

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

**RELAÇÕES PÚBLICAS COMUNITÁRIAS E EDUCOMUNICAÇÃO: UMA
INTERFACE POSSÍVEL PARA A MUDANÇA DE CULTURAS ORGANIZACIONAIS**

CURITIBA
2015

SAMANTA KAROLINE CARVALHO MARCELO

**RELAÇÕES PÚBLICAS COMUNITÁRIAS E EDUCOMUNICAÇÃO: UMA
INTERFACE POSSÍVEL PARA A MUDANÇA DE CULTURAS ORGANIZACIONAIS**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel, no curso de graduação em Comunicação Social – Relações Públicas, do Setor de Artes, Comunicação e Design, da Universidade Federal do Paraná.

Prof.^a: Dr.^a Gláucia da Silva Brito.

CURITIBA

2015

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia à minha avó, Lídia de Souza, que depositou em mim toda sua confiança, mesmo antes de eu escolher o curso e no decorrer da graduação. Dedico também ao Renan Allyson Santana, meu companheiro, que me apoiou durante todo o processo de pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal do Paraná;

À professora Gláucia, minha orientadora e apoiadora desta pesquisa;

Aos familiares pela preocupação e carinho e

Aos amigos, pela força e motivação através de gestos e palavras.

RESUMO

Esta pesquisa analisa ações realizadas na Landis+Gyr e Philips, empresas dos setores de medição de energia e tecnologia diversificada, respectivamente, a fim de identificar se os projetos estão relacionados às práticas educacionais e se estão inseridos na cultura das empresas que os promoveram, portanto, em suas listas de prioridades. Com base na perspectiva de relações públicas e seus instrumentos estratégicos, este estudo tem como problema de pesquisa a seguinte questão: como a educação, juntamente com a comunicação, pode estar presente no cotidiano das organizações? Para responder a este questionamento, a análise perpassou por conceitos como cultura organizacional, educação e relações públicas comunitárias. Um dos principais objetivos é pontuar de que forma as empresas podem promover um espaço de trabalho mais comunicativo e plural para que seus colaboradores se tornem mais participativos.

Palavras-chave: Educação. Relações Públicas Comunitárias. Cultura. Landis+Gyr. Philips

ABSTRACT

This research analyzes actions performed by Landis+Gyr and Philips, companies in the energy metering and diversified technology sectors, respectively, in order to identify if the projects are related to educational practices and if they are inserted into their corporate culture - and therefore - on their priorities lists. Based on the public relations perspective and its strategic tools, this study brings as the problem the following question: how education, along with communication, can be part of the daily activities of the organizations? In order to answer this question, the analysis uses concepts such as organizational culture, education and community public relations. One of the main purposes is to find out how companies can promote a more communicative and plural working environment so their employees can become more participative.

Keywords: Education. Community Relations. Culture. Landis+Gyr. Philips

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 COMUNIDADE E PARTICIPAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DA CIDADANIA.....	10
2.1 PÚBLICO INTERNO ENQUANTO COMUNIDADE.....	13
3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	17
3.1 DEFININDO O CONCEITO DE CULTURA.....	17
3.1.1 RELAÇÕES ENTRE COMUNICAÇÃO E CULTURA.....	18
3.1.2 COMPREENDENDO A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	19
4 MUDANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	24
4.1 COMO A MUDANÇA DE PENSAMENTO SOCIAL LEVA EMPRESAS A REVEREM SUAS CONDUITAS.....	24
5 CONCEITUANDO EDUCOMUNICAÇÃO.....	30
5.1 EDUCOMUNICAÇÃO E ECOSISTEMAS COMUNICATIVOS.....	30
5.2 EDUCAÇÃO NA EMPRESA.....	32
5.3 A ATUAÇÃO DO EDUCOMUNICADOR.....	34
5.4 CARACTERÍSTICAS DAS PRÁTICAS EDUCOMUNICATIVA.....	35
6 CONVERGÊNCIAS ENTRE OS PAPEIS DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS E DO EDUCOMUNICADOR.....	38
6.1 DESAFIOS DAS AÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS COMUNITÁRIAS E EDUCOMUNICAÇÃO INSERIDAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	41
7 ANÁLISE DE CASOS: PRÁTICAS EDUCOMUNICATIVAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	44
7.1 PROJETOS INTERNOS LANDIS+GYR.....	44
7.1.1 “CAFÉ COM O PRESIDENTE”	45
7.1.2 “PROGRAMA IRRADIAÇÃO”	46
7.1.3 “PRAÇA DA LEITURA”	46
7.1.4 “QUERO-QUERO VIVER”	48
7.1.5 “PROBEIN”	49
7.1.6 CONCLUSÃO DA ANÁLISE LANDIS+GYR.....	50
7.2 PROJETOS INTERNOS PHILIPS.....	51
7.2.1 “VOTO CONSCIENTE”	51
7.2.2 “SINGULARES”	53
7.2.3 CONCLUSÃO DA ANÁLISE PHILIPS.....	56
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS.....	61

1 INTRODUÇÃO

O objetivo principal desta pesquisa é unir teoria com a prática para discutir as possibilidades de inserção de ações educacionais dentro das empresas e, portanto, no dia a dia de seus colaboradores. Assim, aos poucos, eles poderiam tornar-se mais participativos enquanto cidadãos que são, seja na política – compreendendo o contexto social em que vivem – ou sugerindo melhorias de processos que beneficiem não apenas o lucro da empresa na qual atuam, mas também que sejam úteis e edificantes para os próprios colaboradores.

A educação tem em seu fundamento o estudo da interseção educação/comunicação, que são áreas balizadoras para fundamentá-la. Essa inter-relação foi pesquisada por diversos autores como Adilson Citelli, Jesús Martín-Barbero, Mario Kaplún – primeiro a utilizar o termo –, Néstor García Canclini, dentre outros, que contribuíram para a formação do conceito propriamente dito. Alguns destes importantes autores serão resgatados para fundamentar as propostas aqui feitas. Será discutido também a importância da relação dos campos de educação e relações públicas comunitárias e a junção de ambos dentro do contexto organizacional, exercido pelo profissional de relações públicas, para ajudar as organizações a serem mais engajadas no desenvolvimento de seus colaboradores. Sabendo que os colaboradores passam grande parte do dia dentro do local de trabalho, compreendemos que é importante que as organizações, com a ajuda dos profissionais de relações públicas, façam mais pelos trabalhadores inseridos neste contexto e contribuam para o exercício da cidadania, no qual os colaboradores podem ganhar novas ferramentas que os auxiliem a compreender e questionar as informações e o funcionamento da sociedade da qual fazem parte.

A motivação da pesquisa se faz a partir da nossa compreensão da capacidade transformadora que a educação, em confluência com os conceitos de relações públicas comunitárias, tem na formação do indivíduo como ser questionador da sociedade em que vive e do reconhecimento de que as empresas – e não somente do Estado – tem papel fundamental para promover tais mudanças.

A pesquisa busca delimitar as convergências entre as práticas de RP comunitárias e de educação na perspectiva de emancipação do colaborador enquanto sujeito com capacidade crítica. Para isso, fizemos o seguinte questionamento: como a educação, juntamente com a comunicação, pode estar

presente no cotidiano das organizações? Para responder a essa questão, a análise perpassou pelos conceitos de cultura organizacional, cidadania, educomunicação e relações públicas comunitárias.

Nesta monografia são levantadas algumas hipóteses, como de que as práticas de educomunicação são pouco difundidas no meio organizacional. Pensamos que o principal motivo talvez seja a dificuldade que existe em superar hierarquias e relações de poder entre empregados e empregadores, principalmente em empresas de grande porte, enfoque que não será dado nesta pesquisa, mas que certamente pode servir de pauta para novas discussões. Outra hipótese é a de que existe dificuldade em colocar os colaboradores em contato com a produção de conteúdo (materiais institucionais como jornal-mural, revista interna ou colaboração em uma rádio ou programa feito *pelos* funcionários *para* os funcionários); as organizações parecem ter pouco interesse em instruir seus colaboradores no processo de pensamento crítico e questionamento sobre as informações e questões da sociedade e, ainda, a hipótese de que as empresas não analisam os reflexos de suas ações internas e externas no processo de formação de seus *stakeholders* enquanto cidadãos, especialmente os colaboradores.

Para reforçar a relevância desta pesquisa, adotamos o procedimento metodológico de pesquisa bibliográfica com apoio do método de análise comparativa. Identificamos uma defasagem na produção de pesquisas com este enfoque (de educomunicação no contexto organizacional) e não encontramos nenhuma pesquisa com o enfoque em organizações de grande porte, tais como as escolhidas para a análise de casos.

Primeiramente, fizemos um levantamento teórico para conceituar cultura organizacional e compreender como ocorre sua mudança; pontuar cidadania, comunidade e público interno e entender com eles se relacionam; conceituar relações públicas comunitárias e educomunicação e pontuar o elo entre os dois campos e discutir como o profissional de relações públicas pode exercer um papel facilitador frente aos projetos voltados ao público interno das organizações privadas – objetivos específicos deste trabalho.

Em uma segunda etapa, a fim de selecionar as duas empresas a serem analisadas, buscamos por relatórios de sustentabilidade que trouxessem ações voltadas ao público interno. Optamos por analisar organizações privadas e de grande porte, na tentativa de demonstrar que mesmo em ambientes em que existe

hierarquia e um grande número de funcionários, é possível implementar ações de educomunicação, conforme o embasamento teórico aqui apresentado. Para delimitar as características que fazem com que determinada ação possa ou não ser considerada educomunicação, trouxemos a definição de diversos autores que contribuíram para o desenvolvimento do campo, como Ismar de Oliveira Soares, Paulo Freire, Angela Schaun, Donizete Soares, dentre outros que serão mencionados no decorrer desta pesquisa.

A partir dos critérios estabelecidos, identificamos ações que correspondem às propostas dessa pesquisa, realizadas na Landis+Gyr e Philips – empresas do setor de medição de energia e tecnologia diversificada, respectivamente.

Em linhas gerais, tentaremos iniciar um diálogo a partir dessa proposta, identificar projetos educ comunicativos e compreender de que forma as organizações contemporâneas podem contribuir para o exercício da cidadania.

2 COMUNIDADE E PARTICIPAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DA CIDADANIA

Conforme previsto na Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948, todos os homens têm deveres, mas também direitos, como o de votar e ser votado, ir e vir, o de livre participação na comunidade da qual faz parte, interferindo em questões políticas, dentre outros direitos. Cicília Peruzzo (2004) argumenta que a participação popular tem papel essencial na construção nacional. Antes de adentrar na questão histórica de cidadania é necessário refletir em um primeiro momento no significado de comunidade, que difere da sociedade como um todo. A comunidade pode ser caracterizada como

[...] uma relação social na medida em que a orientação da ação social – seja no caso individual, na média ou no tipo ideal – se baseia em um sentido de solidariedade: o resultado de ligações emocionais ou tradicionais dos participantes. A relação social de sociedade, por outro lado, é o resultado de uma reconciliação e de um equilíbrio de interesses motivados por juízos racionais, quer de valores, quer de fins. (WEBER, 1987, p. 77 apud KUNSCH, 2007, p. 169).

Os interesses e causas comuns entre os membros de uma comunidade é o que a diferencia da sociedade em geral, percebida como uma relação mais distante e que não tem ligações emocionais entre os membros, pois é racional, conforme pontuou Weber. Depreende-se assim, que a sociedade tem motivações diversas, mas não implica nos esforços da união de pessoas de determinada localidade, com propósitos e objetivos coletivos.

A autora da área de relações públicas, Regina Escudero César (2007, p. 82) descreve que “a comunidade pressupõe a existência de uma proximidade – que pode ser geográfica, mas não se limita a ela – e elos profundos entre membros, como o sentimento de pertença, identidade e comunhão de interesses”. Em suma, a comunidade é o espaço onde os indivíduos podem atuar e interferir em questões de cunho político ou social. Ou seja, consiste em um local propício para o exercício da cidadania.

Silva e Ribeiro (2014, p. 269), pontuam que o ato de comunicar-se “pressupõe a existência do outro, a presença da alteridade. E o socializar, por sua vez, depende, inevitavelmente, da comunicação: para tornar-se social é preciso produzir comunicação e vice-versa”. Conforme os autores afirmaram, para tornar-se social é preciso comunicar e no espaço entre comunidade a comunicação é essencial para debater assuntos dos interesses comunitário. Entendê-la como um

processo social básico possibilita visualizar os sujeitos e suas ações sempre em relação. Em outras palavras: direitos, deveres e o exercício da cidadania só se dão na prática a partir do diálogo entre os indivíduos.

A compreensão de cidadania percorre seu caminho de origem na pólis grega (PERUZZO, 2004. p. 287), até os dias de hoje, em que ganha novas configurações. Ela é regida pelos preceitos de igualdade e liberdade, entretanto, em um mundo globalizado, no qual alguns países são mais cidadãos que outros (PERUZZO, 2007, p. 46) e com tantos problemas sociais em países subdesenvolvidos – extrema pobreza, educação deficitária, exclusão de minorias, saúde precária, falhas segurança e na mobilidade urbana, dentre outros –, compreendemos que é fundamental repensar no que foi estabelecido pela ONU em 1948¹. Analisando diferentes momentos históricos, compreendemos que a cidadania, que deveria ser direito de todos os homens, não pode ser exercida por todos, como por exemplo no Brasil em que tardiamente foi estendido às mulheres e aos analfabetos o direito de votar em 1934 e 1988, respectivamente (KUNSCH, 2007. p. 64).

César discorre a respeito da comunicação a serviço da cidadania e, em crítica às desigualdades sociais, afirma que:

a era da globalização da informação e da comunicação é um fenômeno social e também excludente e desigual, pois beneficia mais a uns países do que a outros, incluindo algumas partes do mundo de forma mais rápida do que outras (CÉSAR, 2007, p. 89).

Peruzzo, em crítica à era pós-industrial – descrita pela autora como síntese do progresso e do atraso –, transcorre sobre as discrepâncias da sociedade contemporânea e diz que

[...] o mundo experimenta um desenvolvimento tecnológico extraordinário e uma crescente globalização de mercados. Apesar disso, continuam visíveis e se aprofundam cada vez mais os contrastes entre países que gozam de uma situação invejável de bem-estar e outros em que milhões de pessoas sobrevivem em condições indignas, evidenciando-se um crescente desequilíbrio, tanto no meio ambiente quanto nas relações sociais e na subjetividade do indivíduo. São contradições de uma sociedade que não optou por colocar as potencialidades do conhecimento, da ciência e da técnica, primordialmente, a serviço da pessoa e de todas as pessoas (PERUZZO, 2009, p. 422).

A autora (2009, p. 422) dá continuidade à reflexão assegurando que, apesar de existirem tantos contrastes, “cresce a prontidão destas [pessoas] para participar

¹Documento disponível em: <<http://www.dudh.org.br/declaracao>>

e, com isso, elas conquistam o direito de exercer direitos e deveres, atuando como protagonistas na mudança de estruturas opressoras e na constituição de uma nova sociedade”. Alinhada a esta opinião, César (2007, p. 83) afirma que “nesses últimos anos aprendemos a participar no processo de construção da nossa realidade, sendo agentes/sujeitos dentro dela”.

Sob a ótica das autoras torna-se possível repensar a questão de maneira mais otimista. Dessa forma, compreendemos que ainda que o cenário mundial atual esteja marcado por tantos impasses, o mundo tem passado por grandes transformações e o cenário já não parece tão obscuro. Peruzzo (2007, p. 51), também diz que a partir da utilização dos meios de comunicação em conjunto com as demais forças constitutivas da sociedade, os cidadãos passaram a ter importante papel na construção da cidadania, o que corrobora que houve de fato uma mudança positiva na sociedade a despeito de tantos problemas sociais. Sobre essa nova configuração na sociedade contemporânea

[...] a evolução das tecnologias de informação e comunicação vem contribuindo para mudar os modos de vida, as culturas e as formas de intervenção social. Uma vez havendo a decisão de colocar essas tecnologias a serviço da população e, por meio delas, dar acesso às informações, às culturas, à educação etc., elas desempenham papel primordial no desenvolvimento social e da cidadania (PERUZZO, 2007, p. 51).

Fazendo um resgate histórico das relações públicas comunitárias no país, Waldemar Kunsch (2007, p. 110) destaca que os indivíduos “tornavam-se mais conscientes de seus direitos e deveres no processo de edificação de uma sociedade mais justa”. Peruzzo (2007, p. 53) parece concordar em seu artigo “Cidadania, comunicação e desenvolvimento social” destacando que “os movimentos e demais organizações sem fins lucrativos perceberam-se ausentes da grande mídia na representação de seu modo de vida e de suas necessidades comunicacionais”. De tal modo, emergiu a comunicação popular, alternativa ou comunitária, principalmente no Brasil e América Latina, nas décadas de 80 e 90.

[...] de uma comunicação dirigida a pequenos grupos e centrada nos aspectos combativos dos movimentos populares, passou-se – aos poucos – a ampliar seu alcance por meio da incorporação de meios massivos, principalmente de radiodifusão, e, portanto, de novos conteúdos e linguagens (PERUZZO, 2006, p. 5).

Assim, observa-se que comunicação popular, de fato, abriu espaços para as minorias se comunicarem e passarem de meros receptores de mensagens e

informações, a geradores de conteúdo, fazendo uso de meios massivos. Tais meios utilizados eram jornais, canais televisivos comunitários e, principalmente, a rádio. Peruzzo (2007, p. 52) relembra que a grande mídia “oferece espaços de participação, que têm se avolumado por meio da diversificação de programas, de conteúdos e/ou de canais midiáticos de cunho educativo-cultural dirigidos a diferentes localidades ou regiões do país”. A grande mídia, ao fazer isso,

abre espaço para a participação local nas grades de programação de rádio e televisão ou nas páginas dos jornais. Contudo, a mídia tem sido usada prioritariamente, com finalidades de entretenimento submetidas aos interesses econômicos e políticos dos detentores de sua propriedade e das classes dominantes, as quais representam (PERUZZO, 2007, p. 52).

Cicília Peruzzo (2007, p. 53) sobre isso, ressalta que “toda mídia tem papel central no avanço da democratização da informação e no debate sobre as questões contemporâneas”. Ao perceber a importância da atuação conjunta entre entidades pública e privada, a sociedade civil passou a utilizar de práticas de solidariedade, caridade e colaboração, para alcançar objetivos comuns. Em complemento a essa tomada de consciência, Novelli afirmou:

Esta consciência de que os destinos da sociedade podem estar nas mãos do próprio povo fez que os indivíduos privados, organizados em entidades privadas, viessem a atuar de maneira a garantir o interesse público, seja na forma de organizações não-governamentais seja nas próprias empresas privadas (NOVELLI, 2007, p. 228).

A respeito da intervenção de outras iniciativas nessa busca, este trabalho irá analisar mais especificamente as iniciativas advindas das organizações privadas, nas quais o profissional de relações públicas pode contribuir exercendo o papel de facilitador, conforme será discutido no capítulo 6.

2.1 Público interno enquanto comunidade

Para falar de transformações na cultura organizacional é preciso antes refletir sobre os maiores interessados em tais mudanças. Para isso alguns conceitos sobre público e *stakeholder* serão resgatados de forma breve, apenas para que os colaboradores – primeiros impactados pela cultura organizacional – sejam compreendidos e situados enquanto sujeitos fundamentais na composição da comunidade interna, que se dá no local de trabalho.

Stakeholder pode ser definido como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos em uma organização” (FREEMAN, 2010, p. 53). Portanto, na tradução literal, pode ser compreendido como grupo (ou grupos) de interesse. O conceito apresentou às áreas de gestão e comunicação a análise sobre as influências que os diferentes *stakeholders* exercem sobre as empresas – influências essas que são essenciais para o sucesso do negócio. Tais grupos ou públicos específicos podem ter maior ou menor influência nas organizações, de acordo com seu grau de relacionamento com a mesma. Sobre isso Andrade afirma que,

[...] para as relações públicas, o vocabulário “público” adquire uma significação especial, pois se refere aos grupos de indivíduos cujos interesses comuns são atingidos pelas ações de uma organização, instituição ou empresa, da mesma forma que os atos desses grupos se refletem na organização. Certos grupos têm maior significação para a entidade, e outros, interesse mais remoto (ANDRADE, 1970, p. 28).

Partindo deste pressuposto, compreendemos então que *stakeholders* são públicos, na medida em que traduzem grupos que sofrem algum reflexo e impactam a organização com a qual se relacionam.

O espaço organizacional comporta pequenas comunidades, no sentido discutido anteriormente, porém, primeiramente, é preciso entender quem são os principais atores que constituem uma organização. O foco será dado, na presente pesquisa, no público interno (PI), pois os colaboradores convivem diariamente no espaço de trabalho e a cultura interna de uma organização não existe sem eles.

Observando o público interno e não as ações externas, é possível analisar como é a cultura organizacional para entender se os gestores também se preocupam com o que ocorre dentro das empresas das quais fazem parte. Dessa forma é possível também compreender quais empresas praticam, de fato, a responsabilidade socioambiental e tem a cultura interna alinhada aos preceitos da educomunicação e quais fazem ações externas apenas por ganhos institucionais e financeiros. Em outras palavras, optamos por analisar o público interno, pois ele “é o maior e mais consistente avalista da reputação da empresa, sendo, portanto, além de estratégico, prioritário em termos de reputação” (MARCHESI, 2005, p. 46).

É pertinente resgatar os significados atribuídos ao conceito que alguns autores, fundamentais na área, propuseram. Waldyr Gutierrez Fortes (2002) compreende público interno como pessoas e grupos ligados à empresa por relações

funcionais oficializadas, que caracterizem o empregador e empregado, sendo que todo e qualquer contratado é enquadrado como público interno.

Na concepção de José Roberto Whitaker Penteado (1996), por público interno entende-se todas as pessoas que, de alguma forma, dependem da organização para sobreviver ou que possuem uma relação direta com ela. O autor exemplifica alguns dos atores considerados público interno: acionistas, diretores, gerentes, funcionários, familiares dos funcionários e colaboradores diretos.

Em confluência os autores mencionados, Cândido Teobaldo de Souza Andrade (1970, p. 49) assegura que “o público é a primeira e principal razão para a existência da instituição e presta um favor quando proporciona oportunidade para servi-lo em seus desejos e necessidades”.

A respeito do conceito psicossociológico de público:

O agrupamento espontâneo de pessoas adultas e/ou de grupos sociais organizados, com ou sem contiguidade física, com abundância de informações, analisando uma controvérsia, com atitudes e opiniões múltiplas quanto à solução ou medidas a serem tomadas perante ela, com ampla oportunidade de discussão, e acompanhando ou participando do debate geral por meio da integração pessoal ou dos veículos de comunicação, à procura de uma atitude comum, expressa em uma decisão ou opinião coletiva, que permitirá a ação conjugada (ANDRADE, 1989, p. 41).

Trazidas essas definições acerca de público interno é possível analisar PI como comunidade inserida no contexto organizacional; lembrando que, um dos conceitos fundamentais de comunidade é

[...] um agrupamento de pessoas que, vivendo na mesma região, tem por característica essencial uma forte coesão, baseada no consenso espontâneo dos seus integrantes e traduzida por atitudes de cooperação, em face de interesses e aspirações comuns (ANDRADE, 1970, p. 85).

Apesar de não se tratar de uma região, tal qual a definição de Andrade, consideramos o espaço organizacional uma comunidade, pois ele é composto por um grupo de pessoas que cooperam entre si e visam atingir um objetivo comum. Neste caso, sabendo da importância do público interno, é preciso criar canais de comunicação segmentados para esta comunidade e tratá-la com igual – ou superior – importância que é atribuída aos demais *stakeholders*, como clientes, acionistas e fornecedores, pois,

[...] compreender que o colaborador é um entre tantos outros stakeholders significa valorizá-lo tanto quanto se valoriza os clientes, fornecedores e consumidores que impactam sobre o produto final de uma organização,

alguém cujo comportamento afeta diretamente o sucesso ou o fracasso de uma organização. Por isso, gerir o comportamento humano em uma organização deve envolver práticas de incentivos e recompensas que de fato estabeleçam condições de trabalho produtivas e satisfatórias para os envolvidos neste processo (MOREIRA, 2009, p. 10).

O público interno está inserido no mesmo contexto que a diretoria e o profissional de relações públicas, por isso são necessárias ações que possam extrapolar o limite da relação empregatícia. Para isso, consideramos que o RP deve pleitear atividades educacionais, promovendo momentos de interação – além do trabalho em si – e encorajando a diretoria da organização para qual presta seus serviços a abrir espaços de participação da comunidade organizacional, para que os colaboradores exponham suas opiniões, e, principalmente, para que estes tenham a oportunidade de se desenvolver como pessoas. Para atingir tal objetivo, a comunicação é fundamental.

[...] co-participação dos Sujeitos no ato de pensar [...] implica uma reciprocidade que não pode ser rompida [...] comunicação é diálogo na medida em que não é transferência de saber, mas um encontro de Sujeitos interlocutores que buscam a significação dos significados (FREIRE, 1979. p. 67-9).

Em suma, a comunicação implica na partilha de opiniões e do intercâmbio entre os indivíduos envolvidos no ato comunicativo. Essa troca entre os indivíduos de uma comunidade interna é fundamental para desenvolver a cultura organizacional, que abordaremos no próximo capítulo.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1 Definindo o conceito de cultura

Para compreender a cultura dentro das empresas é preciso antes voltar ao contexto no qual o termo foi originado. A palavra cultura foi definida pela primeira vez por Edward B. Taylor em 1871, conforme resgata Livia Barbosa (2013, p. 63), e desde então, teve diversos outros significados atribuídos a ela, alternando entre momentos de consenso e outros de contestação e heterogeneidade em sua definição, ainda segundo a autora. Apesar de coexistirem diversos conceitos de cultura (FRANÇA, 2013, p. 93), um dos mais determinantes para sua compreensão é a vertente da cultura como dimensão simbólica da vida social, que se manifesta a partir das interações entre os indivíduos. Curvello (2012, p. 43) explica melhor esta vertente interacionista-simbólica. Em suas palavras,

[...] a corrente dos interacionistas-simbólicos, que engloba antropólogos de vários matizes, como Cliford Geertz, Levi-Strauss e Leach, entende a cultura como linguagem, como conjunto de signos e códigos comunicativos. Para esses autores, a comunicação surge como elemento vital nos processos de construção, fortalecimento, transmissão e mudanças culturais.

Com essa abordagem, compreendemos que a partir da comunicação é possível transformar uma cultura. Esta, que na concepção de Edgar Morin

[...] é constituída pelo conjunto dos saberes, fazeres, regras, normas, proibições, estratégias, crenças, idéias, valores, mitos, que se transmite de geração em geração, se reproduz em cada indivíduo, controla a existência da sociedade e mantém a complexidade psicológica e social. Não há sociedade humana, arcaica ou moderna, desprovida de cultura, mas cada cultura é singular. Assim, sempre existe a cultura nas culturas, mas a cultura existe apenas por meio das culturas (MORIN, 2001. p.56).

Existem múltiplas definições de cultura que não anulam o significado uma da outra, mas, ao contrário, ajudam a entender em diferentes perspectivas as nuances de um assunto tão complexo.

Linda Smircich (1983) resgata algumas perspectivas importantes da cultura, como a cognitiva, na qual ela é um sistema de cognições compartilhadas ou um sistema de crenças e conhecimento; simbólica, na qual ela é entendida como um sistema de símbolos e significados compartilhados e que precisa ser interpretada, lida ou decifrada para ser compreendida.

Ainda sob a visão de que a cultura é compartilhada, transmitida aos pares, o antropólogo francês François Laplantine (1999, p. 120 apud PONTINHA, 2001, p. 15) afirma que ela é um conjunto de saberes e saber-fazer que, segundo ele, são “característicos de um grupo humano ou de uma sociedade dada, sendo essas atividades adquiridas através de um processo de aprendizagem, e transmitidas ao conjunto de seus membros”.

O entendimento de Richard H. Hall (1978, p. 80) converge com o de Laplantine quando o primeiro afirma que a cultura não é inata, mas aprendida. Ainda de acordo com ele, suas distintas facetas estão inter-relacionadas e ela é compartilhada, além de determinar os limites dos distintos grupos. Para o autor a cultura é, portanto, o meio de comunicação do homem.

Depreende-se dessa forma que a cultura é compartilhada entre indivíduos em determinado grupo e contexto social e não se limita a uma única cultura, mas várias. Ela também é aprendida, conforme concordam os autores já citados. Tendo isto em vista, percebe-se um ponto de partida em que é possível entender como se dá a cultura no âmbito organizacional.

3.1.1 Relações entre comunicação e cultura

Conforme discutido anteriormente, a cultura possui diferentes facetas e essa compreensão em diversos níveis é muito importante para embasar o que ocorre na prática, nas relações entre pessoas no dia a dia. A comunicação e a cultura estão interligadas, pois,

[...] estão inscritas em uma dinâmica reflexiva que atua sobre outra dinâmica reflexiva (aquela do processo interacional); a cultura é o contexto institucional de valores, papéis e posições que alimenta e fornece os parâmetros para a realização de determinada prática comunicativa. Esta, no entanto, marcada pela intervenção viva dos sujeitos, por uma sequência de estímulos, respostas, escolhas e posicionamentos – instruídos, mas imprevisíveis – é tanto o lugar de atualização e reprodução da cultura como o lugar de sua renovação (FRANÇA, 2013, p. 97).

França (2013, p. 97) ainda complementa que “o ato comunicativo faz apelo à cultura não como um conteúdo a transmitir ou como o parâmetro que o define por antecipação, mas como algo que ali mesmo se reproduz, se produz de novo, se recria”.

Malene Marchiori (2013) se aproxima da percepção interacionista, pois também compreende a cultura como resultado da interação social, sendo ela

formada com base na comunicação entre seres. Para ela, as pessoas – em processos de relacionamento – criam e instituem realidades. Marchiori (2013, p. 103) afirma que “a interpretação desses ambientes é expressa na realidade cultural de determinada organização, por meio de seus discursos e relacionamentos”.

A autora discorre que a organização é um fenômeno social que possui a interação humana como uma de suas principais características e prossegue afirmando que,

[...] uma organização é uma minissociedade formada por construções sociais. Construção essa que acaba tendo início nas redes de relacionamento interna, as quais englobam funcionários, lideranças e a alta administração, para depois ter sequência e fundamento em nível externo, criando o que chamamos de imagem organizacional (MARCHIORI, 2013, p. 105).

Para dar suporte ao nosso argumento de que as culturas organizacionais são mutáveis, destacamos um trecho em que Marchiori diz:

Temos conhecimento de que os padrões de comportamento são fenômenos sociais distintos, na medida em que são produtos da interação social e do discurso. As culturas, portanto, dificilmente são planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social e tem na comunicação sua formação (MARCHIORI, 2013, p. 105).

Para agregar à discussão acerca da mudança de culturas nos pautamos na conclusão de Aktouf, além dos outros autores já mencionados. Sobre isso é possível afirmar que

[...] acreditar na força exclusiva dos gerentes para mudar comportamentos é crer que a cultura possa ser alguma coisa diferente da realidade vivida, espontânea, subjetiva dos indivíduos; que ela possa ser alguma coisa diferente da relação dos indivíduos com suas condições de existência, para ser alguma coisa que possa ser decretada e mudada à vontade (AKTOUF, 1994, p. 71-85 apud CURVELLO, 2012, p. 38).

De maneira geral, a cultura pode ser entendida como parte do ato comunicativo e não pode ser planejada ou presumida já que se trata de espontaneidade. Ela também não pode ser controlada por uma organização, uma vez que as diversas culturas são influenciadas por cada indivíduo de modo único.

3.1.2 Compreendendo a cultura organizacional

Após a contextualização em torno do conceito de cultura, compreende-se perfeitamente que seu estudo não é apenas feito na área da antropologia, mas trata-se de uma interseção de diversas ciências humanas, dentre elas a sociologia, comunicação, administração e psicologia.

A noção de cultura somente adentrou os espaços organizacionais a partir da década de 1970, mas a “cultura corporativa”, assim chamada inicialmente, só ganhou popularidade com a publicação do livro, de mesmo título, de Terrence Deal e Allan Kennedy, em 1982. A partir de então, diversos autores e estudiosos do tema passaram a incorporá-lo em suas pesquisas e obras.

Para situar em qual perspectiva está a concepção de cultura por nós entendida, é importante assumir alguns posicionamentos. Dupuis (apud CHANLAT, 1996) instituiu três abordagens acerca da cultura nas organizações. São elas: visão gerencial, antropológica sistêmica fechada e antropológica sistêmica aberta, sendo esta última a que servirá de base para as propostas feitas nesta pesquisa.

A visão gerencial entende que a cultura é mais uma das características que a organização possui. Esta perspectiva é instrumental, que enxerga na cultura, algo passível de manipulação pela alta administração das organizações quando conveniente. Diversos autores estudam o tema sob esta concepção e creem que a cultura é variável, quantificável e manipulável. O autor de maior destaque nessa visão é Edgar H. Shein.

A visão antropológica sistêmica fechada enxerga a cultura como um sistema de ideias, significações ou conhecimento encontrados em toda a sociedade. Os pesquisadores que adotam esta visão enfatizam o código, mas desconsideram os conteúdos e as práticas dos atores sociais. Assim, para eles, a empresa é um sistema fechado, que não leva em consideração o contexto social global.

A visão antropológica sistêmica aberta, por outro lado, compreende a cultura como algo presente em toda organização, em que não há uma cultura única, mas diversas. Pesquisadores desta abordagem como Gareth Morgan (2006) e Linda Smirch (1986), por exemplo, entendem a cultura como um sistema sociocultural – sendo a organização um sistema aberto, inserida em um contexto global e podendo receber influências dos acontecimentos sociais – e, para eles, a cultura organizacional não é determinada pelo ambiente, mas estruturada pelos atores presentes na empresa, principalmente os colaboradores, e pelas interações diversas que ocorrem entre eles. Neste ponto é possível entender melhor a influência

interacionista no desenvolvimento das culturas. Dessa forma compreendemos que a cultura é dinâmica e não pode ser manipulada.

O prisma adotado para analisar as nuances da cultura organizacional encontra em Morgan (2006) uma importante explicação. Ele questiona os sistemas fechados e explica que os teóricos da administração clássica não devotaram a atenção necessária ao ambiente como fator influente na cultura organizacional.

Eles [teóricos da administração clássica] trataram a organização como um sistema mecânico fechado e se preocuparam com os princípios do planejamento interno. A perspectiva dos sistemas abertos sugere que devemos sempre organizar tendo o ambiente em mente. Ela devota muita atenção ao entendimento da tarefa ou função do ambiente, definido pelas interações diretas da organização com os clientes, os concorrentes, os fornecedores, sindicatos, órgãos do governo e o ambiente contextual mais amplo ou geral. (MORGAN, 2006, p. 61).

Geert Hofstede (1994, p. 180) também acredita na importância do meio no qual a organização está inserida, para ele “todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere”. Outra definição bastante interessante sobre a cultura organizacional é a de que ela é um

conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como fonte da identidade e de reconhecimento para seus membros (FREITAS, 1997, apud CURVELLO, 1993, p. 25).

Alguns autores importantes para a discussão da cultura organizacional são Deal e Kennedy, Fleury, Kotter e Heskett e Schein – uma das mais utilizadas nas pesquisas desta corrente funcionalista. Em contraponto Aktouf, Meyerson e Martin e outros estudaram a perspectiva que vê a cultura como metáfora da organização, não manipulável e não sendo única para todos dentro do ambiente de trabalho.

Smircich (1983) concebe a empresa como um organismo adaptativo que existe através de processos de trocas com o ambiente. Para ela a organização também é um sistema de conhecimento. A autora parte da premissa de que a noção de organização repousa sobre a rede de significados subjetivos que os membros partilham. Estas subjetividades fazem parte do acervo de costumes e normas que

cada indivíduo leva para dentro da organização (PONTINHA, 2001), formando então uma empresa diferente da outra, uma vez que as significações não são as mesmas.

Cultura também é normalmente definida como “a cola social e normativa que segura a organização unida” (SIEHL e MARTIN; TICHY apud SMIRCICH, 1983, p. 344). Ela [cultura] “expressa os valores ou ideias sociais e crenças que os membros vêm a compartilhar” (LOUIS apud SMIRCICH, 1983). Citando diversos outros autores, Smircich (1983, p. 344) afirma que tais valores ou padrões “são manifestados através de artifícios simbólicos como mitos (BOJE, FEDOR; ROWLAN, 1982), rituais (DEAL e KENNEDY, 1982), histórias, (MITROFF; KILMANN, 1976), lendas (WILKINS; MARTIN, 1980) e linguagem própria (ANDREWS; HIRSCH, 1983)”.

Um ponto congruente dos teóricos funcionalistas com relação aos teóricos dos sistemas abertos é que ambos acreditam em uma mudança cultural. A diferença é que estes últimos não creem que cabe somente aos gestores realizar tais mudanças, uma vez que o ambiente organizacional é composto por trocas e interações constantes entre todos. Assim, com base nos autores do sistema antropológico aberto, compreendemos que não é possível controlar ou manipular as culturas organizacionais, mas apenas acompanhar seus desdobramentos.

Com base na antropologia etnográfica, que observa a cultura como um sistema sociocultural

A longo prazo, a sobrevivência pode ser apenas a sobrevivência *com*, nunca sobrevivência contra o ambiente ou contexto em que se opera. As organizações, assim como os indivíduos, têm que entender que são sempre algo mais do que apenas eles mesmos. Novas atitudes redefinindo os limites para incluir clientes, concorrentes e outros elementos significativos do ambiente são partes da tendência (MORGAN, 2006, pg. 297).

A partir dessa afirmação, depreende-se que a cultura organizacional sofre influências da sociedade contemporânea e de seus desdobramentos econômicos, políticos e sociais e deve mudar para acompanhar essas mudanças e nunca ir contra elas, conforme defende Morgan. Se as organizações são mutáveis, são capazes de absorver novas práticas e podem mudar para melhor atender às demandas de seus colaboradores e, portanto, inserir práticas educacionais em seu cotidiano. Sabendo disso, o profissional de relações públicas encontra terreno fértil para propor ações e aberturas de espaços, promovendo momentos de práticas

e trocas de conhecimento entre os colaboradores, conforme será discutido no capítulo 6.

Com os conceitos resgatados até aqui para refletir a cultura organizacional, conclui-se que ela pode assumir um formato aberto, pois ela é mutável. Não é possível gerenciá-la, mas é possível acompanhar seu desenvolvimento e também estimular práticas e atitudes no âmbito organizacional, sabendo que tais práticas podem ser aceitas, aprendidas e difundidas pelos membros da organização – desde que eles compartilhem desses valores. A reflexão proposta neste capítulo comprova que, ao contrário do que afirmaram autores e pesquisadores funcionalistas, pautados em velhas práticas de administração, a mudança da cultura organizacional pode sim ocorrer e de maneira positiva.

4 MUDANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1 Como a mudança de pensamento social leva empresas a reverem suas condutas

Desde o início das atividades de relações públicas como prática reconhecida – em 1916 com a abertura da Lee & Harris & Lee, empresa de consultoria de relações públicas, constituída e administrada por Ivy Lee –, percebeu-se a importância de a organização posicionar-se frente a seus públicos e atender também às suas expectativas e não somente desenvolver suas funções de prestadoras de bens e serviços, com vista apenas aos lucros e demais vantagens mercadológicas.

Tendo em vista o conceito de públicos e *stakeholders*, resgatados anteriormente, com os quais organizações e instituições se relacionam e sem os quais não podem existir, é possível pensar na influência nas condutas corporativas, que tem a responsabilidade social. Apesar de ser um tema bastante discutido atualmente, ela foi preconizada há décadas por estudiosos que a pensavam como a faceta social das relações públicas nas organizações.

Conforme cita Margarida Maria Krohling Kunsch (2003, p. 129), Edward Bernays, um dos pioneiros da área, defendia já em 1920, que a base consistente para a prática de relações públicas corretas e eficientes estava nas ciências sociais e na sociedade democrática. No Brasil, Cândido Teobaldo de Souza Andrade (1989) salientava a importância de uma maior convergência entre os interesses públicos e privados, alertando para a necessidade de maior conscientização quanto à responsabilidade social das organizações.

Em decorrência do despertar do cidadão, sobre seus direitos de participação política e ativa nas decisões da vida em sociedade, ocorreu também seu despertar enquanto consumidor e passou a questionar e exigir explicações de práticas de mercado por parte das empresas. Assim, órgãos de defesa ao consumidor e canais de reclamação e ouvidoria (via sms, telefone, internet etc.) surgiram para fazer a mediação das expectativas dos clientes com relação aos produtos e serviços oferecidos. Deste modo, as empresas não tiveram outra alternativa senão se adaptarem conforme as exigências do mercado, do qual os consumidores requerem

transparência e constante prática da ética empresarial. Ela é, de acordo com o dicionário de comunicação,

o conjunto de intenções e premissas que norteia as ações e compromissos a serem implementados em uma empresa junto a todos os seus públicos. A ética corporativa está intimamente associada à filosofia empresarial e serve de parâmetro para estabelecer as condições de equilíbrio e estabilidade das organizações e sistemas econômicos, a longo prazo, através de códigos próprios de valores. A ética, no mundo organizacional, já é considerada um verdadeiro instrumento de trabalho, intimamente relacionado à tomada de decisões e aos processos de qualidade total (RABAÇA, 2001, p. 289-290).

A partir dessa definição torna-se evidente que a prática da ética empresarial é inerente às organizações, no sentido de já não ser opcional, pois, conforme o autor apontou, ela também está relacionada à estabilidade das empresas e marcas a longo prazo. Além disso, essas práticas devem estar intimamente ligadas com a missão (propósito de existência) das empresas. Sobre a nova configuração de lucidez, relacionada à participação política e ao consumo, que instalou-se na sociedade,

A transformação da sociedade contemporânea se apresenta, principalmente, por intermédio das tendências de substituir a centralização pela descentralização, o rígido pelo flexível, o poder pela participação, o dogma pela controvérsia, a tradição pela experimentação, o padronizado pela criação, a ação individual pela atividade em equipe, a quantidade pela qualidade, a imagem pelo conceito, o formal pelo espontâneo, a complexidade pela racionalização, o trabalho penoso pelo trabalho satisfatório, o radicalismo pela tolerância, o conformismo pela reivindicação, e, em resumo, o egoísmo tacanho pelo egoísmo esclarecido” (ANDRADE, 1984, p. 23-8 apud FORTES, 2002, p. 92).

Em poucas palavras, as mudanças na sociedade contemporânea fizeram com que as próprias empresas reconhecessem a necessidade de se esclarecerem perante os cidadãos, transformando o “egoísmo tacanho” (interesses puramente mercadológicos), em “egoísmo esclarecido” (investimento em responsabilidade social e conduta mais transparente com objetivo de retornos institucionais).

De acordo com o Relatório Global de Sustentabilidade Empresarial 2013², divulgado pelo Pacto Global da ONU, muitas empresas sabem definir metas e políticas na área de responsabilidade social, porém ainda falham na aplicação dos projetos. O fato de haver maior preocupação com o tema já é um avanço,

² Disponível em <<http://www.onu.org.br/responsabilidade-social-empresas-falam-muito-e-fazem-pouco-revela-pesquisa-da-onu/>>. Acesso em maio de 2014.

considerando o recente aumento do número de empresas socialmente preocupadas, se comparado com o cenário corporativo da década de 80. Confirma-se, com isso, que os empresários ainda precisam compreender que suas marcas dificilmente serão aceitas pelos *stakeholders* se o engajamento real com as causas não for parte integrante de sua gestão, portanto da cultura organizacional.

Diversos estudos recentes concordam que há, de fato, pressão pelos consumidores com relação aos produtos e marcas. Segundo a pesquisa Akatu 2012 intitulada “Rumo à Sociedade do Bem-Estar: Assimilação e Perspectivas do Consumo Consciente no Brasil / Percepção da Responsabilidade Social Empresarial pelo Consumidor Brasileiro”³, 53% dos participantes concordaram com a seguinte afirmativa: as empresas deveriam fazer mais do que apenas o que está estabelecido nas leis, buscando trazer mais benefícios para a sociedade. O mesmo estudo mostrou que 58% dos entrevistados afirmaram que as empresas que têm impactos sociais e ambientais negativos, reduzem sua disposição para compra de um produto de sua marca. Em corroboração com esta pesquisa, foi divulgado um estudo encomendado pelo portal Catraca Livre⁴ e realizado pelo IBOPE/Conecta, no qual constatou-se que 62% dos consumidores estariam dispostos a trocar a marca habitual de seus produtos por marcas que promovessem melhorias na cidade, como ações de cultura, bem-estar e lazer gratuitos. O estudo divulgado em maio de 2014, também revelou que 50% dos entrevistados aceitariam em algum grau, pagar um pouco mais caro por marcas que promovem tais ações de melhoria.

Ambos os levantamentos apontam para o que já foi citado anteriormente: existe maior conscientização da sociedade civil sobre questões socioambientais que, importante salientar, estão ligadas também à educação, saúde, meio ambiente, lazer, dentre outras. Em suma, esta pré-disposição ao consumo de marcas socialmente responsáveis somada ao aumento de participação política dos cidadãos, acaba por pressionar as corporações. Deste modo, elas se veem obrigadas a mudar para não perderem visibilidade e seus respectivos espaços no mercado.

³ Disponível em <<http://www.akatu.org.br/pesquisa/2012/PESQUISA AKATU.pdf>> - Acesso em maio de 2014.

⁴ Ver em <<http://www.adnews.com.br/negocios/consumidores-trocar-iam-marcas-habituais-por-aquelas-que-melhoram-a-cidade>> - Acesso em maio de 2014.

Os recortes estatísticos acima citados servem também para reflexão do próprio termo responsabilidade social que, ao contrário do senso comum, não trata apenas de investimento empresarial em causas filantrópicas ou apenas assistencialistas. É preciso observar que a benemerência por si só não consegue transformar a realidade, pois, ao invés de oferecer instrumentos de atuação autônoma, ela acaba por remediar uma situação temporariamente. Em convergência a esse viés, Luisa Helena Alves da Silva (2003, p. 337-351) trata da atuação superficial das organizações no âmbito social. Para mudar esse cenário é preciso senso de responsabilidade nas transformações na sociedade pelas partes públicas e privadas. Maria Célia Paoli (200-?) chama atenção para a nova configuração no papel do empresariado brasileiro para com a concepção de cidadania corporativa, termo bastante criticada por ela.

Uma parcela desse empresariado, diante do aumento das desigualdades sociais e da pobreza no país, lança-se ativamente no campo social, chamando seus pares à responsabilização com o contexto onde desenvolvem seus negócios, e nesse movimento redefine o sentido e o modo de operar da velha filantropia, aproximando-a da noção de cidadania. Ao retorno, redefinido, da idéia e da prática de “filantropia”, é acrescentada a palavra “solidária”, que se demarca agora como abertura voluntária das empresas privadas ao extravasamento da imensa carência dos pobres brasileiros, ligada, portanto, à prevenção do futuro e respondendo às demandas da reinserção social. Isto pode ser visto através do privilegiamento dos temas da infância, da família e da educação como áreas da responsabilidade social empresarial diante da crescente deterioração da vida coletiva. Uma outra palavra agrega-se ao se tratar de definir um alvo de classe amplo e, no contexto brasileiro, ambicioso: o de criar uma “consciência de cidadania” entre o empresariado, o que significa consciência humanitária ativa do contexto onde atuam, embora a grande maioria do empresariado silencie, deste ângulo, sobre as fontes de produção da miséria e não intervenha no debate sobre a atual política econômica. Mesmo assim, todas estas palavras, juntas, parecem configurar um apelo à responsabilidade dos empresários sobre a própria base social da vida pública, algo realmente inédito na história do país (PAOLI, [200-?]).

Paoli (200-?) perpassa por questões críticas relacionadas ao papel do empresariado e do Estado nas políticas de inclusão social sob a forma de filantropia.

Responsabilidade social e a cidadania corporativa

[...] não podem ser vistas tão-somente como instrumentos a serviço de ganhos mercadológicos e de imagem institucional. Nem, muito menos, como mais um modismo ou uma bandeira de luta. As organizações devem mostrar que assumem de fato prática responsável e comprometida com a melhoria da qualidade de vida das pessoas e a diminuição das desigualdades sociais (KUSCH, 2003, pg. 142).

O que reforça nossa proposta com esta pesquisa, de que essa responsabilidade para com os *stakeholders* deve ser parte do cotidiano das organizações porque é a essência de sua cultura e não ser apenas uma ferramenta de ganhos mercadológicos. É necessário enfatizar o papel do setor privado para além do assistencialismo, pois,

devem ser consideradas as consequências das relações com clientes e fornecedores, da produção com qualidade e de sua adequação à satisfação dos usuários, as contribuições para o desenvolvimento da comunidade, os investimentos em pesquisa tecnológica, a conservação do meio ambiente mediante intervenções não-predatórias, a participação dos trabalhadores nos resultados e nas decisões das empresas, o respeito ao direito dos cidadãos, a não-discriminação de gêneros, raças, idades, etnias, religiões, ocupações e preferências sexuais⁵, e o investimento em segurança do trabalho e no desenvolvimento profissional (BORGER, 2007, p. 200).

Charles Handy (1992, pg. 195) afirma que “as empresas necessitam se transformar de forma consciente em empresas de aprendizagem, locais onde a mudança seja uma oportunidade, onde as pessoas possam crescer à medida que trabalham”. Essa transformação a qual o autor se referiu também tem relação direta com a necessidade de a empresa sustentar-se e resistir às turbulências as quais está sujeita, sem falar na dinamicidade do mercado que exige que as empresas o acompanhem – caso contrário, podem acabar perdendo espaço para seus concorrentes. Dentro das organizações,

as mudanças estão ocorrendo a todo instante. Do lado de fora, clientes mudam seus hábitos de compra e de preferência, fornecedores mudam características e preços das matérias-primas, prestadores de serviços impõem diferentes condições e esquemas de trabalho, concorrentes mudam suas estratégias, sindicatos iniciam novas reivindicações, o governo impõe alterações em leis, e isso tudo nunca acaba. (CHIAVENATO, 2010, p. 426).

A organização não pode esquecer de seu papel social para com a comunidade, pois

Contribuir para o aumento da qualidade de vida dos públicos de interesse não só faz parte de um compromisso com o desenvolvimento da Nação, como possibilita maior êxito mercadológico. [...] não basta fornecer ao mercado um determinado bem ou serviço. Hoje, o ponto de distinção são as idéias e imagem institucional. Numa sociedade cada vez mais consciente da

⁵ A autora utiliza de forma errônea o termo “preferência sexual”, quando o correto seria orientação sexual. De acordo com uma pesquisa da APA, o indivíduo não pode escolher sua forma de desejo. Ver mais em <<http://www.apa.org/helpcenter/sexual-orientation.aspx>> - Acesso em novembro de 2015.

interdependência de todas as forças, as idéias e imagem institucional de uma organização relacionadas às qualidades e características de seus produtos passam a ter importância cada vez maior (VIEIRA, 2004, p. 39-40).

Vieira (2004, p. 40) completa explicando que a legitimação decorre de situações reais vividas por grupos de trabalhadores, estudantes, consumidores e outras categorias que experimentam “na pele” a ação das organizações. Em suma, além dos colaboradores acompanharem de perto a conduta das empresas, os clientes também ajudam a pressionar as empresas para agirem com mais transparência e responsabilidade socioambiental. Sendo assim, as exigências dos consumidores também são fundamentais para incentivar as organizações a reverem suas condutas e repensarem a maneira com que atuam com seus negócios.

5 CONCEITUANDO EDUCOMUNICAÇÃO

5.1 Educomunicação e ecossistemas comunicativos

A educomunicação é um campo surgido a partir da união dos estudos da educação e da comunicação, mas não se trata apenas da mera junção das palavras comunicação e educação. O neologismo a princípio pode parecer a junção das duas palavras, mas na realidade,

[...] não apenas une as áreas, mas destaca de modo significativo um terceiro termo, a ação. É sobre ele que continua a recair a tônica quando a palavra é pronunciada, dando-lhe assim, ao que parece, um significado particularmente importante. Educação e/ou Comunicação – assim como a Educomunicação – são formas de conhecimento, áreas do saber ou campo de construções que têm na ação o seu elemento inaugural (SOARES, 2006, p. 3).

Por conta disso, para compreender suas características, faz-se uso de conhecimentos dos campos da educação e da comunicação, esta que, por sua vez, tem em sua formação as teorias dos campos da sociologia, antropologia, psicologia e outras ciências humanas. Deliberador e Lopes pautam-se em Kaplún para conceituar os campos primitivos dessa área de pesquisa. Na tradução das autoras:

Educação e comunicação são dois termos que podem ser entendidos de diferentes formas; este entendimento conduzirá distintos critérios para o emprego dos meios de comunicação nos processos educativos. Apesar dos riscos de uma simplificação esquemática, pode-se distinguir dois modos de compreendê-los; e a opção por um deles determinará toda a prática educativa (KAPLÚN, 1978, apud DELIBERADOR & LOPES, 2011, p. 88).

Da correlação educação e comunicação, surgiu a educomunicação, que pode ser definida como:

Conjunto de ações inerentes ao planejamento, implementação e avaliação de processos, programas e produtos destinados a criar e a fortalecer ecossistemas comunicativos em espaços educativos presenciais ou virtuais, assim como melhorar o coeficiente comunicativo das ações educativas, incluindo as relacionadas ao uso dos recursos da informação no processo de aprendizagem (SOARES, 2011, pg. 44).

A educomunicação representa a intersecção entre estes campos e utiliza dos conhecimentos das duas áreas para estimular o ato comunicativo e, por conseguinte, possibilitar o exercício da cidadania.

Na concepção “bancária” [...], para a qual a educação é o ato de depositar, de transferir, de transmitir valores e conhecimentos [...], refletindo a sociedade opressora, sendo dimensão da “cultura do silêncio”, a “educação” “bancária” mantém e estimula a contradição (FREIRE, 1987, p. 34).

Com isso, compreende-se que na concepção bancária de Freire o educando, depositário dos conhecimentos, não forma uma consciência crítica e, portanto, não é protagonista de sua própria realidade. Em contraposição ao depósito de conhecimentos, Freire (1987, p. 39) mais tarde afirma que “o educador já não é mais o que apenas educa, mas o que, enquanto educa, é educado, em diálogo com o educando que, ao ser educado, também educa”. Para o pedagogo os homens são mediatizados pelo mundo e se educam em comunhão.

Outra importante passagem para definir os pressupostos do ato de educar é a afirmação do autor que “a educação é comunicação, é diálogo, na medida em que não é a transferência de saber, mas um encontro de sujeitos interlocutores que buscam a significação dos significados” (FREIRE, 1979, p. 69).

Tem-se assim, um conjunto de relações que apontam a importância da comunicação na educação atuando juntas – partindo para a prática – para formar homens críticos, conscientes que transcendem a colocação de espectadores, ocupando a posição de protagonistas de suas histórias. Essa mudança de pensamento conduz à transformação e libertação que, para Freire é um processo de busca contínua, não tem fim (LIMA, 2011).

Venício de Lima (2011, p. 140), em análise às obras de Freire, explica, que para o autor, a comunicação é uma interação social, um processo de interação entre Sujeitos (com “S” maiúsculo) em diálogo. Assim, não pode haver conhecimento sem comunicação entre Sujeitos, pois esta não ocorre sem que eles sejam igualmente livres. Sem isso o que pode ocorrer é a transmissão, invasão ou manipulação, mas não a comunicação dialógica defendida por ele. Em complemento a essa premissa freireana, Gutierrez (1978, p. 33-39) defende que o “processo de comunicação é essencial à educação. [...] Por isso a aprendizagem pressupõe a interação, o intercâmbio”.

Para pensar a educomunicação é importante pensar também em ecossistema comunicativo. O termo, da biologia, representa um conjunto de uma comunidade de organismos e seu meio ambiente. De acordo com Martín-Barbero (1999, p. 36, tradução nossa) é “o que aparece como estratégico, mais que a intervenção dos meios, é a aparição de um ecossistema comunicativo que está se convertendo em algo tão vital como o ecossistema verde, ambiental”. Para Baccega (2002, p. 7), nós carregamos os ecossistemas comunicativos conosco em nossas atitudes, comportamentos, valores e decisões.

Para Ismar de Oliveira Soares (SOARES, [200-?]⁶) o lócus de ação da educomunicação é um ecossistema comunicativo e, assim como é necessário existir uma relação equilibrada entre os homens e a natureza, é necessária a criação destes para “que cuide [m] da saúde e do bom fluxo das relações entre as pessoas e os grupos humanos, bem como do acesso de todos ao uso adequado das tecnologias da informação”. Em outro artigo, Soares estende a noção do conceito ao admitir que este engloba a “organização do ambiente, a disponibilidade de recursos, o modus faciendi dos sujeitos envolvidos e o conjunto das ações que caracterizam determinado tipo de educação comunicacional” (2002, p. 125).

5.2 Educação na empresa

Outro conceito que está bastante alinhado aos princípios formuladores da educomunicação e à concepção de ecossistemas educativos é o conceito de educação não-formal. Maria da Glória Gohn (2006) distinguindo educação não-formal da formal e informal, afirma que a primeira é aquela que se aprende “no mundo da vida”, via processos de compartilhamento de experiências, principalmente em espaços e ações coletivas cotidianas. Os espaços educativos não-formais não se limitam aos redutos escolares, mas acompanham as trajetórias de vida dos grupos e indivíduos, fora das escolas, em locais informais; ela ocorre em ambientes e situações interativos construídos coletivamente, de acordo com a autora.

Gohn (2006), afirma que “na [educação] não-formal, o grande educador é o outro, aquele com quem interagimos ou nos integramos”. Esta afirmativa tem relação com a proposta de Paulo Freire de comunicação dialógica entre Sujeitos que

⁶ Ver SOARES, Ismar de Oliveira. “Ecossistemas Comunicativos”. Disponível em: <<http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/28.pdf>>. – Acesso em abril de 2015.

consideram um ao outro e comunicam em relação de igualdade. Dessa forma, se dá a aprendizagem com o outro.

A ideia de cidadania e autonomia dos indivíduos também está presente na forma de educação não-formal, que capacita os indivíduos a se tornarem cidadãos do mundo, no mundo, são baseadas em princípios de igualdade e justiça social e, quando presentes em determinado grupo social, fortalece o exercício da cidadania. Gohn (2006) afirma que “Ela preparar [sic] os cidadãos, educa o ser humano para a civilidade, em oposição à barbárie, ao egoísmo, individualismo etc.”. Portanto, a educação não-formal e a transmissão de informações contribuem para que haja equilíbrio entre os indivíduos envolvidos, princípios do ecossistema comunicativo explicado por Soares anteriormente.

Gohn (2006) explica que, ao contrário da educação formal, a não-formal não é organizada por séries, idade, conteúdos; atua sobre aspectos subjetivos do grupo; trabalha e forma a cultura política de um grupo. Compreendemos que a educação não-formal também tem maior aproximação da educomunicação quando auxilia no desenvolvimento de laços de pertencimento, construção de identidade coletiva, quando colabora com o empoderamento coletivo de um grupo – no caso da proposta dessa pesquisa, pensamos na educação não-formal para com o público interno – aumentando seu capital social.

Ainda de acordo com Gohn (2006), a educação não-formal tem a capacidade de gerar como resultados uma série de processos, sendo eles: consciência e organização de como agir em grupos coletivos; construção e reconstrução de concepções de mundo e sobre o mundo; contribuição para um sentimento de identidade com uma dada comunidade; formação do indivíduo para a vida e suas adversidades; os indivíduos adquirem conhecimento de sua própria prática e aprendem a ler e interpretar o mundo que os cerca.

O objetivo com o resgate desse conceito é propor a ideia de que a educação não-formal somada às práticas educomunicativas possuem potencial para serem aplicadas em outros espaços, extrapolando os limites das escolas e atingindo outros indivíduos que, fora esta oportunidade, poderiam não possuir contato com tal forma contributiva de conhecimento, de troca de informações, de comunicação dialógica e, portanto, de aprendizagem. Assim, retomando aos conceitos de público interno como comunidade abordados anteriormente, pode-se considerar que a organização, sendo uma comunidade onde os indivíduos passam boa parte do dia, pode

promover atividades educacionais a fim de olhar para seu *stakeholder* principal e estimular seu pensamento crítico. Isso desde que com a participação de um educador ou outro profissional que possa facilitar este processo, como o profissional de relações públicas, pautando-se das ferramentas das RP comunitárias, conforme será discutido adiante.

Com a análise da educação não-formal e a forma com que ela se dá, compreendemos que o espaço organizacional pode servir de local para o aprendizado entre os indivíduos, já que a empresa se encaixa na proposta de Gohn de espaço passível de acomodar uma coletividade com a intenção de trocar conhecimentos.

5.3 A atuação do educador

Ismar de Oliveira Soares (2000, p. 12-24) menciona uma pesquisa⁷, desenvolvida pelo NCE (Núcleo de Comunicação e Educação da ECA/USP) junto a um grupo de 178 especialistas de 12 países da América Latina, entre 1997 e 1998 e coordenada por ele, que apontou que o educador é o profissional que “demonstra capacidade para elaborar diagnósticos e de coordenar projetos no campo da inter-relação Educação/Comunicação”. A pesquisa revelou também que dentre as atividades do educador destacam-se duas:

- a) a implementação de programas de ‘educação para a comunicação’, favorecendo ações que permitam que grupos de pessoas se relacionem adequadamente com o sistema de meios de comunicação.
- b) o assessoramento a educadores no adequado uso dos recursos da comunicação, como instrumentos de expressão da cidadania (SOARES, [200-?], p. 1).

Discorrendo sobre a âmbito da atuação profissional dos educadores, Soares afirma que eles se caracterizam como facilitadores da ação de outras pessoas e procuram elaborar materiais que correspondam às necessidades e interesses destas pessoas, fazendo com que se tornem elas as próprias produtoras do conhecimento. Segundo o autor, preocupados com a democratização do acesso à informação, os educadores utilizam de sua atuação profissional “como meio para a formação de valores solidários e democráticos, para a transformação do ambiente em que vivem”. (SOARES, p.4, 2000[?])

⁷ Ver “O perfil do educador”. Disponível em: <<http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/29.pdf>> - Acesso em abril de 2015.

Para Angela Schaun as motivações do educador

se firmam em dois grandes postulados: a formação de cidadãos críticos, participativos e inseridos no meio social (onde toda e qualquer discriminação e exclusão devem ser banidas), e a concretização de utopias sociais, mais claramente postas no campo da ecologia, de uma educação de qualidade e de uma comunicação participativa e democrática. Estes, na verdade, foram os traços encontrados no perfil dos educadores (2002, p.97).

A respeito a prática do profissional da educação, Soares afirma que ele não segue um procedimento exato, pois

Ele [o educador] é um mobilizador e [sua] ação depende muito das circunstâncias, das colaborações que ele encontrar ou da capacidade dele de encontrar colaboradores para suas ações. Porque ele é um gestor de processos e a educação é uma prática que emerge da própria sociedade e que se contrapõe a outras práticas também sociais. [...] Alguém que chegue pra fazer algum tipo de trabalho que quebre essa hegemonia, naturalmente essa pessoa tem que ter muita habilidade, habilidade de dialogar com o estabelecido. Nós também defendemos o princípio de que a educação não existe na sua característica de inteireza [...] (SOARES, 2000 apud BRANCO e KALHIL, 2015, p. 7).

Em suma, entendemos que o educador não segue um roteiro específico, preocupa-se em trabalhar democraticamente para ajudar a formar cidadãos críticos e participativos conscientes de sua realidade social, características que convergem com os objetivos do profissional de relações públicas que exerce a profissão no âmbito comunitário. Mais a respeito dessas relações entre as duas práticas serão discutidas no próximo capítulo.

5.4 Características das práticas educacionais

No artigo “Sobre educação, seus procedimentos e metodologias” ([200-?]), Ismar Soares explica que a ação do educador não tem roteiro específico, conforme mencionado no tópico anterior. No entanto, para o autor, são os princípios gerais adotados nos últimos 40 anos – durante os quais o campo da educação se desenvolveu – que caracterizam a ação educacional.

Soares ([200-?]) defende que um dos princípios da educação é a visão da essencialidade da comunicação nas relações educativas. Nesse aspecto, o autor explica que a comunicação “não é simplesmente um recurso ou uma ferramenta a serviço da didática, mas é uma condição essencial e inerente a um

autêntico processo educativo; é um processo gerador de conhecimento”. Para ele também é importante reconhecer o direito de acesso aos recursos da informação por parte dos professores, alunos e membros da comunidade educativa (considerados por ele como agentes sociais). Nesse ponto, o autor também afirma que é preciso de uma capacitação para utilização desses recursos “a partir de uma perspectiva dialógica, dialética e participativa”.

Ainda sobre princípios balizadores da educomunicação, desenvolvidos nos últimos 40 anos, Soares diz que a gestão democrática dos procedimentos e dos recursos da informação são inerentes ao processo comunicativo. Nesse tópico o autor explica que é preciso democratizar as relações no interior do sistema educativo através da mediação tecnológica. O autor também defende que toda prática comunicativa deve ser colocada a serviço da promoção da cidadania, acima da promoção do marketing. Por fim, Soares (SOARES, [200-?]) completa afirmando que deve haver a “eleição de procedimentos participativos em toda ação coletiva destinada a ampliar as formas de expressão de pessoas e grupos humanos”.

Soares (2009) explica que as ações educacionais podem ser feitas “por grupos que entendam que a comunicação é um direito de todos e que defendam um livre fluxo da informação e o direito de expressão, sejam eles ONGs ou empresas privadas”. O autor (2009) complementa dizendo que é possível que tais ações educacionais sejam desenvolvidas nas organizações de estruturas rígidas. Entretanto para ele (SOARES, 2009) “o importante neste caso é que haja reflexão sobre aquela ação e alguma autonomia daquele grupo para trabalhar”.

As ações educacionais que envolvem criação e emissão de conteúdos geram diversos resultados positivos para os envolvidos. Sobre isso Peruzzo (2006, p. 10) diz que “a participação ativa do cidadão, como protagonista da gestão e da emissão de conteúdos, propicia a constituição de processos educacionais, contribuindo, dessa forma, para o desenvolvimento do exercício da cidadania.

Quem participa do conjunto das atividades de um meio de comunicação, como sujeito, se desenvolve mais rapidamente enquanto pessoa e profissionalmente; aprende a olhar o mundo que a cerca de outra maneira, passa a se expressar melhor, aumenta a auto-estima, e aprende também a compreender mais criticamente o funcionamento da mídia na sociedade, como suas possibilidades de manipulação e poder de influência (PERUZZO, 2008, p. 7).

De forma geral e com base nas leituras resgatadas neste capítulo, compreendemos quais são as características de cunho educacional e

entendemos que elas podem ocorrer no espaço organizacional sendo facilitadas por qualquer indivíduo que queira, antes de qualquer interesse, contribuir para a criação de um espaço comunicativo plural e emancipador. No próximo capítulo será discutido de que forma o profissional de relações públicas se assemelha com a figura do educador e como ele pode contribuir para levar ações e projetos de educação aos colaboradores por meio do exercício de sua profissão em uma perspectiva voltada à comunidade organizacional, ou público interno.

6 CONVERGÊNCIAS ENTRE OS PAPEIS DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS E DO EDUCOMUNICADOR

Kunsch (2007, p. 165-180) explica que foi somente a partir da década de 80 que se passou a discutir as relações públicas a serviço dos interesses populares e comunitários. O profissional de relações públicas comunitárias:

é, antes, um articulador e um incentivador, mais do que um simples transmissor de saberes e aplicador de técnicas aprendidas na universidade. Ele não deve ser um mero 'consultor', que não vivencia as necessidades da comunidade. As relações públicas comunitárias implicam sua participação 'na' comunidade, dentro dela e em função dela (KUNSCH, 2007, p. 172).

Silvestrin e Oliveira (2011, p. 246), a respeito dessa afirmação de Kunsch, salientam que não significa que formação acadêmica deva ser negligenciada. "Ao contrário, exige-se conhecimento para usar com critério o seu saber profissional no trabalho com públicos constituídos por indivíduos com capacidade crítica". Tudo isso é importante para

[...] promover o relacionamento entre as organizações, os seus públicos e a sociedade em geral; manejar com habilidade as tecnologias disponíveis; atuar com outras áreas e conhecimento; para dar visibilidade à causa do movimento e posicioná-lo publicamente e conceber a comunicação como um meio para buscar soluções conjuntas e gerar ações coletivas com significados comuns (SILVESTRIN; OLIVEIRA, 2011, p. 246).

Kunsch (2007, p. 173-177), aborda princípios indispensáveis para a eficácia das RP comunitárias, tais como: reconhecer a complexidade social e ter visão de mundo; dominar as teorias, técnicas e instrumentos de relações públicas; ter a educação libertadora como norteadora das ações e valorizar a cidadania e a solidariedade humana.

Com relação à educação libertadora, a autora diz que os profissionais de RP "devem se comportar como agentes de transformação, deixando de repetir incessantemente o discurso sistêmico normalmente assimilado em sua formação universitária". Kunsch cita Paulo Freire que diz que "os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo (FREIRE, 1979, p. 66 apud KUNSCH, 2007, p. 176). Essas características se assemelham às propostas da educomunicação de que as pessoas aprendem umas com as outras.

Quanto à valorização da cidadania e solidariedade humana, Kunsch (2007, p. 177) afirma que o profissional de RP comunitária “precisa ter a ética como princípio balizador, evitando envolver-se com projetos e programas que visem pura e simplesmente retornos mercadológicos e egoístas das empresas promotoras”.

Durante a graduação o futuro profissional de RP aprende as técnicas, como o uso estratégico da comunicação dirigida para evitar conflitos e atender, principalmente, às demandas da alta diretoria da empresa na qual irá exercer sua função. No exercício das relações públicas comunitárias, importante salientar, o objetivo é fazer a comunicação ser participativa e plural. Ainda que existam diferenças fundamentais entre comunicação organizacional e comunitária, a segunda pode se adaptar ao espaço organizacional e ser aplicada à comunidade interna uma vez que irá proporcionar mais oportunidades de diálogo e não apenas ser instrumento de manutenção de ordem e cumprimento dos regimentos internos.

No contexto da cidadania as relações públicas podem ser consideradas uma função intimamente ligada à educação com fim social, porque se propõem a, justamente, estabelecer a relação entre organização e públicos de forma consciente, transparente, ética e baseada na confiança (OLIVEIRA, 2007, p. 182)

Para José Felício Goussain Murade, cidadania tem ligação direta com a capacidade de manejar conhecimento. De acordo com ele, as relações públicas populares podem contribuir com os grupos para a produção de autoconhecimento e que,

[...] com esse propósito, elas se tornam relações públicas educacionais, pois já não se trata de informação, mas de formação, na qual o conhecimento construído pela comunidade vale tanto quanto o conhecimento científico, pois ganha em significado, a partir do momento em que estabelece relação/transformação da realidade. A comunicação/relações públicas tem por função desenvolver a inquietude social e, assim, formar a cidadania. O dissenso é um meio para chegar à cidadania, que só será efetivada quando se conseguir formar agentes de mudança dispostos a correr riscos para construir um mundo melhor. (MURADE, 2007, p. 160)

Com isso, as funções de relações públicas comunitárias mais uma vez vão de encontro com as funções do educador, pois ambos auxiliam no desenvolvimento da inquietude social e auxiliam grupos a participarem, questionarem e assim desenvolverem a cidadania.

A autora Regina Escudero César (2007, p. 83) afirma que quando se fala em relações públicas comunitárias, trata-se de uma nova postura metodológica, que “não deve ficar restrita aos movimentos sociais periféricos, mas pode se dar em qualquer espaço de atuação, dependendo unicamente de um posicionamento do profissional da área”.

Essas práticas coletivas,

transcendem a satisfação objetiva das necessidades do aqui-e-agora, essenciais à nossa sobrevivência, que devem estar articuladas entre todos os segmentos da sociedade, sejam eles de direita ou de esquerda, empresariais ou populares, alinhados ou não a determinado partido político (CÉSAR, 2007, p. 83).

Assim como a educomunicação é fundamentada na democracia e dialogicidade, as relações públicas comunitárias se relacionam com esse fundamento e com uma concepção de mundo e de homem que:

a) acredita no homem, na sua potencialidade de construir uma sociedade justa e livre. b) Que enxerga a desigualdade social, as contradições de classes e quer o bem-estar, a plenitude dos direitos da cidadania assegurados para todos os seres humanos. c) Acredita nas possibilidades de mudanças. E na sociedade civil como gestora de mudanças e de nova hegemonia. d) Implica na interdisciplinaridade entre vários campos do conhecimento e da ação político-educativa. e) Que se realizem de modo orgânico ao interesse público e preferencialmente inseridas em experiências concretas e alicerçadas na metodologia de uma educação popular libertadora. f) Favoreça a ação coletiva, a autonomia, a partilha do poder de decisão, a corresponsabilidade (PERUZZO 1993, p. 128 apud SILVESTRIN; OLIVEIRA p. 246).

Tais aspectos atribuídos às relações públicas comunitárias por Peruzzo convergem com os preceitos da educomunicação, em que crê na mudança e na construção de uma sociedade mais justa.

Outra convergência entre relações públicas comunitárias e educomunicação, é que, tanto em uma quanto em outra, as produções são facilitadas pelo profissional, mas são criadas pela comunidade e para a comunidade. Ambas as atuações estimulam, dessa forma, o protagonismo dos cidadãos e a participação em coletividade.

De forma geral, compreendemos que o profissional deve levar adiante a voz do público interno, pois o RP por si só, deve ser humanitário e isso deve estar presente na conduta do profissional mesmo antes de sua graduação. É fundamental que o profissional integre os conceitos das RP comunitárias em suas ações de

comunicação interna, para obter resultados positivos tanto para a organização na qual atua, quanto para o público interno sem a qual a empresa não existe.

6.1 Desafios das ações de relações públicas comunitárias e educomunicação inseridas no contexto organizacional

É sabido que somente a iniciativa do profissional de relações públicas não é suficiente para alinhar interesses de empregados e empregadores, conforme discorre Cicilia Peruzzo em “Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista” (1986). Seria utópico não considerar as limitações e dificuldades existentes dentro de empresas, cada uma com sua cultura específica e algumas tão flexíveis quanto outras tão fechadas para possibilidade de mudança na cultura. No entanto, a própria autora afirma alguns anos mais tarde que, apesar dessas limitações, “sempre existem atividades, projetos e programas nos quais podemos fazer algo em prol do interesse genuíno de públicos ou do interesse público” (PERUZZO, 1993).

Peruzzo prossegue explicando que relações públicas podem ser concretizadas em uma abrangência grande de instituições. Para que isso ocorra são necessários três campos. O primeiro é que “seja qual for a organização para a qual trabalhamos (seja empresa privada, órgão público ou qualquer outra instituição) podemos ocupar espaços abertos pelas contradições” (PERUZZO, 1993). A autora dá continuidade afirmando que o segundo campo de atuação seria “nas organizações que se pautam pelos interesses do bem comum e/ou orgânicas aos movimentos sociais populares, como nas ONGs”. E, por fim, o terceiro campo necessário para que haja atuação de relações públicas seria “dentro dos próprios movimentos ou organizações sociais populares e sindicais”. Peruzzo finaliza afirmando que enquanto membro (sem vínculo empregatício), assessoria (voluntária ou remunerada) ou como profissional contratado, é possível realizar um trabalho engajado, utilizando-se de conhecimentos e técnicas de RRPP a serviço do interesse do público interno e das comunidades externas à organização.

Além das limitações de relações públicas, existem ainda as problemáticas a serem consideradas com relação à educomunicação inserida no contexto organizacional. Sobre isso, Soares afirma que ela não é realizada plenamente por conta da existência de hierarquia e expectativa estabelecidas pelas empresas com relação ao comportamento dos colaboradores. Essa hierarquia acaba fugindo de um

dos preceitos básicos da educomunicação, instituído por Paulo Freire e já abordada neste trabalho, de relação de igualdade perante o outro para que haja a comunicação dialógica entre os Sujeitos.

Entretanto, Soares não descarta a possibilidade de levar projetos que se aproximem da proposta de educomunicação para dentro dos espaços de trabalho. “É uma negociação que pode ser feita na medida em que a empresa esteja aberta para um diálogo cultural, permitindo que os funcionários escolham metodologias de trabalho e tenham espaço para expressões culturais” (SOARES apud VERONEZE, 2008). O autor reflete que o patrocínio de algum trabalho educutivo nas comunidades já é uma prática corrente entre empresas. Para ele há dois extremos relacionados às empresas: a comunicação tradicional interna, ainda que usando instrumentos inovadores e, por outro lado, pode-se encontrar nelas apoio a projetos educutivos que atuam com o público externo à empresa (SOARES apud VERONEZE, 2008).

A possibilidade de inserção de educomunicação na cultura empresarial

[...] aplicada ao mundo empresarial surge como o meio mais adequados para fazer das organizações ecossistemas comunicativos, âmbitos de participação e de aprendizagem que permitam às pessoas que os compõem, a possibilidade de autorealização como seres chamados a uma vida significativa. Trata-se, portanto, de uma ação ética de comunicação, dirigida às pessoas e aos segmentos sociais envolvidos com a organização, e que busca desenvolvê-la como um ambiente de aprendizagem e crescimento, no qual cada indivíduo passa a ser um agente ativo e responsável de um projeto comum. (CARVALHO, 2005, p. 2).

Regiane Ribeiro (2012, p. 88) afirma que nessa proposta “a empresa se torna um espaço significativo no qual cada indivíduo passa a ser um elemento chave para a realização do projeto e da missão da organização”.

Ribeiro (2012, p. 88) elucida que os valores e interesses dos públicos se fundem à identidade organizacional e os resultados acabam por ser consequência da motivação que se materializa no trabalho. “É precisamente este sentido recuperado no ambiente profissional que, levando ao compromisso e à atitude, tem como consequência natural a conquista dos melhores resultados”.

Os resultados adquiridos a partir da aplicação da educomunicação ao ambiente corporativo seria (re)afirmação ou (re)construção de uma identidade corporativa sólida. Para Ribeiro não se pode pensar em formar um espaço significativo sem compreender o que é a organização e sem conhecer sua essência, identidade, valores, missão e visão. “Esses elementos de identidade devem ser

'relidos e redefinidos' com a participação dos membros da empresa, para que sejam parte de suas vidas e, portanto, tenham sentido (RIBEIRO, 2012, p. 89)

O intuito desta proposta, ainda pouco explorada no âmbito empresarial, é integrar colaboradores e empresa através de atividades educacionais, meios de comunicação em conjunto com a tecnologia da informação e práticas organizacionais que caminhem para este desenvolvimento de pensamento crítico em que os indivíduos possuam autonomia de pensamento – refletindo criticamente as informações que recebem diariamente nos meios de comunicação – e que questionem processos, propondo soluções. Esse pode ser um ganho bastante significativo para as organizações que fazem dessas práticas hábitos presentes em sua cultura, das áreas operacionais às administrativas. É justamente essa oportunidade de participação, de opinião e expressão e de diálogo entre os pares que deve encaminhar os colaboradores rumo à libertação contínua, a partir da educação.

Retomando a importância da educação e da troca de saberes entre pessoas para dar início à emancipação do indivíduo, vale resgatar o pensamento que “o homem não pode se tornar um verdadeiro homem senão pela educação” (KANT, 2002, p. 444).

7 ESTUDO DE CASOS: PRÁTICAS EDUCOMUNICATIVAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Com base no conceito de ações educ comunicativas e do elo entre as práticas de relações públicas comunitárias e educomunicação, já mencionados anteriormente, serão analisados projetos realizados dentro do contexto organizacional da Landis+Gyr e Philips, empresas dos segmentos de medição de energia e tecnologia diversificada, respectivamente. Com isso, buscamos compreender se as propostas de ações educ comunicativas acontecem, de fato, na prática.

Conforme explicitado na introdução deste trabalho, a seleção das duas organizações analisadas se deu a partir de uma busca por relatórios de sustentabilidade que trouxessem ações internas, voltadas aos colaboradores, que se aproximassem das propostas da educomunicação. Para compreender como essas ações impactavam os colaboradores, em termos de rotina de trabalho e vida pessoal, utilizamos o método de análise comparativa. Além disso, para identificar as ações educ comunicativas, suas características e a forma com que elas devem ocorrer na prática, utilizamos o levantamento teórico trazido nesta pesquisa no capítulo 5.

7.1 Projetos internos Landis+Gyr

Fundado em Zug (Suíça) em 1896, o Grupo Landis+Gyr atua no setor de medição de energia elétrica em todo o mundo. Suas operações estão localizadas em fábricas em diversos locais do mundo, tais como Suíça, Alemanha, Reino Unido, França, Grécia, EUA, México, Brasil, África do Sul, China e Índia.

Presente no Brasil desde a década de 40, fornecendo medidores especiais de alta precisão para medições industriais e de fronteira, a Landis+Gyr incorporou a operação industrial no país em 1997, em Curitiba/PR, fabricando medidores eletromecânicos para aplicação residencial, comercial e industrial. O atual quadro de colaboradores em Curitiba conta com 512 pessoas, que juntas possuem uma capacidade produtiva anual de 2 milhões de medidores, representando cerca de 10% da produção global da Landis.

A unidade da Landis+Gyr em Curitiba promove diversas ações internas para com seus colaboradores, realiza eventos e investe em bolsas de estudos tanto para

os funcionários quanto para seus filhos, além de patrocinar projetos de educação de adolescentes e jovens de comunidades carentes. Entretanto, nos atentaremos às atividades voltadas ao público interno da empresa somente, colaboradores, e analisaremos se elas saem do campo da responsabilidade social – com algum objetivo institucional – e tocam o campo das práticas educacionais – interesse primário em promover comunicação dialógica, participação e autonomia dos indivíduos.

“Em doze edições (até o ano passado) do prêmio ‘Melhores Empresas para trabalhar’, organizado pela revista *Você S/A*, a Landys+Gyr [sic] foi indicada em 11 delas, várias vezes como uma das 10 melhores do Brasil” (GOLDSTEIN, 2014, p. 113). Vejamos a seguir os projetos internos que mais se destacam na empresa.

7.1.1 “Café com o Presidente”

Uma vez ao mês, durante 1h30 minutos, a empresa realiza o encontro da diretoria e colaboradores, convocados pelo RH, para tomarem um café. O nome da ação é “Café com o Presidente” e, a empresa “busca aproximar funcionários e a alta direção da empresa. Os esclarecimentos e sugestões propostas durante os cafés têm reflexo direto na produtividade e na qualidade. A equipe conhece a situação da empresa e a maneira de colaborar para o crescimento contínuo da organização”, de acordo com o Relatório em apoio aos 10 Princípios do Pacto Global da ONU, divulgado em 2010⁸. Esta iniciativa vai de encontro com o preceito de educação de que é preciso criar um ambiente horizontal, que dispense hierarquias (neste caso pelo menos durante a realização do café) para estimular a participação das pessoas envolvidas – os colaboradores – para que estes participem e se expressem livremente. A oportunidade dada aos colaboradores para que eles relatem problemas cotidianos do trabalho, sugiram melhorias e deem outros feedbacks, é uma forma de gestão conjunta e faz com que o colaborador exerça um papel influenciador da empresa. Consideramos interessante a forma descontraída com que esta ação ocorre, no horário do café da manhã, e pensamos que é positiva a atmosfera criada neste momento. Tal ação converge com as práticas de RP comunitárias e educação, pois cria um espaço mais plural e aberto à

⁸ Ver “Relatório de comunicação de Progresso (COP Report)”. Disponível em: <<http://migre.me/sk3OG>> - Acesso em outubro de 2015.

comunicação entre colaboradores e os diretores os colocando como iguais em um diálogo aberto.

7.1.2 “Programa irradiação”

O programa da rádio interna da empresa também merece destaque nessa análise. Chamado “Programa irradiação”, com nome votado e escolhido pelos próprios colaboradores, o quadro tem edição diária e as pautas são relacionadas aos acontecimentos internos e diversos outros assuntos que possam interessar aos ouvintes. Importante destacar que a locução dos programas é feita pelos próprios colaboradores. A autonomia de manuseio de tecnologias como o microfone, controle de som, dentre outras aparelhagens utilizadas na rádio, é exatamente o que propõe a educomunicação e as relações públicas comunitárias, pois o indivíduo que antes era apenas receptor, passa a ser emissor da mensagem, tendo a experiência de impactar sobre o meio e a notícia. A iniciativa é interessante e difere de rádios internas tradicionais, nas quais as pautas, produção e locução são feitas por funcionários de cargos superiores, geralmente da área da comunicação e relações públicas, para os de cargos abaixo da hierarquia. Entretanto, seria mais produtivo, e conectado com uma proposta educacional, se os próprios colaboradores pudessem ter a oportunidade de criar as pautas e cuidar da execução do programa diário para entender a mídia com a qual estão lidando e, assim, ter uma autonomia maior sobre o conteúdo produzido. Uma sugestão de melhoria que podemos fazer seria que a Landis+Gyr permitisse mais abertura para que as pautas e matérias noticiadas fossem pesquisadas e escritas *de* colaboradores *para* colaboradores – independente da hierarquia – com a ajuda de um facilitador que poder ser o próprio relações públicas ou outro profissional da comunicação que auxilie no processo.

7.1.3 “Praça de Leitura”

Também relacionado à autonomia dos colaboradores no processo criativo e comunicativo interno, existe o espaço chamado “Praça de Leitura”, no qual são realizadas diversas atividades como a “Apresentação na praça” que ocorre mensalmente e leva grupos artísticos para mostrar a diversidade cultural neste espaço. Além disso, ocorrem também apresentações nas quais os próprios

colaboradores podem participar para compartilhar seus talentos com os colegas de trabalho. Na praça ficam sempre à disposição de todos diversos livros, jornais e revistas para que eles se informem do mundo que os cerca e tenham um momento de contato com diferentes materiais impressos. No entanto, seria interessante a realização de uma oficina na praça para que todos os que quisessem, conversassem sobre as notícias desses materiais impressos e, com a ajuda do profissional de relações públicas na figura de educador e facilitador, compreendessem as nuances dessas informações. Dessa forma, os participantes teriam a oportunidade de analisar criticamente as notícias, compartilhar suas opiniões próprias a respeito delas e aumentar suas visões acerca das edições ou recortes contextuais que ocorrem em diferentes meios antes de as informações chegarem até eles.

Sabendo que são distribuídos folhetos para todos (chamados de “Landinews”), a empresa poderia envolver os colaboradores na produção desses informativos, exercitando a leitura e escrita e dando mais autonomia sobre as informações circuladas internamente. Da mesma forma a intranet poderia ceder mais espaços de interação e não somente de consulta, como é mais utilizado internamente. É interessante, no entanto, que existem diversos terminais com acesso livre à internet localizados em vários pontos da empresa para que todos acessem informações de seus interesses. No relatório divulgado pela empresa não fica claro se a internet é de uso irrestrito (sem sites bloqueados) ou se servem apenas para acessar informações relativas à empresa, seus setores e processos e outras informações relacionadas ao âmbito profissional apenas. De qualquer forma, a interação com a tecnologia também está relacionada aos preceitos educacionais. Se houver uma forma de suporte ou capacitação interna para manusear as tecnologias disponíveis, então a educação se dá de maneira ainda mais evidente.

7.1.4 “Quero-quero Viver”

Outra ação interna que se destaca é o projeto “Quero-quero Viver” no qual, uma vez ao mês, a empresa libera seus colaboradores por meio expediente para realizar trabalho voluntário externo ao local de trabalho. A remuneração por horas de trabalho é paga normalmente, como se estivessem dentro da empresa trabalhando,

o que parece positivo e estimula mais pessoas a doarem tempo para projetos sociais. Apesar de trabalho voluntário não estar diretamente ligado com relações públicas comunitárias e educomunicação, essa ação coloca o colaborador como ator de sua própria realidade, compreendendo o mundo que o cerca para além dos muros da empresa. Segundo informa a empresa no mesmo relatório, o Serviço Social dá suporte aos colaboradores para que eles tenham um bom aproveitamento e desenvolvimento do trabalho. Na figura dos assistentes sociais envolvidos, tem-se o educador na função de facilitador desta ação. A Landis+Gyr também informou no relatório que a iniciativa aponta significativamente para a qualidade de vida dos envolvidos e mostra-se como um caminho para a construção de uma sociedade mais humana com pessoas mais felizes e comprometidas com a vida. Outro aspecto positivo da ação é que os próprios colaboradores se mostram mais satisfeitos e, por conseguinte, tem mais produtividade. Importante ressaltar que esse benefício direto à organização é consequência da promoção e estímulo do voluntariado e não objetivo primário do projeto.

De acordo com Maria José da Costa Oliveira, esse tipo de ação constitui uma estratégia que propicia criar um relacionamento mais saudável entre as organizações e seu público interno e contribui ainda para o preparo dos colaboradores no confronto com situações diferentes daquelas que vivenciam no dia a dia. Oliveira (2007, p. 187-188) complementa dizendo que o envolvimento do público interno com atividades voluntárias colabora para “desenvolver sua responsabilidade como cidadãos, conscientes não apenas de seus direitos, mas também de seus deveres perante a sociedade”. Isso é o exercício da cidadania na prática, uma vez que os colaboradores participantes estão compreendendo que eles também têm importante papel no desenvolvimento da sociedade.

Em suma, este projeto não pode ser caracterizado como educomunicação, porém ele estimula a cidadania, um dos objetivos do campo. Se nessas ações de voluntariado os próprios colaboradores pudessem participar como facilitadores, junto às pessoas da instituição visitada, na produção de conteúdo para folhetos, jornal-mural, fanzine, cartazes ou até mesmo uma rádio interna, do local visitado para realização da atividade, então poderia ser considerado um projeto de educomunicação.

7.1.5 “Probein”

O último projeto da Landis+Gyr que será mencionado nesta análise é o “Probein”, que consiste na concessão de bolsa de estudos/idiomas para atender as necessidades educacionais, assim como a qualificação profissional dos colaboradores. Este benefício é concedido àqueles que possuem um ou mais anos de casa. Através de reembolso, a empresa subsidia 50% do valor do estudo/idioma. Essa ação tem caráter de educação formal, já que o estudo é relacionado com sala de aula e no qual um professor irá transmitir os conhecimentos aos alunos. Por conta disso, não consiste em um projeto educacional. Acreditamos que se aproxima mais de responsabilidade social para com os colaboradores. No entanto, é importante comentar que se há este e outros projetos relacionados ao incentivo aos estudos, significa que a empresa não teme que seus colaboradores tenham mais contato com a educação, que se tornem mais autônomos e críticos ou que se desenvolvam também profissionalmente. O que percebemos é que, geralmente, as empresas temem em investir na educação e formação de sua equipe com receio de pedidos de demissão para outras oportunidades. Uma empresa como a Landis+Gyr que estimula e apoia o desenvolvimento educacional precisa ser mencionada e observada com atenção. Para que o projeto “Probein” fosse considerado educacional, a empresa poderia oferecer cursos e oficinas realizadas internamente com a ajuda de um profissional de relações públicas na função de educador ou facilitador das atividades que poderiam ser leitura crítica de jornais e revistas, exposição de filmes e documentários sobre temas diversos relacionados à sociedade contemporânea, produção de jornal-mural, fanzine e outros informativos ou também produção das pautas e matérias veiculadas no programa irradiação, conforme sugerido anteriormente. Os cursos internos teriam caráter de educação não-formal, na qual as pessoas aprenderiam umas com as outras.

7.1.6 Conclusão da análise Landis+Gyr

Observando de forma geral os projetos promovidos pela Landis+Gyr, a empresa apresenta-se alinhada às propostas da educação explicitadas nesta pesquisa e ajudam a evidenciar de que forma essas ações podem acontecer na prática, no âmbito organizacional e até mesmo no horário do expediente, mesmo em uma empresa de grande porte – geralmente considerada mais rígida por suas

hierarquias e cultura interna mais forte. Existem diversas melhorias possíveis nos projetos já existentes na empresa, porém já é possível observar na prática que a inserção da educomunicação na cultura organizacional na forma de projetos para com os colaboradores, pode ser eficiente em seus objetivos propostos e ajudar a desenvolvê-los e se tornarem cidadãos, cientes de seus direitos e deveres e protagonistas de suas vidas.

7.2 Projetos internos Philips

A Philips do Brasil é uma subsidiária da Royal Philips Electronics da Holanda e atua no país há 83 anos. Líder dos mercados locais de eletroeletrônicos, equipamentos para recepção de TV por assinatura via satélite, eletrodomésticos portáteis, produtos para cuidados pessoais e iluminação, a Philips do Brasil atua ainda nos setores de telecomunicações, informática e equipamentos médico-hospitalares.

Com sede na Holanda, a empresa possui aproximadamente 123.800 funcionários em mais de 60 países. Com um volume de vendas de 27 bilhões de euros em 2007, é líder de mercado em equipamento para diagnóstico médico por imagem e monitoramento de pacientes, soluções em iluminação com base na eficiência energética, produtos de cuidados pessoais e para a casa, bem como eletrônicos de consumo.

A empresa investe de maneira consistente e engajada em diversas ações de responsabilidade social, principalmente na América Latina, porém analisaremos dois projetos. São eles: “Voto Consciente”⁹ e “Singulares”¹⁰.

7.2.1 “Voto Consciente”

Junto à organização não-governamental Transparência Brasil, a Philips desenvolveu em 2002 o projeto “Voto Consciente”. O objetivo primário do projeto, de acordo com a empresa, é conscientizar seus funcionários sobre a importância das eleições e de exercer a cidadania através do voto.

Com ações apartidárias, o projeto traz temas relacionados ao assunto e realiza diversas ações para conscientizar o público interno sobre a importância de ser um eleitor mais exigente. Dentre as formas encontradas para comunicar aos colaboradores sobre o tema estão: distribuição de cartilhas e materiais específicos – nos quais são informados como funciona a atuação dos três poderes, a estrutura do processo eleitoral e dados históricos a respeito –; sugestões de que tipos de informações os colaboradores devem pesquisar sobre os candidatos e dicas de

⁹ Disponível em <<http://migre.me/sk3Rf>> e <<http://migre.me/sk3S7>> - Acesso em outubro de 2015.

¹⁰ Disponível em: <<http://migre.me/sk3SB>> - Acesso em outubro de 2015.

como podem ser encontradas. Para a empresa, a iniciativa auxilia as pessoas a fazerem escolhas mais conscientes.

Algumas atividades se destacam neste projeto, como em 2002 quando, por conta das eleições presidenciais, foram promovidos jogos de futebol diferentes, nos quais um ator interpretava o papel de um juiz ladrão para abordar o tema corrupção, utilizando a familiaridade do público em discutir futebol. Os jogos aconteceram nas unidades de Manaus, Mauá, Recife e Varginha. Nessa ação é interessante observar que os próprios colaboradores participam e compreendem, de forma lúdica, a forma com que um candidato não pesquisado, antes do voto, e não cobrado, após as eleições, pode impactar no cotidiano de todos. A ação encontrou no futebol uma forma de dialogar com os colaboradores envolvidos fazendo com que eles refletissem e entendessem na prática a importância do tema. A ação não deixa de ser uma forma de diálogo bastante interessante e uma forma de estimular a participação dos envolvidos, o que é característica fundamental da educomunicação.

Para encaixar melhor a ação do futebol dentro da proposta de educomunicação, seria interessante que após os jogos, um facilitador reunisse os colaboradores para conversar sobre o desdobramento das partidas, a fim de conversar e ouvir a opinião de cada colaborador sobre os ocorridos no campo de futebol. Depois desta discussão eles poderiam participar da produção de uma matéria – para veiculação na rádio interna da empresa, nos folhetos ou mesmo na intranet – para contar para os demais colaboradores de que forma ocorreu a ação, qual foi a proposta e o objetivo alcançado. Se esses complementos ocorressem a Philips, com seu projeto, teria adentrado o campo da educomunicação de forma indubitável e teria impactado outras pessoas da empresa que não participaram da atividade.

No ano de 2006 o Brasil utilizou a literatura de cordel, com imagem e sons do Nordeste brasileiro, promovendo apresentações com repentistas em todas as fábricas da Philips no país. Dessa forma a comunicação com os colaboradores foi feita de maneira descontraída. Um mês após o fim da ação foi realizada uma pesquisa que apontou que dos 6.124 funcionários envolvidos no projeto, 85,5% se recordam do projeto “Voto Consciente”, e 59% afirmam terem discutido sobre o projeto e as informações a respeito dele com pessoas externas à empresa. Para que esta ação, também bastante lúdica, se aproximasse mais das propostas

educativas, poderia ter uma oficina de produção de cordel, estimulando os próprios colaboradores a escreverem suas repetições, discutir sobre as informações que poderiam ser abordadas nas canções e, dessa forma, impactar de forma mais orgânica os trabalhadores da Philips. Além disso, o ganho seria significativo em termos de reflexão, uma vez que para a produção das rimas os colaboradores teriam que pensar criticamente no assunto. cremos que ao final das atividades as pessoas se lembrariam mais do que foi discutido na ocasião. Sugerimos este enfoque nos próprios colaboradores, pois a repetição é divertida, mas ela não envolve os colaboradores que ficaram como ouvintes e não como produtores de conteúdo e emissores de informações.

Interessante observar também, que a campanha não ocorre de forma isolada, pois a cada ano eleitoral o projeto é reforçado e são realizadas novas atividades de sensibilização nas unidades da empresa. Inclusive o “Voto Consciente” foi levado para o Chile e México em 2005 e 2006, respectivamente. Nestes países ocorreram ações semelhantes às realizadas no Brasil, porém no México se destaca o fato de que lá o voto não é obrigatório e, portanto, a empresa teve um desafio maior em promover atividades que ajudassem os colaboradores a compreenderem que votar de forma consciente é exercer a cidadania e ajudar na construção de um país melhor. O resultado no México foi bastante positivo, pois, de acordo com uma pesquisa realizada pela empresa, ao final da campanha 90% dos funcionários foram impactados por ela.

7.2.2 “Singulares”

A Philips também criou o projeto “Singulares”, voltado para a conscientização do público interno (funcionários e prestadores de serviços terceirizados). Criado pela Gerência de Responsabilidade Social da empresa para a América Latina, o projeto tem por objetivo disseminar o conceito da diversidade humana na empresa através de ações que facilitam seu entendimento e assimilação.

Para abordar o tema e falar a respeito das singularidades dos indivíduos (tais como raça, idade, sexo, classe social e cultura, doenças e deficiências), a empresa optou por utilizar a linguagem de filmes em curta-metragem e peça de teatro, criada especialmente para o projeto, como recurso para abordar um tema

considerado tabu na sociedade. Assim, foram realizadas projeções de curtas-metragens selecionados e montagens teatrais exclusivas, com a participação de grupos plurais, constituídos por colaboradores de diversos níveis hierárquicos, áreas de atuação, formação profissional, idade e sexo. As sessões ocorreram nas unidades da Philips em São Paulo (SP), Recife (PE), Manaus (AM), Varginha (MG) e Mauá (SP).

Para a realização do programa, a empresa contou com o apoio da Articultura, consultoria especializada em planejamento de ações empresarias nas áreas social, cultural, ambiental e esportiva. De acordo com a empresa, o conceito pôde ser melhor trabalhado e disseminado através de opções diferenciadas. Para os organizadores do projeto, “a escolha de ações culturais (sessões de cinema e teatro) possibilita maior flexibilidade em relação às diferenças sociocultural e intelectual¹¹ entre os públicos internos da empresa”.

Com curadoria da produtora Zita Carvalhosa, organizadora do Festival Internacional de Curtas Metragens de São Paulo, os curtas-metragens selecionados foram: “Criaturas que nasciam em segredo”, de Chico Teixeira (filme de 1995 que permitiu a reflexão das diferenças físico-corporais, mais especificamente o nanismo); “Dona Cristina perdeu a memória”, de Ana Azevedo (filme de 2002 que aborda as diferenças físico-corporais, no caso a terceira idade); “Ilha das Flores”, de Jorge Furtado (filme de 1989 que permitiu discussões de diversas abordagens); “O branco”, de Ângela Pires e Lílian Sulzbach (filme de 2000 que fala sobre deficiência visual, permitindo abordar o tema das diferenças físico-corporais); “O dia em que Dorival encarou a guarda”, de Jorge Furtado e José Pedro Goulart (filme de 1986 que tem como tema o preconceito racial).

As exposições ocorreram em salas de cinema dentro das dependências da empresa ou em locais próximos, nas unidades de São Paulo, Mauá, Varginha, Recife e Manaus. As sessões aconteceram em diversos horários, permitindo assim que colaboradores de todos os turnos participassem. Após a exibição dos filmes foram realizados debates, conduzidos por um profissional especializado no assunto diversidade. Neste caso este profissional atua como facilitador, incentivando a

¹¹ Gostaríamos de pontuar que podem existir diferenças de escolaridade entre os colaboradores, porém não significa que aqueles de maior grau escolar tenham mais capacidade intelectual do que os de menor grau escolar. Consideramos que não foi uma boa forma de a Philips colocar isso utilizando a palavra “intelectual”, pois foi feito de forma problemática e até contraditória aos preceitos de educomunicação, pois ela crê no compartilhamento de saberes entre indivíduos e não na hierarquização de conhecimento por uma única pessoa ou elitização de saberes.

participação de todos os envolvidos e estimulando o compartilhamento de ideias e reflexões a respeito dos filmes projetados. Como complemento à ação, na saída do local de exibição, os espectadores receberam um folheto com sugestões de longas-metragens que abordem algum tema de diversidade.

A proposta de exibir curtas já é interessante por si só, pois é um recorte singular que não está nos meios massivos e, portanto, possui um caráter muito mais social e conscientizador do que apenas informativo. O profissional que atuou como facilitador dos debates está relacionado ao papel desempenhado pelo educador, que poderia também ser realizado por um RP da empresa. Os debates ao final de cada sessão são fundamentais para engajar o público e estimular a participação, os comentários e a criticidade dos colaboradores. No site da empresa não tem mais informações a respeito de como ocorreram os debates, porém, se o facilitador propôs questionamentos e pediu a opinião dos participantes, se ele auxiliou no contraponto de opiniões e permitiu que houvesse uma reflexão geral a partir dos próprios colaboradores, então a ação é educadora e permitiu pensamento crítico e consciente acerca dos documentários exibidos. Neste caso não tem produção em cima dos curtas, porém o debate em si não deixa de ser uma produção, pois é uma comunicação dialógica e as hierarquias ali não precisavam ser manifestadas para que todos participassem.

Com relação à ação de teatro, as encenações receberam montagens diferentes a partir do texto, produzido exclusivamente para este projeto, de autoria do dramaturgo e roteirista Aimar Labaki. Segundo a empresa, “a representação teatral é uma atividade eficaz por possibilitar que conceitos sejam transmitidos de forma lúdica e integradora, facilitando o entendimento”. A empresa também reconhece a importância de engajar os colaboradores e promover a participação deles enquanto atores sociais. Com isso, foi possível sensibilizar mais com os temas abordados, uma vez que a comunicação era apresentada *de colaboradores para* outros.

De acordo com a Philips a peça tem como objetivo a problematização de “questões referentes ao processo de inclusão social de segmentos diferenciados da população, por meio de sua absorção no mercado de trabalho e sua plena integração com a comunidade”. Para os organizadores, os temas foram “tratados de forma sutil e leve, procurando esclarecer fatos e dados objetivos, sem descuidar das implicações psicológicas e sociais do processo de integração”.

Realizadas em todas as unidades fabris da Philips por colaboradores voluntários, acompanhadas por diretores profissionais, a peça conta a história de Paulo da Silva, desempregado de 30 anos que tenta recolocação profissional. Ele recebe a promessa de que terá um emprego se conseguir se adaptar a alguma das três vagas disponíveis. Só que uma delas só tem funcionários cegos, outra só tem mulheres e a última, só negros. Paulo passa a representar então, as pessoas que vivem na pele o drama da discriminação e preconceito por serem diferente, singulares.

Se observados os preceitos educomunicativos discutidos nesta pesquisa, é possível depreender que a ação teatral, apesar de interessante, não é necessariamente educomunicação, uma vez que as informações comunicadas são a partir da visão de um dramaturgo e não dos próprios colaboradores. É evidente que colocá-los na posição de protagonistas da peça e abrir espaço para que eles comuniquem com a linguagem teatral é positivo, porém para se aproximar mais da educomunicação é preciso ceder espaço também para a produção, para a influência em cima da ação realizada e de todas as suas etapas até a apresentação para o público. Seria interessante se ocorressem peças menores organizadas por colaboradores voluntários, com a ajuda de um facilitador, que abordassem aspectos da diversidade humana, atentando também para que os participantes fossem de diferentes grupos minoritários, para que pudessem participar e compartilhar suas vivências e opiniões a fim de transmitir uma mensagem mais humana e conectada com a realidade vivida pelos colaboradores. Seriam peças curtas de diversas abordagens com uma participação muito mais ativa dos colaboradores voluntários e espectadores.

7.2.3 Conclusão da análise Philips

O projeto “Voto Consciente” está bem alinhado às propostas da educomunicação, pois compreende que cada colaborador é antes de tudo um indivíduo com capacidade crítica e com autonomia para refletir diversos temas, como a política neste caso. Incentivar o exercício da cidadania e comunicar com mais ênfase o direito de votar e influenciar no cenário político do país está diretamente ligado à educomunicação e às práticas de RP comunitárias, conforme discutido

nesta pesquisa. No entanto, conforme propusemos, seria ainda mais positivo se os próprios colaboradores pudessem produzir os conteúdos relacionados ao tema.

Já o projeto “Singulares” nos traz duas percepções com as ações escolhidas para comunicar a diversidade dos indivíduos. Primeiro a ação de exposição de curtas e realização de debates sobre eles, com a ajuda de um profissional conduzindo os debates, evidencia o que propusemos nesta pesquisa: os colaboradores podem e devem refletir acerca da realidade em que vivem e devem comunicar uns com os outros deixando de lado as hierarquias a fim de produzir uma análise crítica acima de uma mensagem veiculada. Isso é extremamente importante para estimular uma visão mais crítica de produções de modo geral, uma vez que ela tem seus recortes e abordagens, porém cabe a cada participante fazer essa análise e chegar a uma conclusão sem interferências, influências ou manipulação de informações. Já a ação da peça teatral ainda precisa de alguns ajustes para melhor se adequar às propostas educacionais, pois os colaboradores não tinham tanta autonomia de comunicação e opinião quanto no caso dos debates. A mesma coisa ocorreu com o projeto “Voto Consciente”, no qual não houve a abertura necessária para que os participantes produzissem e comunicassem a mensagem a partir de suas próprias visões.

De forma geral a Philips se apresenta bastante promissora por criar essas ações e mantê-las com frequência, pois não são isoladas ou raras, e por compreender que uma empresa tem papel fundamental na construção de uma sociedade mais justa e humana, a partir de ações que estimulem a cidadania e diversidade.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início do desenvolvimento desta pesquisa foram citadas algumas hipóteses importantes que foram em parte comprovadas. A lembrar: as práticas de educomunicação são pouco difundidas no meio organizacional – pensamos que o principal motivo talvez seja a dificuldade que existe em superar hierarquias e relações de poder entre empregados e empregadores, principalmente em empresas de grande porte, enfoque que não será dado nesta pesquisa, mas que certamente pode servir de pauta para novas discussões; existe dificuldade em colocar os colaboradores em contato com a produção de conteúdo (materiais institucionais como jornal-mural, revista interna ou colaboração em uma rádio ou programa feito *pelos* funcionários *para* os funcionários); as organizações parecem ter pouco interesse em instruir seus colaboradores no processo de pensamento crítico e questionamento sobre as informações e questões da sociedade e, ainda, a hipótese de que as empresas não analisam os reflexos de suas ações internas e externas no processo de formação de seus *stakeholders* enquanto cidadãos, especialmente os colaboradores.

Todas essas hipóteses estão bastante ligadas à nossa visão, que era pouco otimista antes de começar a realizar esta pesquisa. A partir da análise de casos é possível compreender que os projetos relacionados às propostas educacionais existem, mas as empresas precisam compreender a proposta da educomunicação para adaptarem esses projetos internos e precisam também difundir mais iniciativas privadas para com seus colaboradores.

Por conta da popularidade dos balanços de responsabilidade social, diversas empresas passaram a investir em educação, voltada principalmente para comunidades carentes, externas à organização. A partir do desenvolver desta pesquisa comprovou-se que a hipótese de que as empresas têm pouca preocupação em formar pessoas críticas é equivocada. De acordo com Ribeiro (2012, p. 87) as organizações têm dificuldade de eleger focos de atuação e utilizar competências organizacionais para obter maiores eficiência e eficácia das ações sociais promovidas e elegem os projetos na área de educação como prioridade sem ter conhecimento teórico-metodológico da interface e de como podem responder às demandas e necessidades da organização e de seus públicos, conforme conclui a autora.

Os gestores das empresas estão começando a perceber que as pressões sociais para com seu desempenho éticos e socio-responsável frente à organização ganharam maior proporção e que muitas de suas concorrentes já identificaram esta mudança no cenário. Assim, elas estão preocupadas em planejar, executar e analisar suas ações tanto internas quanto externas e estão também buscando interagir mais com seus *stakeholders*.

Também concluímos que há possibilidades de criação de espaços educacionais mesmo com os impasses que existem nas organizações. A "luz no fim do túnel" aparece a partir de diversos aspectos que convergem para uma transformação na cultura organizacional, apontados no decorrer deste trabalho.

Com o levantamento teórico trazido no capítulo 4, a respeito da mudança da sociedade, compreendemos que as pessoas estão mais conscientes e exigentes, passando a cobrar seus direitos com relação às organizações que, por sua vez, precisam retribuir para a comunidade e meio ambiente os insumos retirados para gerar lucro. Provou-se que a cultura organizacional não é um sistema fechado permanentemente, pois ele se molda ao que acontece ao redor da empresa, na sociedade contemporânea a ela. Assim, o profissional de relações públicas, valendo-se das ferramentas de RP comunitárias, encontra uma grande oportunidade para tratar do público interno como comunidade, dentro da microsociedade que é a organização. As práticas educacionais nada tem a ver com objetivos mercadológicos, mas seus reflexos positivos no dia a dia dos colaboradores e nos resultados dos negócios são consequências. Assim, por meio de ações práticas, é possível motivar colaboradores, prepará-los para funções que exijam maior criticidade, integrar a equipe e fortalecer a cultura interna.

Com base em leituras contextuais acerca das relações públicas comunitárias, trazidas nesta monografia, compreendemos que quando uma comunidade supera a dependência social e política, a democracia se faz presente e há mais capacidade de solução de problemas e de produção de riqueza, seja ela cultural, econômica, política etc. Tais interações e trocas podem ser facilitadas por um educador. Entretanto o próprio relações públicas pode ser considerado como facilitador deste processo dentro das empresas, desde que apoiado a uma visão multidisciplinar para ser capaz de propor diálogo, estimular a participação promovendo oficinas de criação de uma rádio interna, blog, intranet, jornal-mural ou revista feitos pelos colaboradores para os colaboradores. Seja qual for a atividade

escolhida, considerar que os colaboradores são sujeitos e têm algo a contribuir com a organização já é estabelecer uma comunicação dialógica, de duas vias, para com o público ou comunidade interna.

Este seria então, um importante passo para as organizações provarem que são, na prática, socialmente responsáveis e que se preocupam com o desenvolvimento de seus colaboradores – desde que façam isso com o interesse primário no desenvolvimento do colaborador enquanto ser humano e cidadão, acima de tudo.

Acreditamos que nossos objetivos foram alcançados, pois conseguimos pontuar os conceitos propostos, comprovar através da teoria e da prática que há possibilidade de mudança na cultura organizacional e que diversos fatores estão levando organizações a reverem suas condutas.

Ismar Soares (2009) afirmou que "pensamos em educomunicação sempre como uma meta, como uma esperança, mas na sociedade em que vivemos sabemos que ainda não existem ações 100% educomunicativas". Levando esta afirmação em consideração, compreendemos que ações essencialmente educomunicativas, no contexto de empresas, não são comuns, porém ações promissoras com capacidade de transformar esse cenário existem e conseguimos apresentar algumas delas aqui – o que nos permitiu identificar ações educomunicativas, foi o levantamento teórico trazido no capítulo 5, que nos permitiu compreender quais as características da educomunicação. Por esse motivo, acreditamos que atingimos o objetivo principal de identificar na prática que existem, de fato, ações educomunicativas mesmo em empresas de grande porte, com estruturas hierárquicas e consideradas rígidas. Esperamos que esta pesquisa gere mais debates na área de Relações Públicas acerca dessas possibilidades e que, de alguma forma, as organizações compreendam o que já sabíamos desde o começo desta pesquisa: a educação e a comunicação juntas podem transformar pessoas, as comunidades nas quais elas estão inseridas e a sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas: relações com os diferentes públicos**. São Paulo: Atlas, 1970.

_____. **Psicossociologia das relações públicas**. 2ª edição. São Paulo: Loyola, 1989.

BACCEGA, Maria Aparecida. **Meios de comunicação na escola**. Revista Comunicação & Educação n o 25. São Paulo: Salesiana/ECA/USP, 2002.

BARBOSA, Livia. Dilemas e tensões do conceito da cultura. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Comunicação em interface com cultura**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2013; Rio de Janeiro: Senac Rio de Janeiro, 2013.

BORGES, Fernanda Gabriela. Pressupostos teóricos e aplicados da responsabilidade social corporativa. In: KUNSCH, Waldemar e KUNSCH Margarida Krohling. **Relações Públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, 2007.

BRANCO, Anne K. A. e KALHIL, Josefina D. B. A educomunicação e suas contribuições na formação de professores de ciências sociais. IN: **Revista Tecnologias na Educação**, ano 7, número 12, 2015. Disponível em: <<http://tecnologiasnaeducacao.pro.br/wp-content/uploads/2015/07/Art20-vol12-julho2015.pdf>> - Acesso em 08/11/2015.

CARVALHO, Paulo Monteiro de. **Educomunicação e a reinvenção da empresa do século XXI**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/4002/educomunicacao-e-areinvencaoda-empresa-do-seculo-xxi.html>>. Acesso em: 11/04/2015.

CÉSAR, Regina Escudero. Movimentos sociais, comunidade e cidadania. In: KUNSCH, Waldemar e KUNSCH Margarida Krohling. **Relações Públicas**

comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Summus, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional.** Brasília: Casa das Musas, 2012.

_____. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional: um enfoque qualitativo da questão no Banco do Brasil.** Dissertação de Mestrado; São Bernardo do Campo: Instituto Metodista de Ensino Superior, 1993.

DELIBERADOR, L., LOPES, M. **Mídia Educação e a formação cidadã: análise das oficinas de rádio da escola municipal Olavo Soares Barros de Cambé – PR.** Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, América do Norte, 2011. Disponível em:

<http://www.portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/revistaintercom/article/view/639/592> - Acesso em: 06/04/2015.

DUPUIS, Jean-Pierre. Antropologia, Cultura e Organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, Jean-François (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v. 3. SP: Atlas. 1996.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processos, funções, tecnologia e estratégias.** São Paulo: Summus Editorial, 2002.

FRANÇA, Vera R. Veiga. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Comunicação em interface com cultura.** São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2013; Rio de Janeiro: Senac Rio de Janeiro, 2013.

FREEMAN, Robert Edward. **Strategic management: a stakeholder approach.** Massachusetts: Cambridge, 2010.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou comunicação?.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

_____. A Pedagogia do Oprimido, 17ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GOHN, Maria da Glória. Educação não-formal na pedagogia social. In: **I Congresso Internacional de Pedagogia Social**. Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em:

http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=MSC000000092006000100034&lng=en&nrm=abn - Acesso em 05/04/2015.

GOLDSTEIN, Mauricio. **Novas organizações para uma nova economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014

GUTIÉRREZ, Francisco. **Linguagem Total - Uma pedagogia dos meios de comunicação**. São Paulo: Summus, 1978.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1978.

HANDY, Charles. **A Era da Irrracionalidade ou a Gestão do Futuro**. Portugal, Edições Cetop, 1992.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival**. London: Harper Collins, 1994.

KANT, Immanuel. **Sobre a Pedagogia** (tradução alemão: Francisco Cock Fontanella). Piracicaba: Unimep, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 5ª edição. São Paulo: Sumus, 2003 (Novas buscas em comunicação; v. 17)

KUNSCH, Waldemar Luiz. **Resgate histórico das relações públicas comunitárias no Brasil**. In: KUNSCH, Waldemar e KUNSCH Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, 2007.

LIMA, Venício A. de. **Comunicação e cultura: as ideias de Paulo Freire**. Brasília: Editora Universidade de Brasília: Fundação Perseu Abramo, 2011.

MARCHESI, Amauri. Comunicação Interna: Fator Humano como Diferencial Competitivo. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação Interna: A Força das Empresas**. Vol. 2. São Paulo: ABERJE, 2005.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva de inter-relacionamento. In: _____. **Comunicação em interface com cultura**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2013; Rio de Janeiro: Senac Rio de Janeiro, 2013.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. **Retos culturales de la educación a la comunicación**. Disponível em: <http://nuso.org/media/articles/downloads/2878_1.pdf> - Acesso em 08/04/2015.

MOREIRA, Elen Gongora. **Incentivos e recompensas**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 4ª ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO; 2001.

MURADE, José Felício G. Relações Públicas na construção da cidadania dos grupos populares. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. Relações Públicas e as questões sociais nos três setores da sociedade. In: KUNSCH, Waldemar e KUNSCH Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, 2007.

PAOLI, Maria Célia. **Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania**. Disponível em:

<<http://www.ces.uc.pt/emancipa/research/pt/ft/cidadania.html>> Acesso em 14/04/2015.

PENTEADO, J. R. Whitaker. **Relações públicas nas empresas modernas**. Lisboa: Centro do Livro Brasileiro, 1996.

PERUZZO, Cícilia Maria Krohling. **Relações Públicas no modo de produção capitalista**. Summuns Editorial, 1986.

_____. **Relações públicas, movimentos populares e transformação social**. Publicado na Revista Brasileira de Comunicação, v.XVI, n. 2, p.125-133. São Paulo: Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 1993. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/peruzzo-cicilia-relacoes-publicas.html>> - Acesso em 22/09/2014.

_____. **Comunicação nos movimentos populares – a participação na construção da cidadania**. Petrópolis: Vozes, 2004.

_____. **Revisitando os Conceitos de Comunicação Popular, Alternativa e Comunitária**. IN: XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Brasília-DF, INTERCOM/UnB, 6 a 9 de setembro de 2006. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/116338396152295824641433175392174965949.pdf>> - Acesso em 03/11/2015.

_____. **Relações Públicas nos Movimentos Sociais e “Comunidades”**. In: **Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional II Abrapcorp**, 2008. Minas Gerais: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2008/qt5_krohling.pdf> - Acesso em 12/11/2015.

_____. **Relações Públicas nos movimentos sociais e nas “comunidades”**: princípios, estratégias e atividades. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

PONTINHA, Leni Calderaro. **A ausência de política de Relações Públicas e os danos causados no processo de mudança de cultura organizacional: um estudo de caso.** (Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes (ECA), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

RABAÇA, Carlos Alberto e Gustavo Guimarães Barbosa. **Dicionário de Comunicação.** Campus, 2001.

RIBEIRO, Regiane. **A Educomunicação como alternativa para criação de ecossistemas comunicativos nas organizações:** uma análise do Programa “Veja na Sala de Aula”. *Comunicação & Informação*, v. 15, n. 2, p. 80-96, jul./dez. 2012. Disponível em: <www.revistas.ufg.br/index.php/ci/article/download/24570/14147>. – Acesso em 06/04/2015.

SCHAUN, Angela. **Educomunicação: Reflexões e Princípios.** Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

SILVA, Anderson Lopes; RIBEIRO, Regiane Regina. Para entender a comunicação como processo social básico. In: MARQUES DE MELO, José; FERNANDES, Guilherme Moreira. (Orgs.). **Pensamento Comunicacional Brasileiro: o legado das Ciências Humana** – vol. 1: História e Sociedade, São Paulo: Paulus, 2014, p. 269-290.

SILVESTRIN, Celsi B. e OLIVEIRA, Jair A. Linguagem e Ação nas relações públicas comunitárias (políticas do cotidiano). In: **Revista de Estudos da Comunicação**, v. 12, n. 29, p. 243-253, set./dez. 2011, Curitiba. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/index.php/comunicacao?dd99=pdf&dd1=5873>> - Acesso em 04/11/2015.

SMIRCICH, Linda. **Concepts of Culture and Organizational Analysis.** *Administrative Science Quarterly*, v. 28. New York, 1983.

SOARES, Donizete. **Educomunicação o que é isto.** São Paulo: 2006. Disponível em: <http://www.portalgens.com.br/baixararquivos/textos/educomunicacao_o_que_e_isto.pdf>. – Acesso em 05/04/2015.

SOARES, Ismar de Oliveira. **Educomunicação: um campo de mediações**. São Paulo, 2000. Disponível em:

<http://www.revistas.usp.br/comueduc/article/view/36934/39656> - Acesso em: 27/05/2014.

_____. **Gestão comunicativa e educação: caminhos da educomunicação**. In: BACCEGA, Maria Aparecida (Org.) **Comunicação & Educação**. São Paulo: ECA/USP/Salesiana, 2002.

_____. **Educomunicação: o conceito, o profissional, a aplicação: contribuições para a reforma do ensino médio**. São Paulo: Paulinas, 2011.

_____. **Ecosistemas Comunicativos**. Disponível em: <http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/28.pdf>. - Acesso em 06/04/2015.

_____. **O perfil do educador**. Disponível em: <http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/29.pdf> - Acesso em 04/10/2015

_____. **Sobre educomunicação, seus procedimentos e metodologias**. Disponível em: <http://www.usp.br/nce/?wcp=/aeducunicacao/texto,2,231,254> - Acesso em 04/10/2015.

_____. **Algumas histórias sobre educomunicação, vocações descobertas e conquistas profissionais**. Disponível em: <http://www.institutoclaro.org.br/reportagens-especiais/algumas-historias-sobre-educomunicac-o-vocac-es-descobertas-e-conquistas-profissionais/>. - Acesso em 07/11/2015.

VERONEZE, Ademir. **Ismar Soares e a Educomunicação nas corporações: entrevista do prof. Ismar**. Disponível em:

<http://educomambiental.blogspot.com.br/2008/11/ismar-soares-e-educomunicacao-nas.html>. - Acesso em: 03/04/2015.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional: gestão de relações públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.