tempos empregamos a definição de Iturriza (apud Padrós, 1994) que designa as fronteiras nacionais de Fronteiras Vivas. Ou seja: pontos permeáveis, porosos, espaços de acumulação e/ou tensão, próximos dos países vizinho e muito





semelhantes entre si, devido à conformação humana, geográfica e histórica. Se considerarmos que nestes espaços existe o contato entre povos com identidades nacionais diferenciadas, com marcas que os ligam às suas nações, é fundamental entendê-lo como lugar de contato entre culturas, ou seja, um ambiente no qual é perceptível o estabelecimento de fronteiras também culturais.

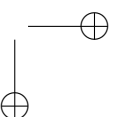
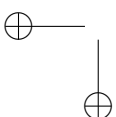
Por isso torna-se também importante considerar as designações para fronteiras culturais. Nas discussões capitaneadas por Maria Helena Martins, amplamente discutidas a partir do início dos anos 2000 (Martins, 2002), no 1º Encontro Fronteiras Culturais (Brasil-Uruguai-Argentina), Sandra J. Pesavento se manifesta dizendo que as fronteiras, mais do que marcos físicos ou naturais, são balizas simbólicas, com a capacidade de representar o mundo (paralelo) de sinais. A historiadora prossegue definindo então o que seriam fronteiras culturais: “construções de sentido, fazendo parte do jogo social das representações que estabelece classificações, hierarquias e limites, guiando o olhar e a apreciação sobre o mundo”(2002, p. 35-36).

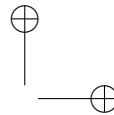
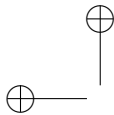
Partindo destas conceituações podemos considerar que os espaços de fronteiras nacionais são propícios para verificar como se apresentam as fronteiras culturais, muitas vezes mais imaginárias que reais; outras tantas mais presentes nos discursos do que nas ações, mas destacando que, segundo nosso entendimento, o discurso por si só já se constitui numa prática e estimula (re)ações.

Como já abordamos no item anterior, é de reforçar que não podemos desvincular destes conceitos os elementos ligados à identidade, ou melhor, às identidades, tendo em vista que são múltiplas e multifacetadas. Elas fazem parte das conjunturas e reflete diretamente no/o contexto sócio-histórico através dos fazeres e dizeres dos sujeitos que habitam o local, que (re)inventam o cotidiano a partir de suas operações ordinárias, como destaca Certeau (1994). Por isso a relevância em compreender os contextos sociais de modo estruturados e as práticas dos sujeitos ali instalados para melhor entender os fenômenos comunicacionais e as implicações das organizações nos processos ali em curso.

#### **4. Práticas socioculturais nos contextos fronteiriços**

Os contextos fronteiriços que temos analisado dizem respeito a cidades conurbadas ou semi-conurbadas de fronteiras binacionais ou tríplice. São elas: San-





tana do Livramento/Brasil – Rivera/Uruguai; Barra do Quaraí/Brasil – Bella Unión/Uruguai – Monte Caseros/Argentina; Uruguiana/Brasil – Paso de Los Libres/Argentina; Foz do Iguazu/Brasil – Puerto Iguazu/Argentina – Ciudad del Este/Paraguai; Ponta Porã/Brasil – Pedro Juan Caballero/Paraguai; Corumbá/Brasil – Puerto Quirrajo/Bolívia.

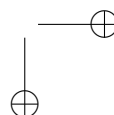
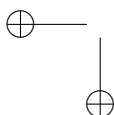
Ao trazer como referência estes espaços de fronteiras nacionais, podemos verificar que muitos elementos são comuns a todos eles, porém outros dizem respeito às especificidades de cada lugar. Percebemos que em todos os casos, há o contraste da língua portuguesa (brasileira) com a língua espanhola (latino-americana), oficiais dos países envolvidos<sup>3</sup>.

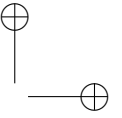
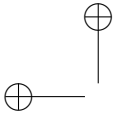
Outra característica em comum que foi verificada está relacionada ao espírito nacionalista. Embora muitos contestem, são inúmeros os momentos em que o fronteiriço é solicitado a dar destaque a sua nacionalidade. Acreditamos que isto ocorra porque as identidades nacionais estão postas lado a lado, em todo o tipo de situação. Isto acontece até mesmo no caso de brasileiros e uruguaios, que podem adotar dupla nacionalidade para os nascidos na região (não é raro o cidadão local possuir pais ou avós de origens distintas - brasileira ou uruguia). Fica claro que há situações em que a ênfase pende para uma ou para outra. Porém tivemos a oportunidade de presenciar incidentes em que o sujeito do lugar, ao perceber que o torna mais forte aliar-se ao “vizinho”, assume o papel de fronteiriço. Este posicionamento se dá, por exemplo, quando percebe que há descaso dos poderes centrais (principalmente político e econômico), situados em outra região do país, que vinculam o espaço das fronteiras nacionais e seus habitantes a questões negativas, como o tráfico de drogas, contrabando e descaminho, generalizando tudo e todos como marginais.

Outra questão presente nestes municípios fronteiriços diz respeito à atividade profissional. Por motivos óbvios, por vezes é mais fácil contar com um trabalhador que vive do outro lado da linha divisória do que ter que aguardar alguém que precise se deslocar quilômetros para prestar um atendimento corriqueiro e/ou especializado, mas que não é oferecido na cidade.

Nestas regiões também pode ocorrer diferenças no fuso horário entre os países. Isto se reflete no descompasso entre o período de funcionamento das instituições locais, questão que necessita ser observada pelos sujeitos do lugar,

<sup>3</sup> Mas se levarmos em conta as fronteiras do Brasil com o Paraguai, ainda há o guarani, também considerada língua oficial daquele país.





pois transitam no mesmo espaço, mas se direcionam para o outro lado da fronteira constantemente. Da mesma forma, há diversidade em alguns hábitos e costumes, como a *siesta*<sup>4</sup> ou as pausas para degustar um chimarrão ou o *tererê*<sup>5</sup>, em pleno horário de expediente.

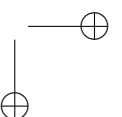
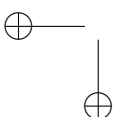
Quanto à economia, destacamos a existência de *free shops* na maioria das cidades pertencentes às regiões analisadas. Esta oferta atrai turistas com objetivos específicos de adquirir produtos com proveniência de outros países. Por isso, percebe-se a troca de mais de uma moeda no comércio local, entre elas o real, o dólar e o peso. Ainda neste item, podemos destacar a região como tendo uma forte base na agropecuária. Com tradição na criação de gado, a área rural de ambos os lados da linha de divisa é constituída por grandes extensões de terras nas quais estão sediadas fazendas ligadas à agricultura e/ou pecuária. Neste sentido, podemos considerar que também há aproximações na vida do homem campeiro que habita o lugar, seja ele brasileiro ou não.

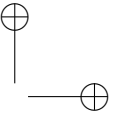
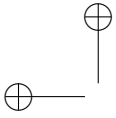
Outro aspecto peculiar a estas regiões diz respeito ao meio ambiente. Por não possuírem grandes conglomerados urbanos, nem centros industriais, conservam as belezas naturais da região. Mas para que isto se mantenha, é necessário estabelecer atitudes de preservação conjuntas, já que os procedimentos adotados em um dos lados terão implicações diretas, podendo causar impactos em ambos os lados.

Estes são apenas alguns detalhes do que ocorre no cotidiano dos moradores de cidades situadas nas regiões de fronteiras nacionais e seu ambiente, com legislações nacionais distintas e acordos locais que se destinam especificamente às demandas específicas da região. Entretanto, todos estes fatores certamente impactam nas organizações ali estabelecidas, influenciando (e sendo influenciadas) pelos intercâmbios inevitáveis entre cultura local e cultura organizacional, desafio constante para os gestores dos processos comunicacionais das instituições.

<sup>4</sup> Intervalo para o descanso por algumas horas após o almoço, hábito de uruguaios, argentinos e paraguaios.

<sup>5</sup> Bebida feita de modo artesanal com a inclusão de vários chás na água gelada, mais apreciada por paraguaios.





## 5. Implicações do contexto local na cultura organizacional

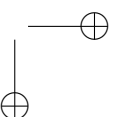
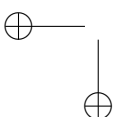
A partir destes breves relatos, passamos a discutir uma preocupação atual que paira nos estudos sobre comunicação e cultura organizacional (Muller, 2014)<sup>6</sup> e que diz respeito aos desafios que os gestores dos processos comunicacionais precisam enfrentar na busca por soluções que atendam a realidade do momento.

Assim como as fronteiras e a cultura, a cultura organizacional tem diferentes enfoques. Há muito tempo que incluir e compreender a cultura organizacional tem sido foco dos estudiosos dos processos de comunicação nas organizações, entre eles Maria Ester de Freitas (1991), Guadêncio Torquato (1991) entre outros. Margarida Kunsch, em sua obra de referência, “Planejamento de relações públicas na comunicação integrada”, publicada em meados dos anos 80, destacava já naquela época que: “não se pode mais pensar numa comunicação interna fechada e restrita ao universo institucional, mas composta de um conteúdo que leva em conta as interferências do ambiente externo” (1986, p. 40). Complementa seu posicionamento dando destaque às trocas que são estabelecidas de modo amplo entre as organizações e a sociedade. Ao final desta obra, a autora anexa um modelo de questionário para o diagnóstico das organizações, tendo em vista o planejamento de relações públicas para uma comunicação integrada. Neste instrumento, destaca a importância do levantamento de dados que implicam em questões ligadas à cultura, tanto do ambiente interno como externo.

Mais recentemente, Marlene Marchiori faz um levantamento sobre diferentes conceituações de cultura e sua abrangência no âmbito das organizações e conclui que:

cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvidas, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas (...) A

<sup>6</sup> Sobre esta temática, apresentamos recentemente o paper “Práticas socioculturais fronteiriças: o papel intercultural das organizações locais” no VIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, realizado em Londrina, na Universidade Estadual de Londrina, em maio de 2014. O texto deve estar disponível em breve no E-book do evento.



formação da cultura organizacional esta intimamente ligada ao processo de conhecimento e relacionamento. (Marchiori, 2008, p. 94).

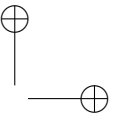
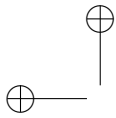
Pensando desta forma, deve somar-se a isto, as dimensões continentais do território brasileiro e a diversidade cultural nele existente. Observar a cultura brasileira para tratar de modo mais específico a cultura das organizações aqui sediadas, tem se constituído num exercício há mais de décadas. Exemplo disso está nos textos que compõem o livro *Cultura organizacional e cultura brasileira* (Motta & Caldas, 1997). Pela complexidade e variedade do contexto, podemos dizer que é um desafio gerir as organizações e o relacionamento destas com seus mais diferentes públicos para que o processo comunicacional tenha êxito. Embora a língua seja a mesma em todo o país, há linguajares e expressões idiomáticas que interferem na troca de informações entre as partes envolvidas no processo.

Além disso, temos que levar em conta outros aspectos ligados à cultura que impactam internamente nas empresas de modo geral: hábitos e costumes são bastante variados em nível nacional, ligados à constituição da população, clima, relevo, fatores econômicos, entre outros. O que podemos apreender disto é que os gestores precisam se tornar exímios articuladores de intercâmbios e trocas constantes entre as organizações e os grupos com os quais elas se relacionam.

Para prosseguirmos no debate trazemos exemplos práticos e alguns elementos que afetam as atividades das organizações fronteiriças e que devem ser consideradas para pensar a gestão da comunicação e o relacionamento destas instituições com diversos segmentos de públicos.

Nas lojas de Rivera, localizadas no centro comercial da cidade, há empregados brasileiros ou uruguaios que dominam com facilidade o português, tendo em vista que a grande maioria dos consumidores dos *free shops* é proveniente de cidades brasileiras, especialmente do Rio Grande do Sul. Longos intervalos efetuados durante a jornada de trabalho em diferentes setores<sup>7</sup> garantem a *siesta* após o horário de almoço. Pausas realizadas durante o expediente para degustação o chimarrão, precisam ser respeitadas pelas organizações

<sup>7</sup> Isto ocorre na construção civil, que conta com trabalhadores de ambos os lados da fronteira, como foi verificado em uma dos primeiros ciclos da pesquisa Mídia e Fronteira, no espaço de Ponta Porã (BR) – Pedro Juan Caballero (PY).



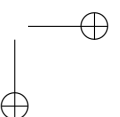
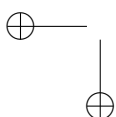
locais, já que necessitam da mão-de-obra dos trabalhadores da região para realização de suas atividades enquanto empresa.

Na mídia local, como no jornal A Platéia, de Livramento, ocorre o exercício profissional de jornalistas uruguaios que possibilita a publicação de textos em espanhol direcionados aos habitantes fronteiriços, independente do município em que residam – Livramento, Rivera ou arredores. Além do domínio da língua e das expressões idiomáticas, para estes profissionais “estrangeiros”, há uma compreensão maior da realidade de seus leitores, o que facilita a abordagem que dão aos fatos a serem noticiados. Este procedimento garante à empresa jornalística assinantes e leitores do país vizinho e amplia o espectro de consumidores e anunciantes.

No caso da Associação Cristã de Moços (ACM), tivemos a oportunidade de relatar em outro momento, implicações que a localização da sede fronteiriça vivenciava por estar situada naquela localidade (Muller, Gerzson & Efrom, 2008). No início dos anos 2000, a instituição tinha caráter binacional, isto é, embora estivesse situada na cidade de Livramento, era um prolongamento da sede de Porto Alegre (BR), contava com o apoio da sede de Montevidéu (UY) e possuía em seu quadro de empregados e voluntários, brasileiros e uruguaios.

A língua falada por seus colaboradores era mais de uma – português e espanhol – e suas ações necessitavam atingir os moradores de ambos os lados da linha divisória, ou seja, tanto de Santana do Livramento como de Rivera. Devido ao trânsito das pessoas pelo espaço fronteiriço, isto não se configurava necessariamente como uma dificuldade. Era comum em uma conversa um interlocutor falar em uma língua e o outro falar na outra e, mesmo assim, havia entendimento. Entretanto, um dos problemas enfrentados pela administração local era o fato de ter que prestar contas sobre a sua situação financeira aos coordenadores de Porto Alegre ou Montevidéu, pois as movimentações eram realizadas em real e peso, o que dificultava a compreensão da direção geral da instituição.

Outro exemplo que pode ser citado, embora esteja em processo inicial de análise, diz respeito ao posicionamento adotado pela Universidade Federal do Pampa, com relação ao espaço no qual está localizada a sede de Santana do



Livramento<sup>8</sup>. Esta universidade possui seus *campi* espalhados pelo território gaúcho, especialmente na região oeste do estado do Rio Grande do Sul e foi criada para suprir demandas no âmbito do ensino superior nas localidades mais distantes da sede do governo estadual.

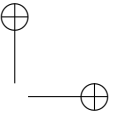
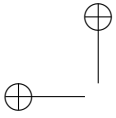
Nas observações preliminares tem se evidenciado a falta de referência no material disponível na internet com relação à fronteira. Ou seja, no portal da instituição muito pouco vincula a sede de Santana do Livramento ao espaço no qual ela está inserida. Designa a região de fronteira, mas não define o que isto pode representar, nem tão pouco esclarece a proximidade com o país e os habitantes vizinhos e as possibilidades de acesso ao que ela oferece para os fronteiriços que vivem no outro país, na cidade vizinha uruguaia. Da mesma forma, seus textos estão apenas em português, sem ponderar que este leitor configura-se em um público em potencial, e que poderá vir a fazer parte da instituição, prefira o material em espanhol.

Em todos estes casos, é preciso ter presente os elementos tecnológicos que condicionam o gerenciamento do processo comunicacional e a definição das mídias a serem acionadas para a consecução do mesmo. Neste sentido, mais do que monitorar os elementos que compõem o contexto local, é preciso avaliar o que circula no ciberespaço e que também afeta a administração da comunicação nas organizações com seus públicos.

Mais do que considerar apenas as características do conjunto local, há que se pensar na totalidade de influências externas a este. O que implica num planejamento estratégico dinâmico, ponderando intercâmbios, sem que a “matriz” da cultura organizacional seja abalada. Por isso, ajustes e reformulações passam a ser fundamentais nas práticas que definem (difundem e reforçam) a cultura organizacional, mas estes devem ser realizados de modo a respeitar concomitantemente as bases da cultura constitutiva da organização e as marcas do espaço no qual a instituição está inserida e é parte integrante.

O fato de os proprietários do jornal A Platéia serem de origem palestina, de a sede a que a ACM Fronteira está ligada ser em Porto Alegre, e a Reitoria da Unipampa localizar-se no centro do estado do Rio Grande do Sul, aponta para questões próprias destas organizações com peculiaridades que merecem atenção. Por isso, torna-se importante, para o planejamento da comunicação

<sup>8</sup> O estudo está em desenvolvimento como pesquisa que resultará em dissertação de mestrado de Stefânia Costa, sob orientação da autora deste artigo, junto ao PPGCOM/ UFRGS.



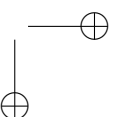
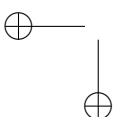
organizacional, observar as características, políticas e filosofia destas instituições, suas influências nos habitantes da região e a incidência de elementos da cultura local na organizacional, para que ambos cresçam com a riqueza das possibilidades provenientes deste relacionamento, abrindo espaço para as trocas, sem querer impor um comportamento pré-definido.

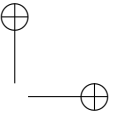
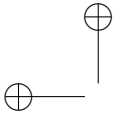
## 6. Considerações

Nosso objetivo com este texto foi trazer alguns exemplos práticas que compõem o complexo contexto fronteiriço, com manifestações aparentes, para podermos pensar em intercâmbios e influências que este exerce (ou pode exercer) sobre as organizações e sua cultura e vice-versa. É sabido que não apenas as instituições são permeadas pela cultura local, como elas também passam a interferir nas práticas locais das comunidades das quais passam a fazer parte. Temos aqui trocas constantes entre a cultura local e a cultura organizacional, impossíveis de serem “controladas”. Cabe, pois ao gestor que planeja os procedimentos comunicacionais, o compromisso de agir de modo coerente, dando destaque e aproveitando a dinâmica que ocorre no âmbito social e organizacional para aproximar os elementos envolvidos no processo como um todo.

Assumir uma postura de articulador, analista do cotidiano e dos processos sócio-históricos de determinada comunidade e administrador da comunicação nas organizações, respeitando as diferenças e ressaltando as diversidades culturais como algo positivo, é papel do relações públicas. O desafio configura-se, cada vez mais, como algo complexo que exige perspicácia e audácia na proposição de ações e projetos que atendam aos interesses da organização a qual está ligado e dos grupos com os quais está busca entendimento nas relações que estabelece.

Em certa medida, os recursos tecnológicos podem auxiliar tanto para conhecer e mapear os hábitos e costumes destes grupos, como para interagir e buscar a tão almejada harmonia social e uma comunicação simétrica de inúmeras vias. Ao mesmo tempo em que abrem possibilidades de levar informações em diferentes formatos, suportes e linguagens, estimula a troca efetiva de informações, no sentido de aceitar posicionamentos dos cidadãos, seus clientes, usuários, consumidores e colaboradores de modo mais amplo e efetivo.



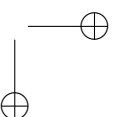
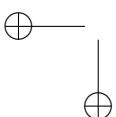


Esta realidade não é algo novo, mas sim cada vez mais complexa. Temos que aproveitar os exemplos colocados aqui para refletir, a partir de fatos que se desenrolam no cotidiano rico dos espaços das fronteiras nacionais, onde estão presentes elementos visíveis e simbólicos das fronteiras culturais, para projetar os exercícios dos fronteiriços em suas práticas socioculturais a outros contextos e situações. Percebe-se, entretanto, que ainda existem falhas na articulação da cultura organizacional, suas políticas, discursos e práticas com o contexto social, o que provoca um distanciamento entre as instituições e a realidade de seus públicos.

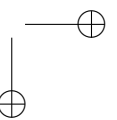
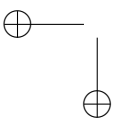
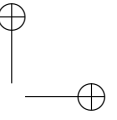
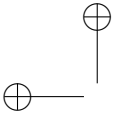
Cabe destacar: a fronteira trazida aqui como recorte geográfico, espaço circunscrito nas cidades de Santana do Livramento e Rivera, é tratada pelos habitantes locais como Fronteira da Paz. Isto nos leva à constatação de que, sem dúvida alguma, é viável a existência de um convívio respeitoso e pacífico entre sujeitos de diferentes culturas nacionais, atitude de alteridade que perpassa o espaço público e as esferas dos ambientes organizacionais. Sem desconsiderar as relações de poder, compreender e estimular intercâmbios entre cultura local e cultura organizacional, tratados como trocas enriquecedoras para os sujeitos envolvidos, independente do lugar onde estas relações se estabelecem, sejam nos espaços de fronteiras nacionais ou nos grandes centros de decisão.

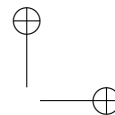
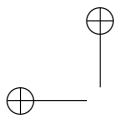
### Referências

- Certeau, M. (1994). *A invenção do cotidiano: a arte de fazer*. Petrópolis: Vozes.
- Eagleton, T. (2005). *A idéia de cultura*. São Paulo: UNESP.
- Freitas, M.E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron, MacGraw-Hill.
- García Canclini, N. (1997). *Cultura y comunicación: entre lo global y lo local*. La Plata: EPC.
- Geertz, C. (1989). *A Interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC.
- Giddens, A. (2005). *Sociologia*. Porto Alegre: Artmed.



- Kunsch, M.M.K. (1986). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.
- Marchiori, M. (2008). *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano: Difusão.
- Martins, M.H. (org.) (2002). *Fronteiras culturais: Brasil – Uruguai – Argentina*. São Paulo: Ateliê Editorial.
- Motta, F.C.P. & Caldas, M.P. (1997). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Muller, K.M. (2014). Práticas socioculturais fronteiriças: o papel intercultural das organizações locais. *Anais do VIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – caderno de programação*. Londrina: UEL/ abrapcorp.
- Muller, K.M.; Gerzson, V.R.S. & Efrom, B. (2008). Intercâmbios entre a cultura local e a cultura organizacional: a binacional ACM/ACJ fronteira. *Anuário Unesco/Umesp de Comunicação Regional*, 12(12). São Bernardo do Campo: UMESP, jan./dez.
- Padrós, E.S. (1994). Fronteiras e integração fronteiriça: elementos para uma abordagem conceitual. *Revista do Instituto de Filosofia e Ciências Sociais*. 17(1/2), Jan/Fev, Porto Alegre.
- Pesavento, S.J. (2002). Além das fronteiras. In M.H. Martins (org.) *Fronteiras culturais: Brasil – Uruguai – Argentina*. São Paulo: Ateliê Editorial.
- Torquato, G. (1991). *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira.
- Thompson, J.B. (1995). *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação*. Petrópolis: Vozes.





## As relações públicas internacionais e a diplomacia: elementos, modelos e actores

Sónia Pedro Sebastião

*Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (Universidade de Lisboa)*

**Resumo:** Este capítulo visa evidenciar os elementos a considerar no desenvolvimento das relações públicas internacionais por parte dos principais actores, organizando-os tendo em atenção os modelos propostos por Wakefield (2000), Zaharna (2001), Sriramesh & Vercic (2009) e Szondi (2009). Recorrendo à pesquisa e análise bibliográfica, são clarificados conceitos fundamentais; é sublinhada a importância da cultura no contexto de mudança e são apresentadas medidas desenvolvidas pelo governo português em termos diplomáticos.

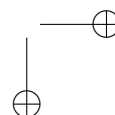
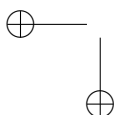
**Palavras-chave:** relações públicas internacionais, modelos, cultura, diplomacia.

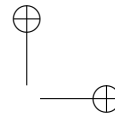
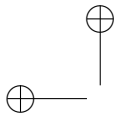
### Introdução

As relações públicas internacionais estão associadas ao processo de globalização, mais especificamente, à internacionalização económica e à hibridização cultural (Chalaby, 2006) que permitem o contacto entre indivíduos com diferentes valores e tradições, assim como, com diferentes gostos, interesses e opiniões. Consultoras com redes internacionais; multinacionais com filiais em diversos países; fusões, aquisições e *outsourcing* ocorrem numa escala internacional, resultando na formação de novas organizações, novas culturas organizacionais, novas práticas de trabalho e em necessidades comunicativas e relacionais com novos públicos (Szondi, 2009). Adicionalmente, Organizações Não Governamentais, Organizações Transnacionais e os próprios Governos dos diversos países precisam de comunicar para informar, sensibilizar e comprometer. Por último, as celebridades (cantores, actores, atletas) são também *players* que recorrem às relações públicas internacionais para se promoverem além do seu país de origem.

Enquanto consultores ou membros de organizações multinacionais, os profissionais de relações públicas internacionais necessitam de identificar no-

*Interfaces da comunicação com a cultura, 77-98*



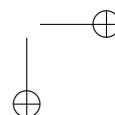
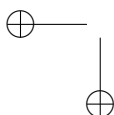


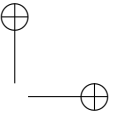
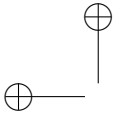
vos públicos, compreender as suas opiniões e atitudes, para actuarem como diplomatas culturais e políticos negociando, comunicando em múltiplos contextos (L'Etang, 2009) e implementarem programas efectivos de relações públicas e comunicação atendendo aos diferentes comportamentos culturais evidentes até na forma como os indivíduos usam os diferentes instrumentos de comunicação (Yip & Dempster, 2005; Men & Tsai, 2012). Entre as suas funções, encontramos o desenvolvimento de acções de Responsabilidade Social Empresarial adequadas aos países onde a organização se instala; a procura de novos mercados; a fidelização de públicos-alvo multiculturais; e a comunicação de produto (L'Etang, 2008, pp. 238-242). Estas actividades beneficiam com o estabelecimento e manutenção de relações de confiança, compromisso, interesse e influência, contínuas e leais, beneficiadas com o endosso institucional resultante da diplomacia pública e comercial.

Perante este “novo cenário”, sintetizamos numa perspectiva fundamental, que os contactos entre diferentes intervenientes internacionais assumem três naturezas: de informação, marcada pelo acesso e desenvolvidos numa base unidireccional; de comunicação, subsidiários da compreensão e interpretação das mensagens numa base bidireccional; e de relações (ou relacional) caracterizados pelo envolvimento, pelo compromisso e por contactos duradouros.

A expressão “relações públicas internacionais” é muitas vezes confundida com a expressão “relações públicas globais”. No entanto, a última refere-se à internacionalização da profissão, isto é, à forma como as relações públicas são exercidas em cada país. Vários estudos têm sido desenvolvidos no âmbito das relações públicas globais, nomeadamente, as edições de van Ruler e Vercic (2004), de Sriramesh e Vercic (2009) e de Freitag e Stokes (2009).

As relações públicas internacionais devem, por sua vez, ser entendidas como o esforço planeado e estruturado de uma organização, para estabelecer relações mutuamente benéficas com públicos de outras nações. Por isso, podem ser preparativas, envolvendo pesquisa e entendimento de novos públicos para criar uma envolvente favorável; situacionais, quando orientadas para um assunto particular (por exemplo, uma reivindicação de um grupo activista); ou, ainda, promocionais, quando visam a promoção de produtos e serviços em novos mercados, funcionando como uma variável do *marketing-mix* ou da comunicação integrada de *marketing* (Szondi, 2009, p. 119).





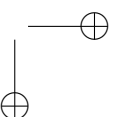
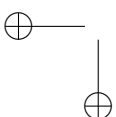
Este capítulo tem, por isso, como principal objectivo evidenciar os elementos a considerar no desenvolvimento das relações públicas internacionais por parte dos principais actores, organizando-os tendo em atenção os modelos propostos por Wakefield (2000), Zaharna (2001), Sriramesh & Vercic (2009) e Szondi (2009). Recorrendo à pesquisa e análise bibliográfica, clarificamos conceitos como relações públicas internacionais e globais, comunicação internacional, multicultural e intercultural; evidenciamos a importância da cultura no contexto de mudança e para o desenvolvimento de relações éticas e profícuas. Finalizamos apresentando algumas medidas desenvolvidas pelo governo português em termos diplomáticos.

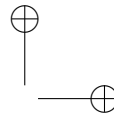
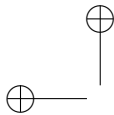
### 1. Cultura e Mudança Organizacional

Para Hofstede, a cultura é como a programação colectiva da mente que permite a distinção social (2001, p. 9). Neste sentido, a cultura é um fenómeno dinâmico que acompanha a evolução do homem em sociedade e processa-se num quadro de valores, definidos como uma concepção do desejável, implícita ou explícita, característica distintiva de um indivíduo ou de um grupo, que influencia a selecção de opções que se colocam no quotidiano (Hofstede, 2001, p. 5).

Sendo dinâmica, a cultura não pode ser compreendida sem o estudo da História e do que provoca a mudança social e cultural. Isto porque, enquanto programação mental, a cultura é também a cristalização da história na mente, no coração e nas mãos das gerações (Hofstede, 2001, p. 12). Por isso, é importante considerar o que provoca a alteração dos padrões culturais.

Hofstede (2001) é de opinião que o que provoca a mudança é exterior aos grupos e aos indivíduos e estas influências podem ser divididas em dois grupos: as forças da natureza, relacionadas com mudanças climáticas, subida do nível da água dos mares, doenças; e as forças humanas relacionadas com o comércio, o domínio económico e político, as descobertas científicas e o progresso tecnológico. Estas forças, por sua vez, provocam alterações ecológicas a nível geográfico, demográfico, histórico, económico, tecnológico, higiénico e urbano, que influenciam as normas sociais, isto é, os sistemas de valores dos grupos populacionais, que influenciam a estrutura e o funcionamento das instituições sociais (família, política, legislação, religião, educação, entre outros).

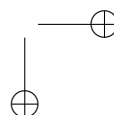
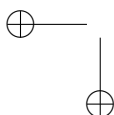




Para o presente estudo, centrado na comunicação societal e organizacional e no papel desempenhado pelo profissional de relações públicas enquanto intérprete cultural (Grunig, Grunig, Sriramesh, Lyra, & Huang, 1995) necessitamos de ter presente a singularidade das culturas em sentido lato. Uma vez que a cultura é entendida como a matriz fundadora da sociedade que condiciona a emergência dos sistemas políticos, económicos e mediáticos (Moss & DeSanto, 2011, p. 474).

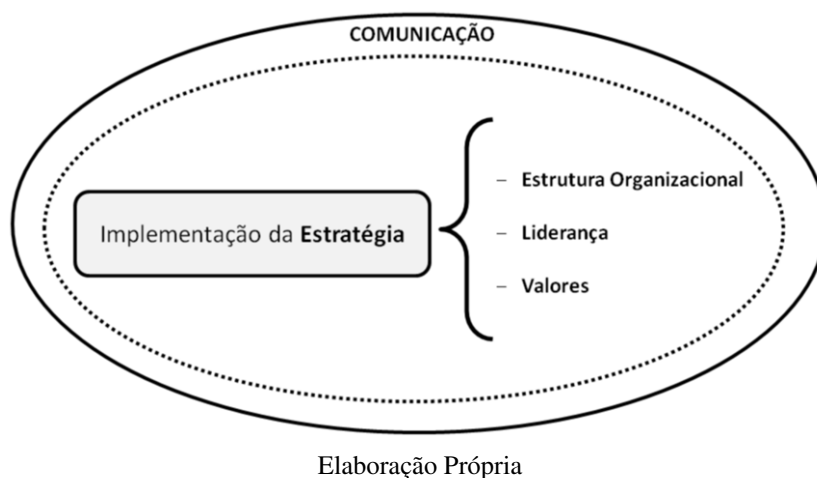
Tendo em conta que as culturas nacionais e as culturas organizacionais se complementam, os estudos interculturais pressupõem a compreensão dos sistemas culturais e dos valores que definem determinada sociedade e respectivos grupos. Mas porque estes estudos envolvem várias categorias e dimensões, existe a necessidade de definir modelos e limitar o número de categorias em análise, adaptando-as à realidade organizacional. Assim sendo, e continuando com o estudo de Hofstede (2001), podemos identificar cinco categorias fundamentais para o estudo da cultura organizacional: a distância do poder (*power distance*) – centralização do poder, hierarquia e verticalidade das linhas formais de comunicação; a aversão à incerteza (*uncertainty avoidance*) – regulamentação, instabilidade e *stress*; individualismo *versus* colectivismo – níveis de colaboração e competição entre os indivíduos; a masculinidade *versus* feminilidade – divisão de papéis emocionais; a orientação a curto *versus* longo prazo – planeamento e enfoque no presente ou no futuro. A estas categorias, Sriramesh e Vercic (2009, p. 12), inspirados pelo trabalho de Tayeb (1988), acrescentam a confiança interpessoal e a deferência em relação à autoridade.

Num estudo que relaciona a cultura organizacional com a liderança, Schein (2004) destaca a importância da cultura para a formação dos grupos, que numa primeira fase estão na origem das organizações, mas que depois sentem necessidade de nela se integrarem e adaptarem à medida que a mesma muda e cresce. Segundo Schein (2004), é a cultura que faz emergir o líder que contribuirá para a sua mudança face à necessidade de acompanhar as alterações do meio envolvente. Para o autor, a adaptação da organização com vista à sobrevivência e ao sucesso da mesma implica a criação de consenso em torno de cinco elementos: da missão e da estratégia organizacional; dos objectivos estratégicos; dos meios para atingir os objectivos; das técnicas de pesquisa e avaliação dos resultados/atingir dos objectivos; e das medidas de correcção necessárias a corrigir os desvios (Schein, 2004, pp. 88-108).



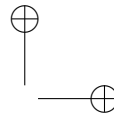
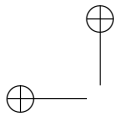
Adequando o trabalho de Teixeira (2011) ao pensamento de Schein (2004), defendemos que a implementação da estratégia organizacional é consequência da estrutura organizacional, da liderança e dos valores, devidamente partilhados em processos de comunicação organizacional (ver figura 1).

Figura 1. Elementos Fundamentais da Implementação da Estratégia Organizacional



As teorias, os modelos e as práticas organizacionais são baseados culturalmente, por isso, seria ingénuo considerarmos que existem modelos e práticas de negócio universais. As organizações são entidades simbólicas, cujo funcionamento radica nas interpretações mentais dos indivíduos que nela trabalham, e que procuram integrar elementos locais e globais existentes na sua envolvente.

Como a adaptação das teorias e modelos ocidentais poderá não ser apropriada noutras culturas, as estruturas das relações públicas internacionais pressupõem uma sistematização de informação prévia tendo em conta: a estratégia, a estrutura e o tamanho da organização; o âmbito de actuação das relações públicas; os recursos humanos disponíveis para as funções de relações públicas, e o tipo de programas e acções a desenvolver. Consequentemente, as relações públicas internacionais poderão ser mais ou menos centralizadas em termos de política de comunicação; estandardizadas ou adaptadas à cultura de destino. A centralização implica a definição da política de comunicação por



parte da empresa-mãe e a descentralização concede a iniciativa às filiais; da mesma forma, a estandardização pressupõe uma abordagem comum em todos os países enquanto a adaptação permite a adequação das acções de comunicação aos países receptores. A adaptação é, portanto, condicionada por factores ambientais. As organizações poderão optar por situações mistas onde centralizam algumas medidas e adaptam outras, para não perderem totalmente o controlo sobre a comunicação organizacional.

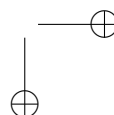
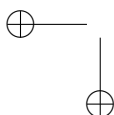
A Comunicação Internacional é parte das relações públicas internacionais centrando-se na relação entre a comunicação e a cultura em contextos internacionais, envolvendo princípios de interculturalidade, multiculturalidade e internacionalização, assim como, comunicação interpessoal, mediada e de massas. Neste âmbito, podemos encontrar outras expressões, erradamente utilizadas como sinónimos, nomeadamente: a comunicação intercultural e a comunicação multicultural. A comunicação intercultural<sup>1</sup> identifica a comunicação entre grupos culturais diferentes enfatizando os seus pontos de interacção e integração; enquanto a comunicação multicultural (ou *cross cultural*) é definida como a comunicação para grupos com indivíduos de proveniências culturais diferentes (resultantes de migrações e da existência de diásporas) de forma comparativa e contrastante, ou seja, enfatizando as diferenças e pontos conflitantes (Levine, Park & Kim, 2007; L'Etang, 2008, pp. 230-231).

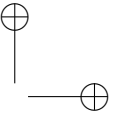
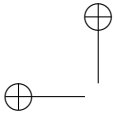
Em termos de relações públicas internacionais, a questão cultural coloca-se a dois níveis: o da cultura organizacional e o da comunicação intercultural e cooperação, entre organizações e entre colaboradores. Neste contexto, a formação em competências interculturais deverá ser considerada em organizações que visam internacionalizar-se e internacionalizar os seus recursos humanos. Esta formação pode assumir duas configurações: versar sobre as especificidades de determinada cultura, como por exemplo, a sua geografia, história, sistema político, costumes, expressões linguísticas básicas e guia de “sobrevivência”, promovendo competências para viver noutra cultura; ou então versar sobre as diferenças culturais, com o objectivo de ensinar a trabalhar com outras culturas (Hofstede, 2001, p. 428).

Os chamados “encontros culturais” (*cultural encounters*), verificados desde tempos imemoriais da história da humanidade, podem ocorrer por interac-

---

<sup>1</sup> Termo cunhado por Edward Hall na obra *The Silent Language* (1959) (L'Etang, 2008, p. 230).





ção entre maiorias e minorias e pela aculturação (assimilação ou integração) de migrantes e refugiados; e pela negociação e efectivação de protocolos, parcerias, aquisições ou criação de filiais (Hofstede, 2001, pp. 445-446).

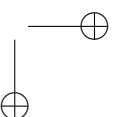
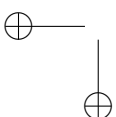
Os encontros culturais são marcados pelos princípios básicos da comparação, do preconceito e do estereótipo. Como o “estrangeiro” julga e é julgado, o encontro intercultural poderá não ser marcado pelo entendimento mútuo. Até porque, muitas vezes é usada uma língua franca (inglês) que poderá não ser dominada pelas partes, originando mal-entendidos ou ruídos comunicativos face ao não domínio do código. Estes ruídos poderão, por exemplo, estar associados a expressões idiomáticas e “dizeres populares”, cuja tradução à letra pode criar embaraços. O não entendimento entre indivíduos de culturas diferentes tem consequências, por vezes, fatais para as organizações.

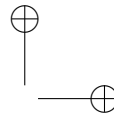
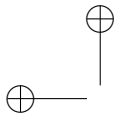
## 2. Ética e Comunicação

Actualmente a necessidade das organizações pensarem globalmente agudiza-se. Os negócios de sucesso são concebidos intrafronteiras com os olhos além-fronteiras – é a chamada “glocalização”. Contudo, os projectos internacionais devem ser cuidadosamente concebidos para evitar surpresas desagradáveis. Quando a linha de fronteira é atravessada, surgem novas culturas, novas línguas, novas moedas, novas práticas empresariais. É então que se torna determinante a verdadeira integração com a associação da organização a causas locais, tornando-se “romana em Roma”.

A própria actuação do profissional de relações públicas deverá ser acreditada e pautada pelos códigos internacionais de ética e conduta, assim como, pelos códigos locais (Szondi, 2009). A credibilidade e o reconhecimento da importância deste profissional são subsidiárias do seu profissionalismo e trato pessoal, pelo que, a nível internacional, a trama de preceitos sociais e morais a cumprir tem tendência a complexificar-se com a diversificação cultural.

Chaney e Martin (1995) conceberam a teoria do *iceberg* cultural. De acordo com estes autores, normalmente, só se dá importância aos valores visíveis (como o ambiente, os comportamentos, o vestuário, a etnia, a religião), mas as organizações devem compreender que para a adequação das mensagens é igualmente necessário ter em atenção os valores “submersos” (como estereótipos, percepções, redes, valores, regras e normas, subculturas, filosofias de negócio), pois só assim criarão condições de negócio apropriadas.



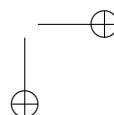
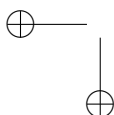


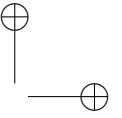
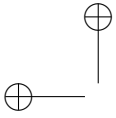
Para isso, é importante que as regras internacionais do jogo sejam compreendidas antes de se iniciarem projectos de internacionalização. A considerar (e de uma forma simplista) por um lado: os preceitos religiosos, a tradição simbólica, a língua, os valores, os usos e costumes; e por outro: a adequação do bem ao serviço ao consumidor local; os princípios e conceitos estéticos dos grupos de consumidores da região de destino; os *media*; a organização social (grupos de referência, interesses, líderes de opinião) (Viana & Hortinha, 2002, pp. 69-75)<sup>2</sup>.

Complementarmente existem práticas interculturais que devem ser conhecidas para evitar situações constrangedoras (Amaral, 2009). Por exemplo:

- Cumprimento: como se cumprimentam as pessoas nas diferentes culturas? Qual a importância do cartão-de-visita?
- Formalidade do vestuário.
- Ofertas: existe troca de ofertas? O que é apropriado?
- Toque: o contacto físico é aceite? Ocasional, frequente?
- Olhar: contacto directo é recomendado?
- Deslocação: como nos devemos deslocar? (existem culturas onde a mulher condutora não é bem aceite, ou em que o CEO deve ser conduzido).
- Emoções: é correto expressá-las? Que emoções são “permitidas”?
- Silêncio: é respeitoso ou ofensivo?

<sup>2</sup> Existem igualmente preceitos a assegurar em termos comerciais, normalmente considerados no *marketing research*. Por exemplo, devemos estar seguros nas nossas capacidades em satisfazer a procura do mercado e que seremos bem-vindos ao mesmo. Caso contrário, o mercado não terá procura para a nossa oferta. Isto porque, há produções que não podem ser vendidas em certos países por ofenderem a sua cultura; outros não se adequam ao clima, ao desenvolvimento tecnológico ou podem não existir estruturas logísticas adequadas para a sua comercialização. Além disso, existem países com políticas proteccionistas para salvaguarda da produção nacional (exemplo: Brasil, Malásia, Angola). Optamos, contudo, por não desenvolver esta temática, uma vez que a mesma foi analisada e apresentada no nosso manual pedagógico (Sebastião, 2009a) e publicada com a aplicação do modelo a uma empresa nacional que visava a sua internacionalização intercontinental (Sebastião, 2009b).





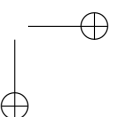
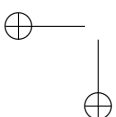
- Comida: como comportar-se à mesa? Há alimentos proibidos?
- Gestos: são aceites? Com que expressividade?
- Pontualidade: exigida? Flexível?

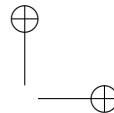
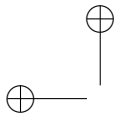
O conhecimento dos hábitos culturais é um factor fundamental para evitar a ofensa e desconforto num contexto multicultural. Por exemplo, a venda de produtos alimentares – especialmente carne – para países islâmicos ou comunidades judaicas é problemática face à necessidade de observância de preceitos na criação e abate do animal; o chamado *small talk* (conversa inconsequente), um americano ou um latino, deve evitar questionar um colega islâmico sobre a sua mulher, pois é algo considerado insolência nesta cultura; da mesma forma que mostrar a sola do sapato é um insulto para o islâmico e perfeitamente normal para o americano. Outro exemplo relaciona-se com as práticas empresariais americanas que premeiam os funcionários pelo seu desempenho (melhor funcionário do mês, do ano) promovendo o individualismo e a concorrência entre os mesmos; práticas estranhas a países ex-comunistas ditatoriais onde são promovidas práticas comunais e incentivado o trabalho de equipa.

Diversos embaraços surgem ao nível da língua e tradução. A tradução à letra pode resultar numa mensagem distinta da original e provocar situações embaraçosas. Ao nível da imagem visual da organização (logótipos, símbolos) é fundamental conhecer o simbolismo das cores, dos animais e dos números.

Para além dos símbolos relacionados com a imagem visual da empresa, é necessário considerar a imagem intangível relacionada com a percepção a que uma organização fica associada a partir do momento que revela o seu país de origem. Assim sendo, são de considerar oposições políticas históricas: preconceitos, por exemplo, relacionados com os árabes que desaprovam relacionamentos comerciais dos seus parceiros com a África subsaariana, ou com os malaios que possuem grande protecção dos seus produtos e são pro-japoneses. Também a histórica rivalidade entre franceses e ingleses impede um relacionamento comercial profícuo.

Portugal vê as suas relações comerciais favorecidas com os países africanos outrora colónias, assim como, com as ex-colónias indianas, no entanto, com outros membros da União Europeia vê-se constringido face à imagem





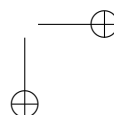
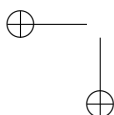
de país “subdesenvolvido”, atrasado em termos de formação profissional e mentalidade, sendo inclusivamente considerado preguiçoso. Mesmo rótulo atribuído pelos países anglo-saxónicos e da Europa Central (Alemanha, Áustria, França) a Espanha e Itália. Estes últimos são ainda conotados como de pouca confiança negocial.

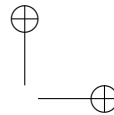
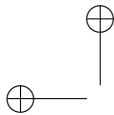
Finalmente, e face à dependência das relações públicas de instrumentos de divulgação de mensagens, antes de se internacionalizar deve ser verificada a disponibilidade dos *media* no mercado escolhido: que órgãos, que contactos estabelecer, que tipo de comunicação. Nem todos os países têm grande disponibilidade de *media*, muitos são controlados pelo poder político ou económico. Por outro lado, poderão não ter os níveis de audiência desejados (Jefkins, 1987, p. 138).

### 3. Modelos de Relações Públicas Internacionais

O primeiro modelo de relações públicas internacionais surgiu no âmbito do Projecto da Excelência e foi apresentado por Wakefield em 1997. De inspiração sistémica, este modelo é conhecido como o *World Class Public Relations* e enuncia os factores a ter em conta no planeamento de programas de relações públicas em mercados internacionais, nomeadamente: o contexto político e cultural, as diferenças linguísticas, o activismo e a indústria dos *media*. Estes factores são combinados com os elementos das relações públicas de excelência (objectivo relacional, o apoio da direcção, a existência de uma equipa de relações públicas devidamente qualificada, o estilo de comunicação e a capacidade de resposta) para a definição de uma tipologia de relações públicas internacionais, criada pela observação de como as multinacionais as praticam. Esta tipologia identifica os estádios de evolução das relações públicas internacionais (Wakefield, 2000):

1. Evolução Primária (*early evolution*): poucos recursos para as relações públicas, pela falta de apoio da direcção; poucas acções e na sua maioria unidireccionais e reactivas; inexistência de cooperação entre a sede e as unidades locais da multinacional;
2. Evolução Mediana (*moderate evolution*): os recursos aumentam, apesar do pouco apoio da direcção; a equipa de relações públicas local é praticamente inexistente e essencialmente reactiva;



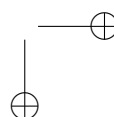
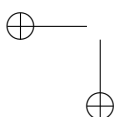


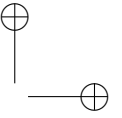
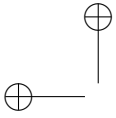
3. Evolução Avançada (*advanced evolution*): existência de amplos recursos e apoio da direcção; a equipa de trabalho tem competências para desenvolver programas estratégicos e integrados, mas persiste a pouca cooperação entre a sede e as unidades locais;
4. Evolução Completa ou *World-Class Program* (*complete evolution*): equipas de relações públicas completas e com competências adequadas tanto a nível da sede como das unidades locais; articulação entre os dois níveis no sentido do cumprimento de objectivos comuns; as relações públicas são vistas pela direcção como uma função estratégica para a reputação da organização e para a sua presença em mercados internacionais.

Atendendo à evolução e complexificação das sociedades, Wakefield (2011) recuperou o modelo anteriormente apresentado no sentido de aferir a sua actualidade e flexibilidade adaptativa. Na sua opinião, a globalização – e principalmente a internet – afecta o exercício das relações públicas em termos nacionais e internacionais, porque transforma as lógicas e as narrativas comunicativas entre a organização e os seus públicos, além disso, permite uma interacção dialógica com públicos, por vezes, hostis, como os grupos activistas. Não obstante, esta transformação ocorre ao nível dos instrumentos que os profissionais de relações públicas têm ao seu dispor para desenvolver programas de relações públicas, mantendo-se a preocupação com as necessidades relacionais a nível global e local. Adicionalmente, o autor refere que a globalização só agudiza a necessidade de formar os profissionais de relações públicas e criar padrões de competências e habilidades necessárias ao exercício da profissão, quer em termos locais quer a nível global, pois os programas deverão sempre ter em atenção os dois níveis, de forma coordenada e cooperativa, de modo a cumprir a estratégia da organização e contribuir para a sua reputação.

Wakefield (2011) conclui que o modelo *World-Class* continua a ser de referência para multinacionais que pretendam ouvir os seus públicos, estabelecer relações mutuamente benéficas para a organização e para os seus públicos, e por conseguinte, que pretendam desenvolver relações públicas internacionais efectivas.

Complementar ao modelo de Wakefield, mas com uma abordagem prática ao exercício das relações públicas internacionais, o Modelo de Zaharna (2001)





argumenta pela importância de conhecer em profundidade, em primeiro lugar, o perfil do país em termos políticos, económicos, mediáticos, legais, sociais e infra-estruturais. O conhecimento destes elementos permite aferir o que pode ser feito em determinado país, ou seja, que estruturas facilitam e condicionam o desenho e implementação de projectos de relações públicas. Em segundo lugar, o perfil cultural que permite perceber o que vai ser efectivo em determinada cultura e inclui a percepção da importância dos contextos (valorização da mensagem explícita em culturas de baixo contexto; valorização da compreensão da mensagem implícita em culturas de alto contexto); monocromático e policromático (tempo segmentado com as actividades desenvolvidas em segmentos temporais ou tempo não segmentado com múltiplas actividades, respectivamente); o entendimento do valor do ser (ênfase nas relações) e do ter (ênfase nas acções e no possuir); da orientação para o passado (conservadorismo) ou para o futuro (progressismo); e a linearidade ou não linearidade dos factos. O perfil do país e o perfil cultural permitem ter uma visão geral sobre as diferenças entre a organização e, por exemplo, um profissional de relações públicas que lhe prestará serviços. As componentes comunicativas, terceiro elemento do modelo de Zaharna, relacionam-se com a prática e assistem as actividades de relações públicas incluindo as componentes verbais, não-verbais, estéticas e visuais, a matriz comunicativa (isto é, como os diferentes elementos se combinam e relacionam), a dinâmica de grupos e as práticas decisórias (ver figura 2).

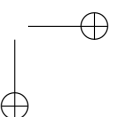
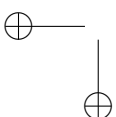


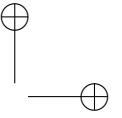
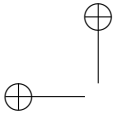
Figura 2. Modelo de Zaharna



Adaptado: (Zaharna, 2001, p. 144)

Com a intensificação das trocas globais e a diversificação dos públicos estratégicos, Sriramesh e Vercic (2009) enfatizam a importância da abordagem às relações públicas internacionais se tornar holística para uma compreensão aprofundada das necessidades, expectativas e valores dos públicos, e das actividades desenvolvidas por entidades transaccionais (especialmente ao nível das trocas comerciais). Neste sentido, desenvolveram uma matriz teórica que permite o entendimento das variáveis macroambientais aumentando a possibilidade de definição de estratégias e técnicas mais adequadas ao contexto organizacional em que as relações públicas internacionais são desenvolvidas.

Para Sriramesh e Vercic (2009), um país que tenha um sistema político em que a opinião pública não é considerada terá tendência a usar relações públicas de “informação pública” numa base unidireccional e persuasiva. Por isso, o desenvolvimento da profissão de relações públicas e a sofisticação das técnicas usadas dependerá do nível de desenvolvimento democrático do país. Adicionalmente, as relações públicas são próprias de países com liberdade económica e concorrência, o que também é limitado pelo sistema político, pela regulamentação e pelo sistema legal dos mesmos. Ao existir concorrência económica, os actores competem por atenção pública, aprovação e suporte,



o que legitima a utilização de estratégias e técnicas de relações públicas no sentido da compreensão das necessidades e expectativas de quem consome e dos restantes públicos envolvidos no desenvolvimento económico de um país ou região. Finalmente, só sociedades plurais admitem o activismo, o que aumenta o âmbito dos desafios e oportunidades dos profissionais de relações públicas que tanto poderão estar do lado das organizações como dos activistas.

Em termos culturais, e como visto anteriormente, não há comunicação sem cultura, nem cultura sem comunicação. Por isso, o desenvolvimento de acções comunicativas tem de ser precedido da compreensão dos determinantes da cultura, nomeadamente, das tecnologias, das estruturas sociais, da ideologia e das personalidades individuais e colectivas. Adicionalmente é necessário conhecer e avaliar as culturas organizacionais. Finalmente, devido aos efeitos dos *media* na opinião pública e atendendo à necessidade dos profissionais de relações públicas desenvolverem relações com os órgãos de comunicação social, a nível nacional e internacional, é fundamental a compreensão dos sistemas mediáticos estrangeiros (dos países) e multinacionais (conglomerados), em termos de controlo, difusão e acesso.

Em suma, a matriz desenvolvida pelos autores inclui cinco variáveis de base agrupadas em três factores: (1) a infraestrutura do país que inclui o sistema político, o desenvolvimento económico e o grau de activismo; (2) a cultura do país; e (3) o sistema mediático (ver figura 3).

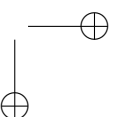
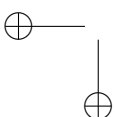


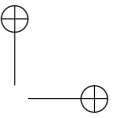
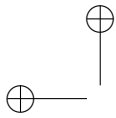
Figura 3. Matriz Teórica para as Relações Públicas Internacionais

<b>Infraestrutura</b>	<b>Sistema Político</b> (tipo de regime; pluralismo; valor da opinião pública; força das instituições públicas; processo de decisão pública; regulamentação e sistema legal)
	<b>Desenvolvimento Económico</b> (sistema económico; concorrência; controlo estatal; desenvolvimento tecnológico; relação sector público e o sector privado)
	<b>Activismo</b> (liberdade de expressão; tipo de associativismo)
<b>Cultura</b>	<b>Estratificação Social</b>
	<b>Tolerância à incerteza e à ambiguidade</b>
	<b>Papel dos géneros</b>
	<b>Colectivismo</b>
	<b>Orientação a curto ou longo prazo</b> (definição de objectivos)
	<b>Confiança Interpessoal</b>
	<b>Deferência com a autoridade</b>
<b>Sistema Mediático</b>	<b>Controlo dos <i>media</i></b> (público / privado; liberdade editorial; infraestrutura; regulamentação)
	<b>Difusão</b> (infraestruturas; alcance/cobertura; tipo de segmentos; tiragens; níveis de iliteracia; pobreza)
	<b>Nível de Acesso</b> (das organizações; dos grupos de activistas; dos grupos de interesse)

Adaptado: (Sriramesh & Vercic, 2009, pp. 4-19)

Para recolher informação sobre estes diferentes aspectos, o profissional de relações públicas terá de pesquisar junto de organismos de cada país ou região que considere, mas igualmente junto dos actores internacionais. Tanto no processo de pesquisa como de implementação de programas de relações públicas a nível internacional, as organizações precisam de considerar o trabalho desenvolvido pelos governos nacionais em termos de construção de imagem (*image cultivation*) nacional, do qual depende a credibilidade e a confiança dos mercados. A construção da imagem começa no mercado interno, estendendo-se aos mercados internacionais (Kunczik, 2009).

É, portanto, consensual que no âmbito das relações públicas internacionais, é fundamental conhecer o perfil do país em termos políticos, legais, económicos, sociais e culturais, o que conduziu Szondi (2005) ao Panteão das Relações Públicas Internacionais. O autor apresenta este modelo para as Re-



lações Públicas dos Governos, sendo, por isso, simultaneamente um modelo de Relações Públicas Internacionais e de Comunicação Pública Internacional.

O Panteão pressupõe a existência de várias etapas na construção e gestão da percepção de um país pelos restantes, cabendo aos *media* um papel fundamental neste processo. Quanto mais activos estes forem, maior a presença do governo “nas bocas do mundo” (notoriedade) o que representa um risco: ameaças e oportunidades. Contudo, a Gestão das Percepções é apenas a etapa final das Relações Públicas Internacionais. Cabe ao Governo coordenar especializações relacionadas que incidem sobre objectos que contribuem para a reputação do país. No desempenho destas especializações, a função de relações públicas assume-se como fundamental. Neste sentido, Szondi (2009) sublinha: no Turismo, o *Destination Branding*, isto é, a criação e a promoção de uma marca para cidades, regiões e países para atrair turistas; na Economia, o *Country Branding*, ou seja, a apresentação do país como uma boa opção de investimento e como bom produtor de forma a ganhar vantagem competitiva nos mercados; na Cultura, a Diplomacia Cultural, de modo a eliminar estereótipos desfavoráveis, criar uma opinião favorável sobre o país, a sua educação, língua e produção cultural; nas Relações Internacionais e na Política Externa, a Diplomacia Pública<sup>3</sup>, no sentido de criar receptividade à política externa, à negociação de tratados; e, finalmente, em termos de Estratégia Militar, o uso da gestão das percepções para influenciar operações em países antidemocráticos<sup>4</sup> (ver figura 4).

<sup>3</sup> O conceito de diplomacia pública designa a negociação de relações entre governos através de comunicação intercultural (Dike & Vercic, 2009, p. 824).

<sup>4</sup> Szondi acrescenta este último elemento, contudo, reconhece que o mesmo não é aplicável a todos os países, daí não ser representado na figura do Panteão.

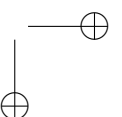
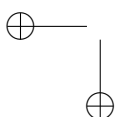
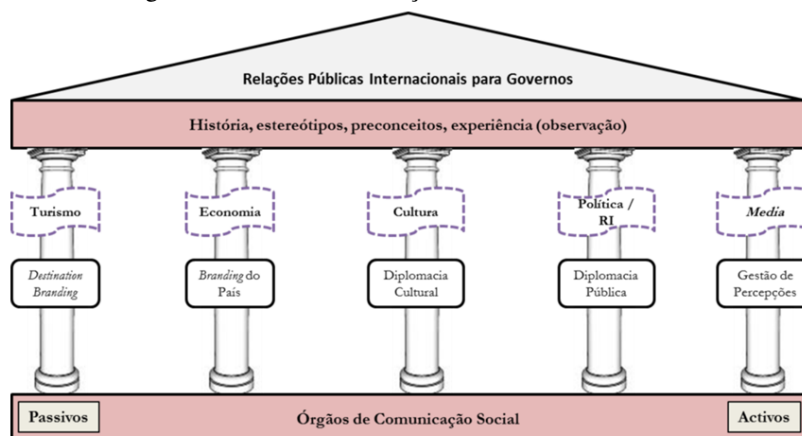


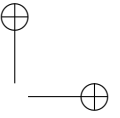
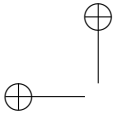
Figura 4. Panteão das Relações Públicas Internacionais



Adaptado: (Szondi, 2009, p. 137).

Os aspectos diplomáticos são igualmente sublinhados por Dyke e Vercic (2009) num modelo conceptual de convergência entre as relações públicas e a diplomacia pública, uma vez que os governos estão a integrar elementos de *soft power* (eventos culturais, conteúdos mediáticos) em assuntos de *hard power* (assuntos políticos, económicos e militares), tornando a distinção entre ambos de difícil concretização, especialmente, tendo em conta a forma como os mesmos são “pré-cozinhados” para serem noticiados (Boorstin, 1961/1987, p. 23). Não obstante, e de acordo com Dyke e Vercic (2009), esta convergência tem contribuído para o aumento da credibilidade dos programas governamentais, a nível doméstico e internacional, e para incrementar a confiança internacional. No modelo identificado pelos autores, a diplomacia pública, mais formal e oficial, é complementada pela diplomacia cultural e pela diplomacia mediática, mais informais, abertas e móveis.

Em termos táticos, as relações públicas internacionais terão ainda de ter em conta a presença e a monitorização dos órgãos de comunicação social globais e locais (dos países estrangeiros) em que promovem campanhas de comunicação; a comunicação digital promovida em várias línguas para chegar a públicos de outros países; a promoção e presença em eventos internacionais;



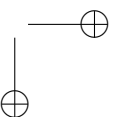
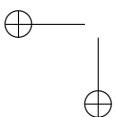
a pesquisa, identificação e gestão de assuntos internacionais, e a comunicação de crise e de emergência nos países de presença.

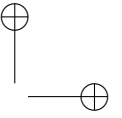
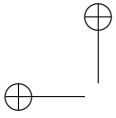
A influência das relações públicas internacionais pode ser observada a vários níveis, nomeadamente: na manutenção do *status quo*, por exemplo, das democracias ocidentais; na integração de sociedades (após o colapso da URSS); na transformação das sociedades, especialmente tendo em vista o seu desenvolvimento económico e social (na América Latina, por exemplo); para construir nações como é o caso de Timor-Leste; e na desintegração países como a Jugoslávia (Szondi, 2009, p. 140).

#### **4. Comunicação e Diplomacia Comercial: apontamentos sobre o caso português**

Como visto anteriormente, o Governo tem introduzido na sua actuação preocupações com a Diplomacia Cultural e Mediática, como instrumentos de apoio à sua imagem internacional. No caso português esta actuação ganha contornos num contexto de instabilidade sendo aprofundado durante o resgate internacional. Contudo, é fundamental para as empresas portuguesas internacionalizarem-se e demarcarem-se da actuação de um Estado sob vigilância.

Neste sentido, desde 2007, que o Estado português procurou dinamizar a diplomacia económica patrocinando missões empresariais organizadas pelas estruturas do Instituto do Comércio Externo de Portugal (ICEP) e da Agência Portuguesa para o Investimento (API). Contudo, só com a fusão destes dois organismos na AICEP Portugal Global, E.P.E., Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal é que é assumida a vertente empresarial internacional pública. A AICEP tem como principais atribuições promover a internacionalização das empresas portuguesas e apoiar a sua actividade exportadora; captar investimento estruturante e promover a imagem de Portugal. Para isso, possui Gestores de Cliente, Lojas da Exportação e uma Rede Comercial Externa que, em articulação com a rede diplomática e consular, está presente em cerca de 80 mercados, prestando serviços de suporte e aconselhamento na abordagem a mercados externos, identificando oportunidades de negócios internacionais e acompanhando o desenvolvimento de processos de internacionalização das empresas portuguesas (AICEP Portugal Global, 2014).



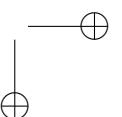
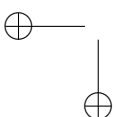


Na sequência do processo de co-localização da AICEP no Ministério dos Negócios Estrangeiros e na rede de Embaixadas e Consulados portugueses, ocorreu uma mudança de paradigma na diplomacia portuguesa atendendo que os Embaixadores eram essencialmente especialistas políticos e militares, e não empresários. Esta co-localização obriga a uma visão global da presença portuguesa no mundo – política, militar, económica e cultural. Consequentemente, os embaixadores passaram a apresentar um Plano de Negócios anual onde discriminam as iniciativas de apoio à internacionalização (eventos, promoção de produtos, missões empresariais) que se propõem receber e organizar. Desta forma, planeia-se estrategicamente o uso dos órgãos de soberania na promoção de empresas e produtos portugueses em mercados internacionais.

Neste contexto, o Estado assegura o acesso político e diplomático aos mercados, servindo como “guarda-chuva institucional” ou de “endosso político”, o que se afigura importante se considerarmos a excessiva dependência das exportações portuguesas para os mercados da União Europeia. Além disso, as estruturas da AICEP preparam as missões e comitivas diplomáticas assegurando uma logística e recursos muitas vezes inacessíveis às PME portuguesas.

Este trabalho de diplomacia revela-se moroso e progressivo, o que exige esforços de comunicação com os *media* locais, mas essencialmente estruturas de planeamento e organização de eventos que garantam a satisfação dos intervenientes. Por outro lado, é fundamental a preparação dos empresários portugueses pois existem mercados internacionais com constrangimentos culturais que podem impedir a internacionalização e algumas actividades económicas, ou obrigar à sua adaptação.

Apesar do endosso institucional do Estado português, é necessária proactividade dos empresários na definição das suas estratégias de negócio, na inovação e diferenciação dos seus produtos e serviços; e na pesquisa dos melhores mercados para internacionalização. As empresas dispõem de sistemas de incentivo (QREN) e do *Guia Prático de Acesso ao Mercado* (AICEP Portugal Global, 2014), contudo estes instrumentos não dispensam os serviços de profissionais de relações públicas para aferição das melhores oportunidades e sua comunicação.



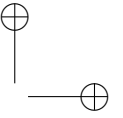
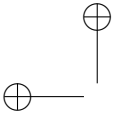
### Conclusão

A escassez de estudos sobre Relações Públicas Internacionais, sua relação com a Diplomacia e o recente investimento do Governo na operacionalização de acções de comunicação e relações públicas nas Embaixadas, na promoção de Portugal e da sua actividade empresarial, justificaram o desenvolvimento deste capítulo conceptual.

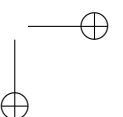
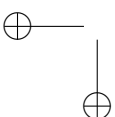
Procurou-se uma abordagem holística e compreensiva dos elementos que determinam os modelos de Relações Públicas Internacionais apresentados por investigadores de referência em Relações Públicas, com o intuito de os sistematizar e utilizar em estudos aplicados futuros.

### Referências

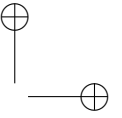
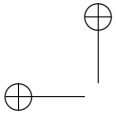
- AICEP Portugal Global (2014). Obtido em 05 de Junho de 2014, de AICEP Portugal Global: [www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt).
- Amaral, I. (2009). *Imagem e Internacionalização* (2ª ed.), Lisboa: Editorial Verbo.
- Boorstin, D.J. (1961/1987). *The image. A guide to pseudo-events in America* (25th anniversary ed.). New York: Vintage Books.
- Chalaby, J.K. (2006). American Cultural primacy in a New Media Order: A European Perspective. *The International Communication Gazette*, 68(1): 33-51.
- Chaney, L. & Martin, J. (1995/2003). *Intercultural Business Communication* (3 ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Cuche, D. (2003). *A noção de Cultura nas Ciências Sociais*. Lisboa: Fim de Século.
- Dike, M. A., & Vercic, D. (2009) Public Relations, Public Diplomacy, and Strategic Communication: an International Model of Conceptual Convergence. In K. Sriramesh & D. Vercic (Edits.), *The Global Public Relations Handbook* (pp. 822-842). New York: Routledge.



- Freitag, A.R. & Stokes, A.Q. (Edits.) (2009). *Global public relations: spanning borders, spanning cultures*. New York: Routledge.
- Grunig, J.E.; Grunig, L.A.; Sriramesh, K.; Lyra, A. & Huang, Y.H. (1995). Models of public relations in an international setting. *Journal of Public Relations Research*, 7(3): 163-186.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jefkins, F. (1987). *Public Relations for your business*. London: Mercury Books.
- Kunczik, M. (2009) Transnacional Public Relations by Foreign Governments. In K. Sriramesh & D. Vercic (Edits.), *The Global Public Relations Handbook. Theory, Research, and Practice* (pp. 769-794), New York: Routledge.
- L'Etang, J. (2008). *Public Relations. Concepts, Practice and Critique*. London: Sage Publications.
- L'Etang, J. (2009). Public Relations and Diplomacy in a Globalized World: an issue of Public Communication. *American Behavioral Scientist*, 607-626.
- Levine, T.R.; Park, H.S. & Kim, R.C. (2007) Some Conceptual and Theoretical Challenges for Cross-Cultural Communication Research in the 21st Century. *Journal of Intercultural Communication Research*, 36(3): 205-221.
- Men, L.R. & Tsai, W.-H.S. (2012). How companies cultivate relationships with publics on social network sites: evidence from China and the United States. *Public Relations Review*, 38: 723-730.
- Moss, D. & DeSanto, B. (2011). *Public Relations. A Managerial Perspective*. Londres: Sage Publications.
- Ruler, B.v. & Vercic, D. (Edits.) (2004). *Public Relations and Communication management in Europe. A nation-by-nation introduction to public*



- relations theory and practice*. Berlim / Nova Iorque: Mouton De Gruyter.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3 ed.). São Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sebastião, S. (2009a). *Comunicação Estratégica: as Relações Públicas*. Lisboa: ISCSP.
- Sebastião, S. (2009b). Public Relations research in business internationalization strategy: the effective Public Relations case of a New Technology Portuguese company. In A.R. Wolstenholme (Ed.), *Current trends in international Public Relations* (pp. 247-261). Bucarest: Triptonic.
- Sriramesh, K. & Vercic, D. (Edits.) (2009). *The Global Public Relations Handbook. Theory, Research, and Practice* (Edição Revista e Expandida). New York: Routledge.
- Szondi, G. (2009). International Context of Public Relations. In R. Tench & L. Yoemans (Eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 117-146). Harlow: Prentice Hall.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Viana, C. & Hortinha, J. (2002). *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Wakefield, R.I. (2000). World-class public relations: A model for effective public relations in the multinational. *Journal of Communication Management*, 5(1): 59-71.
- Wakefield, R.I. (2011). “World-class” Public Relations One Decade Later: Does the Model Still Apply? *Public Relations Journal*, 5(3): 1-26.
- Yip, G. & Dempster, A. (2005). Using the Internet to Enhance Global Strategy. *European Management Journal*, 23(1): 1-13.
- Zaharna, R.S. (2001). “In-awareness” approach to international public relations. *Public Relations Review*, 27: 135-148.



## ***Inter + Face:*** **do design como gestão da informação e da experiência**

Catarina Moura

*Universidade da Beira Interior*

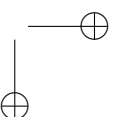
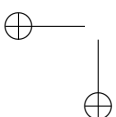
**Resumo:** Responsável pela cosmética das distintas interfaces que a grande maioria das organizações actuais assume como imagem, o Design interfere directamente na construção de uma identidade e de uma memória, tanto da instituição como daqueles que nela trabalham. Ao conceber interfaces, desenha literalmente entre faces, assumindo-se como mediador por excelência e facilitando o acesso e a ligação a universos que terão, na contemporaneidade, tanto de material como de imaterial, evocando novas formas de relação, produção e acesso.

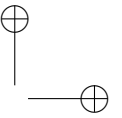
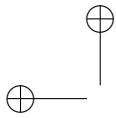
“Caberá ao design, como grande construtor do artificial (...), a humanização do território para além da sua funcionalização” (Providência, 2013: 57). Caberá ao Design, mais do que construir novos significados, criar condições que propiciem da melhor forma a sua construção. Nesse sentido, propomo-nos pensá-lo como gestão da informação e (re)constituição permanente dos processos de comunicação e, com eles, da própria experiência.

**Palavras-chave:** design, interface, gestão, mediação, experiência.

“Tudo é design. Tudo tem de ser criado. Tudo, a vida, o quotidiano, o privado e o público precisam da força, do espírito, da responsabilidade da forma cumprida, da intervenção criadora” (Aicher, 2005: 56). É recorrente, no discurso contemporâneo, esta ideia de que, dos *jeans* aos genes, tudo é Design (Foster, 2002). Jean Baudrillard (1972) também o defende, no âmbito de uma economia política do signo que, num mundo de objectos, imagens e objectos tornados imagem, assumiria o Design como ferramenta interventiva e criadora fundamental. Sabemos que o nosso mundo deixou há muito de ser apenas o da natureza e do cosmos, à medida que, perseguindo sonhos e objectivos próprios, desafiámos as suas leis e lhe impusemos um segundo mundo,

*Interfaces da comunicação com a cultura, 99-123*

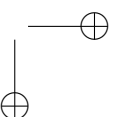
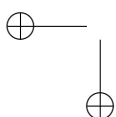


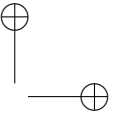
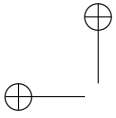


feito das nossas criações. Se um dia pensámos que a finalidade da natureza era produzir o homem, hoje os papéis inverteram-se e à natureza parece não ser dada outra opção senão a de se submeter ao nosso desígnio. As próprias leis naturais transformaram-se em fundamentos da técnica, servindo para “ser aplicadas a máquinas e métodos de fabrico, à elaboração de produtos e à determinação do seu uso e consumo” (Aicher, 2005: 175). Maria Teresa Cruz chama *era do Design total* justamente a este tempo onde tudo parece “ser o resultado de uma quase história natural, sendo ao mesmo tempo, contudo, inteiramente intencionado, inteiramente concebido e inteiramente desenhado” (2002: 1), à medida que se dissolve a fronteira, outrora perfeitamente definida e delimitada, entre natural e artificial e que as criações humanas são apresentadas e percebidas como naturais. Neste sentido, quando Paul Rand (1992) nos fala de um *dilúvio de Design*, deixa-nos intuir que, sob o glamour da sua fachada economicista, algo mais expressivo está em curso na actualidade à medida que todos os domínios, do material ao imaterial, vão sendo penetrados pela (sedução da) *designação* humana.

Embora insistir no carácter abrangente do Design possa contribuir para tornar o termo excessivamente abstracto, ameaçando a capacidade objectiva e descritiva que o hifeniza ao concreto, limitá-lo às suas dimensões aplicadas poderia ter consequências igualmente sérias, interferindo, por exemplo, com a necessária compreensão do modo como estamos implicados e até incorporados num vasto conjunto de processos de Design (Highmore, 2009, p.1, tradução nossa). Do corpo à cidade, passando pelos sentidos, o quotidiano, a tecnologia, a globalização, a percepção, a atenção, os afectos ou as emoções, a energia intelectual das mais diversas áreas científicas tem gerado sinergias e hibridismos à medida que os objectos de estudo de distintas disciplinas saltam ou transformam fronteiras, beneficiando do tão aclamado valor da interdisciplinaridade. Segundo Ben Highmore (2009: 2), a cultura do Design poderia ser o território comum e unificador de todas estas abordagens, agregando o trabalho que as ciências sociais e culturais têm vindo a desenvolver ao longo das últimas décadas. Para este autor, a vantagem de assumir uma *design culture* passa por poder compreender e demonstrar de que modo se ligam e interagem os mais diversos e distintos elementos do mundo material, permitindo a expansão daquilo que podemos considerar como objectos e práticas de Design.

Paul Rand é axiomático ao afirmar que o Design é relação: “No momento em que se concebe algo, está-se a criar uma relação” (*apud* Bragança de Mi-



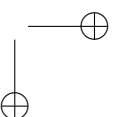
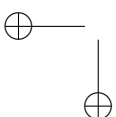


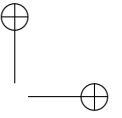
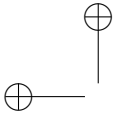
randa, 2003: 7). Esta visão do Design, que o situa no âmbito dos saberes complexos, deixa de partir dos objectos para inferir os processos sociais, invertendo esta lógica e passando a partir dos processos e das relações sociais para aferir a natureza dos objectos. É nessa relação que os indivíduos e os grupos se constituem e ganham sentido.

A história do Design, tal como foi considerada e elaborada ao longo da segunda metade do século XX, herdou da história da Arte o hábito de se concentrar em designers, movimentos e escolas, assemelhando-se “mais a inventários de gabinetes de designers de interiores do que à análise de um sistema de comunicação” (Quintavalle, 1993: 34). Longe de ser entendida como um catálogo de estilos ou um conjunto de regras formais, a história do Design deveria ser vista como um complexo empreendimento cuja análise será sempre indissociável de contextos apenas aparentemente díspares como o ético, o político, o económico ou o cultural.

Comungando desta perspectiva, Highmore propõe que a análise da *design culture*, tal como a entende, parta de três premissas: (1) uma cultura do Design sem designers; (2) uma cultura do Design sem produtos; e (3) uma cultura do Design em que este não seja percebido como algo extraordinário. É natural que esta proposta nos pareça, à partida, desorientadora, desde logo pelo desafio de conceber o Design sem designers e sem produtos. No entanto, o que Highmore defende é uma cultura do Design cujo ponto de partida não seja um nome, uma reputação ou uma obra, o que traz implícito aceitar que o agente do Design não é, necessariamente, o designer, podendo ser um conjunto de múltiplos e diversos factores que, de forma mais ou menos explícita, condicionam determinada criação.

A primeira premissa de Highmore desemboca com naturalidade na segunda: uma cultura do Design sem produtos. Neste caso, o autor não advoga que nos atrevamos a conceber o Design sem objectos ou para além do objecto, mas desafia-nos a pensá-lo para além do objecto enquanto algo acabado e fechado, ou seja, que encaremos o ambiente material como um feixe de ligações e associações que não se veja reduzido a uma espécie de centro comercial onde a identidade e o status sejam adquiridos juntamente com a escolha de um produto e respectiva marca. O autor opta por pensar o Design como orquestração (dos sentidos, da percepção, entre outros), orientação (algo que encoraja e gera propensão e tendências), reunião, disposição (arranjo temporário), podendo incluir objectos, mas também elementos menos óbvios, tais como o





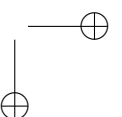
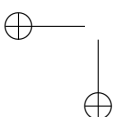
favorecimento de padrões de sociabilidade, o treino da percepção sensorial, uma ética de distribuição, entre outros (Highmore, 2009: 4).

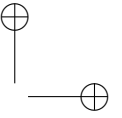
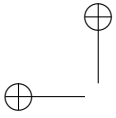
De um sistema de recolha de lixo a uma casa, escola ou estação de comboios, o Design distribui, configura e ordena acções sociais, percepções, formas de estar em conjunto ou de estar separado. Os elementos mais vulgares de qualquer *designed environment* orientam-nos e orquestram os nossos mundos pessoais e sociais. Para este autor, é o ordinário, o vulgar, o ubíquo e já estabelecido e culturalmente entranhado que demonstra de modo mais vívido e complexo esta orquestração de que o Design é capaz. Daí a sua terceira premissa: a cultura do Design não é extraordinária, não vive exclusivamente da novidade e da inovação, dependendo sobretudo do que caracteriza como “the everydayness of design” (*Idem, Ibidem*), o seu aspecto mais comum, quotidiano e, no fundo, insuspeito. Seria este, na sua perspectiva, o verdadeiro objecto dos *design studies*: o que permanece e não o que muda constantemente, gerando a sensação de progresso ou declínio que contagia a nossa visão e narrativa históricas. Neste sentido, Highmore comunga da perspectiva historiográfica de Walter Benjamin: “Superar o conceito de ‘progresso’ e superar o conceito de ‘período de declínio’ são dois lados de uma mesma coisa” (Benjamin, 1999: 460, tradução nossa).

O que a proposta de Highmore pretende reforçar é a ideia de um Design ubíquo (*ubiquitous design*), ou seja, no seu estado mais comum, vulgar e, portanto, incontornável e inescapável:

canalização, madeira de chão, janelas, fiação eléctrica, cadeiras de escola, carpetes de escritório, televisões em hospitais, prédios, estradas, iluminação, camas de hotel, parques de estacionamento, sistemas de exaustão, receitas, prateleiras, armários, supermercados, bicicletas, sapatos descartáveis, escadas, arrecadações, papel, etc. Este ‘etc.’ (...) é a essência do design ubíquo. (Highmore, 2009: 5, tradução nossa).

E é também o que nos permite compreender o dilúvio de Design de que falava Paul Rand e esta ideia ambiciosa que parece pairar na cultura contemporânea de que o Design é tudo e tudo é Design. Todos os ambientes concebidos (designados) são campos dinâmicos que nos situam num mundo artificial feito tanto do que é material (objectos) como do que não é (sensações, afecções, ligações). Graças à sua ubiquidade, estes ambientes treinam





a nossa percepção, afectando-nos, orientando-nos e permitindo-nos, assim, compreender como, através deles, sujeitos e objectos se relacionam e tornam inalienáveis. “Fazemos coisas às coisas e as coisas fazem-nos coisas a nós” (*Idem*: 8, tradução nossa), muito em consequência do hábito que resulta do facto de nascermos já para um mundo fabricado e artificial, feito e cheio de coisas com as quais aprendemos a conviver e que, paradoxalmente, encaramos como naturais desde os primeiros segundos de vida. Este hábito conforta-nos na mesma medida em que nos constringe e constrange: proporciona-nos uma certa sensação de controlo sobre o mundo e a nossa vida, dissimulando com algum sucesso o modo como, em consequência e contrapartida, também nos controla a nós, à medida que nos deixamos conduzir pelas máquinas que integram e moldam as nossas rotinas diárias.

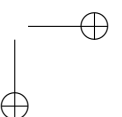
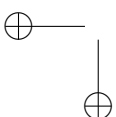
O mundo designado resulta da constante tensão existente entre as propriedades físicas da sua existência material e a força motriz do desejo e da sua pulsão imaterial. Esta macro-lógica deriva do que Highmore designa como uma estética social, centrada na interacção entre sujeitos e objectos, ou seja, na experiência enquanto produto da materialidade, na afecção ou, mais concretamente, na artificialização da afecção e da sensibilidade.<sup>1</sup>

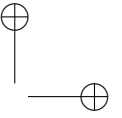
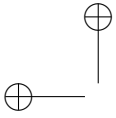
### **A polivalência da palavra Design<sup>2</sup>**

A polivalência da palavra Design manifesta-se abundantemente na linguagem quotidiana, dado o uso ambíguo e indistinto que a versão actual desta noção permite no seu idioma original, o inglês, pois tanto pode referir-se a criações tangíveis inscritas num contexto espaço-temporal (um edifício e o seu interior, um jardim, uma peça de vestuário, um sistema de sinalética,...), como pode descrever uma construção intangível e hipotética (um plano ou uma estratégia). Esta última associação assume, aliás, múltiplas e curiosas possibili-

<sup>1</sup> Para a qual alerta Maria Teresa Cruz (2000) no ensaio “Da nova sensibilidade artificial”, BOCC – Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação (em linha). Disponível em: [www.bocc.ubi.pt](http://www.bocc.ubi.pt).

<sup>2</sup> A vantagem de procurar compreender (e até definir) o conceito a partir da palavra é-nos apresentada, entre outros, por Vilém Flusser (2010), que mergulha no que ele mesmo define como uma interrogação de natureza semântica à palavra Design com o objectivo de aí encontrar pistas que permitam apreender de que modo a ideia e a praxis que se lhe associam conquistaram o seu actual significado, tanto em termos sociais como teóricos, tornando-se presença recorrente e preponderante na análise e no questionamento contemporâneos da cultura.



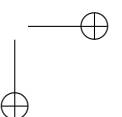
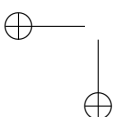


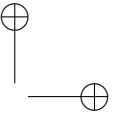
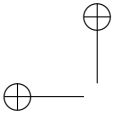
dades, de acordo com as quais Design pode ser: um objectivo específico tido em vista por um indivíduo ou um grupo; um projecto ou esquema deliberadamente ocultos; uma intenção agressiva ou maléfica; um esquema subjacente que comanda o funcionamento ou desenvolvimento de algo; e ainda um plano ou protocolo para desenvolver ou alcançar algo, bem como o seu processo de preparação. Possibilidades que aproximam o Design à poderosa ideia de desígnio – intenção, plano, projecto, propósito<sup>3</sup> –, cruzamento que não é, de todo, fortuito e que contribui (e, eventualmente, explica) a amplitude semântica que torna o termo tão ambíguo.

De facto, Design e desígnio têm ambos origem no verbo latino *designare* (designo, -as, -are, -avi, -atum) – “marcar dum modo distinto, marcar, traçar, definir (...) representar, desenhar (...) indicar, designar, assinalar (...) pôr em ordem, arranjar, dispor (...) (raro) revelar, mostrar” (Gomes Ferreira, 1999: 218) – que, por sua vez, deriva do substantivo *signum* (signum, -i) – “sinal, marca, marca distintiva (...) indício, prova, sintoma, prognóstico, presságio (...) pegada, vestígio” (*Idem*: 619). Ambas as definições nos confirmam que, desde a origem, a palavra Design se situa como mediadora entre o inteligível e o sensível, evidenciando uma inegável dimensão semiótica traduzida na fórmula medieval *aliquid stat pro aliquo* – algo que está por algo (Fidalgo, 1999), numa dinâmica constante entre presença e ausência que define não só o entendimento histórico do signo, mas também a natureza projectual e relacional do Design, que aqui indagamos.

Quando investigamos a palavra Design, verificamos que se constitui a partir da união dos radicais latinos *de* e *signum*. O primeiro, *de*, é uma preposição cujo significado denota proveniência e remete para a transformação ou mudança de algo que transita de um estado para outro. O segundo, *signum*, é o substantivo signo, unidade básica de todo o processo comunicativo. Enquanto o prefixo aporta ao conceito o sentido de acção transformadora (enquanto mudança da forma ou das qualidades de um ente em trânsito entre dois estados), o sufixo evidencia a nova realidade significativa que aparece como consequência dessa transformação. Neste sentido, podemos entender o Design como

<sup>3</sup> “Desígnio n.m. 1. *Intento; intenção; propósito; 2 projeto*; os desígnios da Providência a vontade de Deus (do lat. *Tard. designiu-*)”. Cf. AA.VV. (2009). *Dicionário da Língua Portuguesa*, Dicionários Editora (Acordo Ortográfico), Porto: Porto Editora, p. 508. Como as várias obras de referência consultadas não diferem substancialmente na definição oferecida para desígnio, optámos por esta, que nos pareceu, de todas, a mais completa.



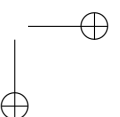
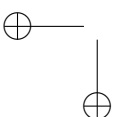


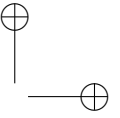
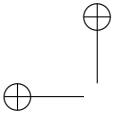
acto de transformação de uma realidade noutra, destinada a representar um propósito comunicativo deliberado: “indica tanto a acção de mostrar algo de algo (em geral, a ‘ideia’ ou ‘essência’), constituindo-se na ‘relação’ – daqui a intrínseca implicação com a mimesis ou com a ‘semelhança’ (homoiótes) antigas (...) –, como a acção de incidir, que abre, marca ou inscreve” (Paixão, 2008: 37).

Porque o Design dá nome tanto à acção implícita no verbo como ao resultado dessa acção, torna-se fundamental explicitar o que entendemos, ou podemos entender, como acção. Partindo da sua definição mais genérica, acção surge-nos como movimento ou mudança consciente, próprio de todos os seres vivos. No entanto, ao recuarmos à sua raiz grega deparamo-nos com o facto de a acção (*pragma*) tanto poder ser imanente, quando produzida no interior do agente (pensar), como transitiva, quando termina no seu exterior (escrever, desenhar). Quando entendida como acto de produzir ou fabricar algo, a acção transitiva pode situar-se no domínio da *praxis* ou da *poiesis*.<sup>4</sup> No primeiro caso, está em causa a transformação do ser humano; no segundo, da própria natureza. Se a criação se revelar anteriormente inexistente, a acção passa a ser considerada inovadora, capaz de gerar algo original e diferenciado. Caso demonstre ser útil, a *criação*, ou seja, o resultado do acto ou acção de criar, vê acrescentada à sua função comunicativa uma dimensão de aplicabilidade que nos permite entender, e definir, o Design (verbo) como acção transitiva aplicada à produção do útil (Zimmermann, 1998).

A associação etimológica da palavra Design à acção de transformar, perspectivada como passagem da forma de um estado A a um estado B, permite-nos detectar na determinação formal o domínio sobre o qual o designer exerce a sua função. A forma pode ser identificada como *eidós*, quando traduz uma ideia ou conceito reveladores que uma intenção mentalmente maturada pelo sujeito, e como *morphé*, quando já se encontra dotada de uma existência material, concretizada, objectificada no exterior do sujeito, naquilo que ele pode perceber sensivelmente. Tendo em conta que a todo o conceito corresponde uma representação, *morphé* e *eidós* revelam-se inseparáveis de e em

<sup>4</sup> Entendido neste acto de trazer algo da não-presença à presença, o Design é *poiesis*, produção que, assim entendida, abrange não só a fabricação, mas também o acto poético e artístico. Nesse sentido, é também *alethéia* (desvelamento, desocultação) e, conseqüentemente, *téchné* que, em Platão (n’*O Banquete*, por exemplo), surge associada à *episteme* na designação do conhecimento na sua acepção mais lata – justamente como algo que (se) abre e desvenda.





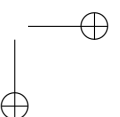
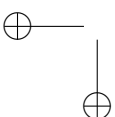
toda a construção. Consequentemente, podemos também entender o Design como acção capaz de provocar emoções estéticas através de um processo projectual morfogenético que permite definir a forma dos objectos.

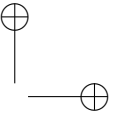
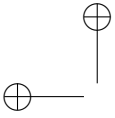
A metamorfose através da qual a forma evolui do conceito para o objecto convoca a articulação das dimensões racional e operacional do ser humano com a sua sensibilidade, permitindo que a mais pura essência formal da obra estética emergja dessa construção/trans formação. A raiz etimológica do verbo construir, vindo do latim *struere*, conduz-nos à noção de estrutura, entendida como um conjunto no qual a harmonia e unidade do todo advêm do sentido obtido pelo modo como as partes dialogam e se influenciam entre si. O que nos remete novamente para o Design, igualmente entendido como acção capaz de, ao detectar a estrutura profunda de um problema, forjar e dar forma à sua solução.

### **Contexto, convenção e produção de sentido**

O processo projectual, capaz de evidenciar tanto a estrutura como os seus elementos constituintes e o modo como se relacionam entre si, identifica-se como acção construtiva resultante de um conjunto de operações de carácter simultaneamente racional/objectivo (como o cálculo ou a medição) e irracional/subjectivo (na linha da sensação e da imaginação). As primeiras, de natureza tangível, são facilmente traduzíveis em códigos perceptíveis pelas máquinas, permitindo que a tecnologia informática se ocupasse eficazmente da sua gestão. As segundas, ao remeterem para efeitos, emoções e sensações estéticos, vêm-se remetidas para o âmbito da criatividade artística, cuja natureza intangível torna difícil de definir e identificar. O Design é a ponte que une estes dois universos, união essa que contribui tanto para a clareza como para a ambiguidade da sua natureza projectual.

O contexto é fulcral para a compreensão do Design e dos significados que produz ou lhe estão associados. A convenção, o acordo social que faz com que determinada forma/significante seja globalmente associada a determinado significado dentro de determinado sistema joga aqui um papel essencial. Por um lado, a economia generalizada em que se inscreve o Design na actualidade é decisiva para a disseminação global de tendências, exponenciando a percepção dos seus códigos e formas. Com o Design, imagens e objectos nascem simultaneamente para a funcionalidade e para o estatuto de signo. Sob a apa-





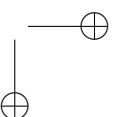
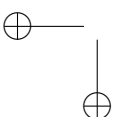
rência de maximizar a sua funcionalidade e a legibilidade, o Design vem, na realidade, generalizar o sistema do valor de troca, assumindo-se como prática correspondente a uma economia política do signo<sup>5</sup> que o progresso tecnológico tornou virtualmente universal. Segundo Baudrillard (1972), tudo pertence ao Design, tudo é do seu pelouro, quer ele o assuma quer não.

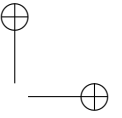
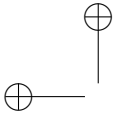
“As coisas da natureza falam-nos, às artificiais fazemo-las falar nós: estas contam como nasceram, que tecnologia se utilizou na sua produção e de que contexto cultural procedem. Explicam-nos também algo sobre o utilizador, sobre o seu estilo de vida, sobre a sua real ou suposta pertença a um grupo social, o seu aspecto” (Bürdek, 2002: 32-132, tradução nossa). Ao designer caberia compreender e saber fazer uso destas duas linguagens, a natural e a artificial, contribuindo activamente para uma autêntica semiotização do ambiente. A naturalidade com que Arquitectura e linguagem se cruzam e geram todo o tipo de analogias leva Charles Jencks (1986) a defender a possibilidade de falarmos de palavras, frases, sintaxe e semântica arquitectónicas.<sup>6</sup> Podemos aceitar que assim seja, que as suas plantas, referências espaciais, fachadas, combinações, funcionem como palavras e frases que, como em qualquer outra linguagem, vão mutando em função dos diversos contextos (geográficos, temporais, temperamentais) que as geram. Ainda assim, é fundamental ter em consideração que a linguagem da Arquitectura não é/não tem como ser tão evidente como a da Literatura ou tão imediata como a da Música, por exemplo. Faltar-lhe-ia o que Metz (1970) denominou focalização assertiva, ou seja, capacidade para falar de si mesma, para se explicar, recurso que a linguagem verbal possui quase em exclusividade.

---

<sup>5</sup> Quando escreve sobre a economia política do signo, Jean Baudrillard refere-se ao facto de, sob uma capa de funcionalidade e utilidade, estar edificado um certo modo de significação que leva a que todos os signos actuem como elementos simples num quadro lógico, remetendo uns para os outros no âmbito do sistema do valor de troca. Cf. Baudrillard, J. (1972). *Para uma Crítica da Economia Política do Signo*, Lisboa: Edições 70.

<sup>6</sup> É também com ele que começa a globalizar-se a Arquitectura pós-moderna, acreditando-se que seja ele o verdadeiro motor deste movimento que, a partir dos anos 80, parece atravessar (e, de certa forma, contaminar) todos os domínios do humano.



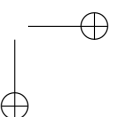
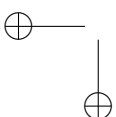


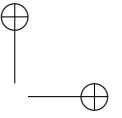
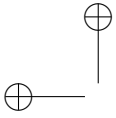
Influenciados pelo trabalho que começara a ser realizado no âmbito dos estudos sobre Arquitectura e suas possíveis ligações e suportes de análise, alguns autores (Maldonado, 1959; Barthes, 1987; Baudrillard, 1968; Eco, 1968) adoptaram uma abordagem similar para a análise do Design e dos seus produtos, procurando fazê-la a partir da Semiótica. O facto de, durante décadas, o Design ter sido obsessivamente olhado em função da sua dimensão prática e funcional (centrada na satisfação de necessidades específicas) levou a que ficasse esquecida, ou relegada para um bafiento segundo plano, a sua inegável dimensão comunicativa, que a partir das décadas de 1960 e 1970 começa então, paulatinamente, a ser evidenciada.

A análise semiótica do processo comunicacional assume a existência de um emissor, de uma mensagem e de um receptor que, inseridos num determinado contexto e partilhando um determinado código, são fonte, objecto e destino de permanentes operações de codificação e descodificação. Inicialmente, a aplicação deste modelo de comunicação ao Design foi pensada como um processo unilateral. Fazia sentido que o designer se concebesse a si mesmo como emissor de determinada mensagem e que esta coincidissem com a função do produto criado, sendo sua tarefa torná-lo *user friendly*, ou seja, traduzir a sua dimensão funcional em signos facilmente assimiláveis pelo seu potencial utilizador. Lográ-lo implicaria dominar o repertório simbólico deste putativo destinatário, demonstrando uma compreensão profunda da sua formatação sociocultural.

Tendo em conta que todos os objectos são signos ou portadores de significado, reflectindo e, portanto, informando sobre usos, costumes, pertença social ou nível cultural<sup>7</sup>, penetrar no seu contexto cultural implica não só ser capaz de detectar os seus significados mais evidentes, mas também identificar aqueles que, dada a sua natureza menos óbvia, por norma permanecem ocultos e indecifrados. Seguindo esta linha de raciocínio, mais do que criar objectos novos, a função do Design seria criar objectos inteligíveis, manipulando a mensagem nele contida de modo a torná-la facilmente perceptível, ou seja, permitindo-lhes comunicar (Bürdek, 2002: 133).

<sup>7</sup> Roland Barthes propõe, a este propósito, o conceito de *função-signo*, procurando demonstrar justamente que, mais do que funcionar e informar sobre essa função ou funcionalidade, o objecto é sempre portador de uma dimensão simbólica que lhe abre o sentido, tornando-o alvo de várias conotações ou leituras possíveis, dependentes do contexto de quem o interpreta. Cf. Barthes, R. (1987). *A aventura semiológica*, Lisboa: Edições 70.





### **Ambientes designados**

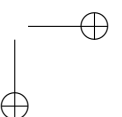
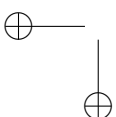
Para lá do objecto, o Design vincula-se à ideia de ambiente desenhado (*designado*), dimensão que reflecte com particular relevância a herança da Bauhaus. De facto, com esta escola e movimento todo o ambiente se torna significativa, racionalizado, havendo como que uma semantização universal em consequência da qual tudo passa a ser objecto de cálculo de função e significação.

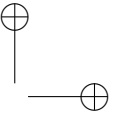
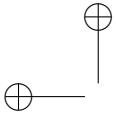
Na verdade, os temas a que actualmente se consagra o Design ocupavam um lugar privilegiado no ideal moderno de progresso humano, hifenizado nesse momento ao refinamento e cultivo dos prazeres dos sentidos graças ao melhoramento do ambiente envolvente, considerando-se, assim, o estético (enquanto fruição do belo) como importante factor de humanização. Ao longo do século XVIII, o discurso sobre a modernidade e o seu projecto emancipador reconhece de forma bastante clara o papel que este reservou à estética. Bernard de Mandeville, Hume, Hogarth, Burke, Voltaire, Diderot, Rousseau, Condillac e até Montesquieu são algumas das vozes mais activas que conseguimos identificar no debate sobre o projecto moderno, fixando-se na capacidade educativa que a experiência estética pode desempenhar no desenvolvimento das faculdades humanas, da percepção sensível (associada à fruição e ao estímulo dos sentidos) à capacidade intelectual de apreciação da obra de arte. Tudo isto antes de que Baumgarten consagrasse a estética como ramo da filosofia dedicado ao conhecimento sensível, opondo-a à lógica. Para estes filósofos do início do século XVIII, a qualidade estética dos objectos de uso era vista como um dos resultados do esforço feito pela humanidade para melhorar as suas condições de vida, parecendo-lhes, portanto, uma demonstração palpável do progresso humano em prol do bem-estar.

É o designer que, na Inglaterra industrializada de meados do século XIX<sup>8</sup>, vai assumir como missão voltar a unir a estética ao quotidiano e aos objectos de uso, ao propor-se melhorar esteticamente não só tudo o que era fabricado

---

<sup>8</sup> O Design surge, enquanto profissão, da necessidade de gerar um diferencial de qualidade capaz de acrescentar valor económico a objectos produzidos em série, após a explosão técnica motivada pelas Revoluções Industriais dos séculos XVIII e XIX, que viriam a alterar profunda e estruturalmente a face, a organização e o funcionamento de uma Inglaterra tradicionalmente rural. Neste momento, no entanto, o Design está ainda longe da sua formalização e desenvolvimento enquanto disciplina, para os quais viriam a contribuir decisivamente as Vanguardas artísticas do início do século XX e, com maior incidência ainda, a escola e movimento alemão Bauhaus, na década de 1920.

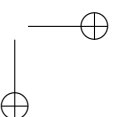
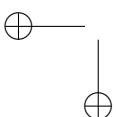


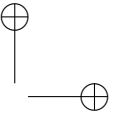
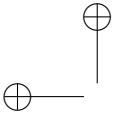


industrialmente, mas também uma paisagem definida pela dureza das fábricas, das máquinas e dos novos materiais, retomando assim a anterior ligação da estética à promoção do bem-estar humano através da melhoria de todo o seu meio envolvente, do mais pequeno objecto ao mais amplo ambiente. De acordo com esta perspectiva, podemos encontrar aqui a origem de uma história não só do Design enquanto profissão, mas também de uma ideia do que o Design podia ser e representar socialmente, ou seja, do Design enquanto reflexão de carácter estético vinculada a uma nova forma de fazer e criar própria da era da máquina industrial, procurando superar o antagonismo que a modernidade instalara no seio da estética entre beleza e utilidade. O legado kantiano deixara o útil e o necessário fora do universo do belo, contribuindo decisivamente para a clivagem entre artes maiores e artes menores.

Encontraremos já em pleno século XX um conjunto de vozes que, de Max Weber a Max Horkheimer e Theodor Adorno, passando por Walter Benjamin e Martin Heidegger, assumem uma contundente crítica da técnica, das suas produções e da sua influência nociva na vida humana, reforçando a ideia de uma arte menor que, agora, conflui com a chamada cultura de massas, corolário da razão instrumental e da alienação do humano na máquina e nas suas produções. Nesta mesma linha, Wolfgang Fritz Haug (1989) denuncia o Design como estética manipuladora ao serviço dos interesses do capitalismo e da sua preservação e continuidade. Consequentemente, torna-se difícil para o século XX compreender a missão fundadora e o contributo activo do Design para a melhoria estética do mundo contemporâneo, tornando-o um meio capaz de cultivar o que há de mais humano em cada pessoa, quando, devido à sua associação com a técnica, ele é visto como parte daquilo que, para estes autores, anula justamente esse elemento humano, através da estética empobrecida e massificada que caracteriza a cultura tecno-mediada. A acção do Design vê-se, assim, reduzida a uma actividade cúmplice do sistema, cujos efeitos resultam da sua capacidade sedutora e enganosa. Nada do que é produzido pela máquina pode ser autêntico – ideia, aliás, profundamente heideggeriana.

A crítica à sociedade de consumo própria da década de 1960 reforça a associação do Design à cultura derivada e característica da sociedade de massas. Destaca-se aqui o contributo de Guy Debord (1992) para a consolidação da visão da sociedade e do quotidiano como espectáculo, no contexto da qual estetização passa a ser sinónimo de espectacularidade. O discurso pós-moderno viria a confirmar o temor do esvaziamento e o Design vê-se convertido em



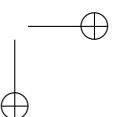
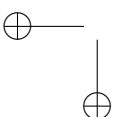


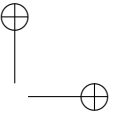
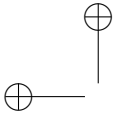
fenómeno e parte omnipresente de uma cultura da imagem, do superficial e do supérfluo, simultaneamente associado ao luxo e ao massificado, fruto de uma lógica capitalista aparentemente desprovida de qualquer ideologia.

Já não surpreende, portanto, constatar que as últimas décadas deram espaço a uma progressiva estetização da vida quotidiana. Fenómeno exterior ao mundo da arte, posicionou-se a partir do Design enquanto veículo privilegiado do comportamento estético difuso que parece caracterizar a contemporaneidade. Paradoxalmente, nesta viragem de século volta a intuir-se que o Design, longe de ser apenas o momento final da cadeia de produção exclusivamente (pre)ocupado com a forma e a aparência do produto, é, na verdade, uma actividade estrutural, traduzindo-se num processo complexo e decisivo para uma economia que assenta cada vez mais na compra e venda de sensações, experiências, valores e signos imaginários. Consequentemente, o Design emerge como signo de um estilo de vida e de uma identidade que ultrapassa a questão momentânea e localizada do gosto e da aquisição e se estende à vida e à experiência na sua globalidade. A estética transformou-se, de certa forma, nessa experiência e no ambiente – real ou imaginário – que a proporciona, o que lhe confere uma dimensão antropológica que configura o presente e a construção do seu sentido. “O sujeito que experiencia conhece as coisas nos termos das estruturas ontológicas das próprias coisas. O sujeito está no mundo entre objectos. Os sujeitos já não conhecem os objectos – conhecem o acto de os experienciar” (Lash, 1999: 68). O conceito de experiência estética ganha, assim, uma dimensão cognitiva – ou substitui-se a ela.

Esta ideia torna-se mais clara com a leitura de Wolfgang Iser (1997: 18-37), segundo o qual podemos encontrar no mundo contemporâneo dois tipos de estetização distintos mas igualmente relevantes: (1) uma estetização mais superficial, característica da globalização e que consiste no embelezamento estético da realidade e na conversão ao hedonismo como nova matriz cultural, posicionando o entretenimento como categoria estética em torno da qual se tem construído um prolífico debate; e (2) uma estetização mais profunda, proposta em termos epistemológicos, ou seja, como via para a aquisição de conhecimento num mundo em que a realidade percebida é, cada vez mais, a sua versão tecno-mediada.

Independentemente da perspectiva adoptada ou talvez a partir de uma fusão de ambas, o Design vê-se directamente afectado à medida que são transferidos para si atributos próprios da estética, o que tem como consequência a





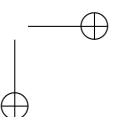
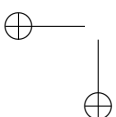
partilha de uma mesma condição difusa. O aparecimento do estético na vida social permite que as coisas se tornem visíveis e, portanto, mediáticas. Resta saber se essa visibilidade ou espectacularização as esvazia ou se, como propunha Carmagnola, “podemos utilizar os simulacros para viver melhor” (1991: 56-57), no espírito da antiga utopia ao serviço da qual o Design representava a possibilidade de criar uma versão melhor não só do mundo como do próprio ser humano.

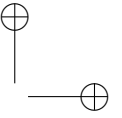
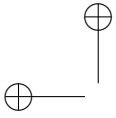
### *Entre faces*

A interface (conceito recente para uma *tecno-logia* antiga, a que tanto podemos chamar ecrã, como quadro, moldura ou *frame*) assume-se como ligação, mais do que a um objecto, a uma experiência – ligação essa que, além de suporte, é sobretudo configuração. Definir um espaço de ligação e acesso é, também, inevitavelmente, definir um lugar para aquele que se liga e acede.

Quanto mais tempo passamos a olhar para os ecrãs – de televisão, cinema, computador ou telemóvel –, mais a compreensão dessa moldura (ou *frame*) se torna tão importante como a compreensão do mundo que ela nos mostra. “O ecrã tornou-se um instrumento de comunicação e de informação, um intermediário quase inevitável na nossa relação com o mundo e com os outros. Foi penetrando no nosso espaço vital de modo diverso, ganhando em presença simbólica o que tem vindo a perder em espessura material” (Pinto-Coelho, 2010: 19). É, por isso, fundamental que nos interroguemos sobre o ecrã, que o ponderemos enquanto objecto, lugar, suporte e veículo, analisando as suas possíveis implicações não só no modo como comunicamos, mas também como acedemos ao mundo e nos ligamos aos outros – ou seja, que o ponderemos enquanto algo capaz de formar, conformar e, eventualmente, deformar a experiência. Pensar o ecrã é, portanto, inevitavelmente, pensar a mediação e, através dela, a ligação e a representação enquanto estruturas cognitivas e constituintes.

A mediação remete-nos para a operação em que um meio se assume como intermediário na união de dois termos distintos e, eventualmente, opostos, interpondo-se entre as duas partes sem se confundir com nenhuma delas. A técnica, o objecto técnico, é o mediador que a modernidade privilegia e consagra como motor de uma visão da história imbuída de um optimismo civilizacional assente na evolução, no progresso e numa abertura ao futuro que deve





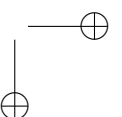
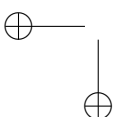
muito à crença judaico-cristã no eschaton, num percurso orientado para um fim e expectante no cumprimento da promessa divina de um mundo melhor. Da ancestral invenção do alfabeto às máquinas da visão (Virilio, 1998) que povoam a nossa contemporaneidade, a lógica tem sido, sempre, uma tecnológica. A técnica é, por excelência, o terreno do logos, da racionalidade e da ordem que ela implica. Sendo a visão o sentido mais propício à organização, até pela forma como convoca a distância e, com ela, a capacidade de perspectivar e gerar sentido, é com naturalidade que visão e razão se unem no território da técnica, criando-lhe uma dimensão eminentemente visual. Sublinhada pela proliferação dos ecrãs, esta dimensão visual ajuda a que a noção que temos de representação, enquanto consequência da mediação, seja ela própria tendencialmente imagética.

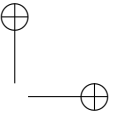
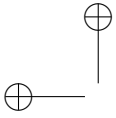
A experiência moderna do mundo é suportada por um conjunto de artefactos susceptíveis de manipulação e transformação racionais. A proeza da modernidade foi o modo como racionalizou os mecanismos visuais (Robins, 2003) através da elaboração de modos de ver formais e abstractos (a *framed visibility* de que fala Anne Friedberg, 2006), fazendo com que essa experiência do mundo seja apreendida, na sua quase totalidade, a partir de um ponto de vista e da lógica (histórica) que lhe é imanente e que, na actualidade, desemboca no conceito de interface.

A questão das interfaces, das ligações, está incontornavelmente hifenizada à compreensão da natureza da técnica. Bragança de Miranda (2004) sublinha a sua importância contemporânea, não enquanto “janelas” através das quais podemos espreitar e comunicar com o mundo virtual construído pela mobilização global de computadores ligados rizomaticamente entre si, mas no âmbito inevitavelmente mais amplo de uma cultura das interfaces, que se traduz no design integral de experiências e ambientes.<sup>9</sup>

O conceito de interface com o qual viria a familiarizar-se a cultura contemporânea surge no âmbito da informática, em meados do século XX, na sequência da acção de Jay Forrester (MIT, 1949) e de Douglas Engelbart

<sup>9</sup> Josep M. Català propõe que entendamos a *interface* como modelo do espaço mental do Ocidente, o terceiro, tendo o primeiro sido, segundo Derrick de Kerckhove, a estrutura do teatro grego, e o segundo a câmara escura. Estes três modelos têm em comum o facto de configurarem o imaginário de um determinado paradigma epistemológico. Cf. Català, J. M. (2006). *La imagen compleja. La fenomenología de las imágenes en la era de la cultura visual*, Barcelona: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.





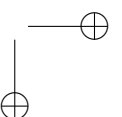
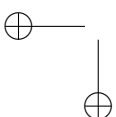
(Stanford Research Institute, 1960) que, cada um a seu tempo e modo, decidiram adaptar um monitor de televisão a um computador – até ao momento uma caixa negra totalmente opaca, de funcionamento críptico e linear. “Como vocábulo especializado, a palavra ‘interface’ designa um dispositivo que garante a comunicação entre dois sistemas informáticos distintos ou entre um sistema informático e uma rede de comunicações. Nesta acepção do termo, o interface efectua essencialmente operações de transcodificação e de gestão dos fluxos de informação” (Lévy, 1990: 224).

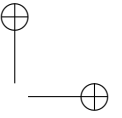
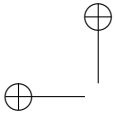
A própria palavra interface remete-nos para uma dualidade e ambiguidade que lhe são intrínsecas. Se *inter* a afirma objectivamente enquanto mediação, *face*, superfície, tanto nos remete para aquilo que tocamos como para aquilo que vemos. Sendo assim, teríamos, a nível táctil, a interface como dispositivo de entrada de informação (teclado, rato, on/off, scanner,...) e, a nível visual, a interface como dispositivo de saída, traduzido no resultado visualizável da informação ou do estímulo introduzidos (monitor, ecrã, impressão,...).

A interface começa, portanto, por ser entendida como “o hardware e o software através dos quais o ser humano e o computador comunicam entre si, (...) evoluindo até incluir também os aspectos cognitivos e emocionais da experiência do utilizador” (Laurel, 1994: XI). No fundo, podemos descrevê-la, em termos genéricos, como sendo o espaço virtual que (re)une as operações do computador com as do utilizador. Laurel identifica-a muito apropriadamente como um espaço cénico, no qual se objectivam o olhar e todos os seus mecanismos.

Herdeiro formal da janela renascentista, o monitor de televisão surge como fruto de uma complexa genealogia. Para Lev Manovich (2001), o ecrã é uma tecnologia antiga que, em termos clássicos, consiste numa superfície plana e rectangular situada a certa distância dos olhos do observador/espectador, dando-lhe a ilusão de navegar por espaços virtuais, de estar fisicamente noutro lugar ou de pode interagir com ele. A utilização desta tecnologia de apresentação visual tem, efectivamente, alguns séculos, remontando ao Renascimento e à pintura e prosseguindo, mais tarde, com a fotografia, o cinema, a televisão e o computador. É possivelmente esta herança e as suas implicações na relação do Ocidente com a imagem que levam Manovich a afirmar que vivemos numa sociedade do ecrã.

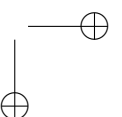
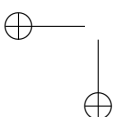
É curioso observar que a metamorfose do ecrã modifica igualmente a relação do receptor com o dispositivo e com a própria imagem, o que resulta

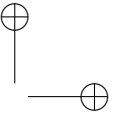
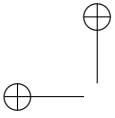




numa tipologia paralela composta por (1) observador, (2) espectador e (3) utilizador (respectivamente). A evolução é clara e centra-se essencialmente na passagem de uma atitude passiva a uma atitude (inter)activa perante a imagem e o seu suporte. Na era informática, o utilizador não se limita a receber – ele intervém, interage e, no limite, mergulha na própria imagem, fundindo-se com ela e quebrando, no mesmo gesto, com a tradição do ecrã que implicou, durante séculos, a imobilização do corpo. Forçado à visão frontal da imagem e a um aprisionamento que tem tanto de literal como de conceptual, o último estágio da evolução do (e da relação com o) ecrã pode ser visto como um primeiro passo para a libertação do sujeito na fluidez da imagem, à medida que se funde com ela, tornando-se igualmente líquido (Bauman), fluxo (Castells) e leveza imaterial.

De facto, esta nova janela já não está ligada, como o estava a sua antecessora, à superfície visível do mundo, mas sim à linguagem que se esconde sob a mesma e mediante a qual, de acordo com Galileu, está escrito o livro do universo: a matemática. A apreciação destas paisagens numéricas transforma rapidamente o exercício de ver na necessidade de olhar, abrindo caminho para a metáfora, ou seja, para a construção desse olhar (Català, 2006). É aqui, neste olhar construído, que o perfil contemporâneo da interface começa a delinear-se. Caímos muitas vezes no erro, ao pensar a interface, de a associar exclusivamente à ideia de um espaço estático que oferece uma série de possibilidades para que o utilizador se comunique com determinado dispositivo. Abandonado esse processo de conexão, esta regressaria ao seu estado inicial, inerte, até que fosse requerida uma nova sessão. Tal como Manovich, também Català recusa esta ideia, apresentando-nos uma interface complexa, que varia no tempo e guarda uma memória estrutural destas variações: “A interface não se trata simplesmente de uma ponte neutra entre dois pólos comunicacionais, mas de um caminho que se traça sobre um território que está a ser explorado, de modo que o território é modificado pelo próprio acto da exploração” (2006: 586). O autor inverte a premissa baudrillardiana de que os mapas substituíram os territórios e defende que atingimos um ponto em que os próprios territórios se converteram em mapas – os mapas de si mesmos. “Entre o eu e o mundo estende-se uma única dimensão, uma só dimensão contínua, sem qualquer participação, sem ruptura, que chamamos: dimensão imaginária” (Nasio, 1994: 27). É aqui, nesta dimensão imaginária, que reside o verdadeiro espaço da interface.



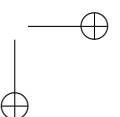
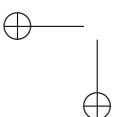


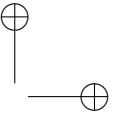
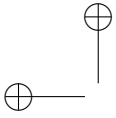
É interessante verificar que o percurso rumo à virtualização do espaço se vá fazendo à custa da objectivação das actividades intelectuais que um dia foram virtuais. Enquanto projecção do nosso imaginário no computador (ou do computador no nosso imaginário), as interfaces invocam e exigem a acção, forçando as imagens a abandonar a antiga e clássica atitude passiva que as caracterizava – um processo aparentemente marcado pela passagem da reflexão à participação (não inferindo daqui, no entanto, que ambas tónicas tenham necessariamente que ser excludentes).

A construção de realidades virtuais implica uma utilização extensa e diversificada da metáfora por parte do computador, na medida em que é considerado metafórico qualquer procedimento de tipo mimético através do qual objectos “reais” sejam introduzidos ou projectados numa interface. A metáfora constituiria a única possibilidade que o abstracto, o genérico, tem de se fazer concreto, real. Por outro lado, na (ou através da) interface a metáfora deixa de ser uma actividade mental para se converter e assumir como elemento cénico, teatral (e essencialmente visual) – em vez de fazer uso dos diversos dispositivos que o comunicam ao computador para se deslocar a alguma parte do programa, o utilizador penetra no sistema e traslada-se a si mesmo ao lugar desejado. Através deste processo de progressiva objectivação do que antes era essencialmente abstracto, o “movimento mental” passa a ser um movimento real, seja num ecrã ou executado pelo próprio corpo.

Uma das características mais proeminentes da nossa cultura parece ser a materialização gradual e efectiva dos processos do inconsciente através dos media e, portanto, da imagem. Como afirma Frederic Jameson, “estamos a ler a nossa subjectividade nas coisas externas” (2000: 22). No entanto, as imagens têm sido, desde sempre, uma interface entre pensamento abstracto e realidade, gerindo a estruturação do nosso imaginário. O desenvolvimento do computador, no fundo, não fez mais do que adequar-se logicamente às características da nossa forma de nos relacionarmos com o real, procurando replicá-las até à perfeição.

Em vez de confinar a noção de interface ao domínio da informática, Pierre Lévy propõe que a apliquemos à análise de todas as tecnologias da inteligência: “Como se dispositivos múltiplos vistos de longe, encarados na globalidade, violentamente unificados sob um conceito, pudessem ter características independentes das suas ramificações concretas, das modificações da micro-sociedade que os compõe, das interpretações dos actores sociais” (1990: 228).





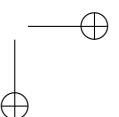
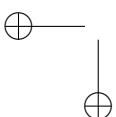
Definida enquanto dispositivo de captura, a interface “abre, fecha e orienta os domínios de significações, de utilizações possíveis de um medium” (*Idem, Ibidem*), condicionando a dimensão pragmática, aquilo que se pode fazer consigo e através de si.

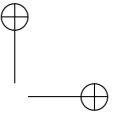
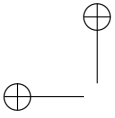
### **O Design da experiência**

Na perspectiva de Steven Johnson, “a interface é uma maneira de mapear o território (...), um meio de nos orientarmos num ambiente desnorteante” (2001: 33). A questão que devemos colocar é se a interface se limita a ser mapa ou se, pelo contrário, se assume como direcção.

Pensar o processo de mediação implica, necessariamente, pensar o processo de emissão e o processo de recepção – e, nesse mesmo trajecto, que nos confrontemos com a complexa natureza da codificação e dos sistemas simbólicos dos quais o Design faz uso constante. Desde sempre que o ser humano se encontra familiarizado com a capacidade de representar/simbolizar o mundo que o rodeia através de signos (palavras, gestos,...). A linguagem, desde logo, permite-nos interiorizar a realidade não só para a dizer, mas antes de mais para a pensar. As palavras, enquanto signos, vão-nos introduzindo na prática da significação, tornando-a indivisível do nosso ser e do nosso modo de nos relacionarmos com o mundo, com o outro e com nós mesmos. Estas primeiras experiências de representação vão evoluindo à medida que crescemos e é o amadurecimento deste processo construtivo que nos permite aceder posteriormente a sistemas simbólicos mais complexos e abstractos – primeiro um punhado de palavras, em seguida a arte de as combinar, logo a retórica, a riqueza no/do uso da linguagem e, paralelamente, de outras linguagens, tecendo uma gama de tonalidades que aprofundam e enriquecem as nossas possibilidades comunicativas.

Representação e simbolização são duas faces de uma mesma moeda: a representação é interna, virtual e individual, correspondendo à interiorização do mundo, das suas transformações e das relações que o definem; a simbolização é exteriorização, através de símbolos, sujeita a parâmetros partilhados, sociais, que estabelecem os códigos de interpretação dos símbolos (pelo que os sistemas simbólicos estão intrinsecamente relacionados com o nosso ser social, exprimindo a nossa intenção e necessidade de comunicar). Sem um sistema representativo prévio, não é possível simbolizar, do mesmo modo que





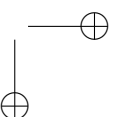
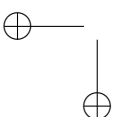
sem sistema simbólico não há como exteriorizar algo e alcançar uma comunicação eficaz.

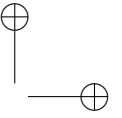
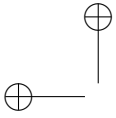
Como todas as construções culturais, as experiências simbólicas dependem do seu contexto histórico e social. No caso do mapa (como da interface), podemos perguntar-nos o que esperamos dele e que solução nos traz. Isto porque os mapas podem ser entendidos como soluções de problemas à escala humana, uma vez que, à excepção da ficção de Jorge Luís Borges<sup>10</sup> (a que o Google, por vezes, parece querer dar corpo virtual, através de aplicações como o Google Earth), não podem abarcar directa e literalmente o território – e, mesmo que o pudessem, o ser humano não teria essa capacidade de apreensão imediata do território na sua globalidade. Para isso, requer distância e mediação – funções que o mapa assume conjuntamente, permitindo não só o (re)conhecimento do território (seja ele físico ou virtual), como a escolha prévia do percurso através do qual nele iremos imergir.

O mapa poderia definir-se como uma representação gráfica através da qual se organiza e apresenta informação o mais objectivamente possível sobre determinada situação física/geográfica. Esta informação dispõe-se de forma não linear, sendo os utilizadores, na aproximação que exige a sua leitura, a escolher por onde entrar, de acordo com a sua necessidade ou motivação. Ao falar de organização, referimo-nos à selecção da informação que será mostrada e à sua hierarquização em diversos níveis de leitura. Ambas aportam uma capa de subjectividade e de intencionalidade, tornando a questão dos mapas – e, por inerência, das interfaces – um processo inevitavelmente mais relativo. Assim, à importância de questionar a sua razão de ser, soma-se a necessidade de interrogar os seus fins.

Conforme referimos, os sistemas simbólicos são construções intrinsecamente relacionadas com o nosso ser social, sofrendo, em consequência, a influência do sistema de crenças e saberes de cada época. No caso específico da cartografia, ao longo da sua história encontramos mapas plenos de referências religiosas ou superstições. As primeiras cartas de navegação estavam cheias de imprecisões, não só devido à falta de recursos da época, mas, em muitos casos, intencionais e com valor político, pois podiam servir, por exemplo, para conseguir financiamento para algumas expedições. Damo-nos conta, portanto, de que a transmissão de informação pode ser filtrada pela intencio-

<sup>10</sup> Borges, J. L. (1960). *El hacedor*, Buenos Aires: Emecé.



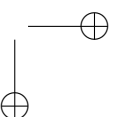
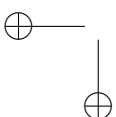


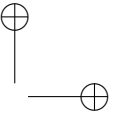
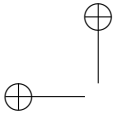
nalidade do seu emissor. Tal como qualquer outro canal de comunicação, também os mapas são condicionados pelas decisões sobre o que comunicar e a quem, questões que contemplam não só os interesses do emissor, como o receptor e a própria informação a veicular, cuja quantidade obriga a agrupamentos de acordo com tipos e objectivos.

A ironia do que lemos em Borges, quando nos fala da possibilidade de construir um mapa à escala real, reside, por contraste, no facto de o mapa traduzir não a realidade, mas uma versão simplificada da realidade, recorrendo a um sistema simbólico assente num conjunto de premissas morfológicas, tais como: (1) a síntese, (2) a hierarquização visual e (3) o uso de símbolos para transmitir informação. Se seguirmos com o paralelismo que procuramos estabelecer entre o mapa e a interface visual, esta sintaxe revela-se igualmente apropriada à detecção e compreensão dos seus traços genéricos constitutivos.

1. *Síntese*: A síntese é inseparável da criação de qualquer interface (nomeadamente o mapa), pois é fundamental que ela concentre apenas o essencial à sua boa utilização. Tendo em conta que a realidade é complexa e multifacetada, é essencial conseguir filtrá-la de modo a descartar o supérfluo e reunir um conjunto de elementos essenciais para o reconhecimento do objecto simbolizado. Esta criação é, portanto, uma representação selectiva, dada a intencionalidade do comunicador no exercício de decidir o que mostrar de acordo com o que se pretende comunicar. O diagrama é, eventualmente, um dos melhores exemplos da funcionalidade da síntese, ao fazer uso de uma analogia cognitiva para aproximar a realidade simplificada ao entendimento do receptor. No caso da Internet, o frequente mapa do site é, igualmente, exemplo de uma ferramenta funcional que, ao sintetizar e condensar toda a estrutura daquela composição, facilita a sua compreensão e apreensão como um todo e, conseqüentemente, a sua navegação e exploração (metáforas significativamente territoriais, que reforçam o paralelismo que procuramos traçar entre o mapa e a interface).

2. *Hierarquização visual*: A hierarquização visual permite-nos estabelecer diferentes níveis de leitura não linear na qual a organização dos distintos tipos de informação é fundamental para alcançar uma legibilidade correcta. Tanto a interface, num sentido mais genérico, como o mapa, num sentido mais específico, devem resolver um problema de espaço, não só devido à quantidade de informação que têm que gerir, mas também pelo carácter exacto que a localização dessa informação nesse espaço deve ter. Este problema é soluci-



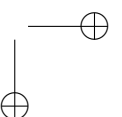
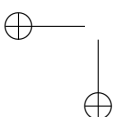


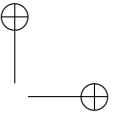
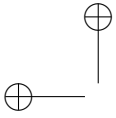
onado, por norma, com recurso a símbolos (que, em geral, devem ser formas simples e intuitivas) e cores diferenciadas. Estes elementos organizam-se em diferentes níveis, alguns mais imediatos, outros menos, de acordo com a importância da informação que transmitem ou à qual dão acesso.

3. *Uso de símbolos*: O mapa torna-se significativo através de todos os símbolos que facilitam a interpretação dos seus conteúdos (Aicher e Krampen, 1981), tornando-os um dos seus rasgos constitutivos. Ao observar a sua evolução ao longo dos tempos, constatamos que a linguagem simbólica evoluiu, na maior parte dos casos, do figurativo para o abstracto, acompanhando assim, de certa forma, a evolução da linguagem em geral e reforçando o seu carácter arbitrário e convencional. Nesta riqueza manifesta-se uma cultura simbólica acumulada, uma herança que faz com que a utilização de um instrumento gráfico se transforme num acto de comunicação. Conhecer a sua história permitir-nos-á não só beneficiar da sua trajectória cultural, mas também reflectir sobre a permanente dialéctica que se estabelece na relação de um objecto com o seu contexto sócio-cultural e em função da qual se influenciam e modificam mutuamente.

Regressando à narrativa de Borges, o final não é feliz. Ao ambicionar que a sua criação reflectisse a realidade tal como ela era, os cartógrafos esqueceram aqueles que a iam utilizar e tornaram-na, redundantemente, inutilizável, fazendo com que as gerações seguintes abandonassem inclementemente essa obra que não era mais, afinal, que um monumento à sua ausência de humildade e capacidade de respeitar a vivência do seu destinatário.

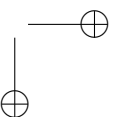
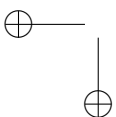
O mapa, como a interface, pode transformar a nossa viagem e interferir constantemente nos nossos percursos e opções. Pode guiar-nos ou confundir-nos, libertar-nos ou prender-nos, elucidar-nos ou iludir-nos. Nesse sentido, o designer não pode esquecer que as suas opções condicionam a experiência de outros, definindo-a e transformando-a, consideração fundamental numa altura em que o seu crescente protagonismo na estratégia comunicativa das Organizações alarga a sua acção e responsabilidade à conversão de um sentido de identidade não só em elementos comunicáveis, mas numa experiência partilhável e capaz de gerar confluência, agregação e fidelização.

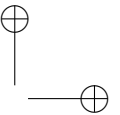
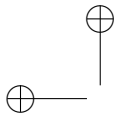




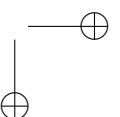
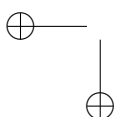
### **Bibliografia**

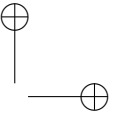
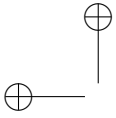
- AA.VV. (2009). *Dicionário da Língua Portuguesa*. Dicionários Editora (Acordo Ortográfico), Porto: Porto Editora.
- Aicher, O. (2005). *El mundo como proyecto*. 5ª Tirada, Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Barthes, R. (1987). *A Aventura Semiológica*. Lisboa: Edições 70.
- Baudrillard, J. (1972). *Para uma Crítica da Economia Política do Signo*. Lisboa: Edições 70.
- Benjamin, W. (1999). *The Arcades Project*. Cambridge, Mass. and London: Harvard University Press.
- Bragança de Miranda, J. (2003). O Design como Problema. In J. Damásio (Org.). *Autoria e produção em televisão interactiva* (pp. 82 e ss.). Lisboa: Programa Media/ULHT. Também publicado pela *Interact – Revista de Arte, Cultura e Tecnologia*, nº 10, Fevereiro de 2004 (em linha). Consultado a 18/09/2005. Disponível em: <http://interact.com.pt>.
- Bürdek, B. (2002). *Diseño. Historia, teoría y práctica del diseño industrial*, 3ª Edición. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Carmagnola, F. (1991). *Luoghi della qualità*. Milán: Bruno Mondadori.
- Català, J. (2006). *La Imagen Compleja. La Fenomenología de las Imágenes en la Era de la Cultura Visual*. Barcelona: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Cruz, M.T. (2000). Da nova sensibilidade artificial. *BOCC – Biblioteca Online de Ciências da Comunicação* (em linha). Consultado a 15/01/2010. Disponível em: [www.bocc.ubi.pt](http://www.bocc.ubi.pt).
- Cruz, M.T. (2002). O Artificial ou a Cultura do Design Total. *Interact – Revista de Arte, Cultura e Tecnologia*, nº 7, Novembro de 2002 (em linha). Consultado a 18/09/2005. Disponível em: <http://interact.com.pt>.





- Fidalgo, A. (1999). Da Semiótica e seu Objecto. *Comunicação e Sociedade 1, Cadernos do Noroeste*. Braga: Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho. Também publicado na *BOCC – Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação* (em linha). Última consulta: 16/08/2011. Disponível em: [www.bocc.ubi.pt](http://www.bocc.ubi.pt).
- Flusser, V. (2010). *A forma das coisas. Uma Filosofia do Design*. Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- Foster, H. (2002). *Design and Crime (and Other Diatribes)*. New York: Verso.
- Gomes Ferreira, A. (1999). *Dicionário de Latim – Português*. Dicionários Editora, Porto: Porto Editora.
- Haug, W.F. (1989). *Publicidad y consumo. Crítica de la estética de mercancías*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Highmore, B. (Ed.), (2009). *The Design Culture Reader*. London and New York: Routledge.
- Johnson, S. (1999). *Interface Culture: How New Technology Transforms the Way We Create and Communicate*, New York: Basic Books (Edição brasileira: (2001). *Cultura da interface: como o computador transforma nossa maneira de criar e comunicar*, Rio de Janeiro: Jorge Zahar).
- Lash, S. (1999). *Another Modernity. A Different Rationality*. Oxford: Blackwell.
- Lévy, P. (1990). *As Tecnologias da Inteligência*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Manovich, L. (2001). *The Language of New Media*. Cambridge Mass: The MIT Press. (Versão espanhola: (2005). *El lenguaje de los nuevos medios de comunicación. La imagen en la era digital*, Barcelona: Paidós Comunicación 163).
- Paixão, P.A.H. (2008). *Desenho. A Transparência dos Signos*. Lisboa: Assírio & Alvim.





Pinto-Coelho, Z. *et al.* (Ed.), (2010). *Ecrã, paisagem e corpo*. Coimbra: Grácio Editor.

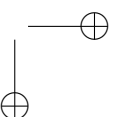
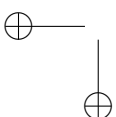
Providência, F. (2013). Poeta, ou aquele que faz: design lacónico para um mundo menos cínico. In E. Távora Vilar (Org.). *Design Et Al. Dez perspectivas contemporâneas*. Lisboa: D. Quixote.

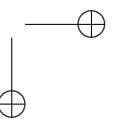
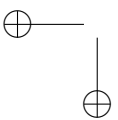
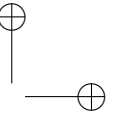
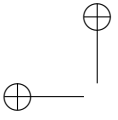
Quintavalle, A.C. (1993). Design: o falso problema das origens. In A. Calçada *et al.* (Coord.). *Design em aberto. Uma antologia*. Lisboa: Centro Português de Design.

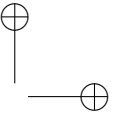
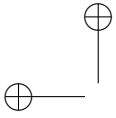
Rand, P. (1992). Confusion and Chaos: The seduction of contemporary Design. *AIGA Journal of Graphic Design*, 10(1).

Welsch, W. (1997). Aesthetics beyond Aesthetics. *Proceedings of the XII-th International Congress of Aesthetics*, Lahti, 1995, vol. III: *Practical Aesthetics in Practice and Theory*, Helsinki: ed. Martti Honkanen.

Zimmermann, Y. (1998). *Del Diseño*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.







## A educação para a cultura de consumo e media

Ana Jorge

*Universidade Nova de Lisboa*

**Resumo:** Embora sejam cada vez mais contestados os estudos que estabelecem nexos de causalidade entre a exposição de crianças e jovens a publicidade e a obesidade, esse núcleo ecoa ainda preocupações sobre a influência da publicidade sobre os mais novos. Ao mesmo tempo, a educação para o consumo e para os media tem recebido atenção crescente por parte das políticas públicas internacionais e da academia, em parte pela crença de que estas garantem uma inoculação contra o marketing e publicidade que lhes são dirigidos. Neste capítulo, defendemos a necessidade de adoptar uma perspectiva compreensiva que permita contextualizar a cultura de consumo e media na vida de crianças e jovens e suas famílias, e as questões que a educação para o consumo e os media deve endereçar. Para ilustrar este argumento, apresenta-se um estudo de caso sobre a relação de jovens entre os nove e 16 anos com os direitos de autor e com a publicidade *online*.

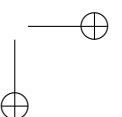
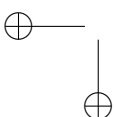
**Palavras-chave:** consumo, educação, crianças e jovens, media, marketing.

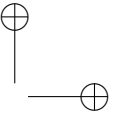
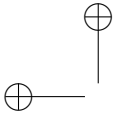
### Introdução

O tema do consumo, comunicação comercial e crianças tem sido objecto de atenção ao longo do século XX, por vezes envolta em preocupações morais. Actualmente, os desenvolvimentos nos media, nomeadamente através das tecnologias digitais e personalizadas, e através de novas configurações organizacionais, bem como no mercado de consumo, abrem novas possibilidades, bem como desafios, à relação entre o consumo e os indivíduos das gerações mais novas.

Na verdade, a tensão que se estabelece entre estas duas esferas tem que ver com a limitada autonomia, não só económica mas em vários níveis de identidade, de crianças e jovens, face à pressão para o consumo de produtos

*Interfaces da comunicação com a cultura, 125-143*





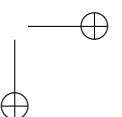
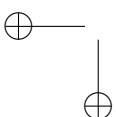
não só para satisfazer necessidades básicas e de forma utilitária, mas para ir ao encontro de necessidades de tipo expressivo, social e identitário, de forma estilizada. Os jovens têm muitas vezes contribuições monetárias periódicas dos pais (mesadas ou semanadas), num processo de autonomização progressiva na gestão dos recursos; além disso, são-lhes oferecidos pontualmente produtos como recompensa ou incentivo por sucesso escolar ou comportamento. As suas escolhas são muitas vezes influenciadas pelos seus pais e famílias, mas a pressão dos pares é significativa, bem como a influência dos media.

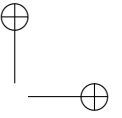
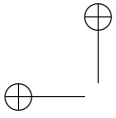
Neste capítulo, defendemos o valor de uma perspectiva compreensiva sobre a cultura de consumo e media, de forma a captar as formas em que esta integra as vidas de crianças e jovens e suas famílias, e quais as questões que a educação para o consumo e os media deve endereçar, bem como as metodologias e orientações. Para sustentar esta perspectiva, apresentaremos um estudo de caso sobre a relação de jovens entre nove e 16 anos com os direitos de autor, a publicidade *online* e os dados pessoais nos media digitais, extraindo as suas implicações para uma educação para o consumo e media.

### **A cultura de consumo e os jovens**

Os jovens constituem não só um importantíssimo segmento de mercado, através dos produtos que consomem, como também um grupo de influenciadores de escolhas de outros consumidores, tanto nas suas famílias como entre os pares; além disso, desenvolvem padrões de consumo que influenciarão o seu comportamento futuro. São ainda tidos como “fonte de energia e inovação criativas para a cultura dominante” (Wallace e Kovacheva 1996: 193). Ou seja, apesar de os seus recursos serem parcos, por via da sua proibição de acesso à esfera do trabalho, os jovens fornecem aos mercados importantes valores simbólicos e um banco de imagens sobre que se apoiar. Assim, compreender o consumo por crianças e jovens implica, desde logo, o reconhecimento do papel deste processo para a formação das suas identidades, o que envolve dimensões culturais, sociais e económicas. Aliás, o conceito de adolescente, como estando “para lá da infância mas antes da adopção de responsabilidades adultas”, está associado à exclusão dos menores da força de trabalho, depois ainda derivado no de *teenager* (Cook 2004: 127).

Com efeito, a constituição das culturas juvenis é indissociável do próprio mercado. Desde finais do século XIX que existiam culturas jovens reconheci-



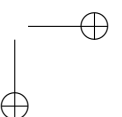
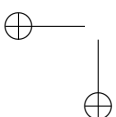


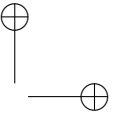
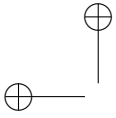
das como tal, definidas em torno de atitudes e experiências, fazendo parte de uma transição entre a infância e a idade adulta. Nos anos 40, Talcott Parsons entendia a cultura juvenil como “um conjunto distinto de valores e comportamentos partilhados pelos jovens” (Osgerby 2004: 109). Embora um mercado juvenil tenha emergido após a I Guerra, foi sobretudo no pós-Segunda Guerra que os jovens começam a assumir uma cultura própria, muito baseada no consumo, possibilitado pelos rendimentos das mães num mercado laboral que permitira a sua entrada. O mercado expandiu-se com produtos específicos para jovens, nas décadas de 1950 e 60, primeiro nos EUA e depois na Grã-Bretanha e Europa Ocidental, e estes “começaram a transformar as imagens dos media de massas nos seus próprios estilos e subculturas” (Wallace e Kovacheva 1996: 191), sobretudo sob o impulso motriz da música *pop* e *rock’n’roll*.

A década de 1970 trouxe problemas à ideia de transição linear, com a alteração dos padrões de emprego (Miles 2000: 147-148). As mudanças na economia, ao nível da produção e mercado de trabalho, tiveram impacto no próprio processo social de autonomização dos jovens. As subculturas juvenis das décadas de 70 e 80 assumem-se com uma posição resistência, política e estilística, ao papel social criado para os jovens, e apresentam-se “elas próprias como sem classe” (Wallace e Kovacheva 1996: 192).

Foi com um novo ciclo de desenvolvimento, marcado pela tendência geral de desregulamentação dos mercados, nos anos 1990, que o papel da juventude se modificou novamente, passando cada vez mais a estar independente “de uma categoria demográfica específica e em vez disso (...) a ser associada com formas específicas de pensar e estilos de vida consumistas” (Osgerby 2004: 199). Na verdade, não só os jovens tinham acesso a um mercado crescente de lazer, consumo e tecnologias, que se traduziram em novos estilos de vida juvenis (Wallace e Kovacheva 1996: 207), como o próprio consumo passa a estar na base da expansão da identidade cultural do que é ser jovem. *Ser juvenil* identifica-se com um consumo e estilo de vida hedonista, baseado no lazer e esteticizado, e não apenas com a geração ou idade: “hoje a própria juventude é um bem consumível, na medida em que os ornamentos superficiais da juventude são agora parte do mercado de consumo” (Wyn e White 1997: 86-87).

Os debates em torno do consumo dos jovens tendem a ser polarizados: são vistos como vítimas relativamente passivas de indústrias poderosas e so-

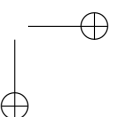
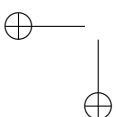


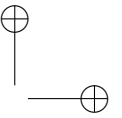
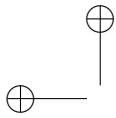


fisticadas, *ou* como agentes conscientes, poderosos, activos e criativos de manipulação dos objectos do mercado, transformando-os em culturas próprias (Buckingham 2011). Alguns autores denunciam o consumo como opressor para os jovens consumidores, numa relação desmesuradamente desigual com as indústrias, cada vez mais concentradas e actuando a 360°, quer nas áreas de bens como alimentação, vestuário ou lazer. As técnicas cada vez mais sofisticadas que utilizam, bem como a escala cada vez mais global em que actuam, são criticadas por induzirem a criação de necessidades entre crianças e jovens sem ter em conta as suas limitações e diferenças económicas, em segmentações crescentes e polarização dos géneros, como a comunicação cada vez mais agressiva, promovendo a convergência tanto quanto a indistinção entre discursos editoriais e publicitários. Exemplos disso são o debate sobre a sexualização precoce induzida pelo mercado (Buckingham 2011), que convida a posições morais, bem como o debate sobre a obesidade provocada por exposição a publicidade de bens alimentares com pouco equilíbrio nutricional, em concertação com a indústria do lazer (Rodrigues *et al.* 2011). Os media são frequentemente colocados no centro desses debates, embora seja difícil – senão impossível – isolar a sua influência entre as múltiplas que recebem nesse sentido.

Outra facção sublinha a criatividade com que os mais novos se apropriam dos bens, para fazer face à sua limitação de recursos. Os jovens são inventivos a conseguir os seus produtos, especialmente de lazer, com poucos recursos: as gravações em cassetes áudio, vídeo ou os mais recentes *downloads* de música em formato digital (*mp3*), a partilha e empréstimo de objectos são disso exemplo. Além disso, reinventam frequentemente os significados atribuídos aos objectos pelos seus produtores e pelos intermediários culturais (como os media), em seu favor (Willis 1990), como aconteceu com o *safety pin* e as subculturas juvenis dos anos 80. Joke Hermes considera que “o apreço das crianças pela cultura de entretenimento comercial é uma forma de resistir à cultura (adulta) dominante, de forma a ligar-se com outras crianças e para se prepararem com as capacidades culturais de sobrevivência de serem capazes de distinguir entre o bom e o mau” (2005: 133).

Outros autores, procurando um equilíbrio, destacam o importante e produtivo papel do consumo nas relações dos mais novos no seio da família e entre pares, reconhecendo que há uma relação de mútua exploração entre os jovens e as indústrias. Por um lado, reconhece-se que há constrangimentos para que



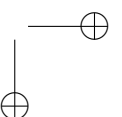
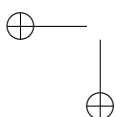


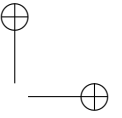
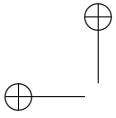
os mais novos criem as suas identidades com recurso ao consumo, visto que a sua “expressão de gostos e estéticas” (Nunes 2007: 653) fica refém da precariedade material em que se encontram, agravada em situações de carência das famílias. Além disso, “as identidades estão em muitos aspectos ainda enraizadas na materialidade e nas culturas locais” (Rydin e Sjöberg 2008: 155-156), pelo que o mercado global não é apropriado da mesma forma em todos os contextos.

Por outro lado, o contexto social em que a juventude e as famílias se inserem ao mesmo tempo pressiona para o consumo – e para um certo tipo de consumo – e permite espaço para a recriação dos seus usos e significados. Exemplos disso são os centros comerciais e os telemóveis, popularizados entre os mais novos e permitidos pelas famílias porque se oferecem como soluções para uma cultura de risco, de que Ulrich Beck falou (1993). Se os jovens são vistos como simultaneamente ameaçadores e ameaçados, os centros comerciais, especialmente em contextos urbanos, oferecem um espaço vigiado, seguro e controlado, onde podem conviver com os seus pares (Valentine 2004). O espaço público é apresentado como pouco seguro para os jovens, apesar de ser também ele crescentemente privatizado. Relacionado com esta cultura de insegurança está também o sucesso do telemóvel, já que permite aos pais controlar remotamente os riscos que se consideram minar as suas vidas (Martensen 2007: 109). Para os jovens, contudo, esses objectos significam uma maior autonomia e também a sociabilidade com os seus pares (Raby 2002: 438). Apesar disso, este objecto comporta novos riscos: a exposição a radiações na fase de desenvolvimento, o descontrolo no uso e a exposição a contactos de desconhecidos.

Numa sociedade com cada vez menos tempo, em que as mães entraram massivamente no mercado de trabalho (adquirindo uma maior capacidade financeira), o mercado sugere formas de compensar a atenção que os adultos são capazes de dar aos mais novos, com um enquadramento (moral) de benefício e funcionalidade dos produtos (Cook 2004: 11). Os pais oferecem presentes, e não simplesmente produtos, que consideram ajudar ao desenvolvimento infantil, sobretudo os de classes média e alta (Cook 2003).

Isso faz com que, frequentemente, as críticas, não isentas de julgamentos morais, sobre o consumo de crianças e jovens reflitam posições relativamente ao tempo, mais do que aos sujeitos em si. Bourdieu faz notar que parte dos conflitos de gerações tem que ver com as aspirações de acesso a bens: se na



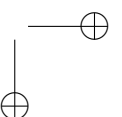
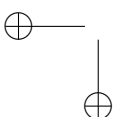


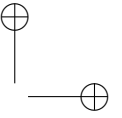
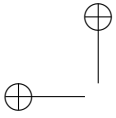
geração dos pais ter determinado produto podia ser um luxo, na geração dos filhos pode ser comum, como por exemplo o acesso a carros (1984: 151). Esse pânico moral sobre o excesso material dos dias de hoje face ao enfraquecimento dos valores, à luz das memórias dos *bons velhos tempos*, é lançado sobre os jovens mas diz respeito à evolução dos tempos. Da mesma forma, o paradoxo da abundância material face às dificuldades económicas crescentes dos jovens é interpretado por gerações mais velhas como motivo para essa degradação.

Assim, “o consumo é um domínio tanto de constrangimento como de controlo, e de escolha e criatividade” (Buckingham 2011: 2); não sendo apenas expressivo, é instrumental e resulta tanto da influência das próprias famílias, que também projectam nos jovens certos hábitos e disposições face ao consumo, como da interacção dos jovens com os seus pares.

#### **Da cultura de consumo à educação para o consumo**

Ainda que consideremos uma perspectiva que combina as potencialidades e constrangimentos que marcam a relação entre os mais novos e a esfera do consumo, é forçoso reconhecer também os ganhos de espaço por parte das indústrias: uma utilização cada vez maior de dados pessoais e informatização dos padrões de consumo, personalização das mensagens e emergência de formas de marketing, ligadas sobretudo aos media digitais, onde entretenimento e mensagens comerciais se confundem cada vez mais, incluindo a colocação do consumidor como disseminador da mensagem, por exemplo, através do *viral marketing*, ou captação de tendências entre os consumidores através de jovens (Buckingham 2011). O marketing nos media digitais funciona tanto melhor quanto mais for capaz de envolver os utilizadores, incluindo os mais novos, para a reprodução dos seus esquemas de recomendação entre pares, dando a sua chancela à circulação viral de conteúdos comerciais. A proliferação de *franchises*, *merchandising*, derivações comerciais (*tie-ins*) tem em vista, embora não exclusivamente, o mercado juvenil. A própria educação é cada vez mais pressionada pela publicidade e entretenimento, quer pela projecção dos produtos para crianças como educativos ou produtivos, quer pela entrada das marcas nas escolas e ambientes escolares, que se confrontam com falta de meios (Kenway e Bullen 2001; Spring 2003).

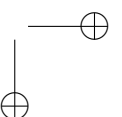
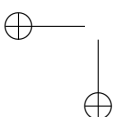




Os estudos da esfera da publicidade e marketing têm alargado o seu campo de atenção, desde a televisão e as indústrias de alimentos, centro mais nevrálgico do debate clássico, para observar também as intersecções entre os usos dos media digitais e as culturas e consumos infanto-juvenis, indo além da proteção e regulamentação, para uma procura de capacitação (Ekström e Tufte 2007). Esse *empowerment* dos consumidores, mais novos como mais velhos, é enquadrado na educação para os media, já que autores da área dos media, da educação e do marketing acreditam que crianças e adolescentes devem ter uma educação que os prepare para o consumo e lhes dê ferramentas e pensamento crítico para lidarem com uma cultura comercial dos media e de consumo cada vez mais complexa, global e convergente. Em parte, esta educação para o consumo e para os media apoia-se na crença de que garantiria uma inoculação contra o marketing e publicidade que são dirigidos a crianças e jovens, embora o conhecimento sobre os media ou sobre os mecanismos de promoção do consumo nem sempre se traduza em poder, assinala David Buckingham (2011: 56).

Kenway e Bullen (2001) discutem várias formas de aumentar a consciência dos estudantes sobre os mecanismos de produção da publicidade e de discursos comerciais, desde trabalhos em torno de videoclips, anúncios, etc. No entanto, quando as próprias escolas se tornam um produto que é colocado num mercado feroz, a orientação é frequentemente, dizem, mais para os resultados do que para estimular um pensamento crítico. Da mesma forma, David Buckingham alerta que é preciso não tomar a criatividade dos jovens necessariamente como algo positivo em si, sobretudo quando é incentivado pelas indústrias para influenciar os pares. Por isso, considera que é preciso ver para além da retórica do utilizador activo e produtivo, para compreender a consciência dos consumidores (infanto-juvenis como adultos) na sua colaboração na reprodução das mensagens comerciais, por exemplo com a participação no marketing viral (2011: 99).

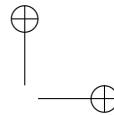
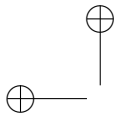
O consumerismo, como discurso crítico sobre o processo e implicações sociais e ecológicas de cada acto individual de consumo, abarca dimensões como a escolha de produtos negociados em circunstâncias de igualdade com os produtores (comércio justo), sem recurso a trabalho infantil, respeitando as normas ambientais, privilegiando produtos nacionais. Este discurso revela uma dimensão cívica do consumo, manifestado nas escolhas individuais mas também na organização colectiva com vista à resolução de problemas (Soper



e Trentmann 2008). No entanto, dimensões mais críticas sobre o consumo nem sempre encontram espaço no seio da corrente educação, seja enquadrada como para os media ou, de forma mais vasta, para a cidadania, quer por envolver alguma complexidade, quer por o próprio mercado ter reabsorvido esses discursos e os apresentar sob a forma de responsabilidade como novos argumentos de compra.

Alguns exemplos mostram como é possível contribuir para uma cidadania do consumo (*consumer citizenship*), ainda que de dentro do mercado e pontualmente, mas para além do tradicional contacto com a informação, de que os mais novos são mais avessos (Buckingham 2000). Banet-Weiser (2007) considera que o canal norte-americano Nickelodeon, destinado a crianças entre os nove e os 13 anos, actua simultaneamente numa dimensão cultural e de marketing, ao tratar a sua audiência como uma comunidade de cidadãos e consumidores activos. A procura de lucro é combinada com a promoção de valores de respeito e tolerância entre a sua audiência, oferecendo um produto de entretenimento de qualidade e educativo.

Um esforço mais sustentado, assente na universalidade, para a capacitação dos cidadãos para o mundo crescentemente comercial e em que os media têm um papel fundamental é o da educação para os media. Esta área tem recebido atenção crescente por parte das políticas públicas internacionais e da academia (Ponte e Jorge, 2010; Costa, Jorge e Pereira, 2014). Uma definição genérica de educação para os media aponta para a capacitação dos indivíduos para procurar/aceder, avaliar, usar e criar informação de acordo com os seus interesses pessoais, sociais ou educacionais (Khan, 2008; Livingstone, 2003). Esta definição compreende diferentes enfoques em termos de meios, desde os media como um todo aos digitais, cinema, imagem/audiovisual; bem como em termos de linguagens, como informação, publicidade ou consumo. A literacia dos media seria o resultado, em graus diferenciados, em termos de competências para se relacionar com os media, nas múltiplas dimensões que referimos. De forma autonomizada, a educação para o consumo e literacia para o consumo diriam assim respeito à “capacidade chave numa sociedade orientada para o consumo, composta por um conjunto fundamental de competências e conhecimento, necessário para realizar escolhas de compra individuais ‘satisfatórias’ mas também para influenciar a saúde, economia e bem-estar societal em geral” (Kopp, 2012: 191). Desta forma, as dimensões individuais e mais imediatas, bem como as colectivas e mais duradouras, são contempladas numa



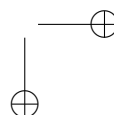
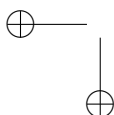
perspectiva sobre o consumo. A educação para o consumo envolve, assim, a literacia financeira, da publicidade e dos media, visto que, desde logo, o próprio consumo dos media implica a compreensão de que estes são financiados por publicidade, mas também a relação com as próprias mensagens comerciais é trabalhada.

Nesse âmbito, apesar de intimamente ligada aos media, a temática da literacia do consumo tem recebido menos atenção do que outras áreas, como a literacia da informação ou digital. Em Portugal, os programas existentes em torno do consumo são, assim, promovidos por associações: o Media Smart (literacia da publicidade), pela Associação Portuguesa de Anunciantes<sup>1</sup>, e o Grande © (concurso para sensibilização para os direitos de autor), pela Associação Gestora da Cópia Privada<sup>2</sup>. Estes programas têm materiais de suporte a professores e promovem concursos junto da população escolar, que incentivam à produção controlada e suportada por intermediários de anúncios ou peças criativas (como música, fotografia, letras, poesia, etc). Acredita-se, assim, que o esclarecimento sobre as linguagens e técnicas da publicidade, bem como o incentivo à produção de peças publicitárias ou criativas leve os mais novos a sentir e reflectir sobre o processo de consumo, incluindo a sua comunicação bem como as suas implicações sociais, culturais e económicas.

Sendo o terreno da educação para os media em Portugal marcado pela articulação entre entidades públicas, comerciais e civis, outras entidades (como o Ministério da Educação) têm vindo a articular-se com estes projectos de associações. Contudo, estes projectos estão dependentes da boa vontade ou dos interesses específicos das organizações que as promovem (no primeiro caso, da APAN, um grupo de anunciantes patrocinadores; no segundo, os artistas detentores de direitos organizados em forma de *lobby*). Assim, a sua continuidade fica dependente da vontade e recursos destas organizações, dada a falta de apoio público, pelo que é necessário questionar a sustentabilidade dos projectos. Por outro lado, a avaliação é uma dimensão que não é posta em prática, como de resto de uma forma geral neste campo. Isso deve-se, de alguma forma, à dificuldade em estabilizar e reunir consenso sobre as formas de avaliação de competências de literacia mediática ou de consumo, de forma ob-

<sup>1</sup> [www.mediasmart.com.pt](http://www.mediasmart.com.pt)

<sup>2</sup> Outro programa, Dadus, sobre os dados pessoais, promovido pela Comissão Nacional de Protecção de Dados, foi descontinuado.



jectiva, embora o facto de ser iniciativa civil não comprometa a uma avaliação independente e com resultados apresentados publicamente.

### Contexto da pesquisa

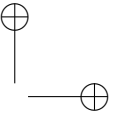
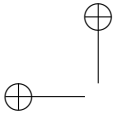
Este capítulo baseia-se em dois estudos similares, em torno da relação de crianças e jovens (de nove a 16 anos) com os media digitais. O primeiro pretendeu compreender a construção simbólica dos riscos e oportunidades na internet por crianças e jovens, sobre o que é moralmente aceitável, divertido ou incorrecto entre este grupo de idade e por adultos ou face a eles, num estudo comparativo com a Noruega (Hagen & Jorge, 2015)<sup>3</sup>. Foram realizados grupos de foco (com quatro a seis participantes, de ambos os géneros) e pedidos pequenos textos escritos, sobre o que é correcto e divertido fazer *online*, a cada participante em três escolas nos subúrbios de Lisboa, entre finais de 2012 e início de 2013, num total de 50 jovens. O segundo estudo foi realizado no âmbito do projecto *EU Kids Online*, entre Janeiro e Setembro de 2013, em três escolas de Lisboa e subúrbios, com dimensão comparativa internacional com oito outros países europeus (Barbovski, Green e Vandoninck, 2013; Smahel e Wright, 2014)<sup>4</sup>. Foram conduzidas 12 entrevistas individuais e seis grupos de foco (reunindo dois a cinco jovens do mesmo género) com 22 participantes, num total de 34 participantes<sup>5</sup>, sobre o significado, percepções e atitudes acerca dos riscos e oportunidades na internet.

Embora estes estudos tivessem coberto temas como *bullying*, exposição a imagens de cariz pornográfico ou contacto com pessoas desconhecidas, neste Capítulo incidiremos apenas sobre os resultados relativos a direitos de autor/pirataria e publicidade *online*. Relativamente a estes temas, procurámos compreender não só as formas em que os jovens definem a sua percepção entre risco e prática aceitável, mas também os modos como adquirem a literacia para utilizar os media digitais, bem como as questões de consumo que aqui estão implicadas.

<sup>3</sup> Adiante referido como Estudo 1.

<sup>4</sup> Os países participantes no estudo foram: Bélgica, Espanha, Grécia, Itália, Malta, Portugal, Reino Unido, República Checa e Roménia. Adiante referido como Estudo 2.

<sup>5</sup> Em ambos os estudos houve equilíbrio de género entre os participantes: no Estudo 1, houve 24 participantes masculinos e 26 participantes femininos; no estudo 2, houve 16 participantes masculinos e 18 participantes femininos.



## Resultados

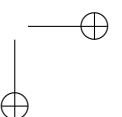
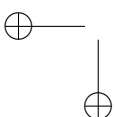
### *Pirataria ou acesso à cultura?*

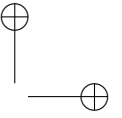
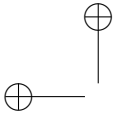
Segundo o regime actual de direitos de autor, os *downloads* de música, vídeos e jogos, entre outros ficheiros, através de sites de partilha de ficheiros, sem pagamento, são ilegais. Para os jovens, contudo, essa prática corresponde a uma forma de acesso à cultura popular (música, séries, filmes, jogos), tão enraizada nas culturas juvenis, dado que não têm dinheiro para comprar todos os bens culturais a que queriam ter acesso. Esta parece ser uma prática generalizada e aceite entre os jovens, o que gera de alguma forma uma aceitabilidade moral entre os utilizadores. Desta forma, há uma negociação face à ambivalência do que é uma prática ilegal, mas aceite socialmente.

*A – Fazer downloads não é correcto, mas toda a gente faz. (rapaz, 14 anos, grupo de foco, escola A, estudo 1)*

Alguns dos jovens, sobretudo os mais novos e raparigas, mas também os de famílias mais humildes, não fazem *downloads* de música, vídeos/filmes ou jogos por receio. O medo refere-se sobretudo em relação a vírus e é-lhes transmitido quer pelos pais quer por casos de amigos que já passaram por essa experiência. Poucos, e apenas entre os mais novos, expressam o receio de ser punidos criminalmente por esta prática, revelando estar mais permeáveis aos discursos passados pelos media. Esta questão revela como, por um lado, a prática não é realizada apenas para compensar a falta de recursos económicos, que será até mais expressiva no caso de jovens das famílias mais humildes, mas apenas quando há um nível de confiança e literacia suficiente, bem como a percepção da razoabilidade, ou impunidade, dessa prática<sup>6</sup>. De alguma forma, estes jovens apontam o receio de não saber gerir uma prática arriscada e de poderem colocar em risco um investimento financeiro que foi feito no computador ou dispositivo pelo qual acedem à internet (como *smartphone*, *tablet*, etc). Para estes jovens, por exemplo, a partilha de música

<sup>6</sup> Conclusão diferente encontramos no estudo sobre a relação entre jovens e celebridades, em que os jovens fãs de artistas de música e cinema consideram que a prática de *downloads* ilegais é lesiva dos direitos dos seus ídolos e fazem todos os esforços para apoiar os artistas comprando os seus artigos culturais (Jorge, 2014).





faz-se através de Bluetooth entre dispositivos móveis, o que acentua o papel influenciador dos pares nos padrões de consumos musicais. Este grupo acede também, por esta razão, mais a música através da rede YouTube, apesar de tal ser uma tendência generalizada entre os jovens.

A experiência entre aqueles que assumem realizar, em níveis diferentes, *downloads* que sabem ser ilegais denota um nível de literacia digital, na comparação das fontes e avaliação da fiabilidade.

*Então e “sacar” música e jogos, quem faz?*

*B – Acho que só eu! O meu grande problema é que faço muitos downloads ilegais. O que fazes?*

*B – Tento ir aos sites mais discretos, ver o que tem vírus e o que não tem. E quando faço downloads ilegais, tento não usar um site muito conhecido, se for tento não usar.*

*Já tiveste algum problema?*

*B – Não. (rapaz, 15 anos, escola B, estudo 1)*

Muitas vezes, a socialização e aprendizagem dá-se com membros da família, como irmãos ou primos mais velhos, mas também entre amigos. Desta forma, uma maior rede social ou a inserção numa família com maior capital cultural e até tecnológico significam uma maior experimentação do que é visto como oportunidade na internet, gerindo os riscos que lhe estão inerentes.

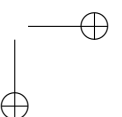
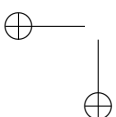
*A parte de música, de filmes, tu costumavas fazer alguma coisa à volta disso?*

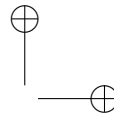
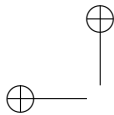
*- Ahm... música sim, filmes é mais o meu irmão. ‘Tão... ouço uma música que gosto no Youtube, ou... uma coisa qualquer, uma conta. Então, vou pesquisar a música e tento tirá-la para ter no computador.*

*- Como é que é esse “tirar”? É... os ficheiros, não é? Fazeres os downloads?*

*- Sim.*

*- E aí, acontece... onde é que tu vais buscar isso? A sites... por exemplo, vais sempre pelo mesmo site para ires buscar todas*





*as músicas que queres ou procuras onde é que está disponível a música que queres?*

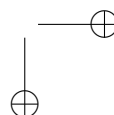
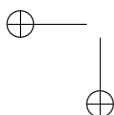
*- Costumo usar o mesmo site, mas... quem... quem descobriu o site acho que foi o meu pai ou a minha irmã. (...) Pronto... é fácil... pronto, é fácil, então... é útil. (rapaz, 13 anos, entrevista, estudo 2)*

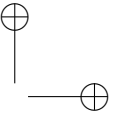
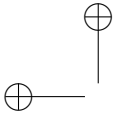
As posições dos jovens participantes não assumiram, contudo, um questionamento sobre a legitimidade dos regimes de direitos de autor (Edwards *et al.*, 2013), ou seja, não houve propriamente um confronto relativamente ao regime vigente, dado que a negociação dos seus consumos, culturais, digitais e mediáticos, se dá num espaço de relativa liberdade e aceitação social. Este ambiente de partilha social coloca, portanto, questões ao nível do acesso diferenciado a produtos culturais por via dos meios digitais, funcionando as redes de pares e as famílias como elementos potenciadores de literacia, mas nem sempre manifestando uma suficiente crítica sobre o sistema de consumo em que se insere.

#### *A publicidade e os serviços gratuitos*

A percepção negativa que existe sobre a publicidade *online* tem que ver com os *pop-ups* e vídeos, sobretudo de sites pornográficos. Este foi um dos elementos mais apontados entre os jovens como os que constituem maior incómodo na sua navegação *online*, embora os utilizadores mais velhos refiram que se habituam a isso, sabendo ignorar o que não é visto como informação, o que mostra um ganho de literacia e de resiliência. A publicidade *online* está por vezes na origem de episódios constrangedores, precisamente quando ligadas a sites de cariz sexual.

*S – Eu por exemplo não tenho Sport TV e vejo jogos online, e vou ver nesses sites e aparecem – não são pop ups aborrecidos – são de sites pornográficos ou coisas do género. E eu vou passar para a televisão e depois os meus pais vêm e eu “eu não tenho cá culpa disso, o que acontece cada vez mais são coisas dessas”. E uma vez estavam os meus amigos todos do meu irmão e de*





*repente abre aquilo e eu “oh meu Deus”, e a fechar aquilo rápido e abriu mais!*

*C – Pois, aquilo abre, janelas e de casinos e...! Uma vez a minha mãe estava no computador e depois “mas o que é isso?”*

*– Vocês ficam constrangidas é face aos pais ou aos amigos, é isso?*

*S – Sim, porque a mim já não... aparece e pronto! Agora é o pão nosso de cada dia!*

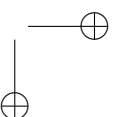
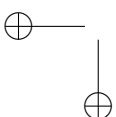
*C – E não é tanto ficar constrangida... não é tanto ser em frente aos pais, é porque aquilo não nos vai interessar. (raparigas, 15 anos, grupo de foco, escola da Grande Lisboa, estudo 2)*

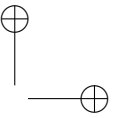
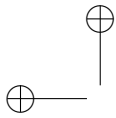
Alguns episódios menos positivos relatados têm que ver com a subscrição de serviços de telemóvel, normalmente referindo-se às idades das primeiras utilizações. Estas experiências podem representar a perda de dinheiro ou valores, solucionadas com a ajuda dos pais ou outros adultos (estudo 1, rapaz, 14 anos). Contudo, com a experiência acumulada ao longo do tempo, ou com a partilha de experiências entre pares, os jovens desenvolvem uma maior atenção para descodificar termos e condições dos serviços que subscrevem.

Por outro lado, devido ao clima de receio sobre os riscos na internet para crianças e jovens, as compras *online* são algo excepcional. Entre os quase 100 participantes dos dois estudos, apenas um rapaz de 15 anos (estudo 1) falou das compras *online* como um exemplo de experiência que combina oportunidades (de aceder a produtos mais baratos ou mais difíceis de encontrar no mercado) com riscos (ir ao encontro de pessoas desconhecidas, ser defraudado). Ele próprio iniciou-se nesta prática com o apoio do pai, usando sites de leilões e de vendas em segunda mão, que o advertiu para os diferentes tipos de riscos mas também estratégias para os ultrapassar, o que mais uma vez nos remete para a importância da família no desenvolvimento de uma literacia de consumo.

### **Conclusões**

Neste capítulo, abordámos as práticas de consumo digital, focando-nos nas práticas de *download* enquadradas legalmente como ilegais, configurando *pi-*

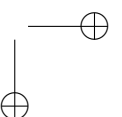
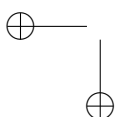




*rataria*, e nas percepções sobre a publicidade e os conteúdos gratuitos *online*. As percepções de risco ou dos limites das práticas social e moralmente aceitáveis entre os jovens utilizadores remetem-nos para questões sobre a literacia dos media e do consumo, que estão intimamente ligadas quer às famílias, como aos pares e à própria escola. Vimos como a negociação das práticas face aos seus recursos limitados revela como os jovens encaram de forma criativa as oportunidades que lhes são apresentadas pelas tecnologias, mas também como são influenciados pelos discursos vigentes, circulados pelos media, os pais, os pares.

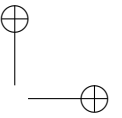
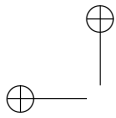
Como vimos relativamente aos *downloads* de música, os jovens desenvolvem também uma noção de gratuitidade dos conteúdos e serviços *online* que significa que muitas vezes não atribuem o valor que lhes está subjacente, nem questionam as implicações dos seus actos. Por outro lado, identificam a publicidade com as técnicas de *pop-ups* e a conteúdos pornográficos, desvalorizando a sua utilidade e associando-a a episódios lesivos.

Seria necessário promover uma maior reflexão para que os jovens compreendam a economia política da internet, nomeadamente a forma de financiamento dos serviços que os utilizadores mais novos tomam por gratuitos, bem como formas de participação no marketing social e viral, e utilização de dados pessoais. Para captar as formas “complexas e contraditórias” como a cultura de consumo-media (Kenway e Bullen 2001: 7) marca as culturas juvenis, prestando atenção desde logo à sua interacção com as instâncias da família e dos pares, mais do que uma perspectiva qualitativa, uma pesquisa etnográfica será útil. Essa perspectiva, que adoptaremos na continuação da nossa investigação, implica um levantamento de necessidades a partir dos padrões de uso, atitudes e percepções sobre o consumo dos media e de produtos (incluindo as suas interligações), detectando os níveis de literacia e os factores que os influenciam, bem como as principais brechas e pontos onde intervir, no sentido de um empoderamento dos mais novos. Este levantamento deve ser feito de forma aberta e compreensiva, podendo ser combinado com formas mais concretas e direccionadas como a avaliação de programas de educação no terreno. A problematização dos resultados encontrados (Brites *et al.* 2014), bem como a discussão e envolvimento de facilitadores (sobretudo educadores) e dos participantes na definição de objectivos, são fundamentais para o sucesso de uma intervenção pedagógica, que permita aos jovens ganhar poder e consciência sobre o seu consumo, enquanto cidadãos de uma sociedade global.

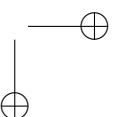
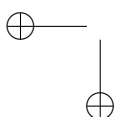


### Referências

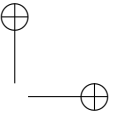
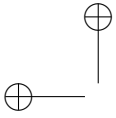
- Banet-Weiser, S. (2007). *Kids Rule!: Nickelodeon and Consumer Citizenship*. Durham, NC: Duke University Press.
- Barbovschi, M.; Green, L. & Vandoninck, S. (eds) (2013). *Innovative approaches for investigating how children understand risk in new media. Dealing with methodological and ethical challenges*. London: EU Kids Online, London School of Economics and Political Science.
- Beck, U. (1993). *Risk Society – Towards a New Modernity*. London: Sage.
- Bourdieu, P. (1984). La ‘jeunesse’ n’est qu’un mot. *Questions de Sociologie*. Paris: Éditions de Minuit: 143-154.
- Brites, M.J.; Santos, S.C.; Jorge, A. & Navio, C. (2014). Problematizar para intervir: rádio online e educação para os media como estratégia de inclusão de jovens. *Observatorio (OBS\*)*, 8(1): 145 - 169.
- Buckingham, D. (2011). *The Material Child: Growing up in consumer culture*. Cambridge, Malden: Polity Press.
- Cook, D.T. (2003). Agency, Children’s Consumer Culture and the Fetal Subject: historical trajectories, contemporary connections. *Consumption, Markets and Culture*, 6(2): 115-132.
- Cook, D.T. (2004). *The Commodification of Childhood: the children’s clothing and the rise of the child consumer*. Durham & London: Duke University Press.
- Costa, C.; Jorge, A. & Pereira, L. (2014). Media and Information Literacy Policies in Portugal (2013). Paris: ANR Translit/ COST. In <http://ppemi.ens>.
- Edwards, L.; Klein, B.; Lee, D.; Moss, G. & Philip, F. (2013). ‘Isn’t it just a way to protect Walt Disney’s rights?’: Media user perspectives on copyright. *New Media & Society*, 17(5): 1-17.
- Ekström, K.M. & Tufte, B. (Eds.) (2007). *Children, Media and Consumption – on the front edge*. Gotemburgo: The International Clearinghouse on Children, Youth and Media/Nordicom.



- Hagen, I. & Jorge, A. (2015). Grey zones: audience research, moral evaluations and online risk negotiation. In F. Zeller, C. Ponte & B. O'Neill (Eds.), *Revitalising audiences: Innovations in European audience research* (pp. 159-175). Londres: Routledge.
- Hermes, J. (2005). *Re-Reading Popular Culture*. India: Blackwell Publishing.
- Jorge, A. (2014). 'O que é que os famosos têm de especial?' – A Cultura das Celebidades e os Jovens. Lisboa: Texto Editora.
- Kenway, J. & Bullen, E. (2001). *Consuming Children: Entertainment, advertising and education*. Londres: Open University Press.
- Khan, A.W. (2008). Introduction. In U. Carlsson, S. Tayie, G. Jacquinet-Delaunay & J.M.P. Tornero (eds.) *Empowerment Through Media Education: An Intercultural Dialogue*. Gotemburgo: Nordicom.
- Kopp, S.W. (2012). Defining and Conceptualizing Product Literacy. *The Journal of Consumer Affairs*, Summer: 190-203.
- Livingstone, S. (2006). Does TV Advertising Make Children Fat: What Evidence Tells Us. *Public Policy Research*, 13(1): 54-61.
- Livingstone, S. (2004). *Advertising Foods to Children: Understanding Promotion In The Context Of Children's Daily Lives*. <http://eprints.lse.ac.uk>.
- Livingstone, S. (2003). The changing nature and uses of literacy. *Media@LSE electronic working papers*, 4. Londres: LSE. In <http://eprints.lse.ac.uk>, consultado em 10-Mar-2013.
- Martensen, A. (2007). Mobile Phones and Tweens' Needs, Motivations and Values: Segmentation Based on Means-end Chains. In K.M. Ekström & B. Tufte (Eds.), *Children, Media and Consumption – on the front edge* (pp. 107-126). Gotemburgo: The International Clearinghouse on Children, Youth and Media/Nordicom.
- Miles, S. (2000). *Youth Lifestyles in a Changing World*. Buckingham/Philadelphia: Open University Press.

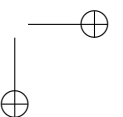
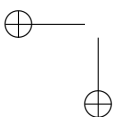


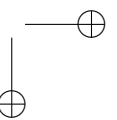
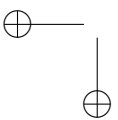
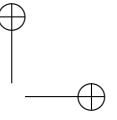
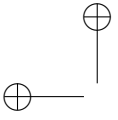
- Nunes, B.F. (2007). Consumo e Identidade no Meio Juvenil: considerações a partir de uma área popular do Distrito Federal, *Sociedade e Estado*, 22(3): 647-678.
- Osgerby, B. (2004). *Youth Media*. Londres: Routledge.
- Ponte, C. & Jorge, A. (2010). Media Education in Portugal: a building site. *Journal of Media Literacy*, 57(1-2): 56-61.
- Raby, R.C. (2002). A Tangle of Discourses: Girls Negotiating Adolescence. *Journal of Youth Studies*, 5(4): 425-448.
- Rodrigues, A.S.; Carmo, I.; Breda, J. & Rito, A.I. (2011). Associação Entre o Marketing de Produtos Alimentares de Elevada Densidade Energética e a Obesidade Infantil. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 29(2): 180-187.
- Smahel, D. & Wright, M.F. (Eds.) (2014). *Meaning of online problematic situations for children. Results of qualitative cross-cultural investigation in nine European countries*. London: EU Kids g, London School of Economics and Political Science.
- Soper, K. & Trentmann, F. (Eds.) (2008). *Citizenship and Consumption*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Spring, J. (2003). *Educating the Consumer-Citizen: A History of the Marriage of Schools, Advertising, and Media*. New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Valentine, G. (2004). *The Public Space and the Culture of Childhood*. England: Ashgate.
- Wallace, C. & Kovacheva, S. (1996). Youth Cultures and Consumption in Eastern and Western Europe: an Overview. *Youth & Society*, 28(2): 189-214.
- Wallis, R. & Buckingham, D. (2013). Arming the Citizen-consumer: The Invention of “media Literacy” Within UK Communications Policy. *European Journal of Communication*, 28(5): 527-540.

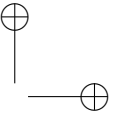
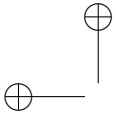


Willis, P. (1990). *Common Culture: symbolic work at play in the everyday cultures of the young*. Milton Keynes: Open University Press.

Wyn, J. & White, R. (1997). *Rethinking Youth*. Londres: Sage.







## **A construção e o reforço da identidade organizacional: uma análise dos vídeos de final de ano do Grupo RBS**

Rogério Saldanha Corrêa & Flavi Ferreira Lisboa Filho  
*Universidade Federal de Santa Maria*

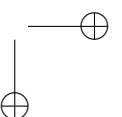
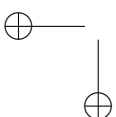
**Resumo:** O presente trabalho visa refletir acerca do conceito de identidade e sua importância no contexto organizacional para a construção e o reforço da identidade corporativa. O objeto de estudo é o Grupo Rede Brasil Sul de Comunicação – RBS através de dois vídeos de campanhas de fim de ano, um de 2012 e outro de 2013, veiculados pela própria emissora. Por meio da análise textual (Casetti e Chio, 1999) procura-se investigar as representações dos públicos e inferir sobre a identidade desejada em relação à representada. Os conceitos de identidade e representação, que fundamentam o trabalho, estão alicerçados nos Estudos Culturais.

**Palavras-chave:** identidade organizacional, televisão regional, estudos culturais.

### **Introdução**

Barbero (2003) destaca que o fato de a televisão ter a família como unidade básica de audiência é porque ela representa, para a maioria das pessoas, uma situação primordial de reconhecimento, ou seja, a televisão está no âmago familiar, fazendo parte do cotidiano das pessoas. Para Santaella (2006), a televisão é quase um objeto obrigatório nas residências, sendo comparada à água, à luz e ao gás. Seus discursos influenciam no modo de vida, no estatuto social e nas perspectivas culturais daqueles que consomem seus produtos. Neste sentido, a mídia televisiva ainda muito presente no dia a dia da população, investe em estratégias de significação e representação cultural para garantir seu enlace simbólico junto às audiências. Nestas estratégias para conquistar o público, evidenciam-se os processos de construção da identidade organizacional, atividade muito cara às relações públicas, como por exemplo, nos vídeos institucionais de final de ano, que serão analisados neste artigo, nos quais é

*Interfaces da comunicação com a cultura, 145-161*



possível definir o posicionamento de determinada organização frente aos seus públicos.

Com essas premissas, temos como objetivo analisar a identidade organizacional do Grupo Rede Brasil Sul de Comunicação – RBS, a partir de dois vídeos de fim de ano, veiculados pela emissora. Neste sentido, alguns questionamentos suscitam nosso percurso, sejam eles: de que modo se constrói a identidade na RBS nos vídeos? Quem são os personagens representados? Qual a relação entre as campanhas anuais e os vídeos de fim de ano?

Nosso aporte teórico-metodológico parte das teorias de identidade dos Estudos Culturais, e da identidade organizacional, articulados com o protocolo analítico proposto por Casetti e Chio (1999), próprio para textos televisivos, chamado de análise textual, cujas categorias serão o cenário e os personagens.

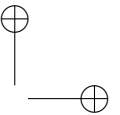
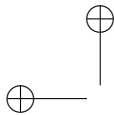
A seguir traçamos um breve apanhado para melhor situar o leitor. Em agosto de 1957, Maurício Sirotsky associou-se aos empresários Arnaldo Ballvé, Frederico Arnaldo Ballvé e Nestor Rizzo para assumir o controle da Rádio Gaúcha, em Porto Alegre. No ano de 1962, já ao lado do irmão Jayme Sirotsky e de outros sócios, põe no ar a TV Gaúcha. Em 1968, começa a ganhar forma a então Rede Brasil Sul de Comunicações e nos anos 1970 se dá sua expansão.

Atualmente, o Grupo RBS está presente na região sul do Brasil com 18 emissoras de TV aberta – afiliadas da Rede Globo; duas emissoras de TV local; 24 emissoras de rádio; oito jornais; nove portais na internet e mais de 150 sites de seus veículos e serviços. O Grupo mantém, ainda, uma gravadora, uma editora, uma empresa de serviços gráficos, uma empresa de logística, uma empresa de eventos, uma escola de educação executiva, uma empresa de marketing e relacionamento com público jovem e uma fundação voltada para ações sociais<sup>1</sup>.

O jingle “Vida<sup>2</sup>” composto por Ricardo Garay e Carlos Ludwig, a pedido

<sup>1</sup> Informações retiradas do site: [www.gruporbs.com.br](http://www.gruporbs.com.br) Acesso em: 10 de abril de 2013.

<sup>2</sup> “Vida é chuva, é sol / Uma fila, um olá / Um retrato, um farol / Que será que será / Vida é um filho que cresce / Uma estrada, um caminho / É um pouco de tudo / É um beijo, um carinho / É um sino tocando, uma Fêmea no cio / É alguém se chegando / É o que ninguém viu / É discurso, é promessa / É um mar, é um rio / Vida é a revolução, é deixar como está / É uma velha canção, Deus nos deu, Deus dará / Vida é a solidão, é a turma do bar / É partir sem razão, é voltar por voltar / Vida é palco é plateia, é cadeira vazia / É rotina, odisseia, é sair de uma fria / É um sonho tão bom, é a briga no altar / Vida! É um grito de gol / É um banho de mar É inverno e verão / Vida!!! É mentira, é verdade / E quem sabe a vida é da vida razão”.



de Maurício Sirotsky Sobrinho, é destaque nas campanhas de fim de ano desde sua composição, em 1985. De lá pra cá, “Vida” tem sido a trilha sonora de todos os VT’s de fim de ano do Grupo. De antemão podemos dizer que ambos os vídeos analisados a trazem como um dos elementos principais, pois os personagens cantam e realizam ações de acordo com fragmentos da canção.

É importante salientar que as produções audiovisuais não são conteúdos veiculados isoladamente. No caso dos VTs de final de ano, eles constituem-se no fechamento das campanhas realizadas pelo Grupo durante o ano. Por exemplo, o VT de final de ano alusivo a 2012 começou a ser veiculado no dia 11 de dezembro do mesmo ano. Segundo informações retiradas do site da organização, o objetivo era mostrar o quanto o espírito de coletividade pode colaborar para a construção de um mundo melhor. A mensagem principal do vídeo traz o slogan: “Nós podemos fazer coisas incríveis. Juntos.”. O vídeo foi gravado na Fundação Pão dos Pobres, no bairro Cidade Baixa, em Porto Alegre. Neste sentido, destacamos que uma escola foi escolhida como set de filmagem e o vídeo é marcado pela interação entre crianças e adultos. Esta produção vai ao encontro da principal campanha realizada, que foi intitulada “A educação precisa de respostas”, lançada em 28 de agosto de 2012.

Já em 2013, a campanha anual chamou-se: “Paixão por quem faz. Paixão por fazer” e foi lançada no dia 30 de agosto. O vídeo de fim de ano traz a mensagem “Pequenos atos podem gerar grandes ações que transformam a vida das pessoas e da sociedade<sup>3</sup>”. Nele, o personagem principal realiza um pequeno ato que se torna fundamental para a ação que é mostrada.

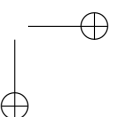
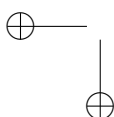
A partir da próxima subseção discorreremos sobre identidade, o protocolo metodológico e os resultados da análise realizada.

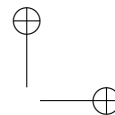
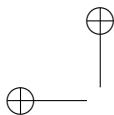
### **Reflexões acerca de identidade**

Stuart Hall (1997) conceitua identidade baseando-se, principalmente, na teoria social. Para ele, esta questão deve ser analisada partindo das interações realizadas entre o indivíduo e a sociedade o que também inclui o conceito de identidade cultural, fundamentado nas questões culturais que surgem do nosso pertencimento a culturas étnicas, raciais, linguísticas, religiosas e nacionais.

Para o referido autor há, pelo menos, duas perspectivas em que as identidades podem ser vistas. A primeira, a essencialista, com comportamentos e

<sup>3</sup> Informações retiradas do site: [www.gruporbs.com.br](http://www.gruporbs.com.br) Acesso em: 16 de abril de 2013.





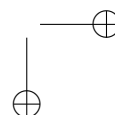
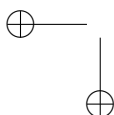
concepções acerca do mundo que tendem a sua manutenção, imutabilidade. Este entendimento pode ser atrelado à biologia, considerando que o sujeito nasce com uma identidade genética e permanecerá com ela pelo resto de sua vida. É relevante compreender que, para uma perspectiva essencialista, existe uma identidade que é dada como autêntica. A segunda, caracteriza o homem por um misto de identidades. Nesta concepção, as identidades são múltiplas e constantemente são postas em conflito, prevalecendo umas e sucumbindo, momentaneamente, outras. Por este viés, não essencialista, as identidades são dinâmicas e estão em constante movimento.

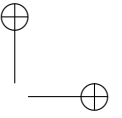
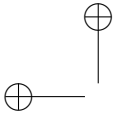
A expressão identidade, grosso modo, busca um conjunto de características que definam um grupo de pessoas, que se distinguem de outros grupos. Conforme Woodward (2000), as identidades se fazem existentes a partir dos atributos oferecidos na linguagem e no sistema simbólico em que são representadas, sendo assinaladas principalmente pela diferença. Hoje, as certezas do passado, principalmente aquelas que faziam alusão ao homem cartesiano foram amplamente questionadas. Conforme Kellner,

[...] a identidade na modernidade tornou-se crescentemente problemática e o assunto da própria identidade tornou-se por si só um problema. De fato, somente em uma sociedade ansiosa com sua identidade, poderiam surgir os problemas de identidade pessoal, ou auto identidade, ou crise de identidade e tornarem-se preocupações e assuntos de debate (Kellner, 2001, p. 143).

Outro caminho para compreensão da identidade traz a perspectiva que justifica a compreensão do “eu” através do “outro”. Neste viés, a diferença que aí se evidencia tem a função de formatar a identidade cultural, por sistemas, muitas vezes de classificação. Há a comparação. Assim, o sentido da diferença nas identidades nunca está completo, não se encerra em oposições fixas, mas ao invés disto, permite que a identidade cultural esteja sempre aberta para outros sentidos adicionais e suplementares. A partir de Woodward (2009, p. 54), podemos dizer que a diferença exerce a função que permite a construção de fronteiras simbólicas entre as diferentes comunidades imaginadas.

Compreendemos então que as identidades também são construídas em relação às diferenças. Para Woodward (2009), a construção identitária se dá por meio do tensionamento das diferenças, o que pressupõe em meio ao sistema





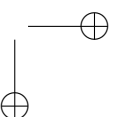
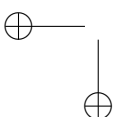
simbólico, a seleção e a exclusão de marcas representativas com as quais o sujeito possa se identificar. Woodward (2009, p.40),

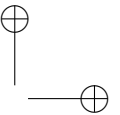
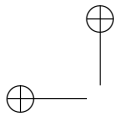
As identidades são fabricadas por meio da marcação das diferenças. Essa marcação da diferença ocorre tanto por meio de sistemas simbólicos de representação quanto por meio de formas de exclusão. A identidade não é o oposto da diferença ela depende da diferença. Nas relações sociais, essas formas de diferença – simbólica e social, são estabelecidas, ao menos em parte, por meio de sistemas classificatórios.

Manuel Castells (2000) dá destaque à identidade coletiva e concorda com o ponto de vista de que toda e qualquer identidade é construída. Acrescenta que essa construção é social e sempre ocorre em um contexto marcado por relações de poder: “Cada tipo de processo de construção de identidade leva a um resultado distinto no que tange a constituição da sociedade” (Castells, 2000, p. 24). Cada identidade tem sua formação por meio de conflitos e é instituída de maneira única, o que vai ao encontro de algumas teorias acerca da identidade organizacional, como veremos a seguir.

Após apresentarmos esta reflexão sobre o conceito de identidade, dando destaque à cultural, realizaremos uma discussão acerca da identidade organizacional, pois, embora se estabeleça essa diferenciação para fins de estudo, há uma forte conexão entre ambas. Razão disso, é que mesmo que a identidade organizacional pareça mais centrada nas organizações, ela só pode ser explicada a partir do comportamento social nas instituições.

Um dos preceitos balizadores acerca da identidade organizacional foi estabelecido por Albert e Whetten (1985). Os autores definiram-na sob três olhares. O primeiro seria o conceito formado pelos membros da organização sobre o que realmente seria a sua essência, o segundo se refere à identidade como um fator que diferencia uma organização de outra e o último está relacionado com as características percebidas pelos membros da organização as quais são permanentes e estabelecem um laço entre o passado, o presente e possivelmente também com o futuro da empresa. Nota-se que essas concepções giram ao redor do posicionamento da organização perante o público interno, muito atrelado aos funcionários da mesma. Margarida Kunsch (2003) afirma que a identidade corporativa projeta o real desejo da organização, é

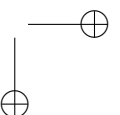
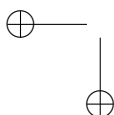


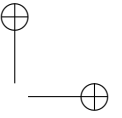
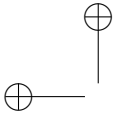


quase um autorretrato, sendo a maneira de diferenciar-se das outras e se posicionar no mercado. A identidade organizacional pode ser compreendida como o conjunto de representações criadas pelos indivíduos que integram a organização e o posicionamento próprio da mesma, levando em conta os aspectos centrais como seus valores, normas e crenças.

Outro modo de se definir a identidade organizacional é partindo do conceito básico de identidade individual, e assim, considerando a organização como um indivíduo provido de características físicas e psicológicas, de forma com que os públicos possam se afeiçoar e estabelecer um vínculo emocional com ela, inclusive avançando para o estágio de identificação. Neste sentido, a identidade organizacional compreende o processo, a atividade e o acontecimento por meio dos quais a organização se torna marcante na mente de seus públicos (Machado, 2003). Esse processo envolve as crenças partilhadas pelos funcionários e demais envolvidos com a empresa, a fim de formar o que é central para representar a organização. Tal representação se constrói no dia a dia, quando o indivíduo vai internalizando a crença de que a organização na qual está inserido faz parte da sua vida, simbolizando a participação da instituição no cotidiano e sua identidade. Nessa perspectiva, Machado-da-Silva e Nogueira (2001), ao estudarem duas organizações, procuraram destacar os seus aspectos distintos e duradouros, para interpretar, a partir deles, as identidades de cada organização.

Ao discutir a identidade organizacional, o conceito de identificação aparece. A identificação organizacional constitui “um envolvimento baseado no desejo de afiliação” (Kelman’s *apud* Machado, 2003, p.12). Identificar-se é, por vezes, utilizado como sinônimo de comprometimento, embora ela seja mais internalizada e resulte em um engajamento maior dos colaboradores. Funcionários que se identificam com a empresa tendem a ter um maior comprometimento e aceitação dos colegas de trabalho, gerando, assim, uma maior homogeneidade entre os servidores. Uma forte ligação com a organização “aumenta a cooperação entre os membros da organização” (Machado, 2003, p.13). A identificação com a organização é expressa por seus membros através dos seus comportamentos e, até mesmo, do rendimento de cada funcionário. Outro fator determinante para a identificação é a idealização e a fantasia que também fazem parte desse processo e explicam a tendência de as pessoas se sentirem representadas pelas organizações, principalmente quando elas representam uma possibilidade de conexão com seus atributos e desejos pessoais.





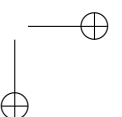
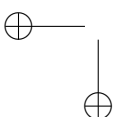
Nesse sentido, identificar-se com a organização tem uma associação com a realização de desejos. Entretanto, os objetivos, a missão, as práticas e os valores presentes na organização também contribuem para dar forma às identidades organizacionais, diferenciando uma da outra, aos olhos dos seus integrantes (Machado, 2003).

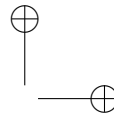
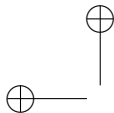
Estudos como o de Freitas (2000) definem identidade como um resultado do ser, ou seja, um estado psicossocial. Segundo o autor, um sujeito tem diversas identidades e o conjunto delas lhe permite experimentar um sentimento de pertença. Por analogia, as instituições não possuem apenas uma única identidade, mas sim múltiplas, que se revelam de acordo com a percepção da organização, de determinado público e de distintas situações. Desse pensamento resulta a concepção das organizações com identidades adaptativas, ou seja, para sobreviverem, as empresas devem manter suas características essenciais, mas, também, serem flexíveis às exigências da contemporaneidade, renovando-se continuamente de maneira a adequar-se às lógicas do mercado e manter-se atuante.

Estas concepções são as que mais se aproximam das nossas, pois definem a identidade organizacional como o conjunto de características consideradas centrais, distintivas e duradouras para os públicos da organização, mesmo que passem por processos de mudança e de atualização, tal qual ocorre nos grupos sociais. Mesmo assim, esta identidade é capaz de marcar sua diferenciação frente às demais, de forma a garantir sua identificação pelo público e sua reputação própria.

### **Do processo metodológico: análise textual**

A principal questão acerca da análise textual, em produtos audiovisuais, é a ótica pela qual se aplica o estudo. Primeiramente, considera-se o conteúdo audiovisual como material composto por realizações linguísticas dotados de questões comunicacionais, ou seja, que orbitam no meio simbólico e social a fim de produzirem sentido. Por exemplo, os VTs de final de ano são dotados de elementos gramáticos, estilísticos, ideológicos e de uma série de características explícitas e implícitas. Por meio da análise textual buscamos compreender essas “marcas” deixadas na produção, tanto as mais evidentes quanto as mais complexas.



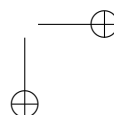
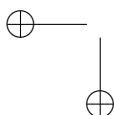


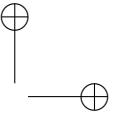
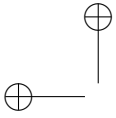
Para Casetti e Chio (1999, p.250):

[...] los textos atribuyen regularmente una valoración a los objetos, a los comportamientos, a las situaciones, etc., y, a partir de ahí, les dan un “peso” diferente, según se juzguen de modo implícito o explícito. (...) un texto siempre reflexiona, en mayor o en menor medida, sobre sí mismo y las informaciones que ofrece se inscriben en el propio acto de ofrecerlas.

De certa forma, essa valorização dos objetos, a intensificação dos comportamentos e situações aumentam exponencialmente quando os textos circulam em um espaço midiático, ou seja, para analisar a mídia é necessário entender a amplitude e a importância que os textos aí desempenham. Casetti e Chio (1999) propuseram um mapa de leitura desses textos, para que o pesquisador contemple os passos necessários a fim de dar conta não somente do texto em si, mas de toda a construção de sentidos. Cabe ressaltar que as categorias propostas para essa investigação foram pensadas conforme demandas que a análise gerou. Para os referidos autores, são muitos os métodos de análise possíveis para se estudar a televisão. Como por exemplo, questionários, pesquisas em profundidade, técnicas de medições estatísticas multivariadas, testes de investigação psicológica e esquemas de leitura da análise textual. O método apresentado é uma tentativa de agrupar em “famílias”, cada uma das quais caracterizadas pelo tipo de operação que o analista realiza (Casetti e Chio, 1999).

No transcorrer do processo de análise dos vídeos de fim de ano do Grupo RBS chegamos a duas categorias fundamentais de análise. A primeira diz respeito aos “personagens” e a segunda ao “cenário”. Casetti e Chio (1999) classificam personagens como os sujeitos que dão densidade ao tempo e à cena, na qual cada um desempenha uma função enunciativa no produto audiovisual. O cenário é o ambiente onde a história é narrada, pois através da análise do ambiente é possível compreender a construção de sentidos, por exemplo, no primeiro vídeo, o ambiente da narrativa é a escola que tem ligação com a campanha acerca da educação.





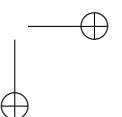
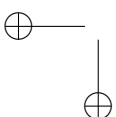
### **A construção da identidade organizacional: resultados da análise**

A seguir, vamos analisar os vídeos dos anos de 2012 e 2013, respectivamente. O primeiro VT é dividido em cinco cenas, com 55 segundos de duração total. Alicerçado na campanha anual “A educação precisa de respostas”, o vídeo começa com uma criança, Figura 1, em uma escola, em um tipo de apresentação de teatro infantil, no qual há predominância das cores do arco-íris. O fragmento da trilha sonora é cantado por ela e inicia em: “Vida é um filho que cresce. Uma estrada um caminho”. A criança atravessa a sala, e, ao sair, logo na porta, encontra uma segunda personagem, que é uma menina um pouco mais velha que ela e veste um casaco amarelo e blusa verde nas cores da bandeira nacional. Outra vez, a aproximação da campanha com o vídeo de final de ano em questão, pois as cores da bandeira do Brasil e o cenário, vão ao encontro da proposta para educação.

Há três personagens principais neste vídeo, que ficam sempre no plano central da filmagem, ou seja, ganham maior destaque e são justamente os que aparecem em sequência no vídeo. Quando o menino mais novo cumprimenta a menina, a câmera centraliza nela, que percorre o corredor da escola cantando: “É um pouco de tudo, é um beijo um carinho”. Neste momento, a garota encontra o terceiro personagem, um adulto, que representa o professor e é o único, dentro da escola, que não tem nenhuma peça de roupa caracterizada pela cor verde ou amarela.

Neste momento do VT, o professor aparece em destaque e, após alguns momentos, os outros dois personagens principais aparecem novamente abraçando-o e juntos cantam “É um sonho tão bom, é a briga no altar”. Agora os três percorrem juntos, o caminho em direção à saída da escola, onde uma multidão está presente, adultos e crianças. A música que era cantada, até o momento, solo ou, no máximo, entre os três personagens, é cantada, em coro, por centenas de vozes. A seguir, o trecho cantado pela multidão:

Vida!!! É um grito de gol  
É um banho de mar  
É inverno e verão  
Vida!!! É mentira, é verdade  
E quem sabe a vida é da vida razão.



Já na frente da escola, uma banda marcial se junta às pessoas. Os dizeres nos equipamentos dos músicos são: “Banda Marcial Juliana”. Ao final do vídeo, todos levantam as mãos e a câmera percorre um sentido vertical para cima e na parede da escola desce um banner gigante, conforme pode ser observado na Figura 2, com a mensagem “Nós podemos fazer coisas incríveis juntos”, que é a mensagem principal do VT de fim de ano de 2012. Como destaque para o cenário, temos a escola que remete à educação e as cores verde e amarela, que remetem ao Brasil, fazendo a conexão entre educação e o país. Os personagens representados sempre estão alegres e caminham juntos, todos em uma mesma direção. O interessante é o destino dos personagens, pois todos vão para a saída da escola. Se a mensagem da campanha durante todo o ano é “A educação precisa de respostas”, o que faria mais sentido seria o trajeto contrário, adentrando no colégio. Na construção da identidade organizacional, há, claramente, a intenção da RBS de se autorepresentar como uma instituição preocupada com a sociedade, que mobiliza pessoas e busca ser entendida como uma instituição formada pela união entre todos os públicos. No entanto, nos vídeos analisados, nota-se certa elitização, tanto no cenário quanto nos personagens. Em primeiro lugar, a escola escolhida tem um padrão elevado, com teatro, corredores extensos e salas grandes. Ou seja, um padrão, possivelmente, bem diferente da maioria das escolas do estado e do país. Já os personagens principais são todos brancos e o vídeo ainda conta com cinco figurantes negros, que não ganham qualquer destaque. Vale salientar que o vídeo, segundo informações da própria RBS, foi realizado com filhos e funcionários da organização. Esta estratégia demonstra uma das tentativas da organização em se aproximar do seu público interno, pois a presença dos filhos e familiares dos seus funcionários ajuda a reforçar o sentimento de pertença e de identificação com a organização.

O slogan do vídeo é: “Juntos podemos fazer coisas incríveis”, buscando assim, causar um efeito globalizante, mas sem êxito em sua representação visual no VT. Ou seja, apresenta a ideia de união, mas não contempla, por exemplo, as diferentes etnias que constituem a sociedade gaúcha.

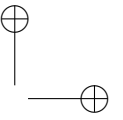
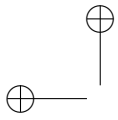
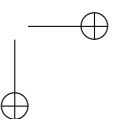
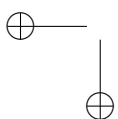


Figura 1 – Início do primeiro vídeo, em destaque o menino

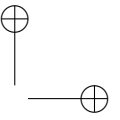
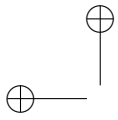


Figura 2 – Última cena do vídeo- Mensagem “Nós podemos fazer coisas incríveis juntos”



O VT de 2013 é gravado em plano-sequência e tem um minuto de duração. Inicia com a representação de uma família através da relação entre pai e filho. Primeiramente, a porta de um apartamento é fechada pelo personagem principal, que no vídeo é representado pela figura do pai, supostamente um homem trabalhador, que deixa sua casa em direção ao trabalho. No apartamento, outros personagens aparecem - diferentemente do primeiro vídeo, neste há apenas um personagem principal. Primeiro, uma criança de costas, logo depois, uma mulher tomando café ganha o primeiro plano. Em seguida, uma cortina se abre e temos a visão, de corpo inteiro, do pai, saindo de casa, numa bicicleta. A criança aparece na janela e aponta para ele. Na bicicleta, se observa os dizeres: “Não corra papai”. A trilha sonora “Vida” é assoviada pelo personagem. Há presença do caráter colaborativo no vídeo e a música é representada de forma conjunta. Por exemplo, na passagem pela rua, em uma janela há alguém tocando piano, então, a trilha sonora deixa de ser assoviada e ganha tons polifônicos. O personagem percorre as ruas de uma grande cidade, onde o urbano é representado a partir de uma dança de rua, hibridizado com o saxofone, tocado por outro homem. Nesta passagem, o vídeo começa a ser narrado. O narrador fala: “A vida é feita de pequenos atos e grandes feitos. Mas o que importa mesmo é fazer e o quanto isso transforma você”. No início da locução o personagem entra num teatro. “Vida” então é tocada através de um violino. É então que temos o ápice da narrativa, quando o personagem abre as cortinas de um grande show instrumental. Ou seja, o vídeo inteiro focou um personagem, que no fim desempenhou um pequeno ato, mas com uma grande importância. Está é a mensagem principal do vídeo, pequenos atos podem gerar grandes ações que transformam a vida das pessoas e da sociedade. Tema que gira em torno da campanha anual, que foi definida como: “Grupo RBS. Paixão por quem faz. Paixão por Fazer”. A campanha e o VT são produzidos pela lógica da ação, do fazer, denotando que a RBS é “alguém” que faz, ou seja, que se envolve com a sociedade, são sentidos que as pessoas, possivelmente, gostariam de ter associadas a si, pois demonstrariam seu engajamento.

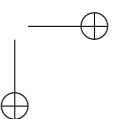
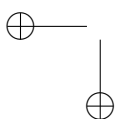
Neste vídeo fica nítida a intenção da RBS em mostrar-se, assim como no primeiro vídeo, enquanto uma organização preocupada com todos os públicos. O plano escolhido para narrar a história é em sequência, que tem como objetivo dar ideia de ação, de continuidade. A mensagem desejada do vídeo é que pequenos atos são providos de grandes resultados, ou seja, cada inte-



grante pertencente à organização tem um papel fundamental. O personagem do VT realiza toda uma trajetória, desde o momento que sai de casa, até entrar no teatro, para cumprir sua função, a de abrir as cortinas para que o espetáculo possa começar. Da mesma forma que no primeiro vídeo, a ambientação é marcada pelo tradicional, a família é representada pelo pai, mãe e filho. A música “Vida” é cantarolada pelo personagem até o momento que um piano inicia a parte instrumental. Ao todo, apenas dois personagens negros aparecem no VT, o primeiro jogando futebol na rua e o segundo tocando saxofone na entrada do teatro. É válido salientar que o teatro remete ao clássico, ao tradicional, neste sentido, dentro dele há apenas músicos com instrumentos clássicos, como o violino e a flauta. O músico negro encontra-se fora desse ambiente tradicional. Talvez, ele represente o urbano, o artista de rua. O personagem principal ganha centralidade novamente no final do vídeo, quando aparece emocionado ao ver o resultado de seu trabalho. É importante salientar que a câmera assume a perspectiva do personagem principal, mostrando o concerto pelos bastidores, dando, em teoria, o ponto de vista/olhar do funcionário. O vídeo termina com o mesmo trecho da trilha sonora do primeiro, de modo instrumental.



Figura 3 – Saxofonista em frente ao teatro



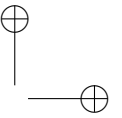
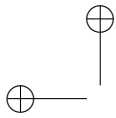
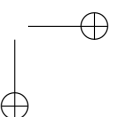
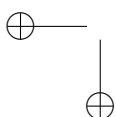
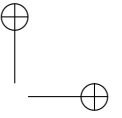
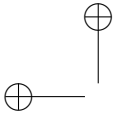


Figura 4 – A perspectiva do concerto pelos bastidores

Os dois VTs buscam mostrar a RBS como uma organização interessada pelo coletivo, pelo todo. No primeiro: “juntos podemos fazer”, no segundo, “pequenos atos influenciam o todo”. A identidade organizacional pretende ser representada pelo conjunto, em que cada funcionário desempenha papel fundamental na instituição que, por sua vez, está atenta às necessidades da sociedade, ou seja, está conectada com todos os públicos. É nesta lógica que o maior conglomerado midiático do sul<sup>4</sup> do país busca fundamentar sua identidade, pois almeja diferenciar-se pelo pertencimento de todos os públicos. Por sua vez, analisar textualmente os vídeos, nos permitiu refletir acerca de algumas características conflitantes entre a mensagem desejada e o que foi representado. A RBS coloca-se como uma instituição voltada para todos os públicos, mas no momento de exibir sua representação, através dos personagens, se mostra conservadora. Por exemplo, o teatro marca uma fronteira, um divisor de águas. Como Woodward (2009) reflete, as identidades são marcadas pelas diferenças, entre o eu e o outro. O artista que toca saxofone é o outro,

<sup>4</sup> Informações retiradas do site: [www.gruporbs.com.br/quem-somos/o-grupo-rbs/](http://www.gruporbs.com.br/quem-somos/o-grupo-rbs/) Acesso em: 16 de abril de 2013.





o teatro é o lugar do personagem principal, deflagrando o posicionamento da organização. Embora a RBS tente parecer uma instituição de “todos”, nos vídeos de fim de ano, ela se mostra como uma organização de “alguns”, denotando um posicionamento conservador e, por vezes, elitizado. Os fragmentos analisados que mais se destacam no primeiro vídeo, estão alicerçados na relação entre pessoas. A escola marca o território desta interação. Outro fator importante é a tentativa da organização em alcançar o público interno através de uma estratégia de fazê-los se sentir parte dela. Como destacado no primeiro vídeo, o VT foi composto por filhos e familiares dos colaboradores da RBS.

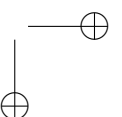
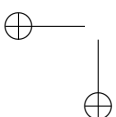
### Considerações

Diante da reflexão teórica realizada neste trabalho é possível afirmar que o conceito de identidade organizacional é bem amplo, mas está concorde com as concepções do termo proposto pelos Estudos Culturais. Ou seja, a identidade é a forma como a organização se identifica e também a maneira que é identificada por seus públicos. O Grupo RBS, a partir dos vídeos de final de ano, deixa explícito o seu posicionamento, como uma organização que busca ser aceita e quer representar a todos.

No primeiro vídeo, temos como destaque o cenário, nele, a escola marca a relação entre o vídeo de final do ano e a campanha desenvolvida no ano de 2012. Destaque para a interação entre os personagens do vídeo, que buscam representar a relação entre jovens e adultos, alunos e professores de forma harmoniosa.

Já no segundo VT, a mensagem principal “Pequenos atos podem gerar grandes ações que transformam a vida das pessoas e da sociedade” é representada pelo percurso do personagem principal até o seu trabalho. Como aspectos principais têm-se as relações de diferença apresentadas no vídeo, principalmente na cena que ocorre em frente ao teatro, na qual o saxofonista marca a diferença entre “nós e eles”. Nesta cena, podemos evidenciar o posicionamento da organização em se representar como pertencente ao “mundo” do teatro, do tradicional. É nítida a valorização pelo viés mais elitista, conforme apontado.

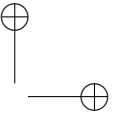
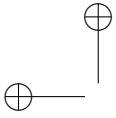
Nossa análise buscou compreender as escolhas da organização, através da análise textual em conjunto com as teorias acerca de identidade, calcadas nos estudos culturais. É possível afirmar que as escolhas da organização em



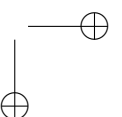
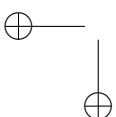
representar seus públicos e se autorepresentar, através dos vídeos de fim de ano, mostram uma dualidade. Por um lado, a mensagem desejada exhibe a RBS como uma instituição que abrange a todos os públicos. Por outro, encontra-se uma instituição alicerçada em valores conservadores, que, muitas vezes, representa o seu público de maneira elitizada.

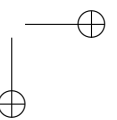
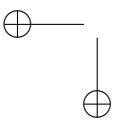
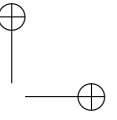
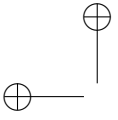
### Referências

- Albert, S. & Whetten, D. (1985). *Organization identity*. Greenwich.
- Castells, M. (2000). *O poder da identidade*. Tradução Klauss Brandini Gerhardt. 2. Ed. São Paulo: Paz e Terra.
- Casetti, F. & Chio, F. (1999). *Análisis de la televisión: instrumentos, métodos y prácticas de investigación*. Paidós: Barcelona.
- Durkheim, É. (2003). *As regras do método sociológico*. São Paulo: Martin Fontes.
- Freitas, M.E. (2000). *Cultura organizacional: identidade sedução e carisma?*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Gil, A.C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Hall, S. (2006). *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Hall, S. (1980). Cultural studies: two paradigms. *Media, Culture and Society* 2, Londres.
- Hall, S. (1997). The work of representation. In S. Hall (org.) *Representation. cultural representation and cultural signifying practices*. London/Thousand Oaks/New Delhi: Sage/Open University.
- Kellner, D. (2001). *A cultura da mídia: estudos culturais, identidade e política entre o moderno e o pós-moderno*. Bauru: EDUSC.
- Kunsch, M.M.K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.



- Machado-da-Silva, C.L. & Nogueira, E.E. (2001). Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. *Revista de Administração Contemporânea*: 35-58.
- Machado, H.V. (2003). A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de Análise. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 7(Especial): 51-73.
- Martín-Barbero, J. (2002). *Oficio de cartógrafo. Travesías latinoamericanas de la comunicación en la cultura*. México: Fondo de cultura económica.
- Moscovici, S. (2003). *Representações sociais: investigações em psicologia social*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Santaella, L. (2006). Por uma epistemologia das imagens tecnológicas: seus modos de apresentar, indicar e representar a realidade. In D.C. Araujo (org.) *Imagem (ir)realidade: comunicação e cibermídia*. Porto Alegre: Sulina.
- Silveira, A.C.M. (2003). *O espírito da cavalaria e suas representações midiáticas*. Ijuí: Ed. Unijuí.
- Woodward, K. (2009). Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In T.T. Silva (org.). *Identidade e diferença*. Petrópolis, RJ: Vozes.







## Nota sobre os autores

### Interfaces da comunicação com a cultura

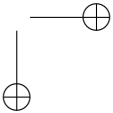
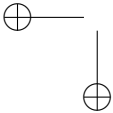
\*\*\*

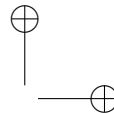
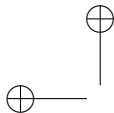
**Ana Jorge** é investigadora de pós-doutoramento em Ciências da Comunicação na Universidade Nova de Lisboa, onde desenvolve investigação sobre Educação para os media. Doutorada pela mesma Universidade, com tese sobre a Cultura das Celebridades e os Jovens, participa em projectos sobre audiências, crianças/jovens e meios digitais: EU Kids Online e RadioActive101 (ambos com apoio da Comissão Europeia). Anteriormente, participou num projecto internacional sobre meios digitais (Digital Inclusion and Participation) e em vários nacionais sobre representação de género na imprensa e revistas. Tem ainda experiência em disseminação de ciência, como assistente de projectos de comunicação e de engenharia, e em assessoria de comunicação, tendo trabalhado em agência, empresa e instituição de ensino superior.  
E-mail: [anajorge@fcs.unl.pt](mailto:anajorge@fcs.unl.pt)

**Catarina Moura** é Professora Auxiliar no Departamento de Comunicação e Artes da Universidade da Beira Interior, Portugal, onde dirige o mestrado em Design Multimédia desde 2012. Doutorada em Ciências da Comunicação, com tese em Semiótica e Design, é investigadora do LabCom.IFP, tendo integrado distintos projectos de investigação. Fundadora e coordenadora da BOND - Biblioteca On-line de Design, co-organiza anualmente a DESIGNA - Conferência Internacional de Investigação em Design, desde 2011. As suas publicações e interesses de investigação incidem nas áreas da Semiótica visual, Filosofia do Design e Teorias do Design, da Arte e da Imagem, explorando as interconexões entre estética, ética e política no Design, na Imagem e na Arte.  
E-mail: [catarinamoura@gmail.com](mailto:catarinamoura@gmail.com)

**Flavi Ferreira Lisboa Filho** é Docente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Doutor em Ciências da Comunica-

*Interfaces da comunicação com a cultura*, 163-167





ção. Pesquisador líder do GP Estudos culturais e audiovisuais registrado CNPq/UFSM.

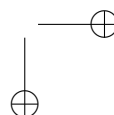
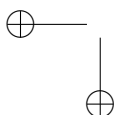
E-mail: flavilisboa@gmail.com

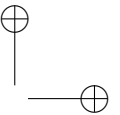
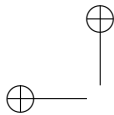
**Gisela Gonçalves** é doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade da Beira Interior (UBI, Covilhã). É professora desde 2003 no Departamento de Comunicação e Artes da UBI onde dirige o Mestrado em Comunicação Estratégica. Como investigadora integrada no LabCom participa atualmente no projeto de investigação “Novos media e participação política”, financiado pela FCT. Tem centrado a sua pesquisa e publicação no campo das teorias das relações públicas, ética da comunicação e comunicação política. Além de publicar em revistas nacionais e internacionais, é autora das obras *Ética das Relações Públicas* (MinervaCoimbra, 2013), “Introdução à Teoria das Relações Públicas” (Porto Editora, 2010), e co-editora dos livros “New media and political communication” (LabComBooks, 2014), e “Organizational and Strategic communication research: European Perspectives” (LabComBooks, 2014). Em 2014, após dois anos como chair, foi eleita vice-chair da Organizational & Strategic Communication Section da ECREA.

E-mail: gisela.goncalves@labcom.ubi.pt

**Karla Maria Müller** é Doutora em Ciências da Comunicação (UNISINOS), Mestre em Comunicação (PUC/RS), Jornalista, Publicitária e Relações Públicas (UFRGS). Professora e Pesquisadora do PPGCOM/UFRGS; Coordenadora da pesquisa Práticas Socioculturais Fronteiriças na mídia online (PPGCOM/UFRGS); Membro do Conselho Editorial da Coleção Comunicação (Artmed Editora); Membro da Comissão Editorial da Coleção Linguagens (DACEC/ UNIJUÍ); Membro dos Grupos de Pesquisa no CNPq “Comunicação e práticas culturais” e “Mídia, tecnologia e Cultura”; Assessora Ad Hoc da CAPES e CNPq; Coordenadora do Programa PROCAC – Projeto Comunicação e atendimento ao cidadão: inclusão e acessibilidade; Coordenadora do projeto Em dia com a pesquisa (FABICO/ PPGCOM/ UFRGS); Chefe do Departamento de Comunicação (FABICO/ UFRGS).

E-mail: kmmuller@ufrgs.br

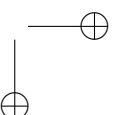
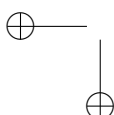




**Marcela Guimarães e Silva** é Professora Adjunta do curso de Relações Públicas – ênfase em produção cultural da Universidade Federal do Pampa (Unipampa), campus São Borja/RS – Brasil. Doutora em Extensão Rural pela Universidade de Santa Maria (UFSM). Integrante do Observatório Missionário de Atividades Criativas e Culturais - OMiCult - e coordenadora do Grupo de Pesquisa Processos e Práticas nas Atividades Criativas e Culturais (CNPq). E-mail: marcelasilva@unipampa.edu.br

**Maria João Centeno** é Doutorada (FCSH/UNL – 2011) e Mestre (FCSH/UNL – 1999) em Ciências da Comunicação pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. É Licenciada em Comunicação Social pela Universidade da Beira Interior (UBI – 1994); É professora na Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa (ESCS/IPL) desde 1995, onde leciona as disciplinas, no âmbito do 1º ciclo, de Teorias da Comunicação e Comunicação e Linguagem e a disciplina de Comunicação e Mediação no 2º ciclo. É investigadora do CIMJ e do ICML. E-mail: mcenteno@escs.ipl.pt

**Paulo Nassar** é Professor Livre-Docente no Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo e na área de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Graduado em Jornalismo pela PUC-SP, tem Mestrado e Doutorado na área de Relações Públicas pela ECA/USP. É ainda pós-doutor pela Libera Università di Lingue e Comunicazione de Milão/Itália Coordena o Grupo de Estudos de Novas Narrativas (GENN). É autor de vários livros, como “A comunicação da pequena empresa”, “O que é comunicação empresarial”, “Tudo é comunicação” e “Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e a memória institucional das organizações”. Membro da International Association of Business Communicators, da Public Relations Society of America e do Conselho da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, é o atual diretor-presidente da Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. E-mail: paulonassar@usp.br



**Rodrigo Silveira Cogo** é graduado em Relações Públicas pelo Curso de Comunicação Social da Universidade Federal de Santa Maria (1994). Tem especialização em Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (2010), instituição onde também completou Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (2012). Tem carreira em diagnósticos de comunicação pela Ideafix Estudos Institucionais, de São Paulo/Brasil, para clientes como Embraer, Schincariol, Goodyear, HP, Telefónica, Mapfre e Rhodia. Atualmente, é Gerente de Conteúdo da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial/Aberje e professor do MBA em Gestão da Comunicação Empresarial.

E-mail: rodrigocogo@usp.br

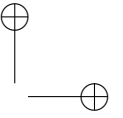
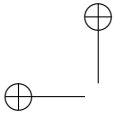
**Rogério Saldanha Corrêa** é relações públicas e mestrando no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFSM. Integrante do GP Estudos culturais e audiovisuais registrado CNPq/UFSM.

Email: rogeriosaldanha.rp@gmail.com

**Sónia Pedro Sebastião** é professora auxiliar no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ULisboa). Desde o ano lectivo de 2000/2001 que é docente de Relações Públicas, Publicidade e Comunicação Integrada (licenciatura de Ciências da Comunicação). É também Coordenadora Científica da Unidade Pedagógica de Ciências da Comunicação/Comunicação Social (ISCSP, ULisboa) e da Pós-Graduação em Comunicação Estratégica Digital (ISCSP, ULisboa). Em termos de formação académica, é mestre em Ciência Política e doutorada em Ciências Sociais, na especialização de Ciências da Comunicação. A sua investigação actual centra-se em questões da Comunicação Estratégica (especialmente, Relações Públicas e Comunicação Política).

E-mail: ssebastiao@iscsp.ulisboa.pt

**Tiago Costa Martins** Tiago Costa Martins é Professor Adjunto do curso de Relações Públicas – ênfase em produção cultural da Universidade Federal do Pampa (Unipampa), campus São Borja/RS – Brasil. Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Integrante do Observatório Missionário de Atividades Criativas e Culturais -



---

OMiCult - e Coordenador do projeto de pesquisa em política e economia da cultura, financiado pela Chamada CNPq/MinC/SEC.  
E-mail: [tiagomartins@unipampa.edu.br](mailto:tiagomartins@unipampa.edu.br)

