

Universidade Católica de Pernambuco
Programa de Pós-Graduação em Indústrias Criativas

**Operacional ou estratégica? Um estudo de caso sobre a Comunicação com
Empregados nas Indústrias Criativas do Recife**

Sabrina Medeiros Wanderley de Queiroz

Recife
2019

Sabrina Medeiros Wanderley de Queiroz

**Operacional ou estratégica? Um estudo de caso sobre a Comunicação com
Empregados nas Indústrias Criativas do Recife**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção de grau de mestre em Comunicação
pelo Programa de Pós-Graduação em Indústrias
Criativas da Universidade Católica de Pernambuco,
sob orientação do Prof. Dr. João Guilherme Peixoto

Recife

2019

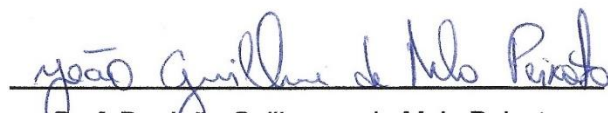
ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DO MESTRADO

AUTORA: SABRINA MEDEIROS WANDERLEY DE QUEIROZ

**Operacional ou estratégica? Um estudo de caso sobre a comunicação com
empregados nas indústrias criativas do Recife**


Prof. Dr. Dario Brito Rocha Júnior


Prof.^a. Dr.^a. Carolina Frazon Terra


Prof. Dr. João Guilherme de Melo Peixoto
(presidente da banca examinadora)

Ao meu avô, Luiz Carlos Medeiros (in memoriam), que me ensinou o valor da educação e dos livros, os quais conheci em sua biblioteca, de onde guardo, até hoje, lindas lembranças da infância.

À minha mãe, Tereza, pelo seu amor incondicional e refúgio nos momentos difíceis.

Às minhas irmãs, Simone e Sandra, por não me deixarem desistir de realizar os meus sonhos.

À minha tia e madrinha Maristela, por ter investido nos meus estudos.

Ao meu marido e melhor amigo, Daniel, que tanto admiro e me inspira intelectualmente. E, por acreditar, antes de mim, que esse sonho seria possível.

AGRADECIMENTOS

Toda minha gratidão ao orientador João Guilherme Peixoto, pela sua orientação sempre precisa e elucidativa, pela transparência, empatia, encorajamento e, acima de tudo, pelo seu incentivo contínuo, fundamental para a conclusão deste estudo;

Meus sinceros agradecimentos aos diretores Thiago Freitas, da Kokku Games; Ulisses Brandão, da Viu Cine; e Carlinhos Borges, da Onomatopeia Ideias Sonoras, por abrirem as portas de suas empresas sem nenhuma cerimônia, a fim de contribuir com a realização desta pesquisa e do setor de Indústrias Criativas em Pernambuco. Sem esquecer de Carla e Nelson, da Kokku; Jaqueline, da Viu Cine; e Gabriela, da Onomatopeia, pela disponibilidade, receptividade e todo o apoio no trabalho de levantamento de dados e evidências para compor esta pesquisa;

Aos professores Dario Brito, da Unicap (PE); e Carolina Terra, da Faculdade Cásper Líbero (SP); agradeço pelo olhar contributivo desde a banca do projeto, o que norteou minhas ideias e me encorajou a seguir em frente com o desenvolvimento deste estudo;

Aos professores e autores Bruno Carramenha, Viviane Mansi e Thatiana Cappellano, agradeço pela disponibilidade, troca, inspiração e rica contribuição no campo da Comunicação Organizacional;

Ao meu marido, Daniel, pelas leituras e contribuições nos meus textos, pelo incentivo nas horas que eu “travei”, pelo carinho e apoio nos momentos de angústia e por vibrar a cada artigo e capítulo concluído;

Por fim, meus sinceros agradecimentos à Universidade Católica de Pernambuco pela concessão de bolsa a dependentes dos funcionários para a realização de um mestrado profissional, benefício pelo qual fui contemplada e me possibilitou a concretização do sonho em obter um título de mestrado.

“[...] não há nada que substitua o sabor da comunicação direta”.

(Mário Quintana)

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar como se estabelece, a partir da Comunicação Organizacional, a relação da gestão com os empregados dentro das Indústrias Criativas. Neste contexto, busca-se identificar quais os canais adotados por essas organizações para compartilhar as informações institucionais com o público interno. Para tanto, foi realizada uma análise documental em indústrias nas áreas de games, audiovisual e música, com sede no Recife, representando os setores que mais faturam no segmento da economia criativa do Estado, segundo dados do Porto Digital. Para interpretar se os resultados obtidos apresentam traços culturais que marcam esse tipo de indústria, buscou-se embasamento a partir de uma revisão teórico-conceitual no campo das organizações, da Comunicação Organizacional e das Indústrias Criativas, a fim de contextualizar as principais mudanças que impactaram a relação da com empregados entre os séculos XX e XXI e qual a relação desse desenvolvimento industrial com o avanço e a importância da comunicação interna nas empresas.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Comunicação Organizacional; Comunicação com Empregados; Indústrias Criativas; Comunicação Digital.

ABSTRACT

This research aims to identify how the relationship between management and employees within the Creative Industries is established through organizational communication. In this context, it is sought to identify the channels adopted by these organizations to share institutional information with the internal public. For that, a documentary analysis was conducted in industries in the areas of games, audiovisual and music, with headquarters in Recife, representing the sectors that most bill in the segment of the creative economy of the State, according to data from the Digital Port. In order to interpret if the results obtained present cultural traits that characterize this type of industry, we sought to build on a theoretical-conceptual review in the field of organizations, organizational communication and creative industries, in order to contextualize the main changes that have impacted the relationship between employees in the XX and XXI centuries, and the relation of this industrial development to the advance and importance of internal communication in companies.

Keywords: communication with employees; internal communication; organizational communication; creative industries; social networks.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 - Relações de reciprocidade entre pessoas e organização	28
Figura 2 – Tirinha com crítica à Revolução Industrial	31
Figura 3 -Pirâmide de Maslow.....	43
Figura 4 - Comunicação Organizacional integrada – composto da comunicação	68
Figura 5 - Porcentagens dos números de negócios nos setores DCMS	123
Figura 6 - Número de empresas do Reino Unido nos setores de DCMS (excluindo a sociedade civil) - variação percentual com o ano anterior: 2016 e 2017	124
Figura 7 - Participação do PIB Criativo no PIB Total Brasileiro – 2004 a 2017	126
Figura 8 - Participação Estimada do PIB Criativo nas UFs	127
Figura 9 - Faixa etária nas Indústrias Criativas de PE.....	133
Figura 10 - Grau de instrução profissional nas Indústrias Criativas de PE.....	133
Figura 11 - Período de fundação das Indústrias Criativas em PE	134
Figura 12 - Onde funcionam as Indústrias Criativas em PE.....	134
Figura 13 - Principais clientes das Indústrias Criativas de PE	134
Figura 14 - Faturamento bruto das Indústrias Criativas de PE em 2014	136
Figura 15 - Projeção de faturamento bruto estimado das Indústrias Criativas de PE no final do ano de 2015	136
Figura 16 - Print screen de quadro sobre os pontos fortes e fracos da análise documental	138
Figura 17 - Print screen de tabela dos Graus de maturidade da comunicação interna.....	140
Figura 18 - Sala de descompressão da Kokku.....	149
Figura 19 - Visita de alunos do curso de graduação em Jogos Digitais da Unicap.	149
Figura 20 - Placa de sinalização de itens proibidos.....	150
Figura 21 - Certificação do curso de inglês para os empregados.	151
Figura 22 - Comemoração de aniversário de sete anos da empresa.	151
Figura 23 - Cartão de aniversário enviado para colaborador Kokku.	152
Figura 24 - Colaboradores da Viu Cine podem receber e levar a família para o trabalho. ...	153
Figura 25 - Colaboradores da Viu Cine podem receber e levar a família para o trabalho. ...	153
Figura 26 - Equipe da Viu Cine em frente a quadro personalizado pelos colaboradores	154

Figura 27 - Festa de final de ano realizado no quintal da Viu Cine	154
Figura 28 - Print screen de e-mail de agradecimento aos colaboradores temporários.	155
Figura 29 - Treinamento realizado dentro da Viu Cine.....	156
Figura 30 - Festa de final de ano na área de lazer da Onomatopeia.....	157
Figura 31 - Crianças da família em confraternização da Onomatopeia.....	157
Figura 32 - Plataforma EXO da Kokku.....	165
Figura 33 - Print screen do grupo geral de Whatsapp da Kokku	166
Figura 34 - Campanha do novembro azul nas redes sociais da Kokku.....	167
Figura 35 - Brinde entregue aos colaboradores da Kokku.....	168
Figura 36 - Quadro de aviso da Viu Cine.....	169
Figura 37 - Print screen de apresentação para novos prestadores de serviço da Viu Cine.	170
Figura 38 - Quadro de avisos da Onomatopeia.	171
Figura 39 - Print screen do aplicativo interno JOBB, da Onomatopeia.....	172

QUADROS

Quadro 1 - As fases da história das organizações.	33
Quadro 2 - Principais pensadores e ideias das Escolas Clássica e Neoclássica	38
Quadro 3 – Principais pensadores e ideias da Escola das Relações Humanas.....	41
Quadro 4 - Principais pensadores e ideias da Escola Estruturalista	48
Quadro 5 - A fenomenologia da comunicação por categorias, níveis, fluxos e redes.	70
Quadro 6 - Coleta de dados sobre Cultura Organizacional nas empresas pesquisadas.	146
Quadro 7 - Coleta de dados sobre Canais de Comunicação nas empresas pesquisadas. .	163
Quadro 8 - Coleta de dados sobre formas de Mensuração nas empresas pesquisadas.	175

LISTA DE ABREVIATURAS

CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
DCMS	Departamento de Cultura, Mídia e Esporte do Reino Unido
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
GOV.UK	Governo do Reino Unido
GPS	<i>Global positioning system</i> (Sistema de posicionamento global)
GPTW	<i>Great Place To Work</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
IGTI	Instituto de Gestão e Tecnologia da Informação
IoT	<i>Internet of Things</i> (Internet das Coisas)
Impressoras 3D	Modelagem Tridimensional
ONU	Organizações das Nações Unidas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RH	Departamento de Recursos Humanos
TED	Série de conferências realizadas sem fins lucrativos, destinadas à disseminação de ideias
TIC	Tecnologias da informação e comunicação
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i> (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento)
UNESCO	Organizações das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1. A RELAÇÃO DO HOMEM COM AS ORGANIZAÇÕES	24
1.1. OS MARCOS DE DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES	29
1.2. A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DO HOMEM NAS ORGANIZAÇÕES.....	33
1.2.1 O <i>homo economicus</i> e seus instintos de consumo	35
1.2.2 O <i>homo socialis</i> e a motivação pelo reconhecimento e valorização ..	39
1.2.3. O <i>homo complexo</i> e o trabalho como sentido para sua existência ...	42
1.2.4 O <i>homo organizacional</i> e a sociedade das organizações	44
1.2.5 O <i>homem funcional</i>	45
1.3. DIFERENCIANDO AS ORGANIZAÇÕES: CARACTERÍSTICAS, TIPOLOGIAS E ESTRUTURAS	50
1.3.1. Organizações formais x informais	50
1.3.2. Organizações verticais x horizontais	52
1.3.3 Classificação por tipos	55
1.3.4. Características das organizações	57
2. A COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES	61
2.1. PANORAMA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	61
2.2. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA.....	67
2.3. O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	68
2.4. A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	72
2.5. OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA AINDA IMPORTAM?.....	77
2.6. COMUNICAÇÃO INTERNA, COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS OU ENDOMARKETING?	81
2.6.1. Endomarketing	86
2.7. COMO A COMUNICAÇÃO INTERNA PODE INTERFERIR NOS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO?	88
3. PANORAMA DAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS	94
3.1. AS REVOLUÇÕES E SEUS TRAÇOS DE EVOLUÇÃO	95
3.2. A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	98
3.3. A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL	102
3.4. AS INDÚSTRIAS DA ECONOMIA CRIATIVA: DEFINIÇÕES, CARACTERÍSTICAS E MAPEAMENTO.....	113
3.4.1. O elemento criativo	113

3.4.2. Definindo as Indústrias Criativas	115
3.4.3. Mapeamento das Indústrias Criativas no Reino Unido e no Brasil ..	121
4. METODOLOGIA	129
4.1. CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA RECORTE DO ESTUDO	131
4.2. PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS	139
4.3. CRITÉRIOS DE ANÁLISE DE DADOS	143
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES	144
5.1. CULTURA ORGANIZACIONAL	144
5.2. CANAIS DE COMUNICAÇÃO	162
5.3 MENSURAÇÃO	174
6. CONCLUSÕES	178
6.1 CONCLUSÕES GERAIS.....	178
6.2.1. Informal e acessível: uma cultura que define a comunicação	181
6.2.2. Uma comunicação pautada nos meios digitais	184
6.2.3. Não dá para achar, tem que fundamentar	189
6.3. CONTRIBUIÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS NA ÁREA	190
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	192
ANEXO I- ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS	204
ANEXO II – RELATÓRIO DA KOKKU SOBRE A PESQUISA DE RECURSOS HUMANOS REALIZADA NA EMPRESA	212
ANEXO III – AUTORIZAÇÕES DAS EMPRESAS PARA USO DOS DADOS COLETADOS	213

INTRODUÇÃO

Quando se fala no termo ‘comunicação interna’, é comum as pessoas relacionarem esse campo da Comunicação Organizacional como uma função instrumental da área de recursos humanos, cuja competência está centrada na atualização de quadros de avisos da organização, no repasse de mensagens administrativas e na entrega de brindes para os empregados em datas comemorativas. Contudo, não é de se estranhar, visto que essa é uma atividade que ganhou espaço somente nas duas últimas décadas, mais precisamente entre os anos de 1990 e 2000 (MANSI, 2014) e que, desde então, vem sendo desenhada na prática em busca de reconhecimento estratégico e não apenas operacional.

Assim como o ser humano, a comunicação interna não atua isoladamente, pois, mais do que disseminar a informação de interesse corporativo, essa área precisa estar conectada com os valores e os objetivos da organização para que suas ações façam sentido para o empregado. Por isso, segundo afirma Brum (2017), qualquer problema de comunicação começa pela relevância da informação que circula dentro da empresa, assim como pela quantidade e pela instantaneidade que essa informação é comunicada. A instantaneidade tornou-se ainda mais relevante num mundo conectado pela internet e desafia a burocracia corporativa a tomar decisões assertivas com mais rapidez, visto que, hoje, as informações são fluidas e se alastram com muita agilidade por meio das redes sociais de todos que têm posse de um aparelho com internet móvel. A situação põe em questão, inclusive, a nomenclatura ‘interna’ desse campo da comunicação, uma vez que – com a internet – a informação não permanece apenas no ambiente interno da empresa, podendo ser disseminada em poucos instantes pelas redes sociais.

Podemos dizer que não há mais espaço para entender uma comunicação que seja efetivamente interna (como usualmente foi chamada), ou seja, que fique limitada aos muros (físicos ou imaginários) da organização. O empregado sempre foi um cidadão do mundo, e, agora, mais do que nunca, permanecerá sendo, pertencendo a um ambiente muito mais amplo do que o de sua vivência corporativa. E as mídias digitais acentuaram essa característica de forma irreversível (CARRAMENHA, CAPPELLANO, MANSI, 2015a, p.4).

Inseridas nesse contexto, as organizações estão se moldando e buscando alternativas internas para atender os novos hábitos de comunicação com os seus empregados. Nesse cenário, nos propomos a analisar como funciona essa comunicação especificamente dentro do segmento das Indústrias Criativas, com o objetivo de explorar quais são os canais e ferramentas utilizados internamente por essas empresas e como se dá posicionamento da gestão nesse modelo de negócio.

Primeiramente, no entanto, achamos necessário entender o contexto social e econômico que levaram ao surgimento das Indústrias Criativas e quais as mudanças nas relações de trabalho foram identificadas ao longo desse percurso. Assim, recorreremos a uma ampla pesquisa bibliográfica, que foi dividida em três capítulos. O primeiro deles é dedicado a fazer uma reflexão sobre os elementos genuínos do homem e sua necessidade de se comunicar, viver e se desenvolver estando inserido em grupos, fazendo um paralelo dessa relação de reciprocidade do ser humano com as organizações, conceitos-chave da teoria de Barnard (1979) e Chanlat (1996) que sustentarão toda a pesquisa. Nesse conjunto, é apresentado um apanhado de teorias da administração encabeçadas por grandes nomes da área – entre clássicos e mais modernos –, como Drucker (1994, 1999), Chiavenato (1987 e 2014), Weber (1946), Motta (2002), Friedberg (1995) e Maximiano (2012), que fazem relação com a sistemática das organizações como também com o desenvolvimento das indústrias, seus marcos históricos e as diferentes visões sobre cada período, além das interpretações desses autores sobre grandes filósofos.

Esse capítulo também abrange as fases e transições do conceito do homem no ambiente organizacional, traçando um diálogo entre autores sobre como as organizações vem lidando com a necessidade do homem de interagir em grupo e quais os elementos caracterizaram os períodos e os modelos de organização desde o início do século XX, até os mais recentes. Assim, ressaltamos para o leitor a evolução do papel do homem enquanto empregado nas diversas escolas da administração, fazendo um paralelo e diferenciando o *homo economicus* e seus instintos de consumo; o *homo socialis* e a motivação pelo reconhecimento e valorização; o *homo complexo* e o trabalho como sentido para sua existência; o *homo organizacional* e as exigências da sociedade das organizações; e, finalmente, o *homo funcional* e seus inúmeros papéis. Também, achamos por bem distinguir as organizações por suas diversas características, tipologias e estruturas, na intenção de

facilitar a compreensão do leitor acerca das macros e micros particularidades do universo organizacional e da comunicação que ocorre de maneira formal e informal dentro desse ambiente.

O segundo capítulo, por sua vez, elenca conceitos-chave elementares de Comunicação Organizacional e relações públicas à luz da teoria de Margarida Kunsch (2003), Ferrari (2008), Martino (2014a, 2014b) e Chinem (2010), que contam a trajetória da profissão e os rumos que tomaram essa atividade. Ademais, o capítulo afunila o assunto com definições de Comunicação Organizacional integrada e, conseqüentemente, comunicação interna, por meio da apresentação de teorias de autores como Torquato (1986, 1987), Bueno (2009) e Tavares (2010). Aqui também vão ter conceitos modernos de comunicação com empregados, encabeçados por Bruno Carramenha, Thathiana Cappellano e Viviane Mansi (2013, 2015a, 2015b); de endomarketing estratégico, por Analisa Brum (2010, 2017); de diálogo e compreensão nas organizações, levantados por Viviane Mansi (2014); e as discussões e conflitos da comunicação interna na era digital, explorados por Paulo Henrique Soares e Rozália Del Gáudio (2017). Esse capítulo aprofunda ainda a discussão sobre a comunicação no âmbito das organizações, com foco na área de comunicação interna, levantando teorias recentes e discussões sobre o caráter de estratégia organizacional que a comunicação interna adotou e conquistou. Por conta disso, com base em pesquisadores da atualidade, fazemos uma reflexão sobre a importância dos canais de comunicação e apresentamos suas definições, ressaltando a relevância da linguagem adequada – porém, alinhada – que deve ser usada em cada um desses distintos veículos, a fim de serem reconhecidos pelos empregados. Por fim, apresentamos ainda um paralelo entre a comunicação interna e o endomarketing, marcando as principais diferenças das atividades e como elas podem contribuir para a melhoria do clima organizacional.

O terceiro capítulo é dedicado a contextualizar o leitor sobre o cenário da Economia Criativa, sua evolução e como as indústrias desse segmento têm ganhado notoriedade. É realizada ainda uma explanação sobre as revoluções industriais que mudaram o mundo e as energias que foram motores desses impactos: a vapor, elétrica, a internet e a convergência de todas na quarta revolução industrial – na qual nos encontramos. Sendo as Indústrias Criativas fruto desse setor, como organizações nas quais os produtos ou serviços oferecidos têm a criatividade como elemento-chave,

levantamos a discussão de como esse perfil de empresa está se relacionando com o profissional do século XXI. Assim, ressaltamos como a Sociedade em Rede têm afetado o comportamento do empregado e do consumidor, levando em consideração como a comunicação também foi transformada com os avanços tecnológicos. Aqui delineamos ainda um panorama das Indústrias Criativas com base na teoria de Howkins (2013); Bendassolli et al. (2009); Castells (2003); Jenkins (2009); Kumar (1997); Hartley (2005); Schwab (2016), entre outros autores que constituem o estudo com definições, características e mapeamento embasados em pesquisas recentes do Brasil e do exterior, assim como um levantamento dos dados do setor, dos principais negócios, dos desafios enfrentados dentro e fora do país e dos perfis de profissionais que trabalham neste modelo de negócio.

Fundamentada por esse arcabouço teórico, a análise adentra em sua fase empírica, dedicando o quarto capítulo aos procedimentos metodológicos aplicados, ressaltando a escolha pelo estudo de caso, a natureza da pesquisa e como esta foi desenvolvida e destacando também quais os procedimentos foram adotados para a coleta de dados. Nesse capítulo são apresentados também os critérios utilizados para escolhermos como cenário o segmento de Economia Criativa do Recife, cidade que funciona como um importante berço dos centros de inovação, em especial o Porto Digital, que contribui para a capital pernambucana ser considerada o maior polo tecnológico do Brasil. Esse recorte teve como alicerce uma pesquisa realizada pelo Porto Digital, parque tecnológico sediado na capital pernambucana, sobre o segmento da Economia Criativa local. O levantamento, que mapeou mais de 3 mil empresas recifenses, levou em consideração as organizações que atuam dentro das seis cadeias criativas sustentáveis definidas pela instituição como pertencentes à Indústria Criativa: games; cine/vídeo/animação; multimídia; design; fotografia; e música.

Diante desse repertório, o quinto capítulo levanta discussões acerca do objeto de pesquisa e apresenta os resultados, que foram alcançados com base em diferentes critérios. Esses são esmiuçados a fim de explicar como se deu a análise documental das evidências fornecidas por empresas do segmento das Indústrias Criativas representantes das áreas de Games, Audiovisual e Música – setores apontados pela pesquisa do Porto Digital como aqueles que obtiveram o maior faturamento bruto em 2014 (ano da última pesquisa) e que mantiveram, em 2015, a projeção de continuarem no topo do ranking. Portanto, três empresas, com sede no Recife, que se destacam nessas respectivas áreas foram escolhidas para serem estudadas. São elas:

Kokku Games - com sete anos de mercado, a Kokku é, hoje, a maior empresa de desenvolvimento externo para games do Brasil. Seus serviços, além do *outsourcing*¹ de jogos digitais, abrangem o desenvolvimento de programação e de artes para games, atendendo clientes no Brasil, Estados Unidos e Europa. Nascida no Recife, a empresa é, atualmente, uma das que mais crescem no país neste ramo, alcançando um faturamento 317% maior em 2018, em comparação com o ano anterior².

Além de crescer no mercado, a Kokku contou também com um grande crescimento estrutural, tendo aumentado seu quadro funcional em 512% em 2018 em relação a 2017, passando de sete para mais de 30 empregados. Em 2018, a empresa mudou-se para um novo prédio de 760 metros quadrados, na Zona Sul do Recife, onde oferece comodidades como uma ampla área interna de lazer, equipada com televisão, *pufs*, sofás confortáveis, jogos digitais e de tabuleiro e uma mesa de sinuca que fica no meio do salão, que é usada pelos empregados a qualquer momento. Nesse espaço há também uma copa, onde os colaboradores podem lanchar, guardar (e compartilhar!) comidas e fazer comemorações, como festividades de aniversariantes do mês da empresa ou outras comemorações, a exemplo do aniversário da empresa. Além das vantagens físicas, os colaboradores contam com benefícios diretos e indiretos como curso de inglês oferecido *in company*³, plano de saúde e odontológico, vale refeição e alimentação, descontos em cursos, restaurantes, academias de ginástica, entre outros serviços e facilidades que são conveniados à Kokku. No quesito integração dos colaboradores, a empresa oferece festas e eventos, assim como visitas institucionais e de negócios, levando para dentro da empresa pessoas importantes do setor de tecnologia, a exemplo de representantes da empresa global, Microsoft. Por esse e outros motivos, com o cultivo de um relacionamento leve e informal, 2018 rendeu à empresa a certificação regional do *Great Place To Work*⁴ - Melhores Empresas para Trabalhar em Pernambuco -, que é concedida às empresas que obtêm uma avaliação positiva de mais de 70% de seus colaboradores, levando em consideração critérios como o bom clima organizacional e o ambiente de trabalho. A Kokku é uma empresa jovem não só pelo tempo de

¹ Expressão em inglês que significa 'terceirização'.

² Dados fornecidos pela empresa Kokku

³ O termo em inglês "in company" significa que o professor ministra as aulas dentro da empresa, não sendo necessário o funcionário se deslocar para fazer o curso em uma instituição de ensino de idiomas.

⁴ O *Great Place to Work* - GPTW é uma autoridade global no mundo do trabalho que certifica a empresas com selo de ser "uma ótima empresa para se trabalhar", como reflexo da satisfação dos empregados.

mercado, mas também pela faixa etária média de seus funcionários, que gira em torno de 24 a 30 anos. Por essas características e pela recente contratação da maior parte de seus recursos humanos, a empresa não tem colaboradores com muito tempo de casa, além dos quatro sócios-fundadores.

Viu Cine – produtora audiovisual com sete anos de mercado, soma mais de 70 produções na carteira de conteúdo audiovisual para cinema, televisão e clientes corporativos, desenvolvendo todo o processo de elaboração de um filme, que vai desde o roteiro, produção, gravação, locução e edição de texto e imagem e toda a finalização do produto. Criada no Recife, a empresa mantém a sua sede da capital pernambucana, mas atua sem fronteiras para clientes em todo o Brasil. Para filmes institucionais, por exemplo, atende empresas regionais, nacionais e multinacionais, e no setor de audiovisual, já produziu curtas-metragens e estreou nas telonas do cinema em 2016, com o longa-metragem "Onildo Almeida - Groove Man" – uma história sobre cantor e compositor caruaruense autor de clássicos interpretados por personalidades como Luiz Gonzaga e Gilberto Gil. Em 2019, a empresa lançará mais um longa-metragem com financiamento da Agência Nacional do Cinema: o "Recife Assombrado", que narra histórias de suspense que permeiam as lendas urbanas recifenses.

No entanto, o diferencial da produtora no setor é a sua expertise em animação, acumulando quatro séries na bagagem e sendo a responsável por produzir o primeiro longa-metragem de animação totalmente pernambucano: "Além da Lenda", com previsão de lançamento para 2020. Com os personagens que ilustram o folclore brasileiro e lendas da cultura local, a história – antes do longa – já virou série que foi veiculada na Rede Globo e na TV Brasil e também foi contada em livro. Em paralelo, a empresa trabalha com projetos como "Pedrinho e a Chuteira da Sorte", também veiculado na tv e em breve será relançado em formato 3D para o público pré-escolar, além dos desenhos "Zoopedia" e o "Luri Udi", que devem ser veiculados num grande canal de animação, até 2022.

Sem formalidades, sem horários fixos e sem exigência de traje, perfil, gênero ou idade, a Viu Cine conta com 20 pessoas em seu quadro fixo, ou seja, empregados efetivos que trabalham em regime celetista (com carteira assinada), mas, em grandes projetos a produtora recruta profissionais temporários, ou seja, apenas para aquele determinado trabalho, como aconteceu com o longa-metragem do "Além da Lenda", quando a empresa chegou a quintuplicar esse quadro de empregados, concentrando

cerca de 50 pessoas em suas instalações – entre os efetivos e temporários. Neste ambiente, a comunicação é fluida e informal, as cobranças são por prazo e produtividade e não por horários.

Os relacionamentos são foco de atenção e cuidado do diretor, que presta reconhecimento não-financeiro para pessoas do seu quadro efetivo que se destacaram em algum trabalho, a exemplo de uma viagem que uma colaboradora do atendimento ganhou como valorização dos seu esforço. O espaço onde a Viu Cine funciona é dividido por áreas, não tendo, dentro delas, divisão ou diferenciação por cargo. O diretor geral e fundador, por exemplo, mantém as portas abertas para todos e trabalha no mesmo ambiente que outros funcionários de atendimento, não tendo sala privativa por ser o líder da empresa.

Onomatopeia Ideias Sonoras - produtora de áudio que atua há 16 anos do Recife, tem como especialidade a produção de peças publicitárias como *jingles*, *spots*, vinhetas para rádios e tvs, produções de cinema e soluções em áudio para clientes corporativos. A empresa é referência no mercado de audiovisual local, sendo responsável pela sonorização de diversas séries, curtas e até longas-metragens. Já na publicidade, a Onomatopeia já assinou inúmeras campanhas de marcas fortes no cenário local e nacional, a exemplo da Vitarella, Shopping Center Recife, Detran, Prefeitura do Recife, Shopping Rio Mar, Natura, entre outras empresas.

Atualmente, a empresa funciona numa casa de bairro, na Zona Norte do Recife, que foi totalmente revitalizada com decoração moderna, muitas cores, salas de trabalho bem equipadas com tecnologia de ponta e uma grande pintura grafite assinada por um artista local, que chama a atenção e ornamenta um espaço comum a todos. Sem formalidades na divisão das salas, nem padrão estabelecido de sinalização interna, o lugar tem um estilo que demonstra sua natureza leve e criativa. O espaço é dividido com um estúdio de música, o Carranca, que atende a cena musical com a gravação, produção e finalização de álbuns completos. Mesmo sendo duas empresas diferentes, por serem da mesma área de atuação, acabam trabalham em conjunto em várias peças criativas, complementando o trabalho uma da outra.

A Onomatopeia tem um quadro de empregados formado por seis pessoas, entre elas o diretor e fundador da empresa. Essa equipe efetiva trabalha, diariamente, no horário comercial, com vínculo celetista. Para atender grandes projetos, no entanto, a empresa contrata temporariamente outros profissionais, podendo passar a contar com até 50 pessoas na produção de um único trabalho. Apesar de ter um horário de

trabalho estabelecido na empresa, os colaboradores – efetivos e temporários – têm a liberdade para fazer adaptações, caso julguem necessárias e sejam alinhadas com o diretor. Além disso, a empresa permite a presença de família e mantém um amplo espaço de lazer com redário para descansar, uma copa para lanches e realizações de eventuais comemorações. Mesmo com grande parte do público interno rotativo, a Onomatopeia preza pela transparência e pelo bom relacionamento interno, se utilizando, prioritariamente, da comunicação direta (“cara a cara”) para tratar das demandas de trabalho e qualquer divergência que venha a acontecer; além de fazerem o uso de aplicativos que dão visibilidade a todos sobre o fluxo de trabalho realizado por cada equipe; e utilizarem um software personalizado para controle de orçamentos e pagamentos recebidos pelos clientes.

Assim, com esse compilado de informações, dedicamos o sexto e último capítulo às conclusões gerais e específicas, quando buscamos verificar se existe uma comunicação estratégica dentro nas empresas deste segmento e também pretendemos responder questões como: se os canais de comunicação tradicionais foram substituídos pelas novas mídias dentro dessas organizações; se a comunicação que ocorre internamente nas Indústrias Criativas prioriza o empregado; se são usadas novas tecnologias (aplicativos, novas ferramentas) para se comunicar dentro dessas empresas; se há a ocorrência de campanhas internas que estejam alinhados com a missão, visão e valores da empresa; se é comum encontrar nos organogramas dessas indústrias a presença da área de comunicação interna; se a comunicação faz parte da política da empresa; e, por fim, averiguar se o fluxo da comunicação realizado contribui positivamente para a circulação da informação nesses ambientes. Por fim, são relatadas contribuições para futuros estudos na área, com a intenção de lançar luz tanto ao campo da Comunicação Organizacional como ao das Indústrias Criativas, ambos recentes e com pouco referencial teórico.

1. A RELAÇÃO DO HOMEM COM AS ORGANIZAÇÕES

O ser humano é único e complexo. Dotado de razão, que lhe diferencia das outras espécies animais pela capacidade de pensar e agir, o homem tem diversas competências e habilidades cognitivas, biológicas, psicológicas e sociais que estão sempre em desenvolvimento e aprimoramento a partir de novos estímulos, aprendizados e adaptações a novas realidades.

Quando visto de maneira singular, ou seja, analisado de forma recortada do seu contexto social, o homem pode ser percebido como obra acabada e previsível. Isso porque, como explica Jean-François CHANLAT (1996), a observação de reações e características isoladas de um indivíduo passa uma impressão simplória da essência do ser humano que, na verdade, não foi captada. “Só uma concepção que procura apreender o ser humano na sua totalidade pode dele se aproximar sem, contudo, jamais o esgotar completamente” (CHANLAT, 1996, p.28). Porém, a interpretação simplista, mesmo não representando com fidelidade e totalidade a realidade do homem, foi predominante ao longo de diferentes momentos históricos, sendo base, inclusive, para o desenvolvimento de inúmeras teorias no campo das relações de trabalho que levam em consideração apenas os fenômenos independentes, descartando o conjunto.

Por séculos, o indivíduo foi visto de forma *mecanicista*, considerado apenas como um objeto cuja maior qualidade estava em sua força de trabalho, principalmente quando se tratava da produção agrícola e artesanal, época em que as habilidades manuais e a racionalidade humana eram características primordiais, pois o que interessava eram pessoas para reproduzir e repetir o que lhes era ensinado – criar estava fora de cogitação. Seguindo essa lógica, posteriormente, com o início do uso da energia a vapor e a expansão do processo fabril, o homem passou a ser um *recurso* necessário para as indústrias, pois precisava-se de pessoas para operar as máquinas que invadiam as indústrias. Mesmo nessa nova configuração, não se levava em conta o custo social desses trabalhadores, que eram encarados como peças que tinham o objetivo de produzir em grande quantidade e gerar lucro no menor tempo possível e, para isso, essas *peças* não podiam falhar.

Porém, o ser humano está longe de ser a *peça* que as empresas buscavam, pois a essência humana é genuinamente sociável e afetiva, ou melhor, necessita de interação e cooperação desde o nascimento (reproduzir) e por toda a vida, para sobreviver (nutrir-se e ser protegido nos primeiros anos de vida), existir (relacionar-se, ter amigos, fazer parte de grupos informais) e produzir (trabalhar, sustentar-se). Observando essas peculiaridades, o teórico americano Chester BARNARD (1979) afirma que “os organismos humanos não funcionam senão em conjunto com outros organismos humanos” (p.43). O teórico, que estuda as relações humanas e o homem como um ser social, afirma que não há existência individual livre, uma vez que o homem depende de seus semelhantes para viver e todos os fatores que o rodeiam trazem influências para a sua individualidade e suas limitações. “É impossível descrevê-lo, localizá-lo, a não ser em termos do restante do universo físico” (BARNARD, 1979, p.42). Endossando essa tese, CHANLAT (1996, p.36) destaca que “o ser humano não vive em círculo fechado, pois é na relação com o *outro* que o *ego* se constrói.”.

O escritor e professor americano, Clay SHIRKY (2012) corrobora com esse pensamento, declarando que “a sociabilidade é uma de nossas capacidades fundamentais e revela-se tanto como causa quanto como efeito em quase todos os aspectos de nossas vidas” (2012, p.18). O autor sustenta a máxima de que - sendo um ser relacional -, o homem, desde o início da humanidade, procurou (ou precisou) estar inserido em bandos e grupos no decorrer da vida, criados conforme as necessidades pessoais e as adversidades do ambiente em que vivem. “Sempre dependemos de esforço grupal para a sobrevivência, mesmo antes da invenção da agricultura, a caça e a coleta exigiam esforço coordenado e divisão do trabalho” (SHIRKY, 2012, p.18).

Margarida KUNSCH (2003), valendo-se do pensamento de Jacques MARCOVITCH (1973), reforça essa tese, destacando que o homem é afetado por estar envolvido em diversas organizações, mas também tem o poder de influenciá-las.

[...] O homem é mais do que um ser vivo. Através das organizações ele consegue ampliar suas aptidões, aproveitar melhor as habilidades e os conhecimentos de cada um, a fim de satisfazer suas necessidades básicas, emocionais ou espirituais. O homem é um ser que produz e para isso se associa. A organização corresponde a uma associação de homens e uma coordenação de esforços (KUNSCH, 2003, p.21 *apud* MARCOVITCH, 1972, p.5).

A relação do homem com as organizações não começou de forma indissociável como se apresenta nos dias de hoje. Mas, o conceito sempre esteve presente desde o início da humanidade, quando os homens selvagens saíam em expedições para a caça de grandes animais para se alimentar. Para se obter êxito nessa empreitada era necessária uma organização, ou seja: comunicação entre os caçadores; planejamento de como fariam e do tempo que levariam; divisão de trabalho para conhecer os hábitos do animal; saber onde encontrá-lo e o melhor momento para atacar; as técnicas para capturá-lo; a logística para transportá-lo até os bandos; a preparação para que pudessem ser consumidos. Toda essa ação em grupo, comum nas sociedades primitivas, pode ser considerada um 'embrião' das organizações.

Mas, o que significa nos dias de hoje uma organização? KUNSCH (2003), citando o autor Alexandre M. MATTOS, explica que a palavra procede do grego *organon*, cujo o significado é *órgão*, e, com foco no viés administrativo, define o termo como o ato de “estudar órgãos e sobre eles agir, isto é, sobre as empresas, instituições e os empreendimentos humanos, com o fim de torná-los mais eficazes e eficientes” (MATTOS apud KUNSCH, 2003, p.24). O sociólogo austríaco, Erhard FRIEDBERG (1995), por sua vez, define organizações como “conjuntos humanos formalizados e hierarquizados com vistas a assegurar a cooperação e a coordenação de seus membros no cumprimento de determinados fins.” (p.375). Alguns desses conjuntos que o ser humano está envolvido são organizações sociais, cujo conceito se relaciona com a condição social e o posicionamento social do indivíduo, que se une com pessoas que têm os mesmos objetivos para alcançar um determinado objetivo em comum, na maior parte das vezes, em prol de uma causa coletiva.

KUNSCH (2003, p.54), citando os autores KATZ e KAHN, destaca que “as organizações sociais são um tipo ou subclasses de sistemas sociais. Possuem maior quantidade de características de sistemas do que agrupamentos sociais primitivos”. Já para o professor Paulo Silvino RIBEIRO (2018), com base no que defende Raymond FIRTH, de acordo com o artigo organizado por Fernando Henrique CARDOSO e Octavio IANNI (1973), explica que uma organização social é a maneira como os homens se relacionam e “está ligada ao processo social, à ideia de mudança, de arranjo do comportamento dos indivíduos na construção da vida social.” (RIBEIRO, 2018).

Para BARNARD (1979), as organizações estão por toda parte e são conjuntos do que somos (a exemplo da família; amigos; militantes; clientes; sócios; empregados; atletas, etc.) ou são grupos do contexto social em que vivemos, como a sociedade; os governos; as empresas; as associações; as instituições educacionais; instituições religiosas; partidos; indústrias; clube; negócios; movimentos sociais; entre outras. “Provavelmente poucas pessoas pertencem a menos que cinco ou dez organizações, e muitas pertencem a cinquenta ou mais.” (p.36). Levando em consideração que essa afirmação foi retirada de uma obra da década de 70, é possível entender que, com o crescimento e desenvolvimento da humanidade, o número de organizações em que o homem está inserido nos dias de hoje pode ser muito superior ao que o autor sugere, especialmente devido à variedade e segmentação de produtos, serviços e grupos sociais que foram surgindo e se tornando parte da vida do homem moderno, pois são parte integrante da vida cotidiana.

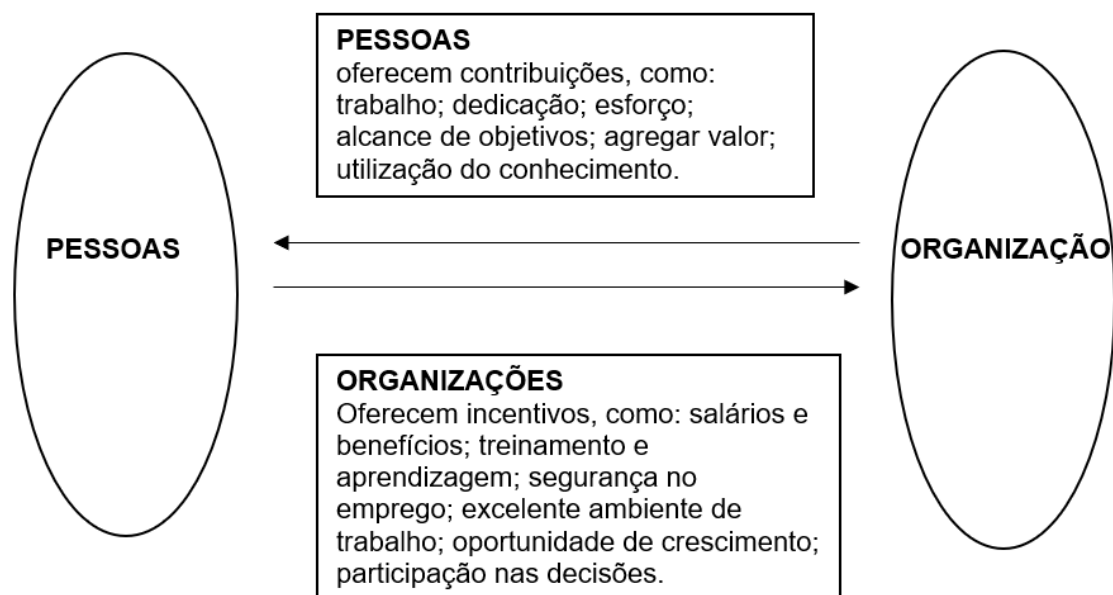
Em contraponto, o escritor austríaco Peter DRUCKER (1994), considerado na literatura como “o pai da Teoria da Administração”, não emprega o conceito de organização para qualquer grupo de pessoas, pois, para ele, uma organização não é baseada nos fenômenos biológicos e psicológicos do ser humano, mas sim em desenvolver tarefas específicas voltadas para um determinado objetivo. “A comunidade, a sociedade, a família *são*; as organizações *fazem*” (DRUCKER, 1994, p.28). Com base nessa tese, uma organização para ele é um grupo humano formado por especialistas que se concentram em um só objetivo, uma só tarefa, como fornecer energia, produzir alimentos, promover a saúde, entre outros produtos e serviços. O autor atesta que é diferente de um grupo humano que forma uma comunidade, sociedade ou família, visto que esses são agrupados não por uma tarefa especializada, mas sim pela cultura, idioma, localização, história ou genética.

A organização é uma ferramenta e, como tal, quanto mais especializada for a sua tarefa, maior será sua capacidade de desempenho. (...) Os resultados de uma organização somente existem em seu exterior. A sociedade, a comunidade e a família são independentes e auto-suficientes; elas existem para seus próprios fins. Mas todas as organizações existem para produzir resultados externos (DRUCKER, 1994, p.31-32).

O pesquisador brasileiro, Antonio MAXIMIANO (2012), doutor em administração, reforça a tese de DRUCKER, ressaltando a importância das

organizações enquanto promotoras de necessidades essenciais no dia a dia das pessoas. Para ele, a maneira mais fácil de entender o quão estratégicas são as organizações é refletir como seria uma greve geral de trabalhadores que executam serviços essenciais para o funcionamento de uma cidade, como garis e cozeiros, por exemplo. Essa suposição sugere o desastre que pode acontecer com a falha dessas organizações, desencadeando problemas graves. Olhando por outro viés, as organizações são responsáveis por promoverem a subsistência da sociedade, empregando pessoas, lhes dando trabalho, salários, incentivos financeiros – recursos fundamentais para a existência da própria organização, uma vez que o cidadão só consegue adquirir os produtos e serviços por meio do dinheiro e a organização só consegue produzir com a injeção de recursos (monetário, naturais, humanos, físicos). Uma relação cíclica e dependente que faz parte da realidade atual do viver em sociedade, como o autor CHIAVENATO ilustra abaixo (Figura 1):

Figura 1 - Relações de reciprocidade entre pessoas e organização



Fonte: CHIAVENATO (2014a, p.27)

Para CHIAVENATO (2014a), existe uma associação entre o homem e as organizações que é praticamente impossível de separar, pois um não vive independente do outro na sociedade moderna. Segundo o autor, um sobrevive com o

que o outro tem a oferecer, como mostra o quadro: enquanto as pessoas oferecem força de trabalho, dedicação, conhecimento e esforço pessoal, as empresas, por sua vez, oferecem vagas de trabalho, salários, benefícios, oportunidades, segurança, valorização, etc. Ou seja, é uma *via de mão dupla* em que ambos os lados têm a oferecer, a ganhar e também a perder, pois, se um dos lados falhar em alguma dessas ações oferecidas, a relação de reciprocidade enfraquece e deixa de ser saudável. O autor explica que esse processo pode ser explicado pela *Teoria do Equilíbrio Organizacional*, que elucida essa relação, como explica a seguir.

Essas relações de intercâmbio entre organizações e pessoas devem ser relativamente equilibradas, o que significa que ambas as partes devem ter algum retorno significativo. O chamado equilíbrio organizacional decorre exatamente disso. Assim, pessoas e organizações estão envolvidas em um íntimo e prolongado inter-relacionamento, uma espécie de simbiose. [...] Cada parte não pode viver ou sobreviver sem a outra. Há uma dependência mútua entre elas, ou, mais do que isso, uma expectativa recíproca que realimenta seus relacionamentos e interações (CHIAVENATO, 2014a, p.27).

Dessa forma, as organizações são parte da vida do homem e permeiam a sua existência desde o início da humanidade até os dias atuais, como veremos a seguir.

1.1. OS MARCOS DE DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

O ser humano sempre foi importante e crucial para qualquer tipo de produção, criação e comercialização. Até meados do período XVIII, por exemplo, a produção de bens era manufaturada e artesanal e dependia da força de trabalho manual para abastecer o mercado interno. Essa configuração se baseava na figura do mestre-artesão, dono de sua própria produção, técnica e ferramentas, que trabalhava em sua própria casa com a ajuda de aprendizes (assistentes), produzindo diferentes peças e utensílios da época. Mesmo autônomos, esses profissionais dependiam de mercadores-capitalistas (empreendedores) que lhes forneciam matéria-prima para produzir e também articulavam compradores para os produtos já acabados, movimento, assim, a economia (MOTTA, 2002).

Aos poucos, as indústrias manufatureiras foram se transformando e deram espaço para o sistema fabril que, por volta de 1750, começou a utilizar máquinas na produção industrial, dando origem à Revolução Industrial na Inglaterra. Dessa forma, o trabalho braçal das plantações agrícolas e de produtos artesanais manufaturados foram sendo substituídos pelo trabalho industrial, que levava os trabalhadores para dentro das organizações. Os artesãos e agricultores passaram a ser monitorados por supervisores, enquanto seus esforços eram voltados para aumentar a produção e o lucro da indústria. A matéria-prima e as ferramentas passaram a ser de posse do empregador e não do empregado. Esse movimento modificou a ordem política e social da época, gerando grande lucro para a classe burguesa e atraindo uma massa de moradores das zonas rurais em busca de melhores condições de trabalho e de subsistência, exigindo, assim, novas diretrizes econômicas.

A máquina passou a ser o foco central do processo produtivo e, com o surgimento de associações e sindicatos da classe operária, as fábricas foram sendo pressionadas para proporcionarem melhores condições de trabalho e o aperfeiçoamento dos métodos de produção e remuneração. De acordo com MOTTA (2002), o posicionamento de cobrança do proletariado fez a elite conservadora começar a adotar condições mais humanas em seus empreendimentos industriais. “Em troca de proteção e de condições de trabalho justas, os trabalhadores deviam ser desencorajados a lutar por si próprios e a constituir uma classe social independente” (p.28). Nessa busca por melhores condições de trabalho – e de vida – a classe operária foi conquistando mais direitos e espaço junto ao empregador.

Dessa forma, na passagem do século XIX para o século XX, MOTTA (2002) relembra que os Estados Unidos tinham se tornado uma grande potência industrial, responsável por cerca de um terço do produto industrial bruto que circulava em todo o mundo devido ao advento da energia a vapor, que deixou o processo de produção mais eficiente e, conseqüentemente, aumentou a produtividade das indústrias que se propagavam por toda a América e a Europa.

Com os avanços da tecnologia e da automação do processo produtivo, deu-se início ao Fordismo⁵, que levou para dentro das indústrias sistemas avançados como

⁵ Termo criado em referência a Henry Ford, fundador da Ford Motor Company, marca de automóveis que iniciou as operações em *Highland Park*, Detroit. O empresário marcou o processo de produção ao implantar, por volta de 1914, os sistemas de produção em massa (linha de produção) e gestão criados por ele.

linhas de montagem, na primeira metade do século XX. Com isso, o funcionário passou a se movimentar menos dentro da empresa na execução das suas tarefas, já que implantação da divisão de tarefas por etapas de produção fez com o proletariado trabalhasse parado e sem distrações, evitando a perda de tempo e visando a alta efetividade na entrega. A solução, focada em resultados, aumentou a produtividade e a qualidade dos automóveis fabricados e, mesmo melhorando a qualidade de trabalho nas indústrias, a mecanização não trouxe só ganhos para o empregado. Jornadas de trabalho extenuantes com a repetição dos mesmos movimentos durante todo o dia (não precisava pensar, só reproduzir um modelo) resultou em acidentes de trabalho por esgotamento físico, a maior parte deles fatais ou limitantes, e também gerou muitas lesões por movimentos repetitivos (LER)⁶. Além dos mais, os empregados não necessitavam de nenhuma qualificação para operar (ou muitas vezes só monitorar) as etapas da linha de produção e, muitas vezes, não tinham sequer informação do que estavam produzindo, pois só tinham acesso às suas atividades específicas e desconheciam o produto final que estavam montando.

Figura 2 – Tirinha com crítica à Revolução Industrial



Fonte: THAVES. Jornal do Brasil, 19 fev. 1997

Esta forma de enxergar o homem e sua força de trabalho só começou a mudar no segundo pós-guerra (1945), quando, de acordo com Peter DRUCKER (1999), os militares americanos voltaram dos campos de batalhas da Segunda Guerra esperando serem reconhecidos pelas suas histórias e os esforços realizados para defender a

⁶ LER são doenças ocupacionais adquiridas por alta frequência de movimentos repetidos e posturas incorretas, que, se não tratadas, acabam inviabilizando o trabalhador de continuar suas tarefas ao longo dos anos.

nação. Naquele momento, não importava para os ex-combatentes somente a garantia de emprego ou uma premiação, eles também passaram a querer dividir as experiências que tiveram na guerra e serem valorizados pelo conhecimento adquirido. Esse novo paradigma de reconhecimento configurou o que o DRUCKER (1999) denomina como a *Era de Informação*, que dá início à *valorização do conhecimento*, da qualificação e, conseqüentemente, das pessoas como *indivíduos pensantes*.

Com o surgimento do Toyotismo⁷, na década de 70, o Sistema Toyota de Produção, aplicado inicialmente no Japão, se popularizou e se alastrou para as indústrias de todo o mundo, tendo como um dos princípios primordiais o respeito às pessoas e ao trabalho em grupo. Esse sistema estimulava o crescimento pessoal, profissional do indivíduo e do trabalho coletivo dentro da empresa. Foi através dele que a qualidade da nova força de trabalho, o conhecimento, passou a ser mais importante do que as aptidões físicas e, conseqüentemente, mais exigida no mercado de trabalho assim por diante.

A década de 70 foi marcada também pelo surgimento da Internet, que possibilitou não só o avanço tecnológico dentro das corporações, mas deu início ao processo de globalização no mundo, impactando fortemente a economia das nações. A Internet e as inovações em diversos segmentos, incluindo os de transporte e logística, encurtaram distâncias, derrubaram barreiras e possibilitaram a exploração de novos mercados consumidores, além de dar oportunidade de qualificação e oportunidade de aprendizado à distância a quem não podia se deslocar para a sala de aula.

A busca de novos mercados, com matérias-primas e mão-de-obra mais baratas deu início ao que se poderia chamar de primeiro movimento de globalização da economia, com a instalação de diversas empresas multinacionais. Junto com essas empresas se exportavam não apenas produtos e formas de trabalho, mas também uma matriz cultural do país de origem. As multinacionais mudaram as feições da concorrência, dos métodos de gestão, das relações de trabalho e do mercado consumidor (FREITAS, 2005, p. 23)

Tantas mudanças marcaram diferentes fases das organizações, decorrentes das grandes transformações econômicas, políticas e sociais (Quadro 1):

⁷ Sistema de organização produtivo criado no Japão e que sucedeu o Fordismo, substituindo a produção em massa pela produção sob demanda. Surgiu na fábrica de automóveis Toyota, o que deu origem ao nome ao sistema.

Quadro 1 - As fases da história das organizações.

Fase		Características	Período
1 ^a	Artesanal	Primórdios até a criação da máquina a vapor por James Watt.	Até 1780
2 ^a	Transição para a industrialização	Período de adaptação para a nova tecnologia voltada para a indústria.	1780-1860
3 ^a	Desenvolvimento Industrial	Crescimento das Indústrias e popularização desta tecnologia ao redor do mundo civilizado.	1860-1914
4 ^a	Gigantismo Industrial	Grande poder das indústrias geradoras de riquezas.	1914-1945
5 ^a	Moderna	Novas tecnologias aplicadas aos meios de produção.	1945-1980
6 ^a	Globalização	Mudança de foco: dos meios de produção para a informação.	Após 1980

Fonte: reprodução de STADLER e MAIOLI (2012, p.18)

Tais variações não foram apenas nas relações laborais, mas, principalmente, impactaram a gestão organizacional e de pessoas. As transformações reverberaram também no comportamento humano – dentro e fora das indústrias –, assim como nos hábitos de consumo, à medida que novas mercadorias vão surgindo.

Somente nos últimos 200 anos, a partir da Revolução Industrial, a grande empresa industrial passa a ser dominante no cenário das organizações e das ideias administrativas. Nos últimos 50 anos do século XX, a maior parte da atividade econômica é devida ao setor de serviços e não à indústria, criando a necessidade de novos conceitos de administração (MAXIMIANO, 2012, p.22).

Esses novos conceitos de administração sempre envolvem uma nova ótica de para a relação da instituição com o empregado em um determinado período, podendo considerá-lo mais estratégico, mais mecânico ou social, como veremos a seguir.

1.2. A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DO HOMEM NAS ORGANIZAÇÕES

Com as novas tecnologias, a necessidade de eficiência na gestão, a fim de que os recursos tangíveis (físicos, financeiros, tecnológicos, etc.) e os intangíveis

(conhecimento, marca, reputação, etc.) fossem geridos de forma eficaz, só foi possível por conta da prática da administração, que, de acordo com CHIAVENATO (2014a) “proporciona sentido, direção e coordenação no trabalho conjunto e leva a organização exatamente aonde ela precisa chegar [...]” (p.47). O ato de administrar, porém, não é novo. Vestígios de técnicas rudimentares de administração foram encontrados em culturas primitivas da Mesopotâmia (3.000 a.C.), na construção de grandes pirâmides no Egito (Século XXVI a.C.); na China (século XXIV a.C.); na Babilônia (século XVII a.C.); no império Romano (Século VII a.C.) e em inúmeras outras culturas e sistemas que consolidaram a economia capitalista industrial e contribuíram para a criação e aperfeiçoamento desse modelo administrativo conhecido hoje (MAXIMIANO, 2012).

Todavia, o exercício da administração é considerado um fato contemporâneo, já que essa atividade só foi instituída nas organizações no início do século XX, assim como a concepção das teorias e a realização dos principais experimentos nesta área. “Embora o trabalho sempre tenha existido na história da humanidade, as organizações e sua administração formam um capítulo recente [...]” (CHIAVENATO, 2014, p.26).

Esse *capítulo* não foi construído do dia para noite, mas a partir da identificação de problemas organizacionais que se configuravam com a prática laboral à medida que novos processos eram testados, novas tecnologias eram adquiridas e implantadas, novas funções eram descobertas e que transformações aconteciam na sociedade, na política, na cultura e na economia, alterando comportamentos, oferta de recursos e demanda de novos bens e serviços.

Por volta de 1889, as empresas acumulavam instalações e pessoal além do necessário para dominar novos mercados. Os custos deviam ser reduzidos, e a estrutura funcional deveria coordenar fabricação, engenharia, vendas e finanças. Os lucros dependiam dessa estrutura funcional. As indústrias buscavam eficiência na produção, compras, distribuição e vendas. Os meios de reduzir custos diminuíram, as margens de lucro baixaram, o mercado se saturou, e as empresas buscavam novos mercados por meio da diversificação de produtos. A velha estrutura funcional começou a emperrar. Surgiu a empresa multidepartamental e integrada (CHIAVENATO, 2014, p.33).

Nessa trajetória de transformações, a quantidade e particularidades das operações foram crescendo, exigindo novas soluções, motivando as empresas a buscarem o melhoramento dos processos internos. Sendo as organizações organismos vivos, que estão em constante mutação, foram sendo concebidas teorias

e técnicas administrativas como fruto de aprendizado constante, principalmente, após a expansão da Revolução Industrial, que trouxe novos paradigmas de administração.

Uma gama de teóricos, cientistas, sociólogos, engenheiros e até técnicos, executivos que vivenciavam a rotina industrial foram responsáveis por desenvolver explicações sobre fenômenos ocorridos no ambiente de trabalho com base na prática e experimentos internos. Essas descobertas foram marcadas por diferentes períodos e linhas de pensamento, que se caracterizavam por conceitos dissonantes acerca do homem (*homo*) e seu desenvolvimento enquanto empregado, cujas diferenças explicamos a seguir.

1.2.1 O *homo economicus* e seus instintos de consumo

A ideia central dos teóricos da Escola Clássica da Administração, também chamados fundamentalistas, é a racionalidade. Os pensadores dessa época procuram dissociar a imagem do homem trabalhador de sua vida pessoal, considerando-o um ser totalmente previsível e interessado em satisfazer seus instintos de consumo.

Dispostos a descobrir como aumentar a produtividade e efetividade nas indústrias, os teóricos dessa escola reconheciam a importância de estimular os funcionários para produzir mais e em menos tempo, tendo como maior incentivo o ganho de dinheiro. Assim, foram criados os sistemas de mérito financeiro por produtividade que, conseqüentemente, repercutiram na competitividade interna. Com isso, surge o conceito do *homo economicus*, que MOTTA (2002, p.34) define como “um ser simples e previsível cujo comportamento não variava muito. Incentivos financeiros adequados, constante vigilância e treinamento eram ações consideradas suficientes para garantir uma boa produtividade”.

De acordo com CHIAVENATO (1987), o precursor dessa opinião foi o engenheiro mecânico estadunidense, Frederick TAYLOR (1856-1915), ex-técnico formou-se engenheiro se dedicando aos estudos no período da noite – o que o diferenciava dos demais, visto que já tinha sentido na pele a rotina de um operário. Foi ele quem aplicou o modelo de plano de incentivos salariais para estimular o operariado em busca de mais eficiência.

[...] A certeza de que a liberdade de escolha poderia ser recompensada por uma remuneração maior era baseada na concepção do *homo economicus*, ou seja, a pressuposição de que *as pessoas são motivadas exclusivamente por interesses salariais e materiais*. [...] Com esta imagem materialista e utilitarista da natureza humana e com o *preconceito de que o desperdício industrial era causado pela vadiagem do operariado*, Taylor e seus seguidores se preocuparam em construir um modelo de administração baseado na *racionalização e no controle das atividades humanas* (CHIAVENATO, 1987, p.7, grifo nosso).

Os pensadores da Escola Clássica também se concentravam em experimentar diferentes movimentos e formas de execução do trabalho que levaram à otimização das tarefas, a fim de reduzir o tempo de execução da operação e alcançar a máxima eficiência das atividades. “Trabalhava-se com o pressuposto de racionalidade absoluta. A fé na capacidade e no engenho humano parecia, então, ilimitada.” (MOTTA, 2002, p.31).

Para FRIEDBERG (1995), essa tese tinha “efeito de uma teoria motivacional que tornava os comportamentos humanos *perfeitamente previsíveis*, considerando-se que cada agente era sempre racional, ou seja, que procurava a maximização dos respectivos ganhos materiais” (p.378, grifo nosso). Já TAYLOR, considerado *pai da Administração Científica*⁸, defendia que existia apenas *uma maneira certa* de realizar cada atividade, impondo maior controle e rigor na execução das atividades técnicas e partindo do pressuposto que “existiam pessoas ideais para cada tipo de trabalho” (MOTTA, 2002 p.36), ou seja, com treinamento eram descobertos os melhores perfis para determinadas funções, devendo ser escolhidos aqueles com maior aptidão para cada atividade. A intenção, com essa especialização, era alcançar o melhor desempenho e garantir mais agilidade no processo.

O engenheiro francês, Henri FAYOL (1841-1925) também defendia a divisão das funções nas organizações e, segundo MOTTA (2002), tinha o objetivo de organizar as tarefas e escolher pessoas aptas tecnicamente para as funções, sem levar em consideração características pessoais. Para que as atividades tivessem o melhor aproveitamento, FAYOL defendia a formação de equipes enxutas para serem melhores supervisionadas, facilitando a observação na perfeita execução das atividades. Essa padronização das ações facilitou o treinamento dos operários,

⁸ Taylor é considerado o “pai” da Administração Científica por ser o primeiro estudioso a utilizar métodos científicos cartesianos nas técnicas de gestão de empresas com o objetivo de melhorar a eficiência das operações e, conseqüentemente, aumentar a produtividade, marcando o movimento denominado “Taylorismo”.

permitindo também a mobilidade dentro da empresa, pois os que se achavam preparados para atuar em outras áreas podiam se candidatar para ocupar diferentes funções e cargos.

Não se pode negar que essas mudanças trouxeram mais oportunidades e melhorias nas condições de trabalho dos operários. Até porque, com o postulado do *homo economicus*, os problemas que aconteciam e interferiam na produtividade eram creditados ao processo produtivo e não ao trabalhador.

Caso houvesse queda de produtividade, o elemento humano não era considerado. Buscava-se nas estruturas organizacionais as causas dos erros. Caso estas fossem novamente analisadas e aperfeiçoadas, os problemas deveriam ser logicamente sanados (MOTTA, 2002, p.34).

A ineficiência do processo produtivo era a resposta também para o mau comportamento ou insatisfação do trabalhador na indústria. A racionalidade sempre prevalecia.

[...] o comportamento humano não constituía um problema, ou melhor, os comportamentos negativos que se verificavam e que se pretendia corrigir não eram resultado da irracionalidade do comportamento dos indivíduos no trabalho, e sim de estruturas de trabalho mal concebidas e mal concretizadas. (FRIEDBERG, 1995, p.378).

Isso não significava, no entanto, que os empresários estavam mais humanos ou complacentes com seus empregados. O teórico CHANLAT (1996) ressalta que o lado negativo do olhar mecanicista para as pessoas ainda prevalecia, considerando-as objetos.

Em um mundo essencialmente dominado pela racionalidade instrumental e por categorias econômicas rigidamente estabelecidas, os homens e as mulheres que povoam as organizações são considerados, na maioria das vezes, apenas recursos, isto é, como quantidade materiais cujo rendimento deve ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima. Associados ao universo das coisas, as pessoas empregadas nas organizações transformam-se objetos. Em alguns casos só acontecimentos extraordinários fazem emergir sua condição humana (CHANLAT, 1996, p.25).

Esse rigor está atrelado à autoridade e ao controle, características que também marcam o período da *Escola Clássica* e a teoria do sociólogo Max WEBER (1864-1920) sobre *Burocracia*. Com a modernização das indústrias e o processo de evolução das sociedades, as estruturas sociais baseadas na autoridade tradicional foram sendo

substituídas pelo que WEBER denomina de ‘autoridades racional-legal’, cuja dominação e controle foram legitimados por normas, leis, estatutos e regras aplicadas a uma comunidade. “A organização burocrática chegou habitualmente ao poder à base do nivelamento das diferenças econômicas e sociais” (WEBER, 1946, p.260).

Diferente do modelo de incentivos proposto por TAYLOR, a *Burocracia* entendia as recompensas financeiras como uma forma de enfraquecer este tipo de sistema organizacional. Para WEBER (1946), o êxito do aparato burocrático é um salário certo que, aliado a uma função definida e a possibilidade de carreira na empresa, promove a sensação de estabilidade ao empregado. Para entender melhor as diferenças entre essas interpretações sobre produtividade, separamos os pensadores e suas principais teorias no Quadro 2, a fim de elucidar as principais características de cada ideia.

Quadro 2 - Principais pensadores e ideias das Escolas Clássica e Neoclássica

Linhas de pensamento	Principais características	Principais pensadores	Ideias centrais
Escola Clássica (funcionalistas)	Eficiência dos processos produtivos e no modo burocrático de supervisionar as equipes; combate ao desperdício; administração como processo; racionalização do ser humano; treinamento dos empregados que consideravam previsíveis; divisão das funções. Postulado do <i>homo economicus</i> .	Frederick Taylor	Combate ao desperdício, racionalização do trabalho, melhor maneira de fazer as tarefas.
		Henry Ford	Produção em linha de montagem, eficiência do produtivo, peças e trabalhadores padronizados.
		Henri Fayol	Administração como processo, definição de papéis dentro das funções da empresa, como o dos gerentes e do executivo.
		Max Weber	Burocracia como forma de autoridade. Considerada a organização como uma máquina burocrática.

Evolução da escola Clássica (neoclássicos)	Estrutura organizacional; estratégia; eficácia da organização; administração da qualidade; Sistema Toyota de produção.	Pierre du Pont e Alfred Sloan	Estruturação das grandes corporações em unidades de negócios; produtos específicos para cada tipo de mercado; avaliação de desempenho; planejamento estratégico; descentralização da execução.
--	--	-------------------------------	--

Fonte: adaptado de MAXIMIANO (2012, p.10); MOTTA (2002, p. 21-48)

Como se vê, não é um modelo organizacional que priorizava as pessoas. No entanto, CHIAVENATO (1987) reitera que, mesmo assim, poderia ser a solução ideal para grandes organizações, como as multinacionais, uma vez que tais métodos não levam em conta a informalidade que existe dentro das organizações, nem mesmo se preocupam com as variações do comportamento humano frente ao desempenho das atividades. “Apesar de todas as suas limitações e desvantagens, a burocracia ainda é, inquestionavelmente, o menos pior dos modelos para se lidar com as grandes organizações, ou seja, com as organizações complexas” (CHIAVENATO, 1987, p.12-13).

1.2.2 O *homo socialis* e a motivação pelo reconhecimento e valorização

Utilizando as ciências humanas da psicologia, antropologia e filosofia para identificar desvios de comportamentos que inibiam uma alta eficiência e produtividade nas indústrias, a *Escola das Relações Humanas* teve como marco de início a experiência de Hawthorne⁹, no ano de 1927, nos Estados Unidos. Realizada por cientistas sociais, em três diferentes fases, tinha como finalidade inicial determinar a relação entre a intensidade da luz no ambiente de trabalho com o desempenho dos funcionários. Após comprovações empíricas nos grupos pesquisados de que a iluminação não tinha relação com a produtividade, a experiência descobriu e se concentrou na observação da figura do *homo socialis*, ou seja, o homem em toda a sua complexidade, motivado pelo reconhecimento e aprovação social.

⁹ Experiências realizadas por professores da Universidade de Harvard na fábrica de equipamentos telefônicos da Western Electric, em Hawthorne, em 1927, a fim de identificar como fatores externos, como a iluminação que podiam influenciar na execução das tarefas pelo indivíduo. (MOTTA, 2002)

O fato de que os trabalhadores eram observados pelos pesquisadores durante o seu trabalho e a comunicação com estes levou os empregados a considerarem que havia maior interesse e preocupação por parte da direção com a melhoria de suas condições de trabalho e isso levou os empregados a trabalhar e a produzir mais (...). Esses resultados mostraram que o simples fato de serem observados muda o comportamento dos indivíduos. Chamou-se a atenção para as necessidades afetivas dos empregados (MOTTA, 2002, p.53).

Era o início da humanização do ambiente organizacional, um processo que repercute até os dias atuais e continua em desenvolvimento nas empresas. Com o postulado do *homo socialis*, o trabalhador deixa de ser apenas uma peça da engrenagem industrial para ser considerado um homem que vive em sociedade, que tem emoções, necessidade de interagir e se sente feliz e estimulado ao ser valorizado, elogiado ou apenas por ser visto e ouvido, respeitado como parte de um grupo social que é a empresa em que trabalha.

Para ERHARD (1995, p.379), a experiência de Hawthorne pôs em evidência os sentimentos, os fatores afetivos e psicológicos que comprovaram que o indivíduo não era um ser apenas racional, não era apenas estimulado por dinheiro – como pensavam os teóricos da *Escola Clássica/Científica* –. Com o experimento, observou-se que o empregado também poderia ser estimulado pela sua afabilidade e pelo reconhecimento pessoal e profissional, resultando em descobertas que iam além de fatores físicos que influenciavam nas condições do ambiente de trabalho ou nos processos utilizados para otimizar a produção. MOTTA (2002) também defende essa ideia, considerando que a produtividade não é determinante pelo padrão ou rigor de execução e comando das tarefas, mas sim por padrões de comportamentos informais que surgem dentro dos grupos de trabalho.

As ideias da Escola de Relações Humanas vêm trazer uma nova perspectiva para o reerguimento das empresas de acordo com as preocupações de seus dirigentes, além de servirem de justificação para a negação da validade do conflito industrial, que essa “escola” atribuiu com problemas. (MOTTA, 2002, p.56).

O psicólogo industrial australiano, Elton MAYO (1880-1949) foi um dos nomes fundamentais desse postulado, refutando a *Escola Clássica/Científica*, e sustentando a tese de que, para identificar problemas e ineficiências, a administração deve concentrar seus esforços nos grupos informais, nos fatores afetivos, se utilizando de estímulos psicossociais para motivação das equipes. Ou seja, MAYO levava em

consideração a saúde mental do trabalhador, acreditando que os problemas pessoais, as doenças psicológicas, os pensamentos negativos, o mau-humor, desmotivação entre outros sentimentos depressivos resultava na fadiga dos trabalhadores e, conseqüentemente, à alta rotatividade nas indústrias, seja por doenças ocupacionais ou por acidentes de trabalho.

A produtividade é função direta de satisfação no trabalho e que este, por sua vez, depende do padrão social não convencional do grupo de trabalho. Tal hipótese ignora a existência de conflito entre o indivíduo e o grupo. Repete, portanto, a velha tese de que o homem é um animal político, isto é, de que o grupo é uma tendência natural do indivíduo (MOTTA, 2002, p.59).

Essa tese é o cerne da teoria de Chester BARNARD (1886-1961), que concebeu as primeiras proposições de recursos humanos e acreditava na *informalidade como o motor da produtividade*. Ele também defendia que a diversidade de culturas e valores dos indivíduos que formavam o corpo de empregados de uma organização provavelmente facilitava a discordância com os valores da empresa e, por este motivo, Barnard defendia que era preciso implantar formas de incentivos que estimulassem o indivíduo a querer colaborar com os objetivos organizacionais em comum.

Essas e outras teorias de pensadores diferentes contribuíram para a humanização do ambiente organizacional, como sintetizamos no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Principais pensadores e ideias da Escola das Relações Humanas

Linhas de pensamento	Principais características	Principais pensadores	Ideias centrais
<i>Escola das Relações Humanas</i> ou <i>Escola Comportamental</i> (humanistas)	É a mais antiga linha de pensamento, que vem sendo estudada desde a Grécia antiga, na tentativa de entender as pessoas. Tem como característica o humanismo, como foco nas diferenças individuais, liderança, motivação, cultura organizacional, ética e responsabilidade social. Considera a importância dos fatores	Mary Parker Follet	Métodos de integração, imaginação e estudo aprofundado do problema.
		Elton Mayo	Pesquisas empíricas (experiência de Hawthorne), psicologia social, considerava que a solução dos problemas estava na mente e no corpo. Desloca o foco dos

	afetivos e sociais, <i>homo socialis</i> .		grupos formais para os grupos informais.
		Roethlisberguer & Dickson	Pesquisas empíricas; líderes naturais; consentimento de grupo; Defendiam que o relacionamento interno é mais importante que benefícios financeiros e propuseram um modelo de organização como sistema social.
		Chester Barnard	Deslocou a análise da organização formal para os grupos informais. Considera que os indivíduos possuem objetivos diversos e interesses próprios que podem ser diferentes dos da organização.

Fonte: adaptado de MAXIMIANO (2012, p.10) e MOTTA (2002, p.51-100)

1.2.3. O *homo complexo* e o trabalho como sentido para sua existência

A expectativa de vida no Brasil, até o ano de 2017, é de 76 anos, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Considerando que o homem passa mais de 40 anos da vida trabalhando durante, pelo menos, oito horas por dia, esse tempo pode até ultrapassar quase 50% de ocupação do tempo de toda a vida útil de uma pessoa. Por isso, é importante reconhecer que o trabalho contribui não só para o desenvolvimento profissional, mas também para a vida pessoal de um indivíduo, pendendo colaborar com o fortalecimento da autoestima, o reconhecimento social e também da felicidade.

Não à toa o termo “felicidade corporativa” começou a ser considerado na década de 40, quando o psicólogo americano, Abraham MASLOW (1908-1970), realizou estudos sobre a motivação. O trabalho de MASLOW se sustenta no conceito de *homo complexo*, relacionando o indivíduo não somente com a necessidade de interação em grupos e necessidade e de valorização da função que realiza (como o

homo social), mas também com as necessidades ligadas ao ego e ao desenvolvimento pessoal.

Em teoria, ao buscar ativamente sua auto-realização no trabalho, os indivíduos se envolvem mais com a organização e canalizam a sua energia vital produtiva para a consecução dos objetivos organizacionais. Constatamos assim que além da inserção nos grupos informais, o conceito do homem complexo privilegia a necessidade humana de auto-realização a partir do exercício da atividade profissional. O trabalho passa a ser visto como a inserção social principal do indivíduo, que lhe fornece o sentido para suas ações e a medida de seu valor social (MOTTA, 2002, p.72-73).

Enquanto a *teoria de Relações Humanas* tinha como objetivo inicial identificar problemas nas condições físicas do ambiente de trabalho que interferissem na produtividade nos funcionários, MASLOW, por sua vez, tinha o objetivo de identificar traços de personalidades predominantes e comportamentos que contribuíam para o desenvolvimento humano nas organizações. Para o teórico, o ser humano tem necessidades complexas que podem ser escalonadas em formato de uma pirâmide de importâncias, que começa com as necessidades básicas (comer, ter segurança...) e vai sendo aperfeiçoada em busca de realização pessoal, como pode se ver na Figura 3, a seguir.

Figura 3-Pirâmide de Maslow



Fonte: Elaborada pela autora com base MOTTA (2002, p.74)

MOTTA (2002, p.74) explica que o modelo de MASLOW atrelava o comportamento humano, inicialmente, à satisfação das necessidades básicas (fome,

sono, abrigo e dinheiro, segurança, saúde, benefícios, etc.), conforme demonstra a base da pirâmide. Somente depois de alcançar essas condições, é que o indivíduo se concentra em buscar alcançar e satisfazer as necessidades mais complexas, a exemplo da sociabilidade, ego, *status* e realização pessoal.

Não existem estágios predefinidos e definitivos a serem atingidos: as necessidades variam e se alternam de acordo com as experiências do indivíduo e as mudanças que ele enfrenta em sua vida. As necessidades fundamentais vêm à tona e, uma vez satisfeitas, as necessidades mais complexas voltam a manifestar-se (MOTTA, 2002, p.75).

1.2.4 O *homo organizacional* e a sociedade das organizações

A *Escola Estruturalista* ou *Estruturalismo* surgiu com o conceito de sistemas sociais e foca nos aspectos estruturais e internos da organização, cuja base é o conceito de sistemas, analisando a interação das partes na formação de um todo. Segundo MOTTA (2002), o teórico que se concentra em estudar as organizações pela perspectiva estruturalista é Max WEBER (1864-1920), atribuindo a ação humana ao livre arbítrio, ou seja, o limite de sua ação está limitado à sua capacidade de agir de acordo com as próprias escolhas. “A preocupação central da obra desse pioneiro da teoria das organizações é a racionalidade instrumental, entendida em termos de equação dinâmica entre meios e fins” (MOTTA, 2002, p.138).

Dessa forma, as ações do homem não podiam ser consideradas previsíveis, como acreditava a *Escola Clássica*, pois, mesmo com imposição de normas, o indivíduo é quem decide como agir e reagir às consequências dos seus próprios atos. “Mesmo na situação mais coercitiva, um homem pode decidir não agir conforme lhe é ordenado” (MOTTA, 2002, p.138).

O *homo organizacional*, portanto, é um ator social da *Teoria Estruturalista* e está inserido em vários sistemas sociais, que realizam multitarefas e que tem também, como característica, a flexibilidade para assumir a diversidade de atividades e comportamentos exigidos no meio organizacional, a fim de se evitar conflitos. Tem um perfil tolerante, controlado, que se adapta com mais facilidade a mudanças constantes.

[...] a grande tolerância à frustração e a capacidade de adiar as recompensas agem como compensações à necessidade que o homem tem de se entregar a tarefas rotineiras da organização, esquecendo-se de preferências e laços pessoais.

[...] a sua ação não é determinada pelas regras e estruturas organizacionais. Elas apenas induzem comportamento e estruturam os jogos de poder (MOTTA, 2002, p.156-157).

Isso porque o homem organizacional é um homem político, que *dança conforme a música* para galgar posições que almeja dentro da empresa. São pessoas que agem estrategicamente com jogos e ações que tenham o poder de causar os efeitos desejados para atingir seus objetivos pessoais.

É um perfil fruto da *sociedade organizacional* ou *sociedade das organizações*, que define uma sociedade em que as organizações, empresariais ou não (militares, religiosos e sem fins lucrativos), tomam um posicionamento de grande relevância na sociedade moderna e passam a concentrar todas as tarefas do cotidiano da humanidade. Foram necessárias décadas para que o homem esteja, hoje, assumindo em algumas organizações o papel de protagonista – mesmo com muitas ainda preservando o modelo autoritário e mecanicista. O professor francês Jean François CHANLAT (1996), valendo-se do pensamento do sociólogo francês Alain COULON, defende que esse foi um processo de adaptação do homem que buscou dar sentido ao mundo que o cerca, uma vez que o indivíduo é mais do que um ser racional, ele representa um conjunto de experiências, vivências, métodos, atividades. Esta mudança de perspectiva não ocorre no vazio, ela se insere nas estruturas sociais que predeterminam em certa medida as respostas que cada indivíduo pode dar às situações que vive. Por isso o estudo do indivíduo não é totalmente dissociado dos outros níveis. (CHANLAT, 1996, p. 36).

1.2.5 O homem funcional

Tudo que está ao nosso redor são compostos de sistemas. Os seres humanos, por exemplo, são uma junção deles, seja pela perspectiva fisiológica (como um conjunto formado pelos sistemas digestivo, circulatório, cardiovascular, respiratório, nervoso) ou pela perspectiva psicológica (como um conjunto de vivências, valores, percepções individuais, preferências, etc.). CHIAVENATO (1987, p.430) explica que “cada indivíduo é um sistema individual e particular que envolve motivações, padrão

de valores pessoais e esquemas de percepção do ambiente externo”, e acrescenta, com base no conceito de Paul Lawrence e Jay Lorsch:

Os sistemas individuais não são estáticos. Eles continuam a se desenvolver enquanto e na medida em que eles encontram novas experiências com problemas. Como resultado desse processo de aprendizagem em situações diferentes, diferentes indivíduos desenvolvem os diferentes padrões de *valores* e de *motivos* (CHIAVENATO, 1987, p.431).

Além dos sistemas individuais, o ser humano é parte de uma grande variedade de sistemas, a exemplo da nossa sociedade, do sistema educacional, do sistema econômico, do sistema político, do sistema regulatório (leis), do sistema brasileiro, do sistema capitalista, e até mesmo do sistema solar. Ou seja, tudo que nos rodeia e do qual fazemos parte são sistemas formados por diversas partes interdependentes.

Essa tese é originada da *Teoria Sistêmica* ou *Teoria dos Sistemas*, que tem como essência a integração das partes, que não devem ser consideradas por sua individualidade e sim por sua ligação e interação entre si. A *Teoria dos Sistemas* lança o conceito de que as organizações são sistemas, formados por partes (diversas áreas) que completam um todo (empresa), que trabalha com vistas em suas próprias metas e objetivos.

O pai dessa teoria é o biólogo austríaco Ludwig Von BERTALANFFY (1901-1972), que a criou, na década de 20. A intenção foi de unificar as interrelações entre as ciências, pois, era comum vários cientistas estarem estudando os mesmos fenômenos, mas, ao invés de compartilhar, eles produziam experiências isoladamente. Segundo o escritor Edvaldo Pereira LIMA (2014), para o cientista, a divisão do trabalho dividia também o conhecimento, que não podia ser considerado individualmente. Ou seja, tudo trabalha para que um sistema todo funcione, cada parte tem um papel importante no funcionamento macro de um sistema, seja ele qual for. O recorte e estudo apenas de uma parte não reflete o sistema completo. Assim, era preciso levar em consideração a integração com outras partes, proporcionando uma visão global sobre um mesmo tema, dando-lhe uniformidade.

À luz da teoria de BERTALANFFY, LIMA (2014, p.451) destaca que “cada sistema exerce uma função fundamental que o individualiza”, ou seja, essa função é que vai direcionar todo o sistema e as partes que o compõem, que são classificadas nesta teoria como ‘subsistemas’.

Com base nesse contexto, DJALMA (2012, p. 223) afirma que sistemas são partes que interagem, mas que também são interdependentes e, conjuntamente, formam um todo unitário com um objetivo e função determinada. Essa 'interação' já era reconhecida por BARNARD (1886-1961), que reitera que, em um sistema, cada parte se relaciona com as outras:

Podemos dizer que o sistema é algo que precisa ser tratado como um todo, porque, de forma significativa, cada parte é relacionada com todas as outras partes nele incluídas. O que é significativo é determinado, por ordem, como definido para um propósito particular, ou de um ponto de vista particular, de tal forma que, se houve uma mudança no relacionamento de uma parte com alguma outra ou com todas as outras, haverá uma mudança no sistema (BARNARD, 1979, p. 97-98).

BARNARD (1979), reconhece as organizações como parte de um sistema social, um conjunto macro que exige e existe por meio da cooperação humana.

O sistema, pois, a que damos o nome de "organização" é um sistema composto das atividades dos seres humanos. O que faz dessas atividades um sistema é o fato de os esforços de diferentes pessoas serem coordenados. Por essa razão, seus aspectos significativos não são pessoais. Eles são determinados pelos sistemas, tanto quanto à maneira, ao grau ou ao tempo. Muitos dos esforços nos sistemas cooperativos são facilmente caracterizados como sendo impessoais (BERNARD, 1979, p.97).

Conforme MOTTA (2002), à luz do modelo de D. KATZ e R.L. KAHN de organização como sistema complexo, que aplica a *Teoria Geral dos Sistemas* à *Teoria das Organizações* e explica que se referir às organizações como conjuntos de papéis que se sobrepõem e são interdependentes é mais adequado do que grupo. Isso porque, dentro do ambiente organizacional, as pessoas não são exatamente quem são na vida privada, elas assumem papéis determinados pela organização. O homem funcional enfrenta os conflitos de papéis, uma vez que os valores pessoais afetam as expectativas de papel que são determinadas pelas organizações.

As origens e as consequências dos conflitos de papéis podem ser resumidas na afirmação de que expectativas contraditórias de papéis provocam pressões opostas de papéis, que geralmente afetam a experiência emocional de uma pessoa, intensificando os conflitos internos, aumento a tensão associada com vários aspectos do trabalho, reduzindo a satisfação com o trabalho e dominando a confiança nos superiores e na organização como um todo. (MOTTA, 2002, p.191-192).

Mas, a abordagem dos pensadores e das inúmeras teorias que foram concebidas para compreender as organizações não abordaram apenas as características do homem, mas sim diversos fatores cujos autores acreditavam que poderiam contribuir com a melhoria da produtividade, eficiências, entre outras melhorias. Com base em todos esses conceitos apresentados sobre o homem funcional, apresentamos (Quadro 4) uma síntese dos principais pensadores dessa escola e suas ideias, conceitos que mudaram a história dos negócios e das relações de trabalho e definem até hoje características e modelos das organizações, contribuindo para a solução de problemas, tomada de decisões e a consequente evolução das empresas, sendo estudos primordiais para se entender a evolução das organizações.

Quadro 4 - Principais pensadores e ideias da *Escola Estruturalista*

Linhas de pensamento	Principais características	Principais pensadores	Ideias centrais
Pensamento sistêmico (Estruturalistas)	Complexidade; sistemas; considera o todo maior que as partes; o todo tem propriedades que as partes não possuem; as propriedades do todo explicam as partes.	Ludwig Von Bertalanffy	Biólogo, defendia que a ciência fosse integrada e que a divisão das partes afetava o todo. Criou a <i>Teoria dos Sistemas</i> e defendia que a realidade é feita em sistemas, como os fisiológicos, de partes que se inter-relacionadas que trabalham na direção de um objetivo.
		Max Weber	Defendia a significação das intenções do outro a partir de suas condutas; acreditava que crenças e valores influenciam os comportamentos; conhecimento e construção de significados compartilhados pelos atores sociais; sistema racional-instrumental que busca organizar de forma estável e duradora a cooperação humana para alcançar objetivos, impessoalidade nas relações, definições de hierarquia e funções definidas.
		Merton	

			<p>Acredita que contradições produzem tensões e conflitos e o apego à burocracia produz disfunções. Para ele, as estratégias podem ser funcionais ou disfuncionais.</p>
		Gouldner	<p>Estabelece espaços de negociação, o grau de burocratização é função do nível de resistência, interesses concretos da coalização dominante, não há unanimidade.</p>
		Selznick	<p>Atesta que a matriz institucional leva à ajustes contínuos. Defende a cooptação enquanto mecanismo de absorção de novos elementos, acreditava que atores sociais são recalcitrantes e faz definições dos dilemas e contradições básica da ação social.</p>
		Peter Blau	<p>Defende que regras e papéis formais sejam desobedecidos pelos atores sociais. Assegura que existe personalidade nas relações de trabalho e que a cultura e padrões informais influenciam na definição de papéis organizacionais.</p>
		Victor Thompson	<p>Estuda o desequilíbrio entre capacidade e autoridade e propõe uma administração mais flexível. Defende que a “burocracia é inimiga do potencial criativo”.</p>

Fonte: adaptado de MAXIMIANO (2012, p.10) e de MOTTA (2002, p.131-168)

1.3. DIFERENCIANDO AS ORGANIZAÇÕES: CARACTERÍSTICAS, TIPOLOGIAS E ESTRUTURAS

Entender apenas o contexto e as linhas de pensamento que conduziram a evolução das organizações não é o bastante para entender a diferença entre elas. Segundo KUNSCH, são necessários outros elementos:

[...] para serem devidamente compreendidas, as organizações têm que ser estudadas dentro de uma classificação, em virtude da complexidade que as caracteriza e da variedade de tipos sobre os quais elas se apresentam (KUNSCH, 2003, p.40).

Assim, achamos relevante apresentar uma síntese dessas tipologias e características, a fim de esclarecer as diferenças encontradas nos ambientes internos das organizações e como essas particularidades podem contribuir (ou não) para a fluidez da comunicação – objeto de nosso estudo – como apresentadores a seguir:

1.3.1. Organizações formais x informais

As primeiras organizações formais foram identificadas por volta de 4.000 a. C., quando a Revolução Agrícola evoluiu para a Revolução Urbana e impulsionou o surgimento das primeiras cidades e estados. Mapeadas numa parte do mundo que viria a ser hoje o Oriente Médio, mais precisamente onde está localizado o Iraque, se desenvolveu a civilização Suméria, onde foram encontrados os primeiros vestígios de práticas relacionadas à administração e livros primitivos de contabilidade (MAXIMIANO, 2012). É a prova que as organizações empresariais existem desde o início da humanidade e foram se desenvolvendo juntamente *com* e *para* a população.

Esse trabalho coletivo é denominado por BARNARD (1979) como Sistema Cooperativo:

Um sistema cooperativo é um complexo de componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais, que se encontram numa relação sistemática específica, em virtude da cooperação de duas ou mais pessoas visando a um alvo definido, pelo menos. Sob um ponto de vista, tal sistema é evidentemente uma unidade subordinada a mais amplos sistemas; de outro ponto de vista ele abrange sistemas subsidiários, físicos, biológicos, etc. Um dos sistemas compreendidos dentro de um sistema cooperativo – aquilo que se acha implícito na

frase “cooperação de duas ou mais pessoas” – é chamado “organização” (BARNARD, 1979, p.87).

O Sistema Cooperativo caracteriza uma *organização formal*, que o autor classifica como “um campo de forças pessoais”, ou seja, um ambiente que funciona por meio de uma série de atividades humanas. A referência a “pessoais” não se trata, no entanto, de afetividade ou interesse individual, mas sim à relação de pessoas serem agentes do esforço coletivo com a intenção de chegarem juntas a um objetivo em comum. Na realidade, os esforços individuais são de caráter impessoal, não podendo ser somados, uma vez que cada indivíduo possui uma visão particular e desta forma não haveria um consenso necessário para o funcionamento de uma organização formal.

Neste tipo de sistema, os esforços são coordenados e cada um contribui com a sua parte para que juntos formem um ‘todo’ com eficiência: a organização. Este modelo é marcado pela *racionalidade e lógica* nos processos internos. Assim, segundo BARNARD (1979), a definição de uma organização formal é “um sistema de atividades ou de forças, de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas” (p.100), que passa a existir “quando há pessoas aptas a se comunicarem entre si que estão desejando contribuir com a sua ação para a realização de um propósito em comum” (p.100). Dentre os elementos que distinguem as organizações formais das informais, é possível destacar a comunicação, o desejo de servir e o propósito em comum, fatores que devem ser interdependentes e manter o equilíbrio para enfrentar as condições externas que interferem no ambiente interno da organização. “Esses elementos são condições necessárias e suficientes inicialmente, e são encontrados em todas as organizações” (BARNARD, 1979, p.101).

Já as *organizações informais* são pautadas pela *indefinição, espontaneidade*, com interações *sem coordenação e sem propósito*. Não apresentam estrutura definida, nem subdivisões e tem como efeitos diretos os costumes, hábitos, folclore, instituições, normas sociais e ideais.

A organização informal é de tal forma uma parte de nossa íntima experiência comum e cotidiana de associação, seja ou não relacionada com organizações formais, que nós nos mantemos inconscientes dela, não chegando a ver senão uma parte das interações específicas em jogo. É evidente, ainda, que a associação de pessoas em conexão com uma atividade formal ou específica envolve inevitavelmente interações que são acidentais (BARNARD, 1979, p.135).

Portanto, é possível observar que as organizações informais têm funções dentro das formais, uma vez que se concentram, principalmente, no tipo de interação, marcado pela *espontaneidade na comunicação*. Para BARNARD (1979), este tipo de fenômeno pode ser interpretado como uma forma de manter as características individuais, ou seja, a personalidade – que dentro de uma organização formal é orientada a ser esquecida, uma vez que se assumem outros papéis e a estes deve-se tratar com racionalidade. Por este motivo, CURY (2000) defende que um tipo de organização depende da outra, como podemos observar abaixo:

[...] a distinção que geralmente se faz entre uma organização formal e a informal é que, enquanto a primeira é uma organização planejada, a segunda constitui o resultado da interação espontânea dos membros da organização, o impacto das personalidades dos atores sobre os papéis que lhes foram destinados. Portanto, não existe organização formal sem sua informal contrapartida, pois o plano administrativo formal não pode nunca refletir, adequada ou completamente, a organização concreta à qual se refere, pela razão óbvia de que nenhum plano abstrato pode – ou deve, se pretender ser eficiente – descrever exaustivamente uma totalidade empírica (CURY, 2000, p.117).

Esta relação explicada pelo autor é importante para a sobrevivência da empresa, pois, sendo as organizações informais grupos criados pelos indivíduos para se relacionar e poder ali agir mais livremente, sem as regras do papel de empregado, é compreensível que esses espaços sejam também de desconpressão para o funcionário. Este tipo de interação pode ter impacto direto na afeição do indivíduo à sua atividade e à organização, facilitando a motivação para a cooperação e, até mesmo, a validação espontânea dos elementos propostos formalmente.

1.3.2. Organizações verticais x horizontais

Os esforços no início do século XX eram para tornar as organizações industriais mais eficientes, aplicando, então, o treinamento e a divisão de atividades como solução para o aumento da produtividade. Como vimos, os engenheiros deste período também defendiam que a *intensa supervisão dos trabalhadores* e o *aumento dos cargos gerenciais* também contribuía para a redução de tempo de produção – características que marcam as *organizações verticais*.

Essa excessiva especialização, que umas organizações têm mais do que outras, logicamente torna o trabalho enfadonho, repetitivo, monótono, gerando, quase sempre, muita dispersão, desatenção e acomodação entre os empregados, sendo também responsável, nos casos de indústrias, por uma série infindável de acidentes de trabalho. A organização, dessa forma, tende a degenerar-se numa pesada burocracia, no sentido popular do termo – portanto, não sociológico – implicando demora nas ações, excessiva divisão do trabalho, desentendimentos funcionais e coisas do gênero (CURY, 2000, p.310).

A burocracia também trouxe a padronização das relações de trabalho neste tipo de empresa. Defendida por WEBER (1946), acreditava-se como *vantagens técnicas* da organização burocrática a *precisão, constância e rapidez na operação*:

A burocratização oferece, acima de tudo, a possibilidade ótima de colocar-se em prática o princípio de especialização das funções administrativas, de acordo com considerações exclusivamente objetivas. Tarefas individuais são atribuídas a funcionários que têm treinamento especializado e que, pela prática constante, aprendem cada vez mais. O cumprimento “objetivo” das tarefas significa, primordialmente, um cumprimento de tarefas segundo *regras calculáveis* e “sem relação com pessoas” (WEBER, 1946, p.250).

De acordo com o teórico, cada empregado deve saber seus direitos e deveres e compreender que existe uma separação da função exercida em relação às características pessoais, que não eram levadas em consideração. Essa *impessoalidade* é uma das marcas da *organização vertical*, que “elimina dos negócios oficiais e amor, o ódio, e todos os elementos pessoais, irracionais e emocionais que fogem ao cálculo” (WEBER, 1946, p.251).

Esse modelo de organização defendido por WEBER não se limitou àquela época e pode ser encontrado facilmente até os dias atuais em organizações cujas estruturas são hierarquizadas verticalmente e não priorizam a humanização dos processos nem a colaboração entre as áreas para atuação com sinergia.

Por outro lado, nas *organizações horizontais a hierarquia não é o ponto forte* da cultura organizacional. As funções e cargos são distribuídos de forma em que todos tenham a mesma proporção de responsabilidades e a oportunidade de participação e cooperação. Também chamada de sistema, esse tipo de organização usa a lógica da Teoria dos Sistemas, que citamos anteriormente, no qual cada parte (área, departamento, cargo, atividade) tem sua relevância e todas trabalham integradas formando um todo (organização) que segue na mesma direção e propósito.

A organização horizontal é fruto da dinâmica da globalização, do avanço tecnológico, que pressiona a uma atualização e adaptação constante aos novos nichos de consumo e de mercado, como explica CURY:

Os estudos organizacionais evoluíram para a visão de sistemas de uma organização, como um ponto de partida para a criação e o gerenciamento de organizações que respondam eficientemente à nova realidade de forte concorrência e de expectativas em mutação dos clientes. Essas novas organizações, em que as funções são superadas em importância pelos processos empresariais, estão recebendo o nome de “organizações horizontais” (CURY, 2000, p.313).

Com o avanço da 4ª Revolução Industrial, que discutiremos mais profundamente no terceiro capítulo desse estudo, é provável que as organizações não sustentem mais um formato burocrático e fechado numa sociedade caracterizada pela interação e pelo conhecimento. Principalmente porque, hoje, tem sido crescente os modelos de negócios em que o indivíduo é o principal ativo da empresa, independente do cargo ou função que ocupa, como atesta o economista Klaus SCHWAB, fundador e presidente executivo do Fórum Econômico Mundial¹⁰:

Em um mundo caracterizado pela mudança persistente e intensa, as instituições que possuem muitos líderes com alta inteligência emocional serão mais criativas e estarão mais bem equipadas para serem mais ágeis e resilientes – uma característica essencial para lidar com as rupturas. A mentalidade digital, capaz de institucionalizar a colaboração interfuncional, achatar as hierarquias e construir ambientes que incentivem uma geração de novas ideias, depende profundamente da inteligência emocional (SCHWAB, 2016, p.108).

Assim, diante dessa afirmação, reforçada pelas ágeis transformações na sociedade, na economia, na política e, conseqüentemente, nas organizações, é de se esperar que o modelo de organização mais horizontal seja apenas uma base para um formato que deve surgir nos próximos anos, com a certeza que a complexidade do indivíduo e suas características de interação serão prioridade nos processos internos que estão surgindo.

¹⁰ Fórum Econômico Mundial é uma organização sem fins lucrativos baseada em Genebra, é mais conhecido por suas reuniões anuais em Davos, Suíça nas quais reúne os principais líderes empresariais e políticos, assim como intelectuais e jornalistas selecionados para discutir as questões mais urgentes enfrentadas mundialmente, incluindo saúde e meio-ambiente.

1.3.3 Classificação por tipos

São inúmeras percepções teóricas que propõem classificações de diferentes recortes, sejam de acordo com a uma escola de pensamento específica, seja por forma de liderança, seja pelo que a empresa oferece, pela localização ou como se dispõe no mercado.

Como concentraremos nosso estudo no ambiente interno das organizações e no relacionamento (comunicação) entre aqueles que ali trabalham, escolhemos explorar a tipologia segundo o sociólogo alemão Amitai ETZIONI, um dos teóricos da Escola Estruturalista, cujas teorias dão ênfase aos aspectos estruturais e internos das empresas. O motivo da escolha por esse viés é que o exercício da autoridade influencia diretamente na forma de se relacionar com empresa e nas variações de motivação que levam as pessoas a se envolverem e colaborarem ou não com os objetivos dela, o que acrescentará ao estudo da Comunicação Organizacional.

A autora Margarida KUNSCH (2003) explica que ETZIONI (1968) estabelece uma classificação que se baseia no controle sob aqueles os que compõem as organizações se dividindo por tipos de *sujeição* ou *consentimento* que separa as organizações em três diferentes grupos, que topificamos abaixo com base em KUNSCH (2003) e MOTTA (2002):

- a) Coercitivas – a gestão obriga os indivíduos de níveis mais baixos e/ou com alto grau de alienação a cumprir as normas da organização por meio da coação, medo, ameaça, imposição e até mesmo da força. Não há envolvimento dos participantes, em face do temor;
- b) Utilitárias – o tipo de controle é baseado na remuneração, ou seja, as pessoas se sujeitam às regras visando os ganhos monetários. A permanência das pessoas neste tipo de organização se dá pelo interesse e recompensas;
- c) Normativas – controlam seus participantes de forma consensual, pela legitimidade ideológica e pelo alinhamento de valores. O envolvimento é alto, moral e motivacional.

Esses tipos de organizações se diferenciam pela harmonia no relacionamento com os seus membros, tendo que motivá-los ou não para envolvê-los. MOTTA (2002, p.163) explica que, no caso da *Coercitiva*, os participantes não se envolvem e,

naturalmente para este perfil de organização não há necessidades de envolvimento ou qualquer tipo de relação. Por outro lado, a *Normativa* funciona de forma contrária, ou seja, necessita essencialmente de mobilização e concordância dos participantes em relação à forma de controle, uma vez que são movidas por uma espécie de espelhamento de ideias e pela satisfação de se reconhecer ali. Já na *Utilitária*, o consenso é importante, porém, com base em ETZIONI, MOTTA explica que este tipo de organização “requer menos mobilização do envolvimento do que nas organizações normativas e mais do que nas coercitivas” (MOTTA, 2002, p.163 *apud* ETZIONI, 1968, p.104).

Outra abordagem que escolhemos para estudar as classificações das organizações é pelo tipo de atividades que elas desempenham na sociedade, uma vez que trabalharemos no terreno das Indústrias Criativas e precisamos entendê-las enquanto organizações e cenário da pesquisa, identificando, por meio de suas atividades, as características dos fatores genotípicos estabelecidos pelos autores Daniel KATZ e Robert L. KAHN, segundo descreve KUNSCH (2003). Os teóricos contribuíram para a Teoria dos Sistemas com o conceito do conflito de papéis interdependentes que o homem assume dentro da organização, dividindo-a em quatro classes:

- a) Organizações produtivas ou econômicas – indústrias fabris, empresas de transportes, empresas de comunicação etc.
 - b) Organizações de manutenção - escolas e igrejas
 - c) Organizações de adaptação - laboratórios de pesquisa e universidades
 - d) Organizações gerenciais-políticas - órgãos de governo nacional, estadual e municipal, sindicatos trabalhistas, grupos de pressão etc.
- (KATZ e KAHN *apud* KUNSCH, 2003, p.46)

Essas classes destacadas pela autora buscam retratar as contribuições que tais tipos de empresas oferecem à sociedade e são denominadas pelo autor de características de primeira ordem. Já as de segunda ordem estão relacionadas com as estruturas específicas das organizações, na relação interna e com o meio ambiente.

Como se vê, o sistema organizacional é influenciado por diversas variáveis de cunho social, físico e psicológico, que afetam as reações do indivíduo, as relações e a organização, que se transformam em ambientes de constantes mudanças. Para KUNSCH (2003, p. 48-49), “a conclusão que podemos chegar é que não há uma teoria

única, aceita e aplicada universalmente. Todas têm seus pontos fortes e fracos e variam de acordo com as percepções dos estudiosos”.

Assim como a classificação da tipologia, existe uma infinidade de definições acerca das características de uma organização, que estão sempre se modificando para acompanhar a evolução das empresas e seus novos formatos.

1.3.4. Características das organizações

Para CURY (2000), as organizações se desenvolveram ao longo dos anos e podem ser classificadas por características que as definem, como *tradicional*, *moderna* e *contemporânea*.

A empresa do modelo *tradicional* surgiu junto com os teóricos clássicos da administração que, por meio de experimentos, fizeram intervenções e implantaram processos que são a base até hoje de uma empresa formal tradicional.

A ênfase [dos estudiosos] era nos componentes formais da empresa: atividades, normas, estrutura organizacional, departamentalização, divisão do trabalho, hierarquia, especialização e coisas afins (CURY, 2000, p.152, grifo nosso).

Ainda segundo o autor, a autoridade e, conseqüentemente, o medo são características básicas deste tipo de organização, que se inspirou em modelos burocráticos como o da igreja e do exército. O poder de decisão, portanto, estava sob exclusividade do “chefe”, da alta gestão, que trata o funcionamento da empresa de forma mecânica, focada nos processos estruturais, no tempo de produção e na intensa supervisão das funções, sem levar em conta os acontecimentos do meio ambiente externo – que não interferem no funcionamento da organização.

Segundo KUNSCH (2003), mesmo que tenham particularidades diferentes das atuais, essas características podem ser facilmente encontradas nas características das organizações existentes:

Todos esses componentes retratam como funciona internamente uma estrutura organizacional. São componentes que num agrupamento humano, intencionalmente criado com objetivos específicos, sempre deverão existir, mesmo nas organizações, modernas e contemporâneas. O que diferenciará o funcionamento é a filosofia organizacional, os centros de poder e decisão, a aceitação desses por parte dos integrantes e/ou subordinados, bem como seu grau de

interesse, participação e satisfação pessoal e profissional no trabalho. (KUNSCH, 2003, p.55).

O tipo de organização *moderna*, por sua vez, tem características decorrentes da escola humanista que, a partir da década de 20, começou a realizar experimentos dentro das indústrias e evidenciar que a produtividade é intrinsecamente relacionada à motivação do indivíduo dentro da empresa como uma pessoa de valor, assim como da forma que é percebido e reconhecido e de sua interação com o grupo que pertence. São organizações que começam a reconhecer o empregado como ‘recurso humano’ e sua importância no funcionamento e crescimento da empresa, por meio do uso de teorias da sociologia, antropologia e psicologia para entender o comportamento humano no ambiente organizacional.

Já a organização *contemporânea* é caracterizada pela participação e pela ênfase no cliente, nas equipes auto gerenciáveis e na negociação. Esse movimento teve início nos anos 80 e continua se desenvolvendo até hoje, motivado pela forte presença da indústria japonesa e sua tecnologia de impacto no mercado, que impactaram a produção industrial, forçando a reinvenção dos processos para continuar na concorrência. Os empregados passam a ter voz dentro deste modelo de organização e serem parte do processo de decisão, fruto de uma gestão horizontal e humanizada. O uso da tecnologia da informação nos processos também é outro foco deste formato de organização, que passa a adotar modelos japoneses para eficiência e motivação de equipes.

Além desses três modelos apresentados por CURY (2000), KUNSCH (2003) acrescenta e chama a atenção outros formatos organizacionais: o das organizações *orgânicas* e *flexíveis*. Segundo a autora, essa estrutura é fruto do Toyotismo que também contribuiu para “revolucionar os paradigmas tayloristas e fordistas de gestão verticalizada, permitindo (...) novas formas de coordenação de suas funções e atividades (KUNSCH, 2003, p.56). Como sistemas abertos, são volúveis às transformações que acontecem no mundo externo, que impactam diretamente no negócio, tendo elasticidade de se reinventar e se adaptar a novas configurações. Apresentando como base essas características, KUNSCH (2003) sugere ainda o formato de *organização aberta em rede*, para conceituar as empresas que datam a partir da década de 90. Segundo a autora, essas organizações têm ambiente dinâmico e enfoque nos recursos humanos, nos seus profissionais como um todo e na informação, tendo como motivação principal o compromisso.

E hoje? O que temos de realidade dentro das organizações? Como elas se estruturam e gerenciam seus recursos? Esses questionamentos podem ser respondidos com base no que KUNSCH (idem), à luz da teoria de ARAÚJO (2001) anuncia como a formatação de uma *nova arquitetura organizacional*, que será baseada em características que representam “sete cês”. São eles:

- 1) Confiança
- 2) Comprometimento
- 3) Co-criação
- 4) Conexão
- 5) Comunicação
- 6) Celebração e correção de curso
- 7) Clima bom

(KUNSCH, 2003, p.66 *apud* ARAÚJO, 2001, p. 174-176).

A finalidade sobre esse conceito é explicada a seguir:

Em face dos grandes desafios, das transformações e das incertezas que estamos vivendo neste mundo globalizado, dominado pela revolução e convergência tecnológica da informação, as organizações estão sempre buscando se adaptar e reformatando constantemente suas estruturas funcionais e estratégias de ação. A criação de uma nova arquitetura organizacional visa exatamente criar mecanismos que integrem forças humanas, materiais e financeiras na busca de soluções negociais e vantagens competitivas, para vencer num mercado complexo e de mercados difíceis (KUNSCH, 2003, p.65).

Já o economista Klaus SCHWAB (2016) vai além dessas características e defende uma mudança ainda mais intensa e dinâmica no mundo de inovações aceleradas em que estamos vivendo hoje, uma vez que as tecnologias “causam grande impacto sobre como as empresas são lideradas, organizadas e administradas” (SCHWAB, 2016, p.56).

Considerando que, atualmente, temos a presença de variados “*homos*” dentro de uma mesma organização, mesmo com base em pesquisas, tendências e dados, não podemos prever quais as estruturas, tipologias, características e níveis de formalidade/informalidade que diferenciarão as empresas do futuro em relação às que já conhecemos ao longo da história e aos modelos que predominam nos dias atuais. No entanto, mesmo com o avanço desenfreado da tecnologia que tem alterado todos os processos organizacionais, é fato que também há uma crescente preocupação com as relações humanas. Prova disso são novas estratégias que valorizam o ser humano

na organização que surgiram nos anos 90 e começam a ganhar força no Brasil nos últimos dois anos (2017, 2018), a exemplo do Employer Branding¹¹ - que promete unir as áreas de recursos humanos e comunicação para melhorar a experiência do colaborador dentro da empresa.

Dessa forma, essa nova arquitetura organizacional que vem se desenhando de forma mais humanista nos leva a crer que, conseqüentemente, terá como prioridade a comunicação interna. É sobre como se estruturou esse caminho da comunicação com empregados e se consolidou como estratégia organizacional que falaremos no capítulo a seguir.

¹¹ Employer Branding é o processo de criação de um lugar diferenciado de trabalho e sua promoção para os talentos de que a organização precisa para atingir suas ambições. Pode também ser chamada de Gestão da Marca Empregador. Fonte: <https://universumglobal.com/>.

2. A COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES

2.1. PANORAMA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Comunicar é um fenômeno complexo, que vai além do 'se fazer entender'. É se comunicando que as pessoas conseguem compreender os acontecimentos e dar sentido à realidade, seja individual ou coletivamente, gerando significados de fatos e ações subjetivas.

A comunicação pode ser vista como uma maneira de expandir o universo mental das pessoas na troca de significados com outros indivíduos. Na vida social, esse procedimento tende a se expandir em quantidade e complexidade. Os conceitos, práticas e valores de um grupo ganham validade no momento em que são compartilhados por outros. Essa esfera de significados existentes de maneira objetiva – na medida em que são reconhecidos por todos e não pertencem a nenhum indivíduo em particular, construída na intersubjetividade a partir de relações de troca de significado – e, portanto, relações comunicativas – pode ser entendida como o que chamamos de realidade (MARTINO, 2014a, p.80).

A função da comunicação na vida das pessoas vai além do que compreender a realidade, mas impacta também na forma como as pessoas se compreendem. Seja no desenvolvimento e satisfação individuais ou na vida em sociedade, a comunicação é a base do relacionamento. O mesmo também acontece nas organizações, que reproduzem essa dinâmica do ambiente externo em seus ambientes internos e têm na comunicação um instrumento de persuasão, motivação, informação, entre outros efeitos, como observamos a seguir:

As comunicações são básicas para a existência diária de todo indivíduo moderno e de toda organização, de qualquer tamanho. (...) Toda organização precisa saber o que está acontecendo com os grupos que a influenciam e como atingir os diversos públicos com os quais lida. O grau de complexidade de uma sociedade pode ser medido em termos de quantas informações, opiniões e conhecimentos especulativos são necessários para mantê-la operando com um razoável grau de consistência (LESLEY, 1995, p. 46).

Em termos de pesquisa, a Comunicação Organizacional pode ser definida como um estudo:

como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (KUNSCH, 2003, p.149).

Na prática, a Comunicação Organizacional pode ser considerada como todas as formas de informação e interação entre os grupos de pessoas dentro de uma mesma organização. Ou seja, é a maneira que as pessoas se fazem entender e são entendidas no local de trabalho ou, como diz CHIAVENATO (1987, p.452), é essencialmente “uma ponte de significados entre pessoas”. Para o autor, no âmbito das organizações, a comunicação “representa o intercâmbio de pensamento e de informações para proporcionar compreensão mútua e confiança, além de boas relações humanas”. Essa troca começou junto com a história das organizações, nas indústrias e foi se transformando no decorrer do tempo, passando de apenas um processo orgânico entre os indivíduos para se tornar uma ferramenta estratégica dentro das organizações empresariais.

Tudo começou ainda na época da Primeira Guerra Mundial, nos Estados Unidos (EUA). Na medida que crescia a desigualdade social – devido ao financiamento bélico dos EUA à Europa durante a Guerra e a consequente exportação de insumos para a reconstrução daquele continente – crescia também a insatisfação da população estadunidense. A classe média, com o apoio dos sindicatos, já usava a imprensa para se manifestar contra os monopólios e os abusos sofridos nas indústrias. Assim, grandes empresários começavam a sentir a necessidade de contratar os próprios advogados e jornalistas para escrever os comunicados das empresas para o público externo contanto sua versão sobre as medidas que estavam sendo tomadas e as vantagens que a empresa oferecia.

Em 1906, na cidade de Nova Iorque, o jornalista Ivy LEE abriu o primeiro escritório para atuar realizando esse trabalho de apoio às companhias e, por este motivo, é considerado até hoje o precursor do exercício das relações públicas no mundo. Conforme conta PERUZZO (1986), Ivy foi contratado por John Rockefeller, um grande empresário americano do ramo do petróleo, que ameaçara atirar nos grevistas de suas indústrias. A informação vazou para a imprensa e, para administrar

essa grave situação de conflito, o jornalista usou a estratégia do diálogo e abriu a organização para a comunidade, iniciando uma negociação com os manifestantes, na presença da mídia e do governo. Com este trabalho estratégico, aliado às benfeitorias que o jornalista influenciou o empresário a executar (a exemplo de instituições de ensino, pesquisa, fundações filantrópicas, de saúde, de cultura...), Rockefeller passou de um dos homens mais odiados dos EUA para ser considerado um herói da nação, exemplo de cidadão e empresário (PERUZZO, 1986, p.10 et seq.).

O trabalho executado por Ivy e os resultados alcançados são exemplo de como a comunicação começou a ser usada como estratégia de negócios, contribuindo para construção de uma imagem pública positiva em favor das empresas, dos empresários e do Capital. Essa tática persiste até os dias de hoje e se espalhou por todo o mundo, sendo realizada, inicialmente, pela figura do que veio a ser o profissional de relações públicas.

Segundo FERRARI (2008), o relações públicas chegou na América Latina com o desenvolvimento de modelos já existentes nos Estados Unidos, Inglaterra e França, que foram impostos com a chegada das empresas multinacionais.

Entre as décadas de 1930 e 1960 os países latino-americanos viveram o seu primeiro estágio de industrialização, fruto de um momento econômico desenvolvimentista, que permitiu a vinda de muitas organizações multinacionais, de diferentes países, que trouxeram em suas estruturas hierárquicas o modelo de um departamento de relações públicas, responsável pela comunicação com os públicos interno e externo. (FERRARI, 2008, p.80).

PERRUZO (1986) afirma que, nessa época, foi criado, no ano de 1951, o primeiro departamento oficial de relações públicas do país na Companhia Siderúrgica Nacional, modelo de empresa criado nos anos 40 que impulsionou a indústria de base (formada por capital público e privado). Segundo o mesmo autor, este tipo de empresa de economia mista gerou o aumento dos *stakeholders*¹² que tinham que ser trabalhados internamente (colaboradores) e externamente (mídia, clientes e fornecedores), demandando a realização do trabalho de comunicação e popularizando a função dentro das organizações. Por este motivo, Peruzzo (1986, p.21) afirma que “as relações públicas nascem num contexto em que os antagonismos de classe se evidenciam e que elas se posicionam a favor do capital”.

¹² Palavra em inglês que significa “públicos”. Os stakeholders de uma empresa são todos os públicos que ela se relaciona, dentro e fora do ambiente organizacional.

A Era Vargas¹³ é um exemplo disso, visto que foi um período que ficou marcado por expressivos ganhos nas relações trabalhistas e de classes. Isso porque o então presidente Getúlio Vargas conciliava os diferentes públicos que o pressionavam por medidas sociais.

Getúlio Vargas preparou as condições para a possibilidade do avanço industrial tratando a questão social com ampla legislação. Instituiu o salário mínimo, jornada de trabalho de 8 horas diárias, sistema de férias e todas as conquistas sociais reunidas na CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. Instituiu o sindicato, só que um sindicato controlado pelo Estado. (...) Getúlio Vargas foi, assim, um grande Relações Públicas. (...) procurou harmonizar as relações capital-trabalho cuidando dos interesses dos trabalhadores e dos interesses do capital em geral. (PERRUZO, idem 1986, p.27).

Mas, qual a relação direta do avanço da industrialização com o crescimento e consolidação da Comunicação Organizacional?

a comunicação organizacional surgiu porque as empresas contemporâneas deixaram de se dedicar apenas à produção de bens duráveis (bens de consumo e bens de capital) e passaram a expandir suas atividades para os mais diversos setores. (TERCIOTTI e MACARENCO, 2009, p.33).

Foi o que aconteceu no Brasil pós Era Vargas. CHINEM (2010) lembra que o país passou por uma efervescência industrial e de crescimento nos anos 50-60, devido à medida do presidente Juscelino KUBITSCHEK (1956-1960) de abrir o País para o capital estrangeiro, prometendo fazer o Brasil crescer ‘50 anos em cinco’.

Assim, junto com as montadoras de automóveis que chegaram, vieram também as multinacionais de produtos de higiene entre outros negócios que necessitavam de comunicação para divulgar seus produtos. Dessa forma, a atividade de comunicação organizacional foi ganhando corpo e, cada vez mais, essas companhias passaram a levar profissionais de comunicação para dentro de suas organizações. “No início, as atividades foram exercidas por profissionais de relações públicas, que obtiveram a regulamentação em 1968, iniciando a prática de assessoria de imprensa e despertando os interesses de jornalistas nessa área” (CHINEM, 2010, p.25).

Segundo BUENO (2009), na década de 70, as empresas já se comunicavam com os empregados por meio dos *house-organs*¹⁴ e com a mídia por meio de

¹³ A Era Vargas foi o nome dado ao período de 1951 a 1954, em que Getúlio Vargas assumiu a presidência do Brasil pela segunda vez.

¹⁴ *House-organs* são jornais impressos produzidos com notícias da empresa para serem distribuídos aos empregados, visando deixá-los bem informados sobre a organização em que trabalham.

publicidades e *releases*¹⁵. No entanto, ainda não se usava a nomenclatura de comunicação empresarial nas empresas, pois ainda era tudo muito voltado para um modelo jornalístico de editoração. O crescimento da atividade rendeu à área diferentes denominações que até os dias atuais são interpretadas como se fossem para papéis diferentes, mas que, na verdade, são sinônimos.

Além da Comunicação Organizacional, KUNSCH (2003, p.149) explica que, no Brasil, são usadas as seguintes terminologias: comunicação empresarial, comunicação institucional e comunicação corporativa que têm o mesmo significado: trata-se de um fenômeno que acontece quando grupos de pessoas de uma organização interagem entre si. Aqui neste estudo adotaremos a nomenclatura Comunicação Organizacional. BUENO (2009) adota a nomenclatura de comunicação empresarial e se alinha à KUNSCH (2003) em relação à conexão dos diferentes públicos de uma empresa.

É um conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse (BUENO, 2009, p.3-4).

Com o tempo e o desenvolvimento das organizações, que passaram a requerer mais serviços, a comunicação foi assumindo outras funções. Na década de 70 e 80 as demais atividades que cabem hoje à área de comunicação de uma empresa também já existiam (como eventos internos, comunicação interna, *marketing*, entre outras), porém tais funções eram executadas por diferentes áreas e profissionais. Segundo BUENO, essa condição tornava a comunicação descentralizada e confusa, uma vez que agia sem sinergia, como explica abaixo:

Disso resultava, invariavelmente, uma comunicação difusa, muitas vezes contraditória. Por exemplo, uma comunicação interna marcada pelo autoritarismo, pelo desestímulo à participação e ao diálogo convivía com uma publicidade descontraída, que simulava uma empresa democrática e aberta. (...)

Era um tempo em que a greve por salários ou melhores condições de trabalho eram resolvidas pelas milícias estaduais e não pela negociação e pelo diálogo. Enfim, não havia espaço para o diálogo e

¹⁵ *Release* é o termo em inglês (*press-release*) usado para identificar comunicados que as empresas fazem para informar à imprensa de seus feitos. São elaborados por profissionais de comunicação com técnicas de jornalismo.

a participação. Vigorava o lema: manda quem pode, obedece quem tem juízo. (BUENO, 2009, p.5).

Por esta razão, o autor vê este trabalho de uma forma mais abrangente, com base na importância que tomou dentro da empresa, já que a comunicação “incorpora ações voltadas para os funcionários, clientes, acionistas, imprensa, sindicatos, parlamentares, entidades e grupos organizados e mobilizados da comunidade” (BUENO, 2009, p.4).

Concordando com essa afirmativa, TORQUATO (2010) reitera que o escopo do trabalho de comunicação cresceu e ainda promove também o papel de articulação. Assim, o autor descreve a Comunicação Organizacional como algo sistêmico e, para demonstrar a importância dessa conjunção, faz uma analogia da Comunicação Organizacional com o funcionamento de uma orquestra: o *laço* representa o sentimento de unidade, coletividade; o *clarim* é a transmissão da mensagem para os diferentes públicos; a *diapásão* é a forma de se comunicar; o *apito* pode ser entendido como a motivação, o engajamento; e a *boca*, o agir de forma estratégica.

Trabalhando com o conceito de orquestra, a comunicação também tem a função de clarim. Nesse sentido, ela trombeteia para anunciar aos públicos externos os negócios e a imagem da empresa. Há a função de diapásão, que procura compor uma linguagem homogênea. Registra-se, ainda, a função do apito, quando a comunicação convoca os participantes para atuar no jogo organizacional. A comunicação empresarial também se assemelha a uma boca. A metáfora da boca representa a função da comunicação organizacional por meio do cochicho, dos aconselhamentos (TORQUATO, 2010, p.37).

A Comunicação Organizacional foi se estruturando e hoje se divide em várias atividades que têm objetivos específicos dentro da empresa, todavia convergentes. O mesmo autor nomeia esse fenômeno como “novas necessidades estratégicas”, ressaltando que a não envolve apenas as mensagens, recursos e canais internos, mas também “abarca as comunicações humanas, interpessoais, grupais. Abrange as comunicações administrativas – os fluxos, as redes, o volume de papéis normativos, os climas sócio organizacionais” (TORQUATO, 1986, p. 114).

2.2. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA

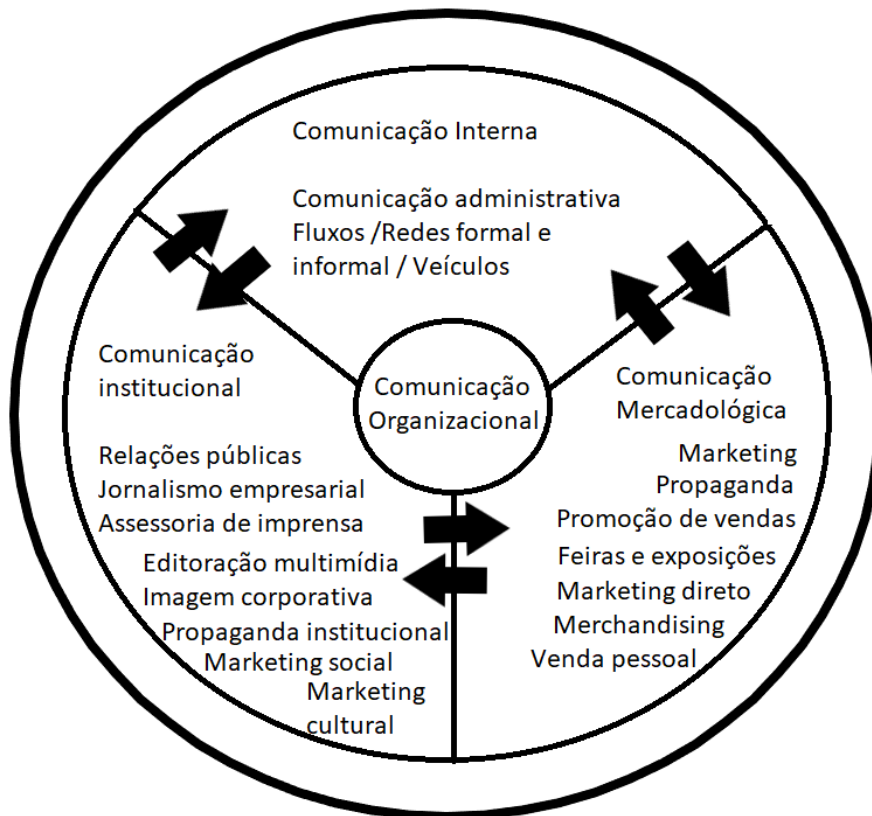
Para KUNSCH (2003), o termo Comunicação Organizacional abrange todas as atividades de comunicação que são realizadas dentro de uma organização. A autora chama esse fenômeno de “*mix* da Comunicação Organizacional”, que é composto pelas comunicações institucional, mercadológica, interna e administrativa, que formam a comunicação integrada.

Historicamente, a comunicação empresarial, pelo menos no Brasil, nasceu como um campo de trabalho à margem da propaganda/marketing e inicialmente, buscou legitimação na edição dos veículos empresariais, na comunicação interna e na assessoria de imprensa – ou seja, em atividades que, pelo menos diretamente, não estavam focadas na comercialização de produtos e serviços. As áreas de marketing e propaganda já tinham seus “donos” (profissionais que não se originavam dos cursos de comunicação), por isso os primeiros comunicadores empresariais tentaram criar um espaço distinto (o da comunicação Social e Institucional), quase sempre julgando-o mais nobre do que aquele – o da comunicação mercadológica – que estava ‘contaminado’ pelo mercado. (BUENO, 2009, p.13).

Embora essas atividades tenham começado num ‘tom de disputa’, TORQUATO (2010, p.11) defende que esse *mix* faça parte de uma política comum dentro de uma empresa, mesmo que atue com objetivos específicos e descentralizados, os processos que o compõem devem ter um planejamento central e unificado, pois estão “umbilicalmente associados aos negócios, à visão e à missão da organização”. Por este motivo, BUENO (2009) critica que a comunicação institucional e a mercadológica sejam pensadas isoladamente, pois são atividades que “estão, como irmãs siamesas, organicamente ligadas” (p.14).

KUNSCH (2003) também segue essa linha de pensamento defendendo que as principais áreas da comunicação integrada são a comunicação institucional e a mercadológica, acrescentando, no entanto, a comunicação interna e a administrativa como as ‘grandes’ áreas que permitem interação da organização com o público interno e a sociedade em geral. Assim, a autora propõe um composto da Comunicação Organizacional, o qual organiza num diagrama (Figura 4) tal fluxo e importância entre as áreas.

Figura 4 - Comunicação Organizacional integrada – composto da comunicação



Fonte: Kunsch, 2003, p.151

No diagrama é possível notar que as áreas de comunicação são inter-relacionadas. Segundo KUNSCH (2003, p.150), “a convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas da comunicação”. Por este motivo, os autores não defendem que tais atividades andem em paralelo, mas sim que andem de mãos dadas para o melhor resultado da organização.

2.3. O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Foi na intenção de explicar o fenômeno da comunicação aplicado às organizações que TORQUATO (1986) procurou sistematizar as definições do ato comunicativo em categorias, níveis, fluxos e redes. Para ele, duas categorias centrais abrigam as comunicações:

- 1) Que pode se considerar a comunicação interna, pois diz respeito a tudo que ocorre no interior do sistema organizacional para elucidar as informações aos colaboradores de uma empresa;
- 2) Que pode considerar a comunicação com a sociedade, pois está relacionada a todas as mensagens enviadas e recebidas pela organização.

Para o autor “essas duas categorias são organicidade, consistência e promovem a expansão da organização, permitindo-lhe conhecer o ambiente interno, o ambiente externo onde atua e o mercado onde deve competir” (TORQUATO, 1986, p.50). Desta forma, fazer com que as diferentes mensagens da organização cheguem aos mais variados públicos envolvidos nestas duas categorias, foi preciso estruturar essa transmissão por três diferentes sistemas, que de acordo com TORQUATO (1986) são:

- 1) Sistema que requer a realização de ações de comunicação interna afim de atrelar os objetivos dos colaboradores aos da organização. Este sistema agrupa redes, normas, políticas, fluxos, programas e diretrizes estratégicas;
- 2) Sistema ambiental, que envolve os padrões sociais, políticos, culturais, geográficos, econômicos, ou seja, diz respeito ao meio ambiente que estão inseridos os transmissores das mensagens;
- 3) Sistema competitivo, composto pelas relações entre a produção e o consumo.

Dentro dessa abordagem disciplinar de categorias e sistemas, a Comunicação Organizacional, segundo Torquato (idem 1986) é composta por três dimensões (a primeira delas dividida em três níveis) que são relacionadas com o comportamento humano, como resumimos no Quadro 5, abaixo.

A proposta desse modelo teve como objetivo unificar as classificações dos atos comunicativos, de forma que seja um processo sinérgico que demonstra que “a eficácia da organização depende, fundamentalmente, do conjunto harmonioso que se instala, tendo como pólo uma estrutura de coordenação para as operações de Comunicação Organizacional” (TORQUATO, 1986, p.52).

Quadro 5 - A fenomenologia da comunicação por categorias, níveis, fluxos e redes.

Categorias	Interior do sistema organizacional	Tem como foco elucidar as informações para os que trabalham naquela empresa	Sistemas	Agrupa as estruturas e gera a necessidade de comunicação interna visando integrar os objetivos organizacionais.
	Comunicações externas	São enviadas e recebidas pela organização ao ambiente externo (mercado, fornecedores, consumidores, poderes públicos).		Sistema ambiental – envolve os padrões sociais, culturais, políticos geográficos e econômicos. Sistema competitivo – engloba comportamentos da economia e do mercado e os tipos de relação entre a produção e o consumo.
Classificação disciplinar	Dimensão comportamental	Abrange o posicionamento dos recursos humanos e o desenvolvimento organizacional.	Níveis	Intrapessoal: estuda o comportamento do indivíduo, suas habilidades e atitudes.
				Interpessoal: estuda, além das variáveis internas, as relações existentes entre as pessoas envolvidas, suas intenções e expectativas.
				Grupal: compreende todo o repertório de situações envolvendo os grupos nas organizações.
	Dimensão cibernética	Agrupa os circuitos de captação, armazenamento e disseminação das informações para o uso de quadros organizacionais.		
	Dimensão Social	Envolve a comunicação entre a organização e o sistema social.		

Endossando a definição dos níveis de análise da comunicação, KUNSCH (2003, p.76), à luz da teoria de Lee THAYLER, os define como “os que se referem ao indivíduo como receptor de informações, à organização e sua arquitetura funcional, ao ambiente e aos meios técnicos presentes no ato comunicativo”. A autora, no entanto, diferente de TORQUATO (1986), apresenta também níveis do contexto externo a uma organização específica, que são: o *interorganizacional*, que diz respeito à relação entre as organizações, a exemplo do clima organizacional, do estilo de liderança, do status, e etc.; e o *organizacional-ambiental*, que está relacionado com os componentes ambientes, como a estrutura da empresa, sua hierarquia, maturidade organizacional, além da tecnologia, a influência do mercado e etc. “Qualquer organização, ao dispor de um sistema de comunicação, não deve em nenhum momento deixar de considerar esses níveis, tanto no seu contexto formal, como no informal”, desta KUNSCH (2003, p.82).

Dentro das organizações, há também as redes que comportam as manifestações dos empregados legitimadas pelo poder – redes formais – e as legitimadas pelos grupos paralelos – redes informais.

O sistema formal de comunicação de toda a organização – o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada – é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intra-organizativas e é uma forma mais rápida de atender a demandas mais urgentes e instáveis. (KUNSCH, 2003, p.82)

Uma das formas mais reconhecidas de comunicação informal são as fofocas, os boatos, ou, no linguajar popular, a ‘rádio-peão’ – rede informal de comunicação entre colaboradores sobre assuntos da organização. KUSCH (idem 2003, p.83) explica que este tipo de rede vai além da ‘maldade’ ou ‘fofoca’. Segundo a autora tal fenômeno acontece “em grande parte decorrente da ansiedade, da insegurança e da falta de informações”. Isso porque as redes formais falham na agilidade de informar, ou na insuficiência e clareza de informações que devem chegar ao público interno, fazendo com que as pessoas procurem fonte de informação informais. As novas tecnologias e internet agilizaram ainda mais este tipo de rede, criando novos canais informais, como o Whatsapp, muitas vezes até de grande proporção, o que tem gerado em algumas empresas até desligamento por justa causa – assunto que vamos aprofundar mais adiante.

Por fim, além dos processos citados, TORQUATO (1987) atesta que a comunicação dentro de uma empresa passa ainda por fluxos que são classificados como *descendente* (a autoridade da gestão com os empregados), *ascendente* (feedback das ações dos empregados para a gestão) e *lateral* (grupos informais) e nas direções *vertical* (de cima para baixo, ou seja, da alta gestão para a base) e *horizontal* (entre as áreas).

KUNSCH (idem) apresenta mais dois tipos, que considera como características de organizações mais flexíveis:

Essas organizações, por incentivarem uma gestão mais participativa e integrada, criam condições para que as pessoas passem a intervir em diferentes áreas e com elas interagir (KUNSCH, 2003, p.86).

Assim, a autora também destaca o fluxo *transversal* ou *longitudinal*, que acontece em todas as direções, ou seja, está presente em todos os fluxos já citados (*ascendentes, descendentes, horizontais*) por se tratar de uma comunicação que transita por várias áreas, ou seja, uma *comunicação transversal*. E o fluxo *circular*, que não se ajusta às direções tradicionais apresentadas, pois trata-se de um modelo típico das organizações informais, tendo como objetivo otimizar o trabalho. “Seu conteúdo pode ser tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos” (KUNSCH, 2003, p.86 *apud* GORTARI e GUTIÉRREZ, 1990, p.67).

2.4. A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Se um barco sai para navegar sem um destino definido ou um objetivo no mar, ele irá vagar sem direção por horas ou até dias. O marinheiro pode até ter êxito alcançando algumas ilhas e cidades ou por sua tripulação conseguir realizar algumas boas pescas, mas sem uma finalidade do que fazer naquelas ilhas ou com o produto adquirido na pesca (seja vender ou consumir), não haverá sentido em permanecer em um local, em realizar uma boa pescaria, nem muito menos haverá motivação e ânimo para continuar navegando no mar. A história é uma analogia ao que pode acontecer dentro de uma empresa.

Usando a narrativa como uma metáfora do ambiente organizacional, se os colaboradores de uma organização não recebem informações suficientes e claras sobre o que devem fazer e o que devem alcançar para contribuir com os objetivos e metas que a empresa almeja conquistar, cada empregado (ou equipe) irá 'navegar sem rumo' e, por mais esforço que tenha nesse trajeto para ter uma boa performance, esses podem não ser suficientes para aumentar os resultados da empresa, visto que, sem direcionamento estratégico, não há sentido na ação.

Daí, forma-se um ciclo que se inicia pela falta de reconhecimento do empregado pela liderança direta (seja pela entrega ou seja pela falta de planejamento da organização); seguido da desmotivação do empregado que trabalha sem direcionamento claro; e, posteriormente, a consequente baixa da produtividade pela falta de ânimo, valorização ou até mesmo falta de compreensão sobre o seu papel nesse processo todo. Esse fluxo é difícil de ser revertido ou realizado de forma correta sem que haja uma comunicação interna estratégica, ou seja, que esteja consoante aos objetivos da organização e endossada pela gestão diretiva. Pois, a comunicação interna é o principal meio de entender o colaborador, criando ferramentas para ouvi-lo, e munindo-o de mensagens relevantes para que este se sinta uma peça que contribui com o todo, ou seja, parte importante para o desempenho da organização. Essa parte vai além do indivíduo. Ela também pode ser representada pelas diferentes áreas que compõem uma organização e que precisam ter sinergia para que o 'todo' funcione. Porque, como exemplificamos na metáfora, uma parte pode até parecer alcançar resultado, mas se não há congruência entre os processos, tal esforço não será efetivo.

Para Analisa BRUM (2010, p.41), "comunicação interna é a linha mestra que gerencia a entrada e a saída da informação, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais". Quando essa coesão existe, os resultados positivos são comemorados em equipe e também individualmente, pois se reconhece o emprego como ponto relevante que levou àquela conquista. Ou seja, todos os comportamentos dessa dinâmica estão intrinsecamente interligados. Como diz a autora Viviane MANSI, na obra denominada *Comunicação, Diálogo e Compreensão nas Organizações*, "todas as partes são necessárias para que o todo continue como tal. Esse todo, em harmonia e na sua complexidade, traz valor para as pessoas, para sua organização e para toda a sociedade" (MANSI, 2014, p.32).

Os autores Jorge DUARTE e Graça MONTEIRO também corroboram com a afirmativa sobre a importância da comunicação interna para as empresas. No artigo *Potencializando a Comunicação nas Organizações*, que compõe obra organizada por Margarida KUNSCH (2009), eles afirmam que a comunicação é algo vital para as organizações:

A comunicação é a energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional. Ela é o oxigênio que confere vida às organizações. Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo. É consenso que uma boa compreensão e um bom uso da comunicação são capazes de qualificar práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças significativas nas múltiplas relações da instituição com os seus diversos públicos e agregar valor à organização (DUARTE; MONTEIRO in KUNSCH, 2009, p.334).

Para que estes resultados efetivos sejam conquistados pela organização, KUNSCH (2003) complementa que é preciso o entendimento da comunicação como algo necessário à organização, ou melhor, “como uma área estratégica, incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização” (KUNSCH, 2003, p.156).

Mas, a autora esclarece que isso não quer dizer que a comunicação interna irá substituir a comunicação administrativa, que envolve os processos de comunicação (níveis, fluxos, sistemas, redes formal e informal), como vimos no início desse capítulo. A comunicação interna acontece em paralelo a esses processos, sem interferir na ocorrência deles. Podendo, inclusive, até ter o efeito contrário, pois uma comunicação estratégica tem o poder de contribuir com a compreensão da cultura organizacional e o reconhecimento dos canais de diálogo além de, principalmente, adequar as mensagens da organização aos diferentes públicos, facilitando, conseqüentemente, a interlocução administrativa. De forma planejada, esses efeitos podem ser ainda mais potencializados, como explica a autora:

Evidentemente, na medida em que ela se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o pessoal interno, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz. Será pensada, planejada e avaliada de forma constante, não ocorrendo simplesmente de forma fortuita (KUNSCH, 2003, p.154).

Desta forma, TORQUATO (2010) também aponta a comunicação interna como atividade essencial para se obter um alinhamento de valores da organização, que

possui a missão de “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização, ao crescimento continuado de suas atividades e serviços” (TORQUATO, 2010, p. 55). Dessa forma, o autor aponta diversos conceitos-chave da comunicação interna, dividindo-os em:

esfera emotiva: motivar, integrar, criar climas favoráveis, transformações, energia, imagem forte, fortaleza em movimento, integrar áreas, agir como grupo vitória, orgulho e sucesso pessoal;
esfera racional: impulsionar vendas, meta principal, direcionar ações, priorizar decisões, conceito de organização, apresentar produtos e abrir comunicações (TORQUATO, 2010, p.56).

Assim, é possível perceber que a comunicação interna não se restringe a uma comunicação que tem uma só direção, a exemplo da comunicação de cima para baixo (*vertical*), tão comum em grande parte das empresas, por muitas décadas, e que até hoje é realidade em algumas organizações. Para KUNSCH, a comunicação interna circula de forma *horizontal* e *colaborativa*, como aponta:

A comunicação interna não pode ser algo isolado do composto da comunicação integrada e dos conjuntos das demais atividades da organização. Sua eficácia irá depender de um trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e recursos humanos, a diretoria e todos os empregados envolvidos (KUNSCH, 2003, p. 160).

Ou seja, a comunicação interna é algo construído em conjunto e vai muito além do que apenas a transmissão de informações. Para BUENO (2009), é importante também uma mudança na perspectiva da condição do empregado dentro da empresa, até porque “no futuro, será menos comum encontrarmos organizações bem-sucedidas respaldadas por gestão não democráticas” (BUENO, 2009, p.96).

Mas, afinal, como a comunicação interna ocorre na prática? Essa pergunta pode ser respondida simplesmente que ela ocorre com o objetivo de deixar o colaborador informado. E, para isso, é necessário que haja mais do que a circulação de informações dentro das organizações, mas também haja troca, diálogo e espaço para participação. Isto pode ser traduzido em ‘ouvir’ mais os empregados, saber como eles desejam ser informados e quais são as mensagens que, de fato, são relevantes para cada público que compõe a empresa. A escuta dos colaboradores não é, somente, uma forma de dá-lhes voz e atenção, mas uma estratégia de saber o que

acontece na base, nas áreas meios e, dessa forma, poder se realizar um planejamento com mais efetividade, uma vez que as dificuldades de operação são conhecidas e podem ser contornadas.

Lembrando um pouco o Capítulo 1, quando tratamos da escola de Relações Humanas, já na década de 20 a experiência de Hawthorne revelou que não há técnica ou condição que funcione melhor para o engajamento e comprometimento dos empregados do que a troca, o diálogo e, primordialmente, a escuta. Um século depois, as pessoas continuam querendo ser ouvidas e querem compartilhar suas experiências, conhecimentos e contribuições. É nesse lugar que transita a comunicação interna estratégica, conhecendo os empregados, entendendo o que eles precisam e respondendo em forma de ações e colaboração.

No entanto, “perguntar e não responder pode ter efeitos tão ou mais críticos do que não perguntar” (CARRAMENHA, CAPPELLANO, MANSI, 2013, p.17). Por isso, esse relacionamento entre organização e empregado não pode ser construído numa base falsa, como alerta Sidinéia FREITAS, em seu artigo *Comunicação Interna e o Diálogo nas Organizações* (2008):

A prática do diálogo exige conversação que cria significados compartilhados enquanto fonte de ação coletiva. Nas organizações, por mais que seus discursos sejam convincentes e seus programas de comunicação bem elaborados, sentimos que a realidade não acompanha o discurso e, como vivemos em tempo de mudança, o fator resistência às mudanças faz com que nos agarremos ao que serviu e deu certo (FREITAS in KUNSCH, 2008, p. 141).

Por este motivo, segundo CARRAMENHA, CAPPELLANO E MANSI (2013, p.17) “o que se vê de forma geral no mercado é uma comunicação interna meramente operacional, fria, inexpressiva e, muitas vezes, feita de maneira pouco profissional”. Isso porque o trabalho gira em torno – apenas – dos canais de comunicação que devem ser usados para levar a mensagem ao colaborador e se usa, igualmente em todos eles, a mesma linguagem sem nenhum cuidado com a forma, o público e a estratégica.

2.5. OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA AINDA IMPORTAM?

Os canais de comunicação interna – também conhecidos como ferramentas ou meios de comunicação – são instrumentos que uma empresa usa para se comunicar com seus empregados e disseminar, por meio deles, informações oficiais sobre a organização, sobre as pessoas que fazem parte dela e sobre as notícias relevantes em relação ao negócio. De acordo com CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI (2013), “os veículos formalizam e ‘institucionalizam’ os conteúdos da comunicação e os disponibilizam de forma unificada a um grande número de pessoas” (p.101). TAVARES (2010, p.15) resume comunicação interna como “a comunicação existente entre a empresa e o público interno”. Esse público interno é formado por todos os empregados que fazem parte da organização, isso inclui, o corpo gerencial, operacional, técnico, serviços gerais, estagiários, aprendizes, terceirizados em geral (seja formalmente mediante o aval do jurídico ou não). Esse público diverso pode ser ainda mais heterogêneo se, além das funções na organização e posições correlacionadas a elas, considerarmos os diferentes perfis, expectativas, culturas, gerações, gostos pessoais.

Somando-se a isso, há ainda os públicos indiretos que são impactados pelas ações de comunicação interna por serem muito próximos da organização (como os fornecedores e clientes) ou dos colaboradores (como as famílias e amigos, com quem eles dividem todas as experiências que tiveram e as novidades que foram comunicadas pela empresa). Assim, mesmo que não sejam convencionalmente reconhecidos como público interno, é sabido que esses grupos indiretos são – depois dos empregados – os que mais têm acesso as mensagens da organização e, por esta razão, mais podem influenciar diretamente a reputação da empresa, seja pela reclamação de um atraso de pagamento; pela exposição de um mau atendimento; pela denúncia da falta de ética em contratos; pela má gestão que impacta na insatisfação do funcionário e desperta ojeriza da família. Ou, muito comum, pelo compartilhamento dos colaboradores aos amigos e pessoas próximas sobre as suas más experiências internas, a frustração com a empresa, tristeza, desmotivação, falta de informação, casos de assédio (moral, sexual) que tem conhecimento, entre outras condutas equivocadas. De posse dessas informações, os públicos indiretos

constroem uma imagem negativa da marca empregadora sem nunca ter trabalhado para ela, o que pode impactar diretamente na imagem trabalhada pela instituição.

São pelos motivos elencados acima que BUENO (2009) é crítico ferrenho da expressão ‘público interno’. O autor considera a palavra inadequada para se referir ao corpo de empregados de uma organização com a justificativa de que engloba todos que fazem parte de uma empresa, ou seja, tudo o que relatamos acima é condensado em uma terminologia, dando a ideia de que se trata de um público homogêneo, quando, na verdade, isso não ocorre. “Há diferenças significativas entre as pessoas que participam do ambiente interno das organizações” (BUENO, 2009, p.85).

Neste sentido, é compreensível que haja uma gama variada de canais internos a fim de atender os diferentes públicos relatados. “É preciso analisar o conjunto de veículos produzidos e ter certeza de que eles de fato apoiam a estratégia da empresa, ao mesmo tempo em que se tornam interessantes e relevantes para os empregados” (CARRAMENHA, CAPPELLANO, MANSI, 2013, p.100). O que faz muitas empresas errarem é criar apenas os canais, na maior parte das vezes, sem nem estudar a sua aderência àquela cultura organizacional e, dessa forma, não diversificar a mensagem, a fim de atender aos diferentes perfis presentes no ambiente organizacional.

A escolha dos canais está associada ao porte da organização, à dimensão espacial de suas unidades centrais e periféricas, aos tipos de público que se quer atingir e à periodicidade das mensagens. O planejamento estratégico da comunicação levará em conta a natureza dos canais jornalísticos e sua integração aos canais das comunicações gerenciais e administrativas (TORQUATO, 2010, p.57).

Acrescendo-se a essas classificações do autor, CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI (2013) também relacionam a escolha quanto:

- à *abordagem*, “se é um veículo predominantemente informativo, motivacional, jornalístico, de relacionamento, lúdico ou, ainda, de treinamento, entre outros”;

- à *linguagem*, “institucional, técnica, publicitária ou jornalística”;

- e ao *alinhamento gráfico*, que, para os autores, deve ter uniformidade —, principalmente se a empresa for descentralizada em unidades, ou estiver presente em diferentes cidades, a fim de manter um padrão editorial e gráfico comum a todos, como explicam abaixo:

Para se chegar à melhor arquitetura de informação e canais, devem ser levados em conta fatores como a Classificação de Públicos, a Cultura Organizacional, os objetivos de comunicação, os investimentos disponíveis, a capacidade de execução da equipe dedicada e qualidade da resposta dos empregados, com relação à eficiência dos instrumentos. [...] Mais do que estarem alinhados às diretrizes da identidade corporativa quanto ao uso da marca, os veículos para o público interno merecem tratamento estético, tanto quanto aqueles que são produzidos para clientes (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p.100).

Visto os ingredientes estratégicos para completar essa 'receita' é necessário compreender quais tipos diversos são os canais e que ferramentas são utilizadas. Segundo KUNSCH (2003, p.87), que faz adaptações da teoria de Charles REDFIELD (1980), os veículos podem ser divididos em:

- 1) *Orais* - conversas, reuniões, palestras, encontros face a face, telefone, rádios, alto-falantes;
- 2) *Escritos* - todo o material informativo impresso produzido internamente, como jornais, avisos, panfletos, boletins, manuais, relatórios, revistas;
- 3) *Pictográficos* - mapas, diagramas, pinturas, fotografias, desenhos;
- 4) *Escrito-pictográficos* - gráficos, filmes como legendas, diplomas;
- 5) *Simbólicos* - bandeiras, luzes, flâmulas, sinos;
- 6) *Audiovisuais* - vídeos institucionais, documentários, filmes, tv corporativa;
- 7) *Telemáticos* - intranet, e-mail, celulares, telões;
- 8) *Meio presencial* - teatro nas organizações ou meios de contato interpessoal direto.

Sintetizando essas categorizações, CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI (2013) condensaram os veículos em quatro grandes grupos, conforme características principais:

- 1) *Impressos*: são os percussores *house organs*, as revistas, os jornais de parede, ou seja, todos *off line*, físicos, que são elaborados por número de empregados ou por número de departamentos onde serão fixados. Geralmente, têm uma periodicidade mais longa, devido ao trabalho de produzir e também o custo de impressão, somando-se a esses fatores também a logística de entrega e/ou fixação. Segundo os autores, são os canais que têm alto impacto e aceitação. "Para que uma matéria de uma revista ou jornal corporativo atraia o interesse dos empregados, é preciso consultar mais de uma fonte por matéria – que

precisarão de tempo para aprovar o conteúdo antes de sua publicação” (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p.101);

- 2) *On-line*: são mais dinâmicos, necessitam de mais conteúdo e podem alcançar um maior número de pessoas por não terem problemas com logística e serem disponibilizados nos computadores do trabalho, individualmente – não incluindo aí os profissionais de base operacional que trabalham remoto. Por serem mais ágeis, necessitam de atualização rápida, pois, “neste tipo de canal de comunicação, como intranet ou *newsletter*¹⁶ *on-line*, a notícia fica velha a partir do momento em que sua leitura foi concluída pelo empregado” (p.101). Porém, um dos deslizes que acontecem constantemente nas áreas de comunicação é tratar esses canais como o impresso, e se alongar na atualização das informações, gerando desinteresse do público-alvo. Integram esse grupo a *newsletter*, os *hotsites*, os comunicados gerais enviado por *e-mail*, mensageiros instantâneos, além dos mais estruturados e custosos, como intranet, TV corporativa e rede social interna.;
- 3) *Presenciais*: caracterizam-se pelos rituais da empresa, a exemplo de reuniões gerais e por temas específicos, café da manhã com o presidente, diálogo de segurança (para indústrias ou empresas que priorizam a segurança do trabalho), entre outros. Compõem também essa categoria os eventos internos, como comemorações por vendas, comemorações por datas festivas (final de ano), aniversariantes do mês, entre outros.

Possuem um enorme potencial de envolvimento e o conteúdo abordado nesses momentos tende a ser mais bem compreendido pelos empregados. Além disso, são os canais ideais para a divulgação de assuntos de alta complexidade (como, por exemplo, as metas e objetivos de negócio) e para momentos de crise e alinhamento da cultura organizacional” (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p.102).

- 4) *Esporádicos*: são aqueles sob demanda, como manuais, cartilhas, folders, códigos, carta do presidente (geralmente enviada quando há um novo negócio, ou acordo), brindes (camisetas, canetas, agendas) e peças de endomarketing no geral, como sinalização de mobiliários ou adesivação de ambientes, entre outros.

¹⁶ Boletim informativo enviado por e-mail em formato eletrônico, que tem distribuição regular a assinantes ou, no caso de *newsletter* institucional, como no exemplo do texto, aos colaboradores de uma empresa com conteúdo que aborda notícias da organização.

Cada um destes, portanto, necessita de uma linguagem específica, seja pela forma e natureza da ferramenta, como também pelo público que irá atrair. Logo, o uso adequado dos canais e a elaboração correta das mensagens que serão utilizadas neles requer profissionais capacitados tecnicamente e uma área de comunicação bem estruturada e estratégica para que as mensagens sejam transmitidas corretamente e decodificadas conforme seus objetivos. Tal cuidado evita, primordialmente, interpretações erradas sobre as informações repassadas pela organização e, por conseguinte, o ruído na comunicação interna da organização.

Nesse cenário, o excesso de informação torna-se um vilão. Se por um lado o empregado precisa de mais dados para realizar seu trabalho, porque realiza mais atividades do que no passado – e provavelmente com mais complexidade – por outro lado ele também é afetado por uma avalanche de outras informações que, se não apropriadamente direcionadas, acabam se tornando um entrave (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p.25).

Por isso, é necessário saber dosar. Com a popularização da Internet e o fácil acesso de dados por meio dos equipamentos móveis, o volume de informações, atualmente, é excessivo e a agilidade no compartilhamento das informações torna, até os canais internos mais ágeis e modernos, defasados em um curto espaço de tempo.

2.6. COMUNICAÇÃO INTERNA, COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS OU ENDOMARKETING?

Ter o indivíduo como centro dos esforços de uma organização é fruto da mudança nos contextos social, político, econômico e, conseqüentemente, organizacional, que foram abalados diretamente pela globalização, que abriu os mercados locais para a chegada do capital estrangeiro. Essa alteração de panorama trouxe também novas estratégias para dentro das empresas, principalmente por conta da disputa de mercado e, conseqüentemente, novas formas de garantir a alta produtividade: estimulando o trabalhador.

Desde a segunda metade do século XX até os dias de hoje, a revolução tecnológica também transformou as formas de produção, de consumo e de

comportamentos. Essa mudança provocou reações diferentes e novas posturas na sociedade e no mundo corporativo. Há algumas décadas, por exemplo, não havia o compromisso de levar informação dos dirigentes aos empregados e fomentar oportunidades para que eles mesmo a transmitam. Antes, levava-se somente ordens. Era comum que os trabalhadores fossem sempre os últimos a saber sobre as novidades (boas ou ruins) da empresa.

KUNSCH (2003) relembra que o avanço da democracia gerou mudanças não só na sociedade, mas também nos comportamentos dos empregados, que passaram a se sentir mais úteis e com poder de participação, deixando de lado a postura subserviente. “O trabalhador saiu da passividade conformista imposta pela ditadura para uma consciência coletiva/sindical mais viva” (KUSCH, 2003, p.158). Essa modificação se deu, inclusive, na forma como o trabalhador passou a ser chamado: *empregado, público interno, funcionário, servidor, associado e colaborador* são alguns dos nomes utilizados hoje.

Mais comum nas empresas atualmente, a nomenclatura de *colaborador*, por exemplo, coloca o trabalhador em uma posição mais confortável, passando de uma situação subserviente para alguém que colabora para que todo o processo da organização seja realizado e dê certo. No entanto, o nome é condenado por alguns autores, como BUENO (2009), que explica que a depender da cultura da empresa, a expressão pode não ter seu significado reconhecido na prática por quem trabalha na organização e isso pode gerar até um mal-estar por não representar verdade, podendo, na maior parte das vezes, soar falso a boa intenção da instituição: “é mesmo inadequado porque incorpora um juízo de valor e exprime uma intenção que nem sempre se realiza: a de colaborar” (BUENO, 2009, p. 85).

Por outro lado, o termo *empregado* caiu no desuso e parece até agressivo quando falado em alto e bom som para se referir a alguém que tem vínculo com a empresa. Isso porque, no Brasil, a denominação é encarada por muitos como pejorativa, que coloca o trabalhador – novamente – no papel apenas de servir e obedecer. Mas, na verdade, essa é uma designação cuja definição tem mais coerência para intitular uma pessoa que desempenha uma função assalariada para uma empresa, pois, como lembram os autores CARRAMENHA, CAPPELLANO E MANSI (2013), é esse também o termo adotado pela Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), além de ter relação direta com a palavra ‘empregador’ ou ‘empresa

empregadora'. De acordo o artigo 3º da CLT: “considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário”¹⁷ - significado que tem maior aplicabilidade a este estudo que, inclusive, além deste nome, faz uso de títulos como *trabalhador* e *colaborador*, todos como sinônimos, contemplando o estilo e literatura dos diferentes autores utilizados.

O fato é que cada empresa tem seu jeito e estilo. De acordo com artigo de Mauro SEGURA (2013), tem sido tendência nos dias de hoje que cada empresa escolha um nome para identificar os colaboradores que tenha relação com o nome da empresa ou o negócio, fazendo-os se sentir parte dela. “Criar senso de pertencimento e orgulho parece ser algo importante para tais organizações (...) Pertencer a essas empresas é algo muito especial, é quase fazer parte de uma família” (SEGURA, 2013). O autor cita exemplos como:

Quem trabalha na Petrobras é Petroleiro; Quem trabalha na Embratel é Embratelino; Na Editora Abril é Abriliano; Na IBM é Ibmista; Na Promon é Promoniano; Na Embraco é Embraqueano; Na Camargo Corrêa é Camargueiro; Na Marcopolo é Marcopolino; Na Motorola é Motorolano; Na Accenture é Accenturiano; Na Senac é Senaquiano; Na Rossi é Rossiano; Na Algar é Algariano; Na PepsiCo é PepsiCano; Na Embrapa é Embrapiano; Na agência de comunicação Inpress é Inpressionante; Na Avaya é Avayano; Na Ogilvy&Mather é David, em homenagem ao fundador da empresa David Ogilvy.
Já algumas empresas não adotam nomenclatura em português e usam aquela praticada no mundo, como: Os que trabalham na Danone são Danoners; E no Google são Googlers. (SEGURA, 2013)

O nome ‘comunicação interna’ também é alvo de discussões. Um grupo de autores mais recentes, como forma de atualizar a nomenclatura da área ao contexto que vivemos atualmente, adota a expressão ‘comunicação com empregados’ - que vem se tornando cada vez mais popular. Isso porque o termo faz mais sentido na realidade da Revolução Digital, à qual vivemos, em que nada permanece mais somente no privado, tudo é compartilhado.

De acordo com Viviane MANSI (2014, p.42), o termo *comunicação com empregados* “é adotado para designar a comunicação que até então vinha sendo denominada comunicação interna. A mudança aqui proposta parte da reflexão de que

¹⁷ Texto retirado do Título I, art 3º da Consolidação das Leis do Trabalho, Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, DOU de 09/08/194. Fonte: Tribunal Regional do Trabalho 2ª Região. Acesso em: <http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/TITULOI.html>.

são cada vez menos nítidas as fronteiras entre o que antes denominávamos ‘interno’ e ‘externo’”. Os autores, Paulo Henrique SOARES e Rosália Del GÁUDIO (2017) concordam que ‘comunicação com empregados’ é a maneira mais adequada de denominar a área e a atividade, que eles a conceituam da seguinte forma:

a comunicação com empregados reúne os processos de relacionamento e posicionamento que acontecem dentro do espaço organizacional, entre a empresa e os empregados. Trata-se de um conceito amplo, que abrange as múltiplas formas de agendamento estratégico e de diálogo que ocorrem no contexto interno das organizações, visando mapeá-las e influenciá-las (SOARES; DEL GÁUDIO, 2017, p.18).

O significado entre os termos, no entanto, não difere. Mas, segundo MANSI (2009), o foco do trabalho sim. Pois, antes a prática da comunicação que ocorre dentro das organizações estava direcionada apenas para os canais que transmitiriam as mensagens, enquanto, atualmente, o foco está – de maneira geral – direcionado para os empregados.

não é somente aquela comunicação formal que a empresa cria para falar de si, dos seus projetos, metas e necessidades. A comunicação também é apropriada pelos empregados, que a recriam, interpretam e dão, por vezes, outros significados (MANSI, 2009, p.46).

BUENO (2009) defende um novo modelo onde o indivíduo é protagonista e participa do processo de decisão gerencial, porém, a realidade das organizações no País é ainda pouco democrática e “aprofunda a exclusão social, estimula a não-participação e contribui para o não-comprometimento”. No entanto, esse ‘novo’ espaço de fala do empregado, influenciado pelo advento da internet, causou grande choque nas empresas e continua sendo o acelerador, até os dias atuais, das mudanças sociais e também corporativas. Principalmente porque o colaborador saiu da postura de apenas receptor para ser também produtor de informação, sendo responsável não só por compartilhar informações, como também produzir conteúdo sobre o que pensa e o que experimenta.

Assim, de posse de equipamentos móveis com internet – *smartphones, tablets, notebooks*, leitores de livros digitais – os colaboradores não ficam mais restritos apenas aos comunicados da companhia onde trabalham, podendo se informar sobre a empresa com mais agilidade por outros canais, além dos colegas, como explicam Paulo Henrique SOARES e Rosália DEL GÁUDIO:

Numa sociedade hiperconectada e na qual se expressar é parte fundamental da identidade, negar às pessoas essa coparticipação é, no mínimo, um erro estratégico. [...] a sociedade em rede, o acesso às mídias sociais e a publicação do conteúdo online concretizam a ideia de um empregado também emissor de comunicação e participe na formação da reputação das organizações. (SOARES; DEL GÁUDIO, 2017, p.22).

Embasados por esses motivos, a nomenclatura 'comunicação interna' é condenada, atualmente, por autores que afirmam que controlar a informação que circula dentro da organização nos dias atuais, é algo impossível. "No fundo, torna-se difícil, na atualidade, dizer que uma informação pertence ao âmbito exclusivamente interno, ainda que sua origem possa ter sido essa" (MANSI, 2014, p.43). Mas, a 'culpada' não é só a Internet. Isto porque, é ilusão pensar que havia sigilo acerca de informações corporativas antes da Revolução Digital, derrubando a máxima do "o que é dito aqui, permanece aqui dentro". Mesmo antes da existência das redes virtuais, as informações já circulavam por meio das redes sociais face a face, ou seja, entre família e amigos, principalmente quando faltavam (ou chegavam incompletas) informações sobre situações que eram de interesse coletivo dos empregados.

Para os autores CARRAMENHA, CAPPELLANO E MANSI (2013), manter sigilo com o que se fala dentro das organizações é algo impraticável, pois "nenhuma informação, dado ou situação que ocorra dentro do perímetro de uma empresa ficará restrita aos seus muros" (p.150). Eles completam a afirmação atestando que:

O público interno é, (sempre foi e sempre será!), cidadão do mundo. A diferença hoje em dia é que a abrangência do discurso de cada um dos empregados expandiu, e muito. Isso sim se deve à tecnologia, que colocou nas mãos de cada pessoa o acesso imediato e irrestrito a centenas de outros indivíduos igualmente conectados. A informação que antes o empregado dividia no almoço de domingo com a esposa, amigos e familiares, hoje é compartilhada em tempo real com todos aqueles que fazem parte de seus grupos virtuais – pessoas que, muitas vezes, nem se conhecem, porém acreditam no que o outro diz a respeito de uma marca, produto ou situação. Estão juntos, encontram-se e compartilham opiniões e vivências porque têm interesses comuns (CARRAMENHA, CAPPELLANO, MANSI, 2013, p.15).

Ou seja, essa postura do indivíduo remete ao que falamos no início desse estudo, de que o ser humano necessita se comunicar. Essa interpretação corrobora

com o que LITTLEJOHN (1982, p.18) falava ainda na década de 80, de que estamos vinculados por nossas mensagens e pelas mensagens dos outros.

O fato que não se pode negar é que, com a Internet, a velocidade do compartilhamento dessas mensagens foi acelerado e, portanto, é um desafio para essas organizações acompanhar e agir com rapidez para que as informações da rede informal ou as divulgadas pela mídia sobre a empresa não sejam acessadas e compartilhadas com mais velocidade pelos próprios empregados. Segundo os autores, a fórmula para isso, além de transparência, passa por duas citações que já destacamos aqui: o alinhamento entre as áreas institucionais e mercadológica, e o diálogo constante com o público interno. Os autores SOARES e DEL GÁUDIO lembram que Mark WRIGHT, editor da revista inglesa *Simply-Communicate*, voltada para comunicação interna, considera essa situação uma reinvenção forçada da comunicação interna, que foi causada pela explosão da *web*. Porém, para ele, o trabalho tornou-se mais eficaz, como explica a seguir:

Os empregados começaram a publicar e preferem ler mensagens e comentários uns dos outros ao invés de nos escutar. Aos poucos, fomos percebendo que a única maneira de recuperar sua atenção seria participando da conversando com os empregados. De repente o nosso papel tornou-se mais complexo, mais sutil, mais especializado e com maiores responsabilidades. [...] Tivemos que deixar o megafone de lado e aprender a ser curadores de conteúdo. (WRIGHT *apud* SOARES; DEL GÁUDIO, 2017, p. 23).

Para isso, é importante estabelecer um fluxo claro e constante de comunicação, prezando pela transparência e arquitetura da informação que circula internamente na empresa, compatibilizando os interesses da organização e dos empregados.

2.6.1. Endomarketing

Para potencializar a retenção e compreensão das mensagens corporativas é possível usar ferramentas de comunicação mercadológica, mais comuns na área de vendas, porém, quando levadas para o ambiente interno, são adaptadas e denominadas como marketing interno ou endomarketing. Mas, apesar de estarem diretamente relacionadas com a gestão de pessoas nas empresas, comunicação interna e endomarketing são ferramentas distintas e não podem ser tratadas como

equivalentes. Enquanto a primeira tem como foco as pessoas, no indivíduo, no cidadão, na atuação colaborativa e integrada, e na realização pessoal no desempenho de suas funções dentro da empresa; a segunda leva em consideração o entendimento da qualidade dos produtos ou serviços prestados, agindo para que o 'cliente interno' funcione como um defensor da marca.

Numa explicação mais simplista, é como se as mensagens relevantes; a missão/visão/valores; as decisões; os lançamentos; os bons resultados ou até os índices negativos recebessem todo um aprimoramento com técnicas de marketing para serem trabalhadas internamente – por isso o prefixo *endo* antecede o nome *marketing*, denotando uma situação interna, ou a realização de marketing para dentro. Desmitificando o endomarketing em relação ao de comunicação interna, Analisa BRUM (2010) diferencia os conceitos da seguinte forma:

A comunicação interna é a técnica utilizada para alinhar o pensamento das pessoas às políticas, estratégias e diretrizes da empresa. O endomarketing, por sua vez, nada mais é do que a comunicação interna com brilho, cor, imagens, frases de efeito e outros recursos e técnicas de marketing. É a comunicação da empresa para os seus empregados executada com a sofisticação da propaganda bem feita. (BRUM, 2010, p.41).

Numa metáfora simples, a comunicação interna pode ser entendida como o conteúdo, já o endomarketing como a embalagem. A diferença também pode ser destacada na linguagem. Enquanto a comunicação interna precisa mapear o canal adequado e moldar sua linguagem àquela ferramenta e público que a consome – a fim de que a mensagem seja decodificada com mais eficiência – o endomarketing utiliza uma mesma mensagem para todos os públicos e praças, sendo esta, definida pela comunicação interna de forma estratégica.

O objetivo do endomarketing é criar uma consciência empresarial [...] dentro de um clima organizacional positivo. [...] a função de uma empresa, hoje, não é apenas produzir e vender bens e serviços, mas principalmente proporcionar um nível de satisfação interna que conquiste e fidelize clientes (BRUM, 2010, p.21).

KUNSCH (2003), no entanto, vai de encontro à teoria de BRUM (2010), quando discorda de que empregados sejam considerados clientes internos.

É preciso considerar que, antes de empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão. [...] Ele atua num ambiente organizacional formado por pessoas que buscam interagir em virtude da consecução

dos objetivos gerais das organizações. Não é, portanto, um espaço de mercado (KUSCH, 2003, p.155).

Ou seja, para a autora não dá para tratar um ambiente interno como um mercado e os colaboradores como consumidores, pois o foco da estratégia de comunicação interna não é o lucro, mas sim a compreensão das peculiaridades do empregado e a atuação para que este entenda sua missão enquanto parte daquela empresa. Valendo-se das palavras do autor Ricardo FASTI, Margarida KUNSCH compara a organização a um “organismo vivo, que necessita de organização conduzida por impulsos nervosos de significado universal, de sorte que todos os órgãos compreendam seus papéis e ajam em prol de sua perpetuação” (FASTI *apud* KUNSCH, 2003, p.155).

KUNSCH também não corrobora com a função de motivação pregada pelo endomarketing, pois, para a autora, se não houver respeito pelos direitos básicos do trabalhador e do cidadão, assim como este não for valorizado enquanto empregado – seja por falta de reconhecimento, por salários inadequados à função, por nunca ter sido escutado ou percebido – o colaborador não se motivará por nenhuma comunicação bem embalada pelo endomarketing e não agregará o time dos proativos para colocar a mensagem em prática (KUSCH, 2003). Por isso, é preciso somar esforços para equalizar os interesses de ambos os lados. “Os trabalhadores não devem considerar a empresa uma inimiga, mas como um agrupamento social intencionalmente constituído para alcançar objetivos específicos e comuns” (KUNSCH, 2003, p.157).

2.7. COMO A COMUNICAÇÃO INTERNA PODE INTERFERIR NOS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO?

A imagem e reputação de uma empresa não é estática e definitiva, por mais que ela tenha sucesso e credibilidade no mercado. Podemos dizer que a forma como a marca é reconhecida pelos consumidores e colaboradores é uma soma da imagem dos produtos/serviços realizados mais a forma que a empresa se relaciona e se comunica com seus diversos *stakeholders*. A Comunicação Organizacional integrada

se empenha para zelar pela boa reputação da organização, construindo uma imagem positiva por meio de um conjunto de ações que são percebidas e aceitas – ou não – pelos diferentes públicos relacionados com ela. Dentro dessa dinâmica, a comunicação interna tem um papel de grande responsabilidade na eficácia desse trabalho. Vejamos o porquê.

Quando queremos dizer que uma pessoa está mudada de verdade, deixou velhos hábitos ou vícios e que aquele comportamento parece ser definitivo, é comum comentarmos que foi uma ‘mudança de dentro pra fora’, isto é, uma mudança real, autêntica. Essa máxima também serve para as organizações. É o que chamamos de ‘arrumar a casa’, colocar as coisas no lugar dentro de onde vivemos para depois organizar o que está do lado de fora. As empresas que procuram mudanças em seus resultados e imagem perante o público consumidor também precisam começar por uma mudança interna, ou seja, estarem ‘bem’ do lado de dentro para conseguirem refletir isto externamente e alcançarem uma boa reputação no mercado.

Mas, assim como acontece com as pessoas, quando a mudança não é legítima, os efeitos podem ser ainda piores do que antes da iniciativa de tentar ser diferente. Isto porque o colaborador entende quando apenas é ‘usado’ para atender interesses da organização ou quando é realmente convocado para construir, junto com todo o time, uma empresa melhor. Então, como engajá-los sem soar falso?

Como apontam CARRAMENHA, CAPPELLANO E MANSI (2013), tudo comunica: desde posturas, símbolos, proximidade a posicionamentos artificiais. O empregado tudo entende, tudo vê e, não é preciso muito para se desmotivar e se magoar com a organização, principalmente se as desigualdades (como as muitas benesses para quem está em cima e as muitas dificuldades para quem está embaixo) forem explícitas ou, ainda que disfarçadas, estejam presentes. Não adiantam programas visualmente atrativos e bem embalados (endomarketing) de comunicação interna quando, na verdade, a realidade do ambiente de trabalho for bem diferente da mensagem ou imagens trabalhadas. O que conta mesmo e é perceptível é a cultura organizacional. O que predomina e caracteriza aquela organização é o modo habitual de agir.

A Cultura Organizacional molda o comportamento do grupo, já que traduz o porquê de as coisas acontecerem da forma como acontecem. É a expressão de diversos elementos que ajuda o empregado a

interpretar o cotidiano da organização. Entretanto, identificar traços culturais ou mesmo perguntar aos empregados sobre eles nem sempre leva a uma imagem exata da cultura da empresa, pois boa parte das dimensões que a compõem está no nível do inconsciente. Por isso, pode-se dizer que é com o seu olhar individual, formatado por sua percepção da Cultura Organizacional, que o empregado enxerga seu universo de trabalho e contribui com a empresa. (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p.39-40).

Razão disso é a necessidade de clareza no desdobramento dos comportamentos e processos culturais para que o empregado entenda 'onde está pisando' e qual a sua missão naquela empresa, além de compreender o que a organização espera dele e passar a contribuir efetivamente para isso. Segundo Ana Maria César, autora do artigo *Comunicação e Cultura Organizacional* (2008), "a cultura é a base para normas comportamentais", ou seja, a forma como o colaborador é envolvido e entende a cultura da empresa o leva a agir de forma adequada àquela organização. E isso colabora também com o aumento da produtividade.

Para esclarecer melhor essa influência em um exemplo fictício, se um empregado recém-contratado percebe que o relacionamento dos gestores de contratos ou de compras com seus fornecedores é na base da troca de favores, supervalorização de preços e – o pior – que esta prática é de conhecimento comum, ele vai entender que aquela empresa faz vista grossa para este tipo de comportamento e o tolera esta atitude, mesmo sendo errada e antiética. Então, o empregado, ao acessar os seus valores pessoais poderá ter dois tipos de percepções: ou achará que tem passe livre para agir assim também (e agirá se for do seu feitio) ou se decepcionará com a organização, desacreditando acerca do que há de positivo nela, sendo um forte candidato a deixá-la na primeira oportunidade.

Outro exemplo, desta vez real, aconteceu nas eleições presidenciais de 2018. O diretor-geral de atendimento de uma das maiores empresas de publicidade do país, localizada em São Paulo, usou as redes sociais para fazer uma declaração preconceituosa com relação ao povo da região Nordeste, motivado pelo resultado do primeiro turno das eleições presidenciais, cujo o seu candidato pessoal não havia sido o favorito naquela região. Um dia depois do desabafo, o executivo foi desligado da empresa. O sócio fundador, que é nordestino, divulgou nota pública explicando que a agência nasceu da diversidade (numa alusão ao fato de ter empregados provenientes de diferentes regiões) e destacou que "a conduta do funcionário não coincide com a nossa crença, não está à altura da nossa história (...) e fere nosso Código de

Conduta"¹⁸. Mas, se o diretor não tivesse sido punido, que mensagem passaria para os demais empregados da agência nascidos no Nordeste?

Os exemplos deixam claro como a cultura pode interferir não só no ambiente interno, mas também no externo, principalmente se ela não for coerente para seus colaboradores. “Quando a empresa compartilha sua visão e torna os seus objetivos comuns, também caminha na direção de tornar o empregado mais responsável pelo resultado do seu trabalho” (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p.77). O uso de manuais de conduta, códigos de ética, cartilhas educativas sobre temas variados (diversidade, assédio moral, machismo), manual de conduta nas redes sociais, são alguns exemplos de canais esporádicos que podem ser utilizados para disseminar os valores da organização e orientar o colaborador sobre o comportamento que espera dele. Mas, isso não é tudo. A teoria presente nessas mensagens precisa estar aliada à prática frequente na organização. Se tais ferramentas forem utilizadas para utilizar um discurso que não tem aderência com as condutas reais, com os símbolos usados, os comportamentos permissivos e/ou punitivos, todo esforço em busca de engajamento será desacreditado. É por este motivo que a ação da comunicação interna precisa contar com a credulidade e apoio da alta gestão. “É essa soma de fatores que faz com que ele [o colaborador] elabore uma percepção (boa ou ruim) sobre seu local de trabalho. E percepção é imagem – que ele forma e compartilha com todos os outros públicos” (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p.15). Por isso, transparência é fundamental em qualquer processo de comunicação e de relacionamento.

Para o filósofo sul-coreano HAN (2017, p.17), “a sociedade da transparência não tolera lapsos de informação nem lapsos visuais”. Por isso, a transparência nas ações é o ponto de partida para um bom relacionamento entre organização e empregado. De acordo com BRUM (2010, p.19), é “importante lembrar que a democratização da informação em uma empresa diminui o nível de tensão das pessoas”. Isso porque estar às cegas numa organização cheia de ruídos de comunicação pode fazer o colaborador se sentir vulnerável e agir de forma instável às cobranças de seus líderes diretos.

¹⁸ Trecho retirado da nota enviada à imprensa pelos diretores da Agência África, Márcio Santoro e Sergio Gordilho, em outubro de 2018. Fonte: SÁ, Nelson de. Folha de S.Paulo, São Paulo, 8 de out. de 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/10/publicitario-ataca-nordestinos-por-votacao-e-e-suspenso-de-agencia.shtml>>.

Frases como: “A empresa será vendida”; “Ouvi dizer que vão decretar falência”; “Alguém comentou que esse mês o salário vai atrasar”; “Vão fazer igual à concorrência: dar férias coletivas para demitir depois”; “Meu colega teve aumento e eu não, então não sou um bom profissional” – são exemplos do que a falta de informação sobre assuntos importantes da organização podem gerar de discussões entre os empregados, tornando-se gatilho de angústia até para os que não participam dos diálogos. Especulações deste nível geram ansiedade e desânimo para o empregado, pois, sem uma informação clara e transparente, o indivíduo se sente desvalorizado pela instituição. “A informação é, sem dúvida, a maior arma de uma empresa para contribuir com a felicidade do seu público interno” (BRUM, 2010, p.19). Por essa razão, prezar pela transparência e manter o colaborador informado reflete, acima de tudo, na felicidade coletiva e, também, individual, gerando percepções positivas: ‘sou importante para a empresa, por isso eles me mantêm informado’.

Outro ponto a ser observar é que, nas empresas em que situações como essas acontecem com mais facilidade, ou rotineiramente, há uma abertura para que a voz da *rede informal* (que existe em toda organização) seja predominante devido à ausência ou ineficiência da comunicação da *rede formal*. HAN (idem 2017), todavia, alerta que transparência não quer dizer excesso de informação. Como vimos anteriormente, é preciso estratégia, pois, sem direcionamento e canais de transmissões adequados, as informações confundem mais do que esclarecem, como defende o autor:

Mais informação ou um acúmulo de informações, por si só, não produzem qualquer verdade; faltam-lhes direção, saber e o *sentido*. [...] A hiperinformação e hipercomunicação gera precisamente a *falta de verdade*, sim, a *falta de ser*. Mais informação e mais comunicação não afastam a fundamental falta de precisão do todo. Pelo contrário, intensifica-a ainda mais. (HAN, 2017, p.24-25).

A confusão pelo excesso de ideias se intensifica quando não há interação. Nada substitui o olho no olho e o contato direto, a visualização de gestos, expressões e demonstrações de afeto, que reforçam a confiança na mensagem – principalmente quando essa comunicação é estabelecida com o líder. Segundo SOUZA (2010, pág.85), a comunicação face a face, também conhecida como comunicação direta, “é aquela que se dá entre os gestores e suas equipes de trabalho”. Para tanto, é importante que os líderes estejam dispostos a ouvir, compreender e dialogar com suas equipes e este seja um comportamento constante e não esporádico, reforçando os

laços de confiança. Essa teoria, centrada na comunicação a partir do líder, é reforçada pelos autores CARRAMENHA, CAPPELLANO E MANSI a seguir:

Ninguém é mais influente do que o líder. Ele é a fonte preferida de informação dos empregados, ele é quem dá o “tom” das mensagens, diminuindo as sombras e os medos que possam existir. Ele controla o fluxo de informação, cria (ou não) diálogo e é o centro da mudança, da qualidade, da eficiência e da inovação (CARRAMENHA, CAPPELLANO E MANSI, 2013, p.69).

Em termos de engajamento e resultados positivos, estas são as razões que manifestam a importância de o líder assumir um papel de comunicador, agindo para motivar sua equipe, com foco no aumento da produtividade e a melhoria do clima. O tema é também confirmado pela autora Analisa Brum:

“O líder é a empresa. Ele representa a empresa especialmente para as pessoas da base. Por isso, deve dominar um alto e bom nível de informação para poder atuar junto a esse público” (BRUM, 2010, p.123).

Porém, nem sempre as pessoas que assumem cargos de gestão têm a capacidade de se comunicar. Esta é habilidade que pode ser adquirida e estruturada por meio de uma comunicação interna, que age estrategicamente e atua para instrumentalizar com ferramentas e dados o novo gestor, transformando-o em um líder comunicador, de fato. É atribuição desafiadora que faz diferença no papel do comunicador dentro da empresa, colocando-o numa posição estratégica, conforme explicam os autores abaixo:

É vital que o profissional de comunicação esteja realmente próximo, disposto e com abertura e influência para dar o suporte à liderança em seu papel indelegável de se comunicar e representar as organizações junto aos empregados (SOARES; DEL GÁUDIO, 2017, p.98).

Assim, considerando o surgimento de novos modelos de negócios, é provável que se exija da liderança, cada dia mais, a habilidade de saber comunicar de forma assertiva. Isso não representa apenas ‘falar a língua do empregado’, mas também saber lidar com desafios impostos pela Indústria 4.0 – a começar pelo estabelecimento de um diálogo claro, constante e um relacionamento transparente, visto a necessidade de inovação, criatividade na resolução dos processos e uma familiaridade com novos comportamentos profissionais, como veremos a seguir.

3. PANORAMA DAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Em nossa história, as revoluções são marcadas por novas tecnologias que alteram profundamente a nossa forma de perceber o mundo e todos os sistemas dos quais fazemos parte, principalmente o social, político e econômico (SCHWAB, 2016). Foi assim desde a Pré-História¹⁹, quando o modo primitivo de caçar foi impactado pela Revolução Neolítica²⁰, marcada pela agricultura, pecuária, com a consequente domesticação animal para uso de sua força “em benefício da produção, do transporte e da comunicação”. Para Klaus SCHWAB (2016, p.15) este momento pode ser considerado como “a primeira mudança profunda em nossa maneira de viver”. A partir daí, a humanidade passou por diversas outras revoluções, em milhões de anos, e que, segundo o autor, foram marcadas pela “transição da força muscular para a energia mecânica” (p.15) até chegarmos à Idade Contemporânea (idade atual da História).

Em todas essas fases, o ser humano sempre foi importante e crucial para qualquer tipo de produção, criação e desenvolvimento das sociedades e seus modos de subsistências. É claro o papel do indivíduo na construção dos sistemas, das comunidades, dos métodos e de soluções diversas para que o trabalho se tornasse mais ágil e produtivo. Nos tempos atuais não tem sido diferente com o desenvolvimento e operacionalização de tecnologias que estão facilitando e automatizando o nosso dia a dia e caracterizam a Quarta Revolução Industrial, à qual nos encontramos hoje. Até aqui, um longo caminho de mudanças intensas marcou o desenvolvimento das organizações, das relações de trabalho e dos hábitos de relacionamento e de consumo na vida em sociedade, como veremos a seguir.

¹⁹ A Pré-História é o período que antecede a invenção da escrita.

²⁰ A Revolução Neolítica foi marcada pela transição do estilo de vida humano de caçador e nômade para um estilo de desenvolvimento agrícola e pecuária, fixando-se em só lugar.

3.1. AS REVOLUÇÕES E SEUS TRAÇOS DE EVOLUÇÃO

Por séculos, a maior qualidade do indivíduo ficou concentrada em sua força de trabalho manual: inicialmente pela caça, depois pela produção agrícola e, posteriormente na têxtil, na confecção das pequenas manufaturas. Esse novo modelo das indústrias têxteis atraiu famílias inteiras de camponeses para as cidades, que deixavam a Zona Rural por não conseguirem mais pagar os altos preços do arrendamento das terras aos nobres proprietários. Assim, o trabalho braçal das plantações agrícolas foi sendo, aos poucos, substituído pelo trabalho manual e ao, longo do tempo, pelo repetitiva atividade do processo fabril. Este movimento também marcou o início do modelo que conhecemos hoje como emprego: o trabalhador deixou de atuar em sua casa e com as próprias ferramentas/matéria-prima/ ensinamento que passava de pai para filho para ir realizar um trabalho fora de sua casa, usando a estrutura/ferramentas/ matéria-prima fornecidas pela indústria, a favor do crescimento do negócio do proprietário, em troca de uma recompensa em dinheiro denominada salário - hoje, previsto em lei, assim como outros benefícios. Este modelo, que foi crescendo rapidamente com as revoluções industriais, modificou a ordem política e social, gerando lucro para as classes burguesas e o conseqüente declínio da nobreza, assim como a crescente exploração e miséria do empregado, o que exigiu novas diretrizes econômicas e sociais.

Em meados de 1760, a chegada da *energia a vapor* marcou o começo da Primeira Revolução Industrial, acelerando a produção, aumentando a quantidade de mercadorias produzidas, mecanização do campo e o surgimento das primeiras ferrovias que davam celeridade à circulação de produtos e pessoas. A máquina passou a ser o foco central do processo produtivo, mas a força de trabalho humana é necessária para operá-las. Este processo de industrialização levou à condições de trabalho desumanas, em que se permitia até o trabalho de crianças por horas a fio, ganhando menos que os adultos. Mesmo, às vezes, com toda a família dentro das fábricas, os operários ganhavam muito pouco para sobreviver no alto custo de vida das cidades, visto que não tinham mais as suas agriculturas de subsistência para se alimentar e precisavam de dinheiro para comprar alimentos. De acordo com MOTTA (2002), esta condição levou à união e cobrança por parte do proletariado à elite conservadora, que começou, aos poucos, a adotar melhores condições de trabalho

nas indústrias para manter os trabalhadores e não deixar cair o ritmo de produção. “Em troca de proteção e de condições de trabalho justas, os trabalhadores deviam ser desencorajados a lutar por si próprios e a constituir uma classe social independente” (MOTTA, 2002, p.28).

Mesmo com o grande processo evolutivo para que as pessoas passassem a ser consideradas recursos humanos das organizações, elas foram, por anos, consideradas apenas mão de obra. Ainda que essenciais no processo fabril, o trabalhador era, naquela época, somente enxergado como uma peça de máquina, que ajudava a produzir em grande quantidade e gerar o maior lucro no menor tempo possível. Por isso, essas ‘peças’ não podiam faltar, nem falhar, nem se rebelar a favor de seus direitos.

A Segunda Revolução Industrial, por sua vez, marcou a chegada da *energia elétrica* e uma aceleração ainda maior na produção, com a implantação de novas tecnologias nas fábricas. A principal delas foi a automação do processo fabril. A implantação de esteiras rolantes mudou não só a forma de se fazer carros, mas também como o trabalhador desempenhava suas funções na indústria, passando a se movimentar menos para a execução das suas tarefas, a usar menos a força manual e a assumir uma função específica e limitada dentro de todo o processo. O objetivo do empresariado era fazer o proletariado trabalhar parado e por mais horas, visando a alta produtividade. Para isso, precisa-se evitar a perda de tempo de produção no deslocamento de uma atividade para a outra.

Este tipo de sistema produtivo desvalorizava o empregado como pessoa, uma vez que eles não precisavam pensar para produzir, nem de nenhuma qualificação, apenas passavam o dia repetindo o mesmo movimento e sem interação. A função delimitada a ele fazia com que o trabalhador permanecesse no patamar que estava, sem oportunidade de progredir, pois não adquiria conhecimento. Com ausência total de informação interna, os empregados dessas indústrias mal sabiam o que estavam produzindo. Eles só precisavam repetir movimentos em jornadas de trabalho extenuantes, adquirindo, muitas vezes, lesões por movimentos repetitivos ou acidentes de trabalho por cansaço.

As condições de trabalho dentro das indústrias e empresas foram progredindo e conquistando melhores condições, direitos, oportunidades e qualidade de vida. Mas, foi somente a partir da Era de Informação, no fim dos anos 90, que se deu início à

valorização do conhecimento e, conseqüentemente, as empresas passaram a considerar os indivíduos pelo conhecimento e não só pelas aptidões físicas/técnicas.

O conhecimento, segundo os teóricos da sociedade de informação, progressivamente influencia o trabalho de duas maneiras. A primeira é o aumento do conteúdo de conhecimentos do trabalho existente, no sentido que a nova tecnologia adiciona mais do que retira da qualificação dos trabalhadores. A outra é a criação e expansão de novos tipos de trabalho no setor do conhecimento, de modo que trabalhadores em informação serão predominantes na economia da informação (KUMAR, 1997, p.35).

Aliado a uma sociedade mais qualificada, essa mudança foi impulsionada pelo processo de globalização no mundo, impactando fortemente a economia das nações.

A busca de novos mercados, com matérias-primas e mão-de-obra mais baratas deu início ao que se poderia chamar de primeiro movimento de globalização da economia, com a instalação de diversas empresas multinacionais. Junto com essas empresas se exportavam não apenas produtos e formas de trabalho, mas também uma matriz cultural do país de origem. As multinacionais mudaram as feições da concorrência, dos métodos de gestão, das relações de trabalho e do mercado consumidor. (FREITAS, 2005, p.23).

O período citado teve início em pouco mais da metade do século XX, com a chegada da Revolução Digital. De acordo com o autor, essa fase foi “impulsionada pelo desenvolvimento dos semicondutores, da computação em *mainframe* (década de 60), da computação pessoal (década de 1970 e 1980) e da Internet (década de 1990)” (SCHWAB, 2016, p.16). Essas invenções modificaram para sempre toda a sociedade, levando inovações para diversos segmentos - incluindo os de transporte e logísticas - encurtando distâncias, derrubando barreiras, possibilitando a exploração de novos mercados consumidores e, também, dando a oportunidade de qualificação e aprendizado em qualquer parte do mundo.

No processo de produção, as principais características da Terceira Revolução Industrial são, o *avanço da internet*, da telefonia móvel, entre outras tecnologias. Com tanta automação, a mão de obra, mesmo que mais especializada, também foi sendo substituída em algumas funções mais primárias e braçais por máquinas e robôs industriais.

Os teóricos esperam o surgimento de uma nova classe de serviço de trabalhadores do ramo do conhecimento, homens e mulheres cujo trabalho se caracterizará por altos níveis de perícia técnica e conhecimento teórico que, correspondentemente, exigem longos períodos de educação e treinamento. Em apoio a essa tese, citam o fato de que a classe dos trabalhadores científicos, técnicos e

profissionais de nível superior foi o grupo ocupacional que mais cresceu em todas as sociedades industriais nos últimos cinquenta anos. De forma análoga, argumentam, as 'fábricas de conhecimentos', as universidades e institutos de pesquisa, são agora as usinas de força da sociedade moderna, substituindo a fábrica produtora de bens da era industrial (DRUCKER 1969:52; BELL 1980a:501; SIMON 1980:429; STONIER 1983:43-4 *apud* KUMAR, 1997, p.37).

Nessa trajetória de transformações, a quantidade e particularidades das operações foram crescendo, exigindo novas soluções, motivando as empresas a buscarem o melhoramento dos processos internos.

3.2. A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

O ser humano passou grande parte da história sendo orientado para se dedicar a aprender uma aptidão, que na maior parte das vezes era a predominante na família. Quando ele adquiria uma série de requisitos para o exercício daquela determinada atividade (carpintaria, pintura, arte, comércio), o seu trabalho estava determinado e acabado. Peter DRUCKER conta que, se Sócrates voltasse à vida na década de 90 e fosse trabalhar em uma pedreira, o filósofo iria encontrar as mesmas ferramentas usadas na Grécia antiga e se depararia com poucos detalhes de mudanças no formato de construção de lápides em relação às que eram produzidas na antiguidade. Isso porque, "contrariamente ao conhecimento, as aptidões mudam de forma lenta e infrequente" (DRUCKER, 1994, p.35).

Hoje, no entanto, as aptidões não são mais perenes como antes, pois o conhecimento passou a ser o principal valor e atributo desta Era e isto requer uma atualização constante, além do surgimento de novas necessidades, funções e profissionais em um curto espaço de tempo. Para KUMAR (1997, p.23), "o conhecimento não só determina em um grau sem precedentes a inovação técnica e o desenvolvimento econômico, mas está se tornando rapidamente a atividade-chave da economia e a principal determinante da mudança ocupacional". Desta forma, aos poucos, a capacidade criativa do trabalhador passou a importar mais do que a força braçal. "A informação é a nova 'moeda do poder'" (KUMAR, 1997, p.26).

Neste novo contexto, as organizações não podiam continuar administrando as pessoas como administravam o maquinário e as finanças. Seguindo essa evolução de valorização do capital humano nas organizações, os departamentos de recursos humanos, que tratavam apenas de questão burocráticas do trabalhador, foram se transformando em áreas de gestão de pessoas, que, reconhecendo a importância da capacidade produtiva e formação de talentos, perceberam a necessidade de treinar, estimular, gerenciar e desenvolver competências dos empregados.

Por esta razão, não só as pessoas, mas também os negócios precisaram se atualizar de forma contínua para não se tornarem obsoletos, já que “está na própria natureza do conhecimento o fato dele mudar depressa” (DRUCKER, 1994, p.35) e, por isso, é preciso estar preparado para mudanças constantes e para a crescente demanda de inovação. Principalmente pelo fato que, conforme alerta o autor, as inovações que afetam um conhecimento de forma profunda não são exatamente da mesma área, como podemos observar nos seguintes exemplos: o transporte ferroviário foi impactado pelo surgimento do carro e do avião; a esponja de aço perdeu a função depois que lançaram painéis de teflon; as cooperativas de táxi não contavam com a invenção tecnológica do aplicativo *Uber*²¹; entre outros tantos casos que vemos atualmente de inovação de serviços e produtos que eram líderes de mercado e pareciam insubstituíveis. “Cada vez mais as organizações terão que planejar o abandono ao invés de procurar prolongar a vida de uma política, prática ou produto de sucesso” (DRUCKER, 1994, p.36). O autor CHIAVENATO (1999, p.30) também corrobora com essa exigência do novo contexto pós-industrial e afirma que “as organizações passaram a requerer agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência”.

O termo Sociedade do Conhecimento (ou Sociedade da Informação) surgiu na década de 90 junto ao desenvolvimento da Internet e das tecnologias da informação e comunicação. “A partir de 1995, o termo é inserido na agenda das reuniões da Comunidade Europeia e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico” (DZIEKANIAK; ROVER, 2011).

²¹ *Uber Technologies Inc.* é uma empresa multinacional americana, prestadora de serviços eletrônicos na área do transporte privado urbano, através de um aplicativo de transporte que permite a busca por motoristas baseada na localização. Fonte: <https://www.uber.com/br/pt-br/>.

KUMAR (1997), entretanto, refuta essa informação e afirma que o termo se popularizou com o escritor Daniel Bell, na década de 80, quando o teórico já argumentava que a Sociedade da Informação era a convergência entre o computador e as telecomunicações. “O trabalho e o capital, as variáveis básicas da sociedade industrial, são substituídas pela informação e pelo conhecimento” (KUMAR, 1997, p.24).

Mesmo comumente usada na literatura como sinônimos, alguns autores, no entanto, diferenciam as nomenclaturas Sociedade da Informação e Sociedade do Conhecimento, dando-lhes definições distintas, uma vez que a primeira, como vimos, tem como base a informação e a segunda, por sua vez, é estruturada na educação. A fim de elucidar essas diferenças, DZIEKANIAK e ROVER (2011), destacam em artigo sobre o assunto que o termo Sociedade do Conhecimento deve ser usado para sociedades onde o conhecimento “encontra-se ao alcance de todos que o desejarem” – o que não acontece na maior parte dos casos. Segundo as autoras, as sociedades em que “há fortes diferenças sociais, econômicas e culturais não podem ser denominadas de Sociedade do Conhecimento, haja vista que o conhecimento deva perpassar inclusive, pela esfera da moral e da ética”. No artigo, as teóricas também citam a declaração do subdiretor-geral da UNESCO para Comunicação e Informação, Abdul Waheed Khan, que também defende a separação de definição entre as duas expressões. De acordo com as autoras, o executivo defende que a Sociedade do Conhecimento seja “entendida como a sociedade na qual o conhecimento deve ser considerado o recurso principal à criação e produção de riqueza, de bem-estar social e de prosperidade à população” (KHAN apud DZIEKANIAK; ROVER, 2011).

Definições à parte, foi nesse período que os empregos começaram a mudar de forma mais radical, quando os efeitos da tecnologia da informação e a crescente valorização da informação, com a chegada dos computadores no ambiente de trabalho, fizeram muitas atividades passarem a ser estritamente administrativas, com base intelectual. Entretanto, já se questionavam os modelos de trabalho e serviços digitalizados em relação às primeiras revoluções. KUMAR (1997), ao citar alguns autores críticos a esse processo, considera que a tecnologia veio para “controlar” o empregado e não tornar o trabalho mais criativo, como era a promessa. O autor considera ainda que a chegada e aderência da tecnologia da informação e seus computadores em todas as empresas fez do empregado um “escravo do computador”.

O computador foi saudado por muitos como um instrumento de libertação. Automatizaria o trabalho tedioso e cansativo, libertando os trabalhadores para se entregarem a tarefas mais interessantes e criativas. Essa situação continua a ser, até hoje, pelo menos, uma esperança ou promessa e não uma prática geral. [...] Neste caso tornou-se claro, pela primeira vez, a extensão em que o controle podia ser não só um sistema de prerrogativas administrativas, um modelo de burocrático, mas também um fato técnico embutido na própria estrutura da máquina. (EDWARDS, 1979 *apud* KUMAR, 1997, p.32-33).

O relacionamento entre organização e empregado também mudou de formato, se aproximando do modelo que conhecemos hoje, em que a empresa oferece mais qualidade de vida ao empregado e transparência em suas ações, fazendo com que as pessoas consigam buscar mais significado para o trabalho que realizam e também se sentirem mais valorizados. Para DRUCKER (1999), muito dessa mudança se deve ao fato de que do mesmo jeito que as pessoas só podem trabalhar se existir uma empresa, a empresa só pode funcionar se tiver meios de produção, que passaram a ser os empregados e seus conhecimentos. Por esta razão, os trabalhadores ficaram mais independentes em relação às outras revoluções industriais e “altamente móveis”, como definiu o autor.

O funcionário de conhecimento pode precisar de uma máquina, seja ela um computador, um analisador por ultra-som ou um telescópio. Mas, a máquina não lhe dirá o que fazer, nem saberá como fazer, e sem este conhecimento, que pertence ao funcionário, ela é improdutiva (DRUCKER, 1999, p.67).

Mais do que nunca, a demanda por conhecimento deixou ainda mais aparente a necessidade de qualificação, investimento constante no empregado, o que acarretou mais custo do que a aquisição de novos maquinários. KUMAR (1997) diz que, sem treinamento, se abriu um abismo entre a força de trabalho burocrática sem qualificações e a elite qualificada, principalmente feminina, e a pequena elite de administradores e profissionais de nível superior que operam computadores, a maiores deles homens” (p.33) – indo na contramão do que se espera do profissional da sociedade do conhecimento, que se caracteriza por “altos níveis de perícia técnica e conhecimento teórico”, sem distinção de gêneros.

Neste período, por volta da década de 80, se iniciaram também as discussões acerca da redução dos postos de trabalho, que supostamente seriam reduzidos por conta do avanço da tecnologia. Discussão que, ainda hoje, é comum. No entanto,

desde aquela época, especialistas otimistas concordam que várias profissões irão desaparecer, mas outras diversas novas funções vão surgir a partir do avanço da automação e robotização, que já levantavam questionamentos sobre uma possível nova Revolução Industrial, uma nova Era, que, de fato, chegou, como explica CASTELLS (2003).

No final do século XX, três processos independentes se uniram, inaugurando uma nova estrutura social predominantemente baseada em redes: as exigências da economia por flexibilidade administrativa e por globalização do capital, da produção ao comércio: as demandas da sociedade, em que os valores da liberdade individual e da comunicação aberta tornaram-se supremos; os avanços extraordinários na computação e nas telecomunicações possibilitados pela revolução microeletrônica. Sob essas condições, a Internet, uma mídia obscura sem muita aplicação além dos mundos isolados dos cientistas computacionais, dos hackers e das comunidades contra culturais, tornou-se a alavanca na transição para uma nova forma de sociedade – a sociedade de rede –, e com ela para uma nova economia (CASTELLS, 2003, pág.8).

A sociedade em rede é característica da Quarta Revolução, a qual estamos vivendo atualmente.

3.3. A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

A Internet foi a 'energia' que impulsionou a Terceira Revolução Industrial e, hoje, está intrinsecamente relacionada a todas as esferas da vida do ser humano. Se torna difícil pensar em algo realizado atualmente sem o uso dessa tecnologia. Até uma simples ida a um parque, por exemplo, nos dias de hoje, pode demandar uma infinidade de ações que usam a Internet, como: uma busca nas redes sociais do local para saber os horários que abre e fecha; se é gratuito ou tem custo; reservar os tickets de entrada; consultar como vai estar o tempo; chamar um *Uber* para ir até lá; usar um aplicativo de mapas para saber como chegar; uma vez no parque, continuar trocando mensagens, vendo vídeos; tirar fotos e compartilhar instantaneamente; fazer uma chamada de vídeo com alguém que está longe; alugar pelo aplicativo uma bicicleta para dar uma volta no parque; comprar um lanche com cartão virtual; abrir o aplicativo

de música e ouvir a sua preferida; acessar o aplicativo de saúde e saber quantos metros ou quilômetros caminhou; voltar assistindo sua série preferida; avaliar o passeio pelas redes sociais; entre outros diversas ações que podem ser realizadas a partir do uso de uma só mídia: o seu *smartphone*.

O exemplo ilustra a máxima defendida por Marshall MCLUHAN, ainda em 1969, de que “os meios de comunicação são como extensões do homem”. E, hoje, esta afirmação nunca esteve tão compreensível, atual e comum, pois, sentimos como se as mídias se tornassem algo indissociável da nossa rotina e até do nosso corpo, da nossa vida, principalmente depois que a Internet potencializou esse fenômeno e passou, como defende Manuel CASTELLS (2003), a ser “o tecido de nossas vidas”.

Se a tecnologia da informação é hoje o que a eletricidade foi na Era Industrial, em nossa época a internet poderia ser equiparada tanto a uma rede elétrica quanto ao motor elétrico em razão de sua capacidade de distribuir a força da informação por todo o domínio da atividade humana. Ademais, à medida que novas tecnologias de geração e distribuição de energia tornaram possível a fábrica e a grande corporação como os fundamentos organizacionais da sociedade industrial, a Internet passou a ser a base tecnológica para a forma organizacional da Era da Informação: a rede. (CASTELLS, 2003, p.7)

Essa formação de rede citada por CASTELLS não se deve apenas à digitalização que vem transformando a maneira de se comunicar, a maneira de se relacionar e a maneira que consumimos, mas, também, ao que o autor Henry JENKINS (2009) define como Cultura de Convergência. Ele explica que estamos vivendo “mais do que apenas uma mudança tecnológica. A convergência altera a relação entre tecnologias existentes, indústrias, mercados, gêneros e públicos” JENKINS (2009, p.43). Esse processo envolve uma mudança nos hábitos de consumo dos meios de comunicação e também na forma de produção, isto é, transforma a relação que temos com as mídias.

A convergência não envolve apenas materiais e serviços produzidos comercialmente, circulando por circuitos regulados e previsíveis. [...] A convergência também ocorre quando as pessoas assumem o controle das mídias. [...] Nossa vida, nossos relacionamentos, memórias, fantasias e desejos também fluem pelos canais de mídia (JENKINS, 2009, p.45).

Portanto, não se trata apenas de uma modernização que, por conta do avanço tecnológico, substitui uma mídia que fica defasada por outra mais atualizada (como aconteceu com o telégrafo, a máquina de escrever, o mimeógrafo²², etc.). O que ocorre agora é que, além do acelerado avanço tecnológico, “o emergente paradigma da convergência presume que novas e antigas mídias irão interagir de formas cada vez mais complexas” (JENKINS, 2009, p.32-33). E isso não é mais o futuro, já acontece no presente, com regularidade. E a esta interação pode-se nomear de convergência.

Desta forma, diferente das outras três revoluções anteriores, a Quarta Revolução Industrial não é marcada por apenas uma nova tecnologia - como foi a energia a vapor (Primeira Revolução), a energia elétrica (Segunda Revolução); ou a Internet (Terceira Revolução). Esta é caracterizada pela conectividade entre todas as energias e tecnologias, que, ao atuarem em sinergia, promovem mudanças tão radicais e potentes que são consideradas pelo fundador do Fórum Econômico Mundial, Klaus SCHWAB (2016, p.11) como algo “diferente de tudo aquilo que já foi experimentado pela humanidade”. Especialmente por conta de “sua escala, escopo e complexidade”.

Todavia, embora alguns autores defendam que ainda estamos passando pelos desdobramentos da Internet e continuamos sob os efeitos da Terceira Revolução Industrial, SCHWAB (2016) se diz convicto de um novo marco e esclarece as razões para acreditar que os fenômenos que estamos vivenciando configuram uma nova revolução:

- Velocidade: ao contrário das revoluções industriais anteriores, esta evolui em ritmo exponencial e não linear. Esse é o resultado do mundo multifacetado e profundamente interconectado em que vivemos; [...]
- Amplitude e profundidade: tem a revolução digital como base e combina várias tecnologias, levando a mudanças de paradigma sem precedentes da economia, dos negócios, da sociedade e dos indivíduos. [...]
- Impacto sistêmico: ela envolve a transformação de sistemas inteiros entre países e dentro deles, em empresas, indústrias e em toda a sociedade. (SCHWAB, 2016, p. 13)

Esse novo contexto está possibilitando a conectividade de diferentes culturas, misturando traços e costumes em todos os cantos do mundo, acelerados por uma “Internet mais ubíqua e móvel, por sensores menores e mais poderosos que se

²² Primeiro instrumento utilizado para fazer cópias de papel escrito em grande escala, utilizado até o final da década de 80. Foi, posteriormente, substituído pela fotocopiadora (ex.: Xerox);

tornaram mais baratos e pela inteligência artificial e aprendizagem automática” (SCHWAB, 2016, p.16). Em outras palavras, estamos falando de tecnologias que marcam esse momento atual e estão mudando de forma intensa diversas esferas das quais fazemos parte, a exemplo da inteligência artificial, robótica, internet das coisas, impressoras 3D e 4D, veículos autônomos, GPS, armazenamento de energia, simuladores, nanotecnologia entre outras inovações em diversas áreas. Naturalmente, essas inovações alteram também os modelos de negócios. O que diferencia esta nova fase industrial é a sofisticação dessas tecnologias, que transformam as indústrias em fábricas inteligentes.

As empresas desse perfil se voltam para criar soluções de produtos e serviços cada vez mais inovadores e personalizados às necessidades que os clientes procuram, ou seja, um impacto na cultura de massa, em que a produção era realizada de forma e quantidade homogêneas para atender públicos heterogêneos (Fordismo). O que acontece é que a Quarta Revolução Industrial está aprimorando a Era da Personalização e da cultura de nicho, criada pelas infinitas possibilidades que a Internet oferece de comprar algo com atende às suas preferências pessoais e não da maior parte da sociedade. Exemplo disso é a possibilidade de poder personalizar e ouvir sua própria rádio musical pelo *smartphone*; escolher a sua programação de TV favorita, sem horário fixo; comprar em qualquer loja do mundo sem sair de casa e a qualquer hora. Essas e outras inovações na forma de consumo são decorrentes, sobretudo, da conectividade global e do fenômeno da globalização.

Por este motivo, os autores SCHMIDT e COHEN (2013, p.14) alertam que as “antigas instituições e hierarquias precisarão se adaptar ou correrão o risco de se tornarem obsoletas, irrelevantes [...]. As tecnologias de comunicação continuarão a transformar nossas instituições por dentro e por fora”. Portanto, para sobreviver nessa ‘selva automatizada’, em que essas novas necessidades empresariais vão acirrar ainda mais a competitividade de mercado, as organizações precisarão de cada vez mais preparo, assim como constante atualização; inovação e pesquisa; investimento em infraestrutura (tecnologias); e atração e retenção de talentos, como explicam os autores:

Para organizações e empresa, oportunidades e desafios chegarão de mãos dadas com a conectividade global. Um novo nível de responsabilidade decorrente da pressão popular as forçará a repensar suas operações atuais e adaptar seus projetos para o futuro, mudando tanto a maneira como fazem as coisas quanto a forma como

apresentam suas atividades ao público. Elas também encontrarão novos concorrentes à medida que a difusão da inclusão tecnológica nivelar o campo de batalha pela informação e, conseqüentemente, as oportunidades (SCHMIDT e COHEN, 2013, p.16).

Os desafios não serão apenas estruturais, mas também de gestão, como destaca SCHWAB a seguir.

[...] Além das mudanças nos padrões de crescimento, nos mercados de trabalho e no futuro do trabalho, que naturalmente irão influenciar todas as organizações, há evidência de que as tecnologias que sustentam a quarta revolução industrial causam um grande impacto sobre como as empresas são lideradas, organizadas e administradas. (SCHWAB, 2016, p.41 e 42).

Portanto, será necessário que as empresas estejam atentas para investir em seus recursos humanos como forma de prepará-los para essas mudanças, que estão apenas no início. Essas novas tecnologias devem revolucionar muito ainda as áreas de saúde, transportes, segurança, economia, política e, principalmente, as formas de relacionamento e de consumo. Haverá “possibilidades ilimitadas de bilhões de pessoas conectadas por dispositivos móveis, dando origem a um poder de processamento, recursos de armazenamento e acesso ao conhecimento sem precedentes” (SCHWAB, 2016, p.11).

O autor norte-americano e especialista em estudos digitais Kevin KELLY (2017) reitera a afirmação da SCHWAB (2016) declarando que estamos começando agora a “cutucar o universo”. Isto porque, segundo o autor, a maioria dos avanços que vão marcar essa Era ainda serão inventados e, por esse motivo, não é possível prever o que essas inovações vão gerar de efeitos positivos e negativos na vida do homem.

[...] as coisas impossíveis que estão acontecendo agora se devem, em todos os casos, ao surgimento de um novo nível de organização, antes inexistente. Essas incríveis explosões de possibilidades resultam de uma colaboração em grande escala e de uma desmensurada interação social em tempo real – tudo permitido por uma conexão instantânea e onipresente entre bilhões de pessoas em escala planetária. [...] Com base nessa nova organização social, surgem novos comportamentos, impossíveis anteriormente (KELLY, 2017, p.293).

Assim, não só os sistemas que conhecemos serão afetados pelo avanço da Quarta Revolução Industrial, mas também as relações humanas.

[...] um aumento de um trilhão não constitui apenas uma mudança quantitativa, mas uma transformação da essência das coisas. A maior parte do que “todo mundo sabe” sobre a espécie humana até agora baseia-se no ser humano individual. Mas, pode haver um milhão de maneiras diferentes de conectar vários bilhões de pessoas e cada maneira vai revelar algo novo sobre nós. Ou ainda, cada maneira vai criar algo novo em nós. De um jeito ou de outro, a essência da humanidade vai mudar (KELLY, 2017, p.296).

Esta mudança já é perceptível e cada dia mais acelerada. Exemplos disso são as formas de se expressar, se comunicar e consumir que, em pouquíssimos anos, se alteraram radicalmente. Vamos lembrar com um exemplo: há poucos anos, para chamar um táxi, era preciso ligar para a operadora ou para o ponto de taxistas, esperar atenderem a ligação (que às vezes demorava) e, se você nunca tivesse pedido um táxi naquela cooperativa tinha que fazer um cadastro com as suas informações pessoais, que podia demorar (a dependendo da agilidade de quem o fizesse). Após fornecer todos os seus dados pessoais, você também tinha que informar que roupa que estava vestindo e o ponto de referência de onde estava esperando. Só a partir daí é que a atendente dizia qual o modelo do carro que estava seguindo para lhe buscar e a previsão de tempo de chegada, que era sempre padrão: de 30 a 40 minutos – não importava se ele estava próximo ou distante. Você tinha que aguardar e ainda acontecia de o táxi não aparecer e você perder o compromisso e ter que ligar de novo e iniciar todo o processo para solicitar outro táxi.

Essa forma de comunicação para adquirir um serviço era o comum, usado por todos. Há pouco menos de cinco anos só existia essa maneira de pegar um táxi, que ainda hoje continua sendo utilizada por pessoas mais velhas e/ou tradicionais que não usam aplicativos nem transportes alternativos, como o *Uber*. Ainda que existindo (mas estando com dias contados), a diferença é que, agora, as cooperativas de táxi têm grandes concorrentes. Mas, não foi só esse serviço que sofreu mudanças, mas sim diversos outros que não são mais realizados da mesma forma: os entregadores de comida foram substituídos por *Uber Eats*, *Rappi*; os hotéis tiveram grande impacto do *Airbnb*; o cinema e a tv foram surpreendidos pelo *Netflix*; a indústria da música agora está no *Spotify*, *Deezer*; as bilheterias migraram para Internet em sites como Ingresso Rápido, *Sympia*); entre outros serviços que foram sendo modernizados ou até substituídos ao longo do tempo e que, hoje, podem ser resolvidos ou consumidos através de alguns cliques (*smartphone*, *tablet*, *notebook* ou *desktop*). Todos os serviços migraram para um só lugar (Internet) e podem ser realizados em um curto

espaço de tempo, de qualquer lugar e a qualquer hora. O escritor Henry JENKINS classifica essa dinâmica como Cultura da Convergência, que “representa uma transformação cultural, à medida que os consumidores são incentivados a procurar novas informações e fazer conexões em meio a conteúdos de mídia dispersos” (JENKINS, 2009, p.30-31).

Assim, se levarmos em consideração o impacto das primeiras revoluções e as densas modificações que acarretaram nas sociedades à época, é de se esperar que esta, potencializada por essa convergência de mídias e pela velocidade característica da Internet, cria padrões de forma disruptiva. MCLUHAN (1995, p.37) profetizou este momento afirmando que “cada produto que molda uma sociedade acaba por transpirar em todos e por todos os seus sentidos”, ou seja, irá afetar todas as esferas de nossa sociedade.

Escritor, pioneiro em estudos culturais sobre as transformações sociais provocadas pelas revoluções e as novas tecnologias, MCLUHAN já afirmava, ainda na década de 60, que “as consequências sociais e pessoais de qualquer meio – ou seja, de qualquer uma das extensões de nós mesmos – constituem o resultado do novo estalão introduzido em nossas vidas por uma nova tecnologia” (1995, p.21). Em outras palavras, qualquer inovação tecnológica traz mudanças profundas para a vida do ser humano e afeta também os sistemas que o rodeia.

O exame da origem e do desenvolvimento das extensões individuais do homem deve ser precedido de um lance de olhos sobre alguns aspectos gerais dos meios e veículos – extensões do homem – a começar pelo jamais explicado entorpecimento que cada uma das extensões acarreta no indivíduo e na sociedade (MCLUHAN, 1995, p.20).

O entorpecimento citado pelo autor deve-se ao fato de que, mais do que veicular o conteúdo, o meio é a mensagem e, desta forma, ele “controla a proporção e a forma das ações e associações humanas” (MCLUHAN, 1995, p.23).

A psicóloga norte-americana Sherry TURKLE (2012) endossa este conceito e defende que essas mídias não estão modificando apenas o que fazemos, mas também quem somos. Em palestra proferida para o TED *Conference* 2012²³, realizado na Califórnia, a especialista em relações humanas com a tecnologia e Ph.D. em

²³ TED é a abreviação das palavras em inglês “*Technology, Entertainment, Design*”, que em português significam “Tecnologia, Entretenimento, Planejamento”. O grupo americano foi fundado na década de 80 e realizou sua primeira conferência em 1990, com o objetivo de disseminar ideias. As apresentações são limitadas a dezoito minutos e esse formato virou uma marca de palestras que são amplamente divulgadas e acessadas na Internet.

Sociologia e Psicologia da Personalidade pela *Harvard University*, relata que “algumas das coisas que fazemos agora com nossos dispositivos são coisas que, apenas há alguns anos, teríamos achado estranho ou perturbador” (2012), a exemplo do uso exacerbado das mídias e, em muitos casos, a comunicação sendo priorizada por meio delas. Estas transformações céleres e seus desdobramentos na vida do ser humano também são ponto de reflexão do autor Klaus SCHWAB, como vemos a seguir.

Ela [a Quarta Revolução] irá influenciar o modo como conhecemos as pessoas e consolidamos nossos relacionamentos, as hierarquias das quais dependemos, nossa saúde, e talvez mais cedo do que pensamos, poderá levar a formas de aperfeiçoamento humanos que nos farão questionar a própria natureza da existência humana. (SCHWAB, 2016, p.99).

Esta influência no modo em que as coisas são realizadas e no modo que nos comportamos pode não ser tão positiva. É o que considera o escritor norte-americano Andrew KEEN (2012) acerca dos novos hábitos decorrentes da relação entre o homem e a tecnologia. Para o autor, o avanço tecnológico têm sido algo extremamente nocivo à sociedade, principalmente pelo fascínio das pessoas em relação às redes sociais, por exemplo. KEEN (2012) compara o momento atual com o início da Primeira Revolução Industrial, quando, segundo ele, prevalecia dentro das indústrias a tirania, a exploração desenfreada do ser humano e vigilância constante de seus atos. Ele afirma que, naquela época, quanto mais vigiados eram os trabalhadores, mais disciplinados eles eram na execução de suas atividades. Atualmente, a liberdade do indivíduo também está ameaçada como no início da industrialização, pois, hoje existe a fiscalização digital. A diferença, no entanto, é que na web os indivíduos se expõem à vigilância por vontade própria e não por obrigação, como acontecia no passado.

MCLUHAN (1995) refuta essa ideia de maldade ou até bondade relacionada aos meios devido à forma que são empregados. O autor leva em consideração a natureza dos meios na classificação de sua identidade, que não pode ser ignorada e deve ser objeto de análise cuidadosa na construção da identidade e do caráter. Isto é, a natureza dos meios é o valor determinante, não a forma de uso. “Qualquer tecnologia pode fazer tudo, menos somar-se ao que já somos” (MCLUHAN, 1995, p.26). Em outras palavras, se um meio tem uma natureza nociva, ele vai ser nocivo independente da forma e da intenção de que foi utilizado.

Então, seriam as redes sociais as vilãs da Quarta Revolução Industrial? A vigilância digital citada por KEEN (2012), por exemplo, pode ser identificada não apenas na curiosidade de nossos amigos virtuais pessoais e profissionais, mas também pelo monitoramento do comportamento digital dos empregados (ou candidatos) pela empresa em que trabalham; pelo mercado; pelos governos; pela Justiça; pelas autoridades de segurança; pelos serviços que usamos (plano de saúde, TV por assinatura); pelas marcas que gostamos e consumimos, que nos bombardeiam com apelos de consumo (marketing patrocinado, publicidade por geolocalização); pelas informações solicitadas à assistente virtual do celular; entre outros vieses de monitoramento que podem nos tornar prisioneiros dos meios tecnológicos que escolhemos utilizar. Segundo o autor, esta exposição, muitas vezes com a intenção de obter a aprovação social, coloca as pessoas “espontaneamente na condição de vigiados”, como ele explica a seguir:

[...] as mídias sociais - com sua afirmação de que a tecnologia nos une - é o inverso exato do que parece. Por trás do otimismo comunitarista dos utilitaristas digitais, está a verdade vertiginosa e socialmente fragmentada do século XXI. [...] o mais preocupante de tudo, é a verdade antissocial de um mundo econômico e social de crescente solidão, isolamento e desigualdade à condição socialmente disfuncional que Sherry Turkle descreve como "sozinhos juntos" (KEEN, 2012, p.117-119, tradução nossa).

O argumento de Sherry TURKLE ao qual o autor se refere dá nome ao livro que a psicóloga lançou com o mesmo nome *Alone Together*, em 2011 e que foi tema da palestra que a estudiosa concedeu ao evento TED *Conference*. A autora explica a expressão “sozinhos juntos” como o fato de que nós “estamos ficando acostumados com uma nova forma de estar a sós, mesmo ao lado de outras pessoas. As pessoas querem estar umas com as outras, mas também conectadas com todos os lugares diferentes que queiram” (2012). O crescente uso das redes sociais como a principal forma de comunicação corrobora com essa máxima. Prova disso é o relatório produzido pelas empresas *We are Social* e *Hootsuite*, intitulado de *Digital in 2018: The Americas*. Divulgado pelo portal de notícias Techtudo²⁴, o estudo revelou que 62% da população brasileira estava ativa nas redes sociais no ano de 2018, o que representa em números, aproximadamente, um total de 139 milhões de pessoas.

²⁴ Disponível em: <<https://canaltech.com.br/internet/no-brasil-as-pessoas-tem-mais-acesso-a-celulares-do-que-ao-tratamento-de-esgoto-104230/>>.

De acordo com a pesquisa, esses números permanecem os mesmos desde 2016, no entanto, no mesmo período, foi registrado um aumento de 7% de novos usuários nas redes sociais. Ou seja, o número de pessoas com acesso à Internet no Brasil não cresceu mais, mas vem se mantendo. Porém, essas pessoas que já têm acesso e navegam na Internet estão mudando os interesses e ingressando mais nas redes sociais, seja para se informar, consumir ou apenas para interagir.

O aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp*, por exemplo, é a terceira rede social mais acessada do País, de acordo com o relatório, ficando atrás apenas das plataformas do *Facebook* e *Youtube* – que não podemos considerar concorrentes do *WhatsApp* por oferecerem funcionalidades e objetivos diferentes. Outro dado importante diz respeito ao tempo de uso: conforme a pesquisa do *We are Social e Hootsuite*²⁵, o Brasil é a terceira nação do mundo que passa mais tempo na rede, alcançando uma média de pouco mais de nove horas na Internet, por dia – atrás apenas das Filipinas e da Tailândia. Deste total, os brasileiros dedicam três horas e 39 minutos diária somente para navegar nas redes sociais, o que leva o país ao segundo lugar do ranking mundial nessa categoria, ficando atrás apenas das Filipinas – que atingem três horas e 57 minutos diários nessas plataformas.

A mudança no consumo de informação também pode significar que, hoje, os processos têm mais importância que os produtos. Ou seja, as tecnologias que permitem a agilidade nos nossos hábitos de consumo e o acesso fácil e confortável aos serviços e às pessoas são mais importantes do que adquirir os produtos inovadores e exclusivos que são fruto delas.

[...] no cerce de toda grande e importante mudança em nossa vida, encontra-se uma tecnologia de algum tipo. A tecnologia é o acelerador da humanidade. Por causa dela, tudo que fazemos está sempre em processo de transformação. [...] Tudo está em fluxo. Nada está concluído. Nada está feito. Essa mudança sem fim constitui o eixo central do mundo moderno (KELLY, 2017, p.8).

O professor Eder ALVES disse, em vídeo produzido pelo Instituto de Gestão e Tecnologia da Informação (2018)²⁶, que esse aperfeiçoamento é marcado pela interação da parte física com a parte cibernética, tendo como características

²⁵ Disponível em: <<https://canaltech.com.br/apps/WhatsApp-eo-servico-de-mensagens-instantaneas-mais-usado-no-Brasil/>>.

²⁶ O Instituto de Gestão e Tecnologia da Informação - IGTI é uma instituição de ensino superior, fundada em 2006, com foco na especialização de profissionais de TI.

predominantes o uso intensivo de inteligência artificial e o da Internet das Coisas (IoT)²⁷. Para o entrevistado, na Quarta Revolução Industrial “os sistemas passam a interagir não só a nível computacional, mas também controlando questões físicas como satélites, energia elétrica, usinas” (ALVES, 2018). Principalmente porque, com os avanços acelerados da tecnologia que estão fundindo os meios físicos, digital e biológico, mudanças definitivas atingem os seres humanos frente a maneira de trabalhar, se relacionar, comunicar, consumir e se divertir - características que só foram possíveis com a popularização e o avanço da internet. Desta forma, é possível considerar que, assim como os sistemas, as relações humanas serão ‘robotizadas’, alterando o significado que conhecemos acerca de nossos relacionamentos (SCHWAB, 2016) e o grande desafio para as sociedades está em saber se adaptar.

O avanço científico, a comercialização e a difusão das inovações são processos sociais que se desenrolam à medida que as pessoas desenvolvem e trocam ideias, valores, interesses e normas sociais em uma variedade de contextos. Isso torna difícil discernir o impacto total dos novos sistemas tecnológicos à sociedade [...] O grande desafio para a maioria das sociedades será saber como absorver e acomodar a nova modernidade e, ao mesmo tempo, abraçar os aspectos gratificantes de nossos sistemas tradicionais de valores (SCHWAB, 2016, p.93).

KELLY (2009) apoia esse pensamento, mesmo sem saber qual será a profundidade e qualidade dos impactos dessa revolução.

Sem dúvida, nosso comportamento coletivo será diferente de nosso comportamento individual, mas ainda não sabemos como. E, muito mais importante, nosso comportamento como indivíduos será diferente no âmbito do coletivo (KELLY, 2009, p.296).

Com tecnologias tão potentes, gradativamente mais acessíveis e que prometem revolucionar os negócios com muita velocidade, é possível perceber que, assim como nas outras revoluções, por mais que a mecanização seja progressiva e inevitável, as relações humanas são o diferencial no ambiente das indústrias. Até porque, o conhecimento passou a ser o maior capital das empresas e hoje, mais do que nunca, elas precisam considerar seus talentos como o maior bem.

²⁷ Internet das Coisas é um conceito que se refere à conexão digital de objetos/equipamentos com a internet e sensores eletrônicos.

3.4. AS INDÚSTRIAS DA ECONOMIA CRIATIVA: DEFINIÇÕES, CARACTERÍSTICAS E MAPEAMENTO

3.4.1. O elemento criativo

Assim como a comunicação, a criatividade é inerente ao ser humano. É a sua forma de se expressar no mundo e de achar soluções para problemas que aparecem em sua vida. Por ser assim tão abstrato e pertencer a um campo amplo de interpretações e aplicações, o professor Pasqualino MAGNIVATA (2015) defende, em artigo sobre '*Resistência criativa à economia criativa*', que "a criatividade envolve macro e microuniversos [...] em uma sequência sem princípio nem fim na dimensão incomensurável da eternidade do tempo" (MAGNIVATA in BANDEIRA; COSTA, 2015, p.11). Portanto, é de se esperar que a palavra conte com diversos conceitos e considerações.

um grupo diferente afirma que a criatividade é um estado de emoção, experiência, desafio; já outros consideram que ela fomenta diferentes estados cerebrais; enquanto outro grupo acredita que a criatividade é uma experiência espiritual (HOWKINS, 2013, p.26-27).

Segundo o pesquisador inglês John HOWKINS (2013), especialista em Economia Criativa, esta definição permanece um mistério, pois poucas pessoas conseguiram chegar a uma conclusão consistente do estado físico e químico da criatividade. Opiniões diversas à parte, HOWKINS (2013, p.28) elenca três condições essenciais para todos os tipos de criatividade: personalidade, originalidade e significado, conforme explica:

Criatividade é a capacidade de criar algo novo. Significa a produção por parte de uma ou mais pessoas, de ideias e invenções que são pessoais, originais e significativas. Ela é um talento, uma aptidão. [...] A criatividade ocorre independente de esse processo levar ou não a algum lugar; ela está presente tanto no pensamento quanto na ação. [...] Todos nós somos criativos segundo nosso próprio jeito, na forma como nos vemos e nos apresentamos para o mundo. Nossos lampejos de criatividade revelam nossa personalidade (HOWKINS, 2013, p.13).

Para MAGNAVITA (2015, p.12), o termo tem significado muito mais amplo e vai além do indivíduo: "a criatividade é a condição fundamental da existência. Criatividade

que envolve não apenas o ser humano, mas o universo de todas as coisas em que dimensão infinita”.

Já o *Guia Introductório da Economia Criativa*, produzido pelo *British Council*²⁸ diz que “a criatividade é um processo disruptivo que questiona os limites e os pressupostos estabelecidos. Nos leva a pensar além dos limites” (NEWBIGIN, 2010, p.16). Para o autor, é importante distinguir o termo inovação de criativa, que costumam ser confundidos. “O que define a inovação é o link entre o livre fluxo das ideias criativas com as realidades práticas da vida econômica, isto é, a capacidade de avançar de uma forma sistemática e um método de fazer as coisas para outro” (NEWBIGIN, 2010, p.16).

Corroborando com a discussão, LOIOLA e MIGUEZ (2015), no artigo *Anotações sobre criatividade, inovação, cultura e desenvolvimento*, também fazem a distinção dos termos, que costumam ser empregados erroneamente no dia a dia. Segundo explicam os autores, criatividade é a ação do indivíduo em fazer algo, ou seja, “o processo de geração de novas ideias e de novos artefatos” (p.33) e não visa a comercialização. Já a inovação não consiste em criar novidades para o mercado com foco no lucro. “Inovação é fazer coisas novas ou as mesmas coisas, mas de maneira diferente, combinando diferentemente recursos produtivos, de forma a gerar retorno financeiro” (p.32).

Logo, a fim de sintetizar o tema, HOWKINS (2013, p.31-36) enumera seis características como forma de facilitar a identificação do que é criatividade e auxiliar na compreensão de seus predicados:

1. É um elemento básico da vida, autossuficiente, não precisa de recursos externos;
2. “É um talento universal. [...] Todo mundo é capaz de sonhar e de ter uma ideia”;
3. Significa divertimento, portanto está associada a brincadeira, prazer, lúdico;
4. Competição, que pode ser a cobrança das pessoas criativas com elas mesmas pelo alto padrão que as atividades criativas impõem ou pela natureza do trabalho;

²⁸ O *British Council* é a organização pública internacional do Reino Unido que tem a missão de promover a língua inglesa para relações culturais e oportunidades educacionais. Recentemente a instituição criou o DICE – *Developing Inclusive and Creative Economies*, programa que apoia o desenvolvimento de economia criativa e negócios sociais no Reino Unido e em cinco países emergentes: Brasil, Egito, Indonésia, Paquistão e África do Sul. Fonte: www.britishcouncil.org.br/atividades/dice.

5. Traços de personalidade reconhecíveis expressos a partir do momento em que as pessoas criativas aplicam seus talentos e se diferenciam por eles;
6. Surpreendente, porque segue poucas regras, não é preordenada e difícil de descrever em palavras.

Portanto, para o autor, criatividade não tem valor econômico. Todavia, como afirmam BENDASSOLLI et al. (2009), as formas de oficializar esse elemento humano diferem e, em alguns momentos, a criatividade pode ser institucionalizada como mercado.

HOWKINS (2013) apoia essa visão e declara que, apesar da criatividade não ser necessariamente uma atividade econômica, “poderia se tornar, caso produza uma ideia com implicações econômicas ou um produto comerciável” (2013, p.13). É esta transição que faz da criatividade o elemento principal das Indústrias Criativas, como veremos a seguir.

3.4.2. Definindo as Indústrias Criativas

Fruto de um novo contexto social, econômico e tecnológico, os recentes conceitos de Economia Criativa e Indústrias Criativas se sustentam em teorias um pouco anteriores, como a da Sociedade da Informação e da Sociedade Pós-Industrial - que funcionam como suas bases históricas. Os termos surgiram em meados de 1990, na Inglaterra, país que até hoje é referência no setor. Pioneiro no mapeamento do setor por meio do Departamento de Cultura, Mídia e Esportes (DCMS) e na criação de um ministério exclusivo dedicado às Indústrias Criativas, sendo o motor desta economia e fomentando uma agenda política com relação ao assunto, que contribui no desenvolvimento de políticas públicas e na promoção de emprego e renda.

NEWBIGIN (2010) afirma que “uma das características mais distintivas das Indústrias Criativas é que nelas a criatividade tem um papel mais preponderante do que em outras áreas da economia” (p.16). Apoiando essa análise, BENDASSOLLI et al. (2009) asseguram que “a criatividade é a primeira característica da forma de produção das Indústrias Criativas” (p.13). Mas, conforme iremos abordar, uma Indústria Criativa não é marcada apenas pela criatividade.

Algumas nuances que nem sempre são consideradas, como os empregados, por exemplo, que atuam de forma colaborativa e não distinguem hierarquias. Outra característica consistente é o fato de que os empreendedores deste segmento necessitam de pouco capital para começar, sendo a criatividade individual o principal capital deles (NEWBIGIN, 2010, p.35).

BENDASSOLLI et al. (2009), a partir de análise de diversos autores, agruparam as características das Indústrias Criativas em três grandes blocos. O primeiro deles é a forma de produção criativa pelos indivíduos. “Enquanto nas indústrias tradicionais, a racionalidade, a funcionalidade e a instrumentalidade tendem a definir prioridades e alocação de recursos, nas Indústrias Criativas as concepções estéticas e artísticas têm forte influência” (BENDASSOLLI et al., 2009, p.13). Esse grupo também destaca o uso intensivo de tecnologia para produção, promoção e distribuição, requerendo, uma equipe polivalente.

O segundo grupo de características é o de contorno específicos dos produtos gerados, que BENDASSOLLI et al. (2009, p.14) explica como “variedade infinita, a diferenciação vertical e a perenidade”. Já o terceiro grupo, denominado de formas de consumo, identifica uma nova classe de consumidores que combinam capital cultural e capital econômico. “Nesse regime o consumidor passa a ser um agente ativo dos ciclos da geração de valor econômico, a partir da construção da identidade individual” (BENDASSOLLI et al., 2009, p.14).

A Economia Criativa e as Indústrias Criativas emergiram com a ‘combinação’ entre a sociedade do conhecimento e os ‘valores pós-materialistas’, ou melhor: entre uma economia que o capital tem base intelectual (Sociedade do Conhecimento) e os novos comportamentos gerados pela ruptura que essa configuração social trouxe. Conforme explicam os autores citados, os chamados ‘valores pós-industriais’ surgem quando as necessidades sociais básicas já foram conquistadas e estão estabilizadas (casa, comida, trabalho) e a sociedade passa a buscar mais conforto e qualidade de vida para suprir necessidades estéticas e culturais, utilizando-se de serviços que facilitem a rotina, que trazem mais comodidade e conhecimento, o que explica o crescimento dos serviços autônomos e inovadores e da cultura de nicho (personalização, exclusividade) à cultura de massa.

Esta dinâmica é retratada pela Pirâmide de Maslow – conforme exploramos no capítulo 1, fruto da Teoria da Hierarquia das Necessidades, e define categorias de necessidades humanas que vão sendo satisfeitas pelo ser humano por hierarquia,

começando por uma base de necessidades fisiológicas indo até as escalas de autorrealização e desenvolvimento contínuo. “Existem fortes razões para a economia criativa vir a ser a forma econômica dominante do século XXI. A primeira delas e a mais convincente é a maneira como evoluímos como ser físicos e sociais” (HOWKINS, 2013, p.18).

JAMBEIRO e FERREIRA (2013) apoiam essa teoria e afirmam que foi “em decorrência da evolução da chamada nova economia” (p.180) que surgiram os termos Economia e Indústria Criativa, sustentados nos conceitos de Sociedade da Informação e Sociedade Pós-industrial. Peter DRUCKER (2012) esclarece esse fenômeno como característica de uma Nova Economia, “que precisa voltar a ser microeconômica e centrada na oferta” (p.12), um modelo que, segundo o autor, ainda não existe. Por isso, exigirá uma teoria que vise soluções satisfatórias, como otimizar a produtividade (recursos humanos, físicos, tempo e etc.), descartando o conceito de maximização de lucro, pois é uma economia baseada na “incerteza e mudança na tecnologia, nas condições econômicas e nos mercados” (DRUCKER, 2012, p.14).

NEWBIGIN (2010) diz que a origem da Economia Criativa é o resultado da mistura de valores econômicos e culturais que tiveram o alcance potencializado pela tecnologia digital. Por este motivo, o produto da Economia Criativa, mais do que um valor de mercado (preço), tem um ‘valor expressivo’ por carregar um valor cultural agregado. “Esta é uma das razões pelas quais a economia criativa é tão difícil de definir e medir” (NEWBIGIN, 2010, p.14) e, conseqüentemente, estimar o valor. Conforme o autor, os “participantes ativos e representativos do setor acreditam que não fazem parte de nenhuma indústria”, principalmente por não se encaixarem em nenhum segmento econômico. E este cenário se agrava quando se chega à conclusão que tem pessoas criativas que não necessariamente trabalham em Indústrias Criativas.

Portanto, NEWBIGIN (2010, p.15) atesta que as Indústrias Criativas “são apenas a ponta do iceberg da abrangente economia criativa”, ou seja, a Economia Criativa é um conceito muito mais amplo, pois contempla uma força de trabalho criativa que trabalha não só nas Indústrias Criativas, mas também em indústrias de setores convencionais. Englobar esses profissionais – de Indústrias Criativas e/ou não – contribui para fortalecer o segmento, reconhecendo as tarefas criativas que todos desempenham.

A economia criativa mistura valores econômicos e valores culturais. Esta ampla e complexa herança cultural é o que diferencia a economia criativa de qualquer outro setor da economia. De fato, a atividade cultural não esteve incluída como um componente da economia durante uma boa parte da história humana. Abrangia aquelas atividades nas quais as pessoas pensavam quando deixavam de trabalhar, mas não faziam parte da sua vida laboral. Inclusive hoje, as indústrias criativas são expressões do valor cultural e econômico (NEWBIGIN, 2010, p.13).

Segundo JAMBEIRO E FERREIRA (2013), definir Indústrias Criativas é olhar para as empresas cujo seu principal ativo é a criatividade e, portanto, dependem dela para sobreviver no mercado. Nessas organizações “está imbricado tanto ao conceito de criatividade como insumo básico de produção, quanto ao de geração de propriedade intelectual (notadamente direitos humanos)” (JAMBEIRO E FERREIRA, 2013, p.180). Já o autor HARTLEY (2005) vai além e adiciona à esta definição o conceito de novas tecnologias midiáticas.

A ideia de indústrias criativas busca descrever a convergência conceitual e prática das artes criativas (talento individual) com as indústrias culturais (escala de massa), no contexto de novas tecnologias midiáticas (TIs) e no escopo de uma nova economia do conhecimento, tendo em vista seu uso por parte de novos consumidores- cidadãos interativos (HARTLEY, 2005, p.5 apud BENDASSOLLI et al., 2009, p. 12).

Diante de tantas definições acerca do tema, desses e de outros vários autores, BENDASSOLLI et al. (2009, p.12), a fim de resumir o assunto, afirmam que para definir uma indústria como parte do segmento criativo deve-se identificar, primeiramente, a presença elementar do componente criatividade - fundamento necessário para a geração de propriedade intelectual. Entretanto, antes de seguir, é importante refletir sobre o papel da criatividade e da propriedade intelectual na concepção de uma Indústria Criativa. Está claro que é a capacidade de produção de um produto (ou serviço) criativo que diferencia a Indústria Criativa das demais. No entanto, não é tão simples como parece, pois, não é possível considerar a criatividade como uma matéria-prima como outra qualquer. BENDASSOLLI et al. (2009, p.12) atentam para essa questão, pois, “parece haver uma tendência a *comoditizar* a criatividade, na medida em que se enfatiza seu potencial de comercialização”. A dificuldade de se distinguir algo tão abstrato leva HOWKINS (2013) a deixar claro que o homem é um animal criativo, mas nem toda criatividade leva à elaboração de um produto criativo. “Todo mundo é capaz de sonhar e ter uma ideia. Um número pequeno de pessoas consegue produzir um produto criativo. Isso depende de conhecimentos

técnicos, de recursos físicos e, possivelmente, de fatores ambientais” (HOWKINS, 2010, p.33).

Por isso, o autor destaca ainda que esses produtos, além do valor intelectual intangível que carregam, precisam ter o valor comercial. Nessa linha de pensamento, o mesmo entendimento vale para se definir propriedade intelectual, que não pode ser confundida com qualquer ideia ou conhecimento. NEWBIGIN (2010, p.15), inclusive, considera que “a regulação da propriedade intelectual deve procurar equilibrar os direitos particulares do criativo e o direito público dos cidadãos ao acesso à informação e à cultura”, numa alusão às leis de proteção de direito autoral, que transformam a criatividade, as ideias, em propriedade de seus donos.

Este assunto está diretamente relacionado ao que trata o segundo componente da ‘receita’ de BENDASSOLLI et al. (2009, p.12) para definirem Indústrias Criativas, que é justamente a utilidade do objeto derivada da atribuição de valor dado pelo consumidor, isto é, o valor dos objetos definidos pelos consumidores “pela carga dos sentidos socialmente compartilhados que carregam”.

NEWBIGIN (2010, p.14) corrobora dessa posição e afirma que, além do valor de que o produto ou serviço criativo têm no mercado e do “valor funcional” (referente à utilidade da peça), tem o “valor expressivo”, que o autor explica como “um significado cultural que pouco ou nada tem a ver com os custos da sua produção ou utilidades”, que pode estar atrelado à geração de sentimento do consumidor, a uma percepção pessoal que gera experiência e/ou conhecimento.

Esse fenômeno também explica o terceiro elemento descrito por BENDASSOLLI et al. (2009, p.12), que é o fato de as empresas do segmento criativo transformarem essas experiências, sentimentos e vários artifícios abstratos em propriedade intelectual que vão ter também um valor econômico.

Muitos produtos criativos, embora não todos, se qualificam como *propriedade intelectual*. A propriedade intelectual tem a mesma característica definidora de uma propriedade material: ela pertence a alguém. Porém diferentemente de uma propriedade material, que podemos ver e tocar, a propriedade intelectual é intangível. Trata-se de um constructo artificial que não existia até os governos a inventarem. Os governos e tribunais ainda definem o que ela é e determinam os *direitos* de um proprietário. (HOWKINS, 2013, p.15).

Já o quarto componente para BENDASSOLLI et al. (2009) é a “convergência entre artes, negócios e tecnologia”. Em outras palavras, é a sinergia entre esses três elementos que configuram uma indústria como criativa, pois transformam criatividade

em negócio e fazem uso da tecnologia avançada para aprimorar a usabilidade dessas invenções e potencializar sua propagação para chegar aos consumidores. Essa junção tem a capacidade de fazer circular capital intelectual, como descreve o *Creative Economy Report* (que em português significa Relatório de Economia Criativa), produzido no ano de 2008, pela *United Nations Conferente on Trade and Development* - UNCTAD²⁹:

A interface entre criatividade, cultura, economia e tecnologia, expressa na capacidade de criar e fazer circular capital intelectual com o potencial de gerar renda, empregos e exportações, junto com a promoção da inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano (UNCTAD, 2008 apud NEWBIGIN, 2010, p.22).

No Brasil, o Sistema FIRJAN³⁰ está de acordo com esse posicionamento da UNCTAD e declara, por sua vez, que a criatividade tem caráter estratégico, pois aplicada ao negócio gera desenvolvimento e crescimento econômico.

a criatividade aliada a conhecimento técnico, quando utilizados como recursos produtivos, geram bens e serviços diferenciados e capazes de criar significados, oferecer experiências, despertar emoções e gerar desejos. Essa diferenciação aumenta a competitividade da indústria e fideliza clientes, cada vez mais ávidos por desfrutar novas experiências e mais exigentes de sua qualidade de vida (FIRJAN, 2016, p.4).

²⁹ A *United Nations Conferente on Trade and Development* (UNCTAD) ou, em português, Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, é um órgão intergovernamental permanente que faz parte da Organizações das Nações Unidas (ONU) e se reporta à Assembleia Geral da ONU e ao Conselho Econômico e Social. Estabelecido pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 1964, a UNCTAD está localizada em Genebra, na Suíça e conta com liderança e orçamento próprios. Integra a economia criativa e promove pesquisas e análises e assistência técnica para o desenvolvimento a governos no mundo inteiro. Fonte: <https://unctad.org/>.

³⁰ FIRJAN é a sigla de Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, instituição que representa todas as indústrias do estado do Rio de Janeiro e conta com 101 sindicatos e cerca de 5.505 colaboradores. Tem como missão a promoção da competitividade empresarial, a educação e a qualidade de vida do trabalhador e da sociedade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do estado do Rio de Janeiro. A FIRJAN é responsável pelo mapeamento de economia criativa no Brasil, tendo desenvolvido várias pesquisas na área. Fonte: <https://www.firjan.com.br>.

3.4.3. Mapeamento das Indústrias Criativas no Reino Unido e no Brasil

Falamos muito de criatividade e de como definir as empresas que tem este elemento como produto principal, mas, afinal, na prática, que indústrias são essas e qual o impacto que elas, de fato, têm na economia?

NEWBIGIN (2010, p.21) revela que, ao realizar o primeiro mapa das Indústrias Criativas britânicas, em 1998, o Governo do Reino Unido se surpreendeu com o resultado. Mesmo sendo realizado ainda no início do surgimento desse conceito no mundo, na década de 90, e por não tendo a visibilidade como uma economia de fato, a Economia Criativa representou, à época, 8% da atividade econômica total do Reino Unido, além de empregar um número de trabalhadores britânicos ativos que girava em torno de 7% e 8% da população ativa. É relevante se destacar a palavra 'ativos', pois, por muitos anos, os produtos das Indústrias Criativas costumavam ser relacionados, pré-conceitualmente, apenas àqueles que não estavam mais ativos e se ocupam das artes para 'ocupar a cabeça'. "A atividade cultural não esteve incluída como um componente da economia durante uma boa parte da história humana. Abrangia aquelas atividades nas quais as pessoas pensavam quando deixavam de trabalhar, mas não faziam parte da sua vida laboral" (NEWBIGIN (2010, p.13).

Voltando ao mapeamento, foi relevado ainda que, em 1998, as indústrias dos videogames já geravam mais de 500 milhões de libras por ano em exportações, o que colocava o Reino Unido no ranking dos líderes mundiais no entretenimento interativo. E, ao decorrer do tempo, esse segmento cresceu exponencialmente em relação às outras indústrias:

Quando o levantamento foi repetido em 2001, os pesquisadores não só descobriram que as indústrias criativas cresciam mais rápido do que os outros segmentos da economia, mas que também geraram novos postos de trabalho duas vezes mais rapidamente. Anos depois, em 2003, o jornal *The Financial Times* registrou que as indústrias criativas haviam contribuído mais para a economia britânica do que todos os serviços financeiros da City of London (nome com o qual se conhece o distrito financeiro de Londres, que geograficamente coincide com a área da cidade fundada pelos romanos com o nome de 'Londinium'), que até então era considerada o motor mais importante do seu sistema econômico (NEWBIGIN (2010, p.21).

Com o destaque de seu impacto positivo, que só crescia, vieram também críticas, principalmente em relação à forma de mensuração desse segmento, colocando em dúvida os números apresentados. Para resolver esse impasse, o

*Department for Digital, Culture, Media & Sport - DCMS*³¹ (Departamento de Digital, Cultura, Mídia e Esporte) do Reino Unido, citado por BENDASSOLLI et al. (2009), estabeleceu campos de atuação do segmento criativo, que foram classificados em publicidade e marketing; arquitetura; trabalhos manuais; design de produto, design gráfico e design de moda; cinema, TV, vídeo, rádio e fotografia; TI, software, videogames e serviços de informática; publicação e tradução; museus, galerias e bibliotecas; música, artes cênicas, artes visuais e educação cultural (DCMS, 2018). Os setores “representavam as duas maiores vertentes da economia criativa: as novas indústrias baseadas na criatividade e empreendimento, e as tradicionais indústrias culturais que eram a origem das criativas” (NEWBIGIN, 2010, p.21).

Vinte anos após o primeiro mapeamento, o setor não para de crescer alcançando hoje números expressivos e se consolidando como um dos principais segmentos do Reino Unido. Prova disso são os números do último mapeamento apresentado pelo DCMS, intitulado de *DCMS Sectors Economic Estimates 2017 (provisional): Business Demographics* (Estimativas Econômicas dos Setores DCMS 2017 (provisório): negócios e demografia), publicado em 30 de janeiro de 2019, com números dos setores mapeados pelo órgão, que inclui, além de Indústrias Criativas, a sociedade civil, o setor cultural, o setor digital, jogos de azar, esportes e telecomunicações.

De acordo com os dados, em 2017, os setores DCMS (excluindo a sociedade civil) representaram 25,6% de todas os segmentos empresariais do Reino Unido, o que equivale, em números aproximados, a 623 mil empresas no país. Esse total, de acordo com a pesquisa, representou um aumento de 2,4% em relação a 2016. De acordo com a pesquisa, com maior número de negócios em 2017 foram Turismo e Criatividade.

Em relação às Indústrias Criativas, especificamente, no ano de 2017, representaram 11,9% da atividade econômica do Reino Unido e 46,5% do número total de empresas nos setores DCMS (Figura 5), fora a sociedade civil que não entra nesse mapeamento. O crescimento em relação ao ano de 2016 foi de 1,9%, passando de 284 para 290 mil empresas no setor (Figura 6). Dentro as divisões de setores

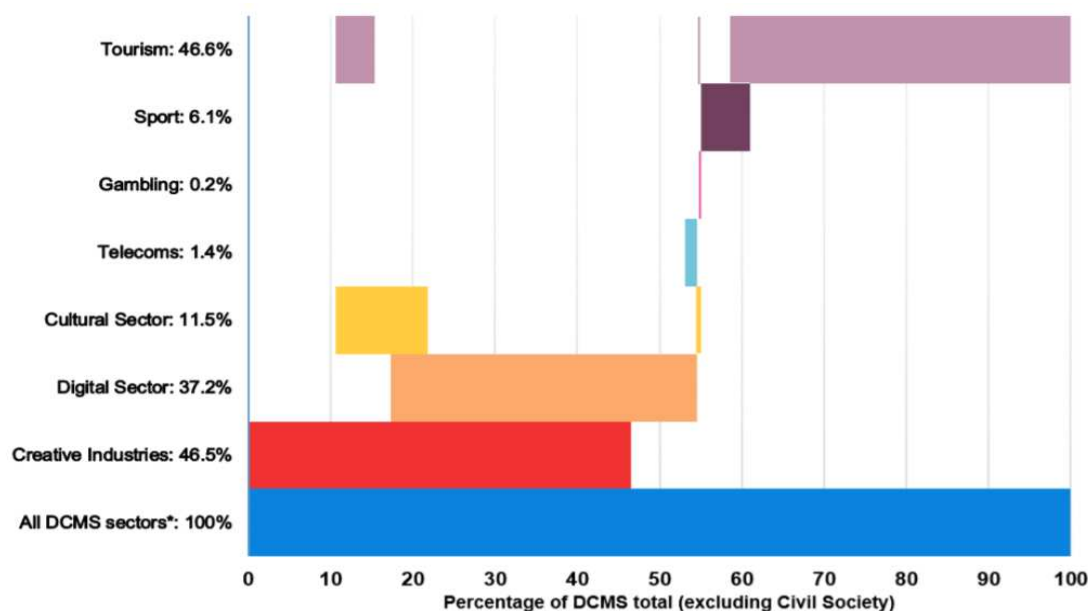
³¹ O Departamento de Digital, Cultura, Mídia e Esporte (DCMS) é um órgão ministerial do Governo Britânico, apoiado por 45 agências e órgãos públicos. Tem como objetivo ajudar a impulsionar o crescimento, enriquecer vidas e promover a Grã-Bretanha no exterior, protegendo e promovendo o patrimônio cultural e artístico do país. Fonte: <https://www.gov.uk/>.

considerados como Indústrias Criativas no Reino Unido, o de 'TI, software e serviços de informática' foi o subsetor que mais cresceu no período.

“com quase 145 mil empresas (quase metade de todos os negócios das Indústrias Criativas) [...] cresceu 2,5% entre 2016 e 2017, impulsionando o crescimento do número total de negócios nas Indústrias Criativas no mesmo período” (DCMS, 2019, p.6, *tradução nossa*).

Voltando ao final da década de 90, HOWKINS (2013, p.11) afirma que também foi um período importante para as Indústrias Criativas nos Estados Unidos de 400 bilhões de dólares em produtos criativos, a exemplo de livros, filmes, música e TV. Mas, de acordo com o autor, foram os direitos autorais que viraram o produto criativo mais exportado pelos EUA, principalmente entre 1987 a 2005: “aumentaram sua produção a uma taxa de 5,8% ao ano em comparação a 2,8% ao ano de outros setores, e o número de empregos em 4% ao ano comparados ao 1,6% da economia ordinária” (HOWKINS, 2013, p.19).

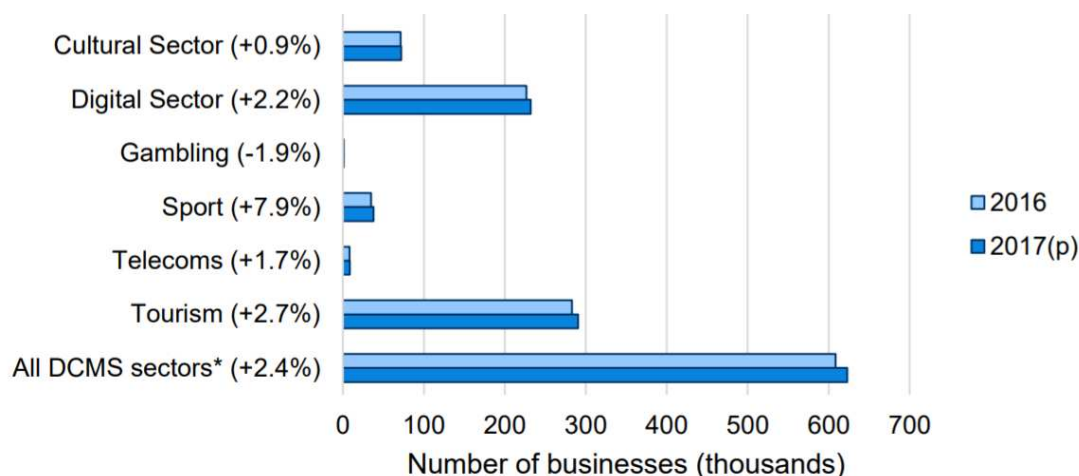
Figura 5 - Percentagens dos números de negócios nos setores DCMS



*All DCMS sectors' excludes Civil Society

Fonte: Governo do Reino Unido/DCMS (2019, p.5)

Figura 6 - Número de empresas do Reino Unido nos setores de DCMS (excluindo a sociedade civil) - variação percentual com o ano anterior: 2016 e 2017



*All DCMS sectors' excludes Civil Society

Fonte: Governo do Reino Unido/DCMS (2019, p.6)

No Brasil, a Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (Firjan) classifica as Indústrias Criativas em 13 segmentos criativos, agrupados em quatro grandes áreas: Consumo (design, arquitetura, moda e publicidade), Mídias (editorial e audiovisual), Cultura (patrimônio e artes, música, artes cênicas e expressões culturais) e Tecnologia (pesquisa e desenvolvimento - P&D, biotecnologia, tecnologia da informação e comunicação - TIC).

Em matéria veiculada numa série sobre empregabilidade da Rede Globo, no ano de 2015, a Firjan mostrou que o setor é promissor. À época, o segmento cresceu 90% entre o período de 2004 e 2013. (PORTAL G1, 2015). Dados do Mapeamento da Indústria Criativa ano de 2016, também realizado pela Firjan, comprovam que, mesmo com o período de grave recessão econômica no país, que começou a atingir a economia brasileira no ano de 2013, os setores das Indústrias Criativas foram o menos atingidos quando comparadas aos demais ramos da economia nacional.

A participação do PIB Criativo estimado no PIB Brasileiro cresceu de 2,56% para 2,64%. Como resultado, a área criativa gerou uma riqueza de R\$ 155,6 bilhões para a economia brasileira no último ano [2015], valor equivalente à soma dos valores de mercado das marcas Facebook, Zara e L'Oréal reunidas³² (FIRJAN, 2016, p.6).

³² De acordo com a FIRJAN, o valor de mercado das marcas Facebook, Zara e L'Oréal reunidas atinge aproximadamente US\$ 47 bilhões e foi convertido com base no dólar médio de 2015, o que resultou

Já em relação ao mercado de trabalho, a Firjan revela que a Indústria Criativa brasileira cresceu. O segmento era composto por 851,2 mil profissionais formais no ano de 2015, mesmo imerso em um cenário brasileiro que foi afetado pelo encerramento de 900 mil postos de trabalho no mesmo período. “Os profissionais criativos aumentaram sua participação no mercado de trabalho (1,8% em 2015 ante 1,7% em 2013), o que reforça o papel estratégico da classe criativa na atividade produtiva” (FIRJAN, 2016, p.6).

Além dos profissionais que estão empregados nas Indústrias Criativas, o mapeamento contempla também os profissionais criativos – de acordo com a atividade relacionada aos setores criativos já citados – que estão empregados em indústrias de outra atividade econômica. A discussão traz à tona também a dinâmica que o modelo de negócio das Indústrias Criativas trouxe como consequência ao mercado, que, segundo HOWKINS (2013) talvez seja o principal impacto da Economia Criativa para a economia tradicional global: a criatividade individual. “As pessoas e as organizações criativas estão se tornando mais parecidas com as empresas ao passo que estas estão ficando cada vez mais dependentes da criatividade” (HOWKINS, 2013, p.20).

A previsível escassez de matéria-prima também vai levar a esse processo em curto espaço de tempo, sobretudo porque está atrelado a um novo consumidor mais exigente de facilidades e tecnologias. “Atualmente, a produção depende cada vez mais de recursos intangíveis que são, se não infinitos, pelo menos indefinidamente maiores” (HOWKINS, 2013, 20). Porém, para que toda essa criatividade e tecnologia funcione, é necessário cada vez mais, humanizar esses ambientes.

Esta máxima tem sido confirmada e pode ser demonstrada no mais recente Mapeamento das Indústrias Criativas que a Firjan lançou, em fevereiro de 2019, atualizando a edição de 2016. “A Economia Criativa passou a ser parte essencial da cadeia produtiva, um insumo tão relevante quanto o capital, o trabalho e as matérias-primas para uma quantidade cada vez maior de setores” (FIRJAN, 2019, p.10). E esta participação exige também novas abordagens:

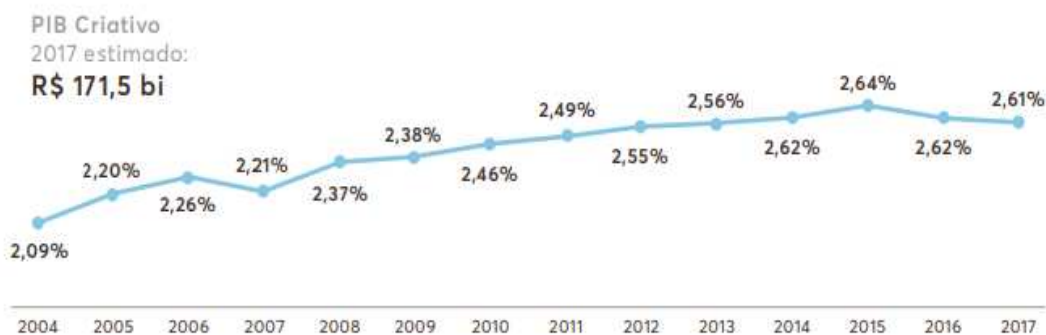
O contexto mundial é de profundas transformações, decorrentes das mudanças socioculturais e do avanço da digitalização – que colocam

em R\$ 156 bilhões. Os valores foram retirados por eles do site <http://interbrand.com/best-brands/best-globalbrands/2015/ranking>. Fonte: <https://www.firjan.com.br/economiacriativa/pages/default.aspx>.

cada vez mais em foco o consumidor e suas experiências. Tais mudanças exigem das empresas uma série de novas gamas de competências e habilidades até então inexploradas. E esse movimento já é visível na Indústria Criativa, que registra alterações no perfil dos profissionais buscados pelo mercado (FIRJAN, 2019, p.4).

O estudo manteve a divisão dos 13 segmentos criativos e também o foco em duas diferentes óticas: a da produção (que foca no que é produzido pelas Indústrias Criativas) e a do mercado do trabalho (com foco nos profissionais criativos em qualquer ramo de atividade). Sob a ótica da produção, o estudo revela que, mesmo diante do cenário adverso marcado pela instabilidade econômica, o PIB criativo se estabilizou (Figura 7). “Após anos de crescimento relativo, o desempenho do mercado de trabalho criativo se alinhou ao do restante da economia” (FIRJAN, 2019, p.12).

Figura 7 - Participação do PIB Criativo no PIB Total Brasileiro – 2004 a 2017



Fonte: Mapeamento das Indústrias Criativas da Firjan, 2019, p.10

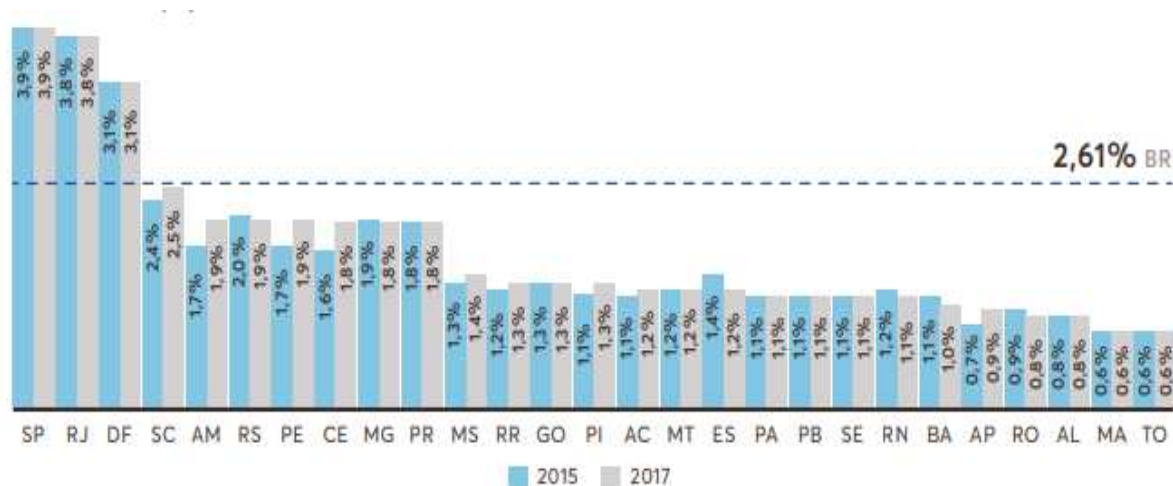
Ainda segundo o mapeamento da Firjan, os efeitos das crises econômica e política que assolaram o País no período de 2015 a 2017 também abalaram o segmento da Indústria Criativa, que contou com 837,2 mil profissionais formalmente registrados. Isto representa um recuo de -3,9% no segmento e de -3,7% no total do mercado. Segundo o Mapeamento, tais índices demonstram que, apesar da conjuntura desfavorável, houve uma participação expressiva dos profissionais criativos neste montante.

Mesmo após essa pequena reversão, a área criativa continuou responsável por relevante geração de valor em nossa economia. Em 2017, o PIB Criativo totalizou R\$ 171,5 bilhões em 2017 – cifra comparável ao valor de mercado da sexta marca mais valiosa do mundo, a Samsung, ou à soma de quatro de quatro das maiores

instituições financeiras globais (American Express, J.P.Morgan, Axa e Goldman Sachs) (FIRJAN, 2019, p.11).

Deste total, os estados brasileiros que mais contribuíram com o PIB criativo foram São Paulo (3,9%), Rio de Janeiro (3,8%) e Distrito Federal (3,1%). Nos três locais houve uma estabilização em relação aos números de 2016, no entanto, estes ainda estão acima da média nacional, que ficou em 2,61%. Já os estados de Santa Catarina, Amazonas, Pernambuco, Ceará e Amapá aumentaram as participações no PIB criativo, como é possível ver na Figura 8:

Figura 8- Participação Estimada do PIB Criativo nas UFs



Fonte: Mapeamento das Indústrias Criativas da Firjan, 2019, p.11

Estas circunstâncias do mercado tornou o profissional criativo ainda mais estratégico e fez a busca por este tipo de atividade crescer. Segundo o mapeamento, mesmo com a crescente alta do desemprego entre 2015 – 2017, as profissões criativas tiveram alta procura e a remuneração continuou sendo superior à média da economia. “Consumo (43,8%) e Tecnologia (37,1%) responderam por aproximadamente 80% dos trabalhadores criativos no Brasil” (FIRJAN, 2019, p.5).

Outro ponto importante, que já havia sido destacado na pesquisa de 2016, é a relevante participação dos profissionais criativos fora da Indústria Criativa e a importante presença na Indústria Clássica (ou Indústria da Transformação)³³ que,

³³ Indústria Clássica ou Indústria da Transformação é um termo utilizado para classificar os sistemas de produção que transformam um elemento em outro, uma matéria-prima em um bem, diferenciando-se do setor de produção agrícola e indústria extrativa de vegetal ou mineral. Fonte: <https://www.infoescola.com/economia/industria-de-transformacao/>.

apesar de ter sido impactada pela crise, ainda ficou superior à participação registrada no restante da economia:

Ainda que a maioria das pessoas associe trabalhadores criativos a ambientes de trabalhos profissionais exclusivamente criativos, 181,5 mil dos 837,2 mil trabalhadores criativos mapeados atuavam na Indústria Clássica (Indústria da Transformação). Em 2017, houve um recuo de 9,5% nos postos de trabalho da Indústria da Transformação ocupados por criativos em relação a 2015.

A participação dos criativos na Transformação também diminuiu, saindo do 2,8% do total de trabalhadores, em 2015, para 2,7%, em 2017. No entanto, essa participação ainda é 0,9 ponto percentual superior à participação dos criativos em toda a economia – os profissionais criativos continuam sendo bastante relevantes para a Indústria Clássica. (FIRJAN, 2019, p.5).

Com base no panorama atual apresentado, é possível observar que a Indústria Criativa se consolidou no Brasil e a instabilidade da economia não têm impactado mais este segmento do que os outros. Ao contrário, observa-se que, mesmo num período de recessão, os empregos formais de profissionais criativos se mantiveram não só dentro das Indústrias Criativas como em Indústrias Clássicas. Isto pode refletir o importante papel que esses profissionais têm diante da transformação digital de indústrias dos setores tradicionais, sendo o elo para que estas busquem se atualizar e valorizar o capital criativo.

4. METODOLOGIA

Um conhecimento científico se diferencia dos demais porque deve comprovar sua veracidade por meio de métodos científicos de pesquisa, ao contrário de um conhecimento comum ou popular. Portanto, para fazer essa pesquisa, usamos um procedimento metodológico de natureza exploratória em ciências sociais, que, segundo definem Armando PIOVESAN e Edméa Rita TEMPORINI (1995), “tem por finalidade a elaboração de um instrumento de pesquisa adequado à realidade” (p.318), ou seja, é um procedimento metodológico mais apropriado para analisar fenômenos que envolvem fatores humanos e o ambiente onde estão inseridos, que, no nosso caso, se concentra no relacionamento entre empresa e empregado e as mensagens que circulam no âmbito corporativo.

Para elucidar melhor o assunto, os autores brasileiros, em artigo que trata sobre ‘Pesquisa Exploratória’, se utilizam da teoria dos estudiosos ingleses George A. THEODORSON e Achilles G. THEODORSON - aos quais atribuem a autoria da ‘melhor definição’ sobre o termo:

Estudo exploratório. Um estudo preliminar que o principal objetivo é se tornar familiar a um fenômeno que é investigar, de modo que o principal estudo a seguir pode ser projetado com maior compreensão e precisão. O estudo exploratório (que pode usar qualquer uma da variedade de técnicas, geralmente com uma pequena amostra) permite que o investigador defina seu problema de pesquisa e formule sua hipótese com mais precisão. Ele [o estudo] também lhe permite escolher as técnicas mais adequadas para sua pesquisa e decidir sobre as questões que mais necessitam de ênfase e investigação detalhada, podendo alertar sobre as potenciais dificuldades, sensibilidades e áreas de resistência (THEODORSON E THEODORSON, 1970 *apud* PIOVESAN E TEMPORINI, 1995, p. 319, tradução nossa)³⁴.

³⁴ "Exploratory study. A preliminary study the major purpose of which is to become familiar with a phenomenon that is to investigate, so that the major study to follow may be designed with greater understanding and precision. The exploratory study (which may use any of a variety of techniques, usually with a small sample) permits the investigator to define his research problem and formulate his hypothesis more accurately. It also enables him to choose the most suitable techniques for his research and to decide on the questions most in need of emphasis and detailed investigation, and it may alert him to potential difficulties, sensitivities, and areas of resistance."

Em complemento à definição dos autores ingleses, desta vez pelo viés do estudo ser um recurso metodológico, PIOVESAN e TEMPORI (1995) definem a pesquisa exploratória da seguinte maneira:

Define-se pesquisa exploratória, na qualidade de parte integrante da pesquisa principal, como o estudo preliminar realizado com a finalidade de melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se pretende conhecer. Em outras palavras, a pesquisa exploratória, ou estudo exploratório, tem por objetivo conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto onde ela se insere. Pressupõe-se que o comportamento humano é melhor compreendido no contexto social onde ocorre. [...] A pesquisa exploratória, permitindo o controle dos efeitos desvirtuadores da percepção do pesquisador, permite que a realidade seja percebida tal como ela é, e não como o pesquisador pensa que seja (PIOVESAN E TEMPORINI, 1995, p.321).

Ou seja, na concepção dos autores, a modalidade de pesquisa exploratória tem como característica a racionalidade, isto é, ela é testada e comprovada por uma série de métodos diferentes que, ao serem aplicados em pesquisas que relacionam fatores humanos, permitem desfazer a subjetividade do assunto e mostrar, de forma mais clara e objetiva, como é a realidade do panorama estudado, sendo possível confirmar ou não as hipóteses levantadas sobre aquele cenário.

É justamente o levantamento de hipóteses para identificar essas situações que conceituam um estudo como exploratório, como explica YIN (2010):

Esse tipo de questão é um fundamento lógico justificável para se conduzir um estudo exploratório, tendo como objetivo o desenvolvimento de hipóteses e proposições pertinentes a inquirições adicionais. Entretanto, como estudo exploratório, qualquer uma das cinco estratégias de pesquisa [experimentos, levantamentos, análise de arquivos, pesquisas históricas e estudos de caso] pode ser utilizada - por exemplo, um levantamento exploratório, um experimento exploratório ou um estudo de caso exploratório (YIN, 2010, p.24-25).

Assim, visto as estratégias sugeridas acima, as hipóteses levantadas para a realização dessa pesquisa levaram à escolha do estudo de caso como melhor estratégia para o desenvolvimento desta análise. Isso porque, conforme YIN (2010), os estudos de caso “representam a estratégia preferida quando [...] o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (p.19). A explicação se alinha ao argumento desta pesquisa, visto que se concentra nas organizações -

organismos vivos em constante mutação, feitas por pessoas e, sendo o ser humano um ser complexo e imprevisível, apresenta diferentes tipos de ação e reação frente às situações que lhe acometem - sendo, portanto, um contexto que corresponde à definição do autor.

Para YIN (2010), o estudo de caso tem a “capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações - além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional” (p.27). Fato que também se aplica ao formato desta pesquisa, visto que os estudos de casos apresentados aqui são realizados com base na análise documental de evidências, a exemplo de políticas, códigos, comunicação impresso/digital em geral, além de pesquisas com o público interno, peças de comunicação e imagens fornecidas pelas empresas selecionadas, a fim de se verificar ‘como’ ocorre a comunicação no ambiente interno dessas organizações e – se ocorre – ‘por que’, ou seja, com que finalidade são realizadas essas iniciativas dentro das Indústrias Criativas selecionadas. Tais circunstâncias é o que autor trata como uma ‘vantagem distinta’ que toda estratégia de pesquisa apresenta, isto é, “para o estudo de caso, isso ocorre quando faz-se uma questão do tipo "como" ou "por que" sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (YIN, 2019, p. 28) - o que reforça nossa escolha por este método.

Assim, além desse estudo estar alicerçado numa ampla pesquisa teórica com revisão literária dos campos da administração, organização, Comunicação Organizacional e Indústrias Criativas, é também baseado numa pesquisa empírica, fundamentada pelo estudo de caso de empresas pertencentes ao segmento das Indústrias Criativas.

4.1. CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA RECORTE DO ESTUDO

No Reino Unido, de acordo com o Departamento de Digital, Cultura, Mídia e Esporte – DCMS do Governo Britânico, **são quase 20 áreas que englobam o segmento da Indústria Criativa:** Publicidade e Marketing; Arquitetura; Trabalhos Manuais; Design de Produto, Design Gráfico e Design de Moda; Cinema, TV, Vídeo,

Rádio e Fotografia; TI, Software, Videogames e Serviços de Informática; Publicação e Tradução; Museus, Galerias e Bibliotecas; Música, Artes Cênicas, Artes Visuais e Educação Cultural. No Brasil, no entanto, não há um órgão público federal específico que acompanhe este segmento e delimite o setor. E as instituições nacionais – as poucas que trabalham com pesquisa nesta área – divergem acerca dos segmentos criativos.

No Rio de Janeiro, a Firjan **considera quatro grandes áreas dentro da Indústria Criativa**: Consumo (design, arquitetura, moda e publicidade; Mídias (editorial e audiovisual); Cultura (patrimônio e artes, música, artes cênicas e expressões culturais); e Tecnologia (P&D, biotecnologia e TIC). Em Pernambuco, o Porto Digital³⁵ mantém o Centro de Empreendedorismo e Tecnologias da Economia Criativa – Portomídia que, por sua vez, **estabelece um recorte centrado em seis cadeias criativas sustentáveis**, que representam a Indústria Criativa do estado: Games; Cine/Vídeo/Animação; Multimídia; Design; Fotografia e Música.

Considerando que esta pesquisa foi realizada em Pernambuco e temos a intenção de contribuir para a Economia Criativa local, delimitamos as áreas de atuação das empresas selecionadas com base na conceituação do Porto Digital. O Portomídia é um ‘braço’ do Porto Digital criado em 2013 com a finalidade de dar suporte tecnológico para apoiar a estruturação das empresas criativas, cujos negócios abrangem as áreas descritas.

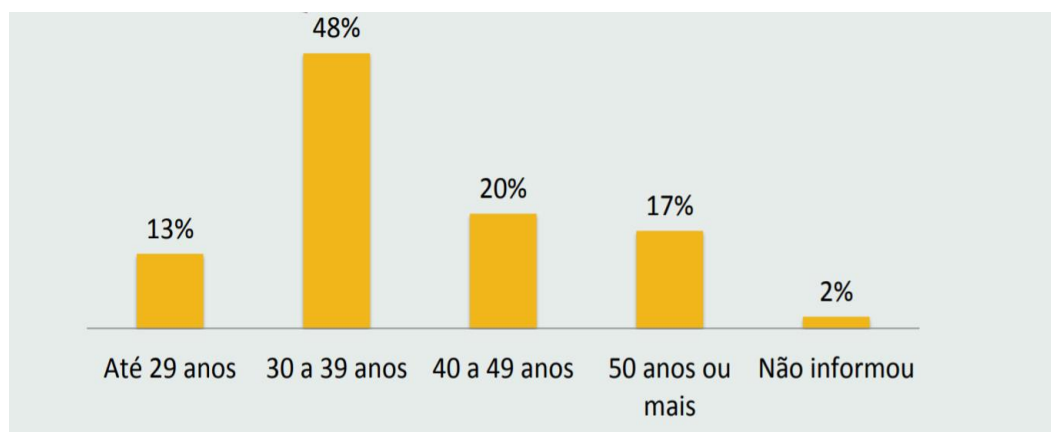
A implementação do Portomídia se dá em duas fases. A primeira, já em operação, é voltada para pós-produção e possui quatro núcleos funcionais: A segunda fase, o Portomídia Produção, vem de forma a complementar o Portomídia Pós-Produção e visa estruturar laboratórios focados na geração e gravação de conteúdo, abordando de estúdios de música a *motion capture*³⁶. (PORTO DIGITAL, 2019, grifo nosso)

³⁵ O Porto Digital é uma iniciativa entre empresas privadas, universidades e governo que está localizado no bairro do Recife. Atualmente, abriga hoje 300 empresas e instituições dos setores de Tecnologia da Informação e Comunicação, Economia Criativa e Tecnologias Para Cidades. Em 2017, o conjunto das empresas que fazem parte do Porto Digital faturou aproximadamente, R\$ 1,7 bilhão. O parque tecnológico hoje reúne mais de 9.000 profissionais altamente qualificados, sendo 800 deles empreendedores. Fonte: www.portodigital.org.

³⁶ *Motion capture* é o processo de registrar o movimento de objetos ou pessoas, muito usado para o desenvolvimento de games, na robótica e no cinema, para animar personagens digitais com movimentos humanos. Fonte: <https://www.vicon.com/what-is-motion-capture>

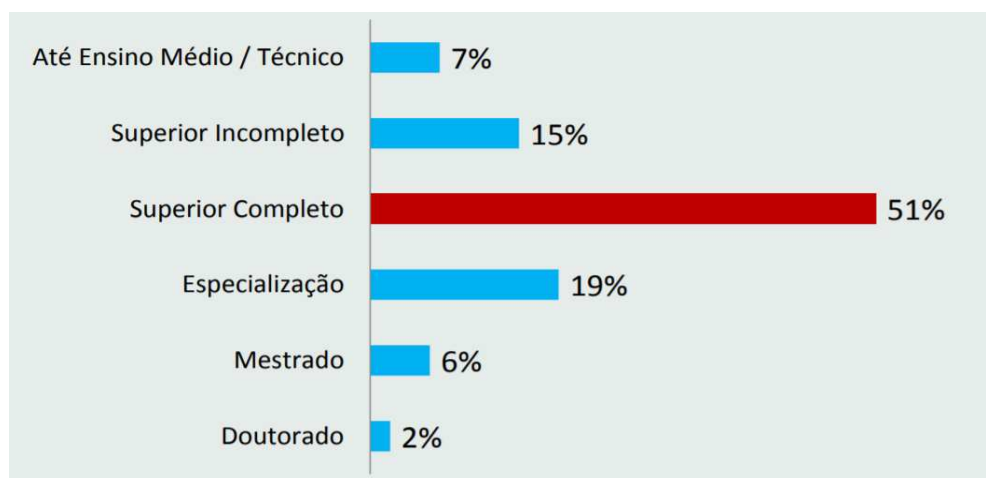
Por meio de um levantamento do Portomídia, o então presidente do Porto Digital divulgou, no segundo semestre de 2015³⁷, um estudo das Indústrias Criativas de Pernambuco, que resultou, à época, num levantamento de 3.604 empresas pertencentes às cadeias sustentáveis definidas pela instituição. De acordo com o mapeamento, a maioria delas estava concentrada na área de Design (1.464); seguida pela área de Audiovisual (801); depois pelas empresas de Música (674); Fotografia (629); e, por fim, Games (36). Deste montante, o Porto Digital identificou as principais características do setor (Figuras 9, 10, 11, 12, 13) no Estado (em 2014), resultando em dados importantes que fazem um 'raio x' do setor.

Figura 9 - Faixa etária nas Indústrias Criativas de PE



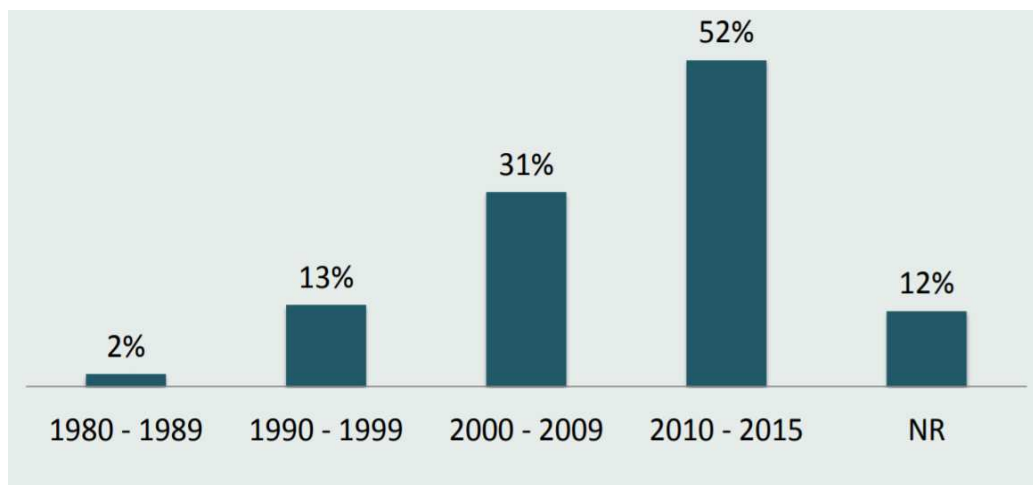
Fonte: Porto Digital (2015)

Figura 10 - Grau de instrução profissional nas Indústrias Criativas de PE

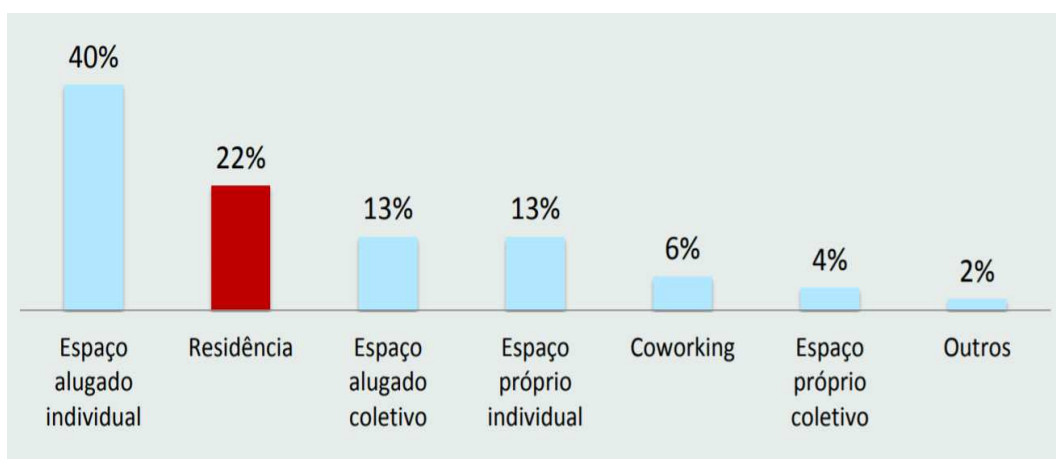


Fonte: Porto Digital (2015)

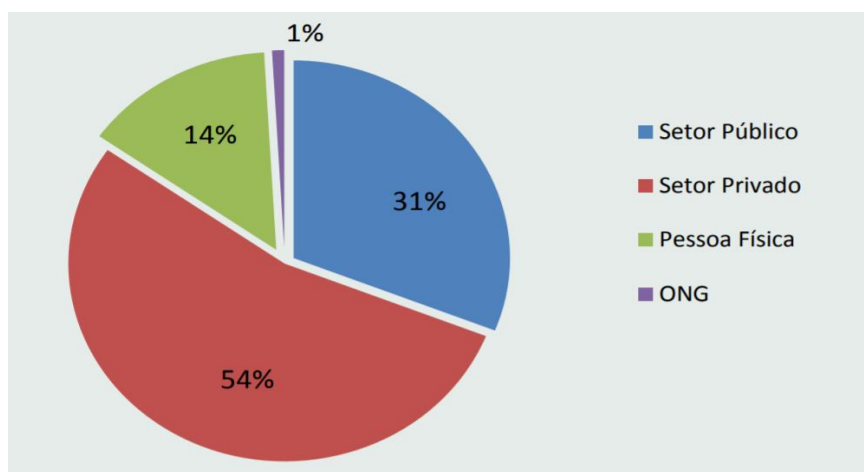
³⁷ Tomamos como base este estudo (2015) visto que este foi o último realizado pelo Portomídia à época da elaboração desta dissertação.

Figura 11 - Período de fundação das Indústrias Criativas em PE

Fonte: Porto Digital (2015)

Figura 12 - Onde funcionam as Indústrias Criativas em PE

Fonte: Porto Digital (2015)

Figura 13 - Principais clientes das Indústrias Criativas de PE

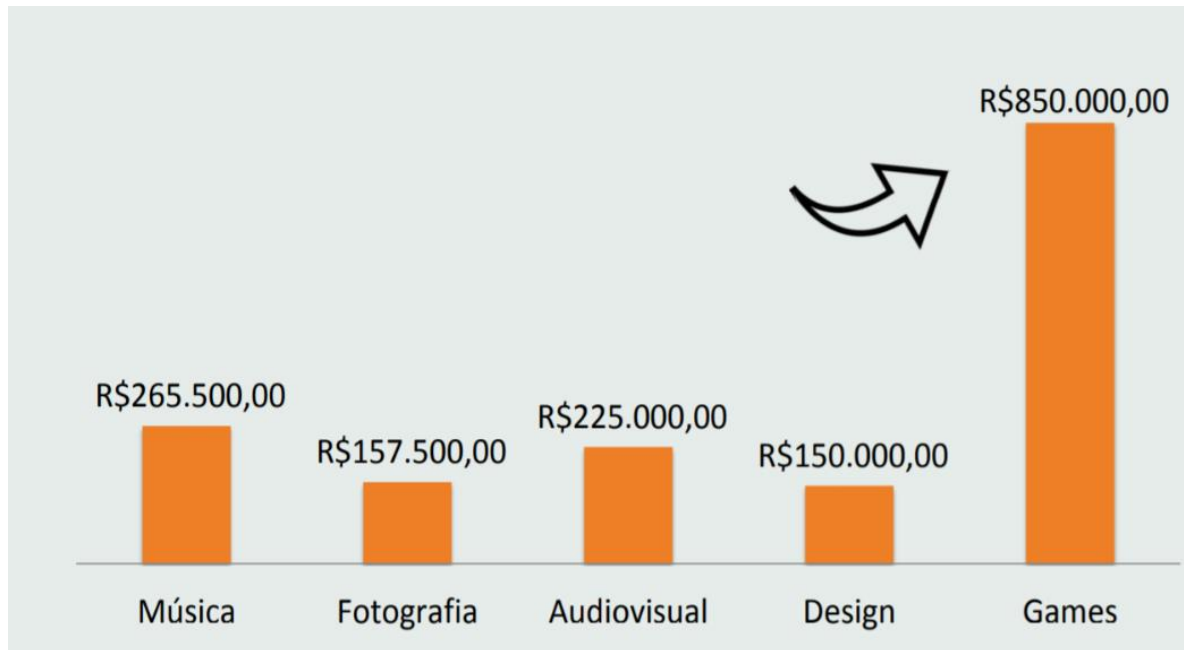
Fonte: Porto Digital (2015)

Como é possível observar nos dados apresentados pelo Porto Digital, extraídos por amostragem, as Indústrias Criativas reúnem públicos diversos, mas, em 2014 (ano que foi realizado este levantamento), concentravam um perfil de profissional mais sênior, ou seja, mais maduro profissionalmente, visto que, a maioria das pessoas que trabalhavam nessas empresas pertence à faixa etária de 30 a 39 anos e 51% desse público tem superior completo e 19% especialização.

A pesquisa também mostra que a Economia Criativa vem crescendo exponencialmente no mercado pernambucano, ano a ano, com a maior parte das empresas fundadas entre 2010 e 2015. Levando em consideração o ano que está sendo desenvolvido este presente estudo (2019), a maior parte das empresas criativas (52%), portanto, são empresas jovens, que ainda nem completaram 10 anos. Outro dado interessante é que a maioria das Indústrias Criativas (40%), no período da pesquisa do Portomídia, funcionavam em espaços individuais alugados (e não em *coworkings* ou espaço coletivos) e tinham como principais clientes as empresas do setor privado (54%).

Voltando às cadeias criativas sustentáveis, dentro do universo total de seis definidas pelo Portomídia, selecionamos três áreas distintas para trabalhar neste estudo. Esse recorte se deu com base no resultado das áreas criativas que mais cresceram e obtiveram o maior faturamento bruto em 2014 (Figura 14) e a projeção de continuarem no topo desse ranking de faturamento bruto estimado em 2015 (Figura 15), de acordo com a pesquisa do Porto Digital. São elas: Games, Cine/Vídeo/Animação e Música. Para cada uma delas selecionamos uma empresa com sede na capital pernambucana, no Recife (onde também está localizado a sede do Porto Digital) resultando num total de três escolhidas: **Kokku Games** (desenvolvedora de jogos digitais); **Viu Cine** (produtora de conteúdo audiovisual); e **Onomatopeia Ideias Sonoras** (que atua na área de produção de conteúdo musical).

A escolha por essas empresas em específico foi motivada pela receptividade e acesso aos seus conteúdos internos, coisa que, na prática, não foi uma tarefa fácil nesse setor, pois encontramos um forte controle de informação que pode ser explicado pela alta competitividade do setor. O interesse em contribuir com essa pesquisa também favoreceu a escolha das empresas, visto que as selecionadas permitiram que analisássemos seus documentos com liberdade.

Figura 14 - Faturamento bruto das Indústrias Criativas de PE em 2014

Fonte: Porto Digital (2015)

Figura 15 - Projeção de faturamento bruto estimado das Indústrias Criativas de PE no final do ano de 2015

LINGUAGEM	MEDIANA (R\$)
Música	270.000,00
Fotografia	97.500,00
Audiovisual	185.000,00
Design	120.000,00
Games	700.000,00
TOTAL	140.000,00

R\$ 504.560.000,00 – Projeção do Faturamento Estimado 2015

Fonte: Porto Digital (2015)

Mas, que critérios foram utilizados para definir a *quantidade* de empresas pesquisadas? Por que escolhemos apenas uma por área? Segundo YIN (2010), essa é uma preocupação comum em todos os estudos de caso, pois os cientistas criticam

esta modalidade por afirmar que oferece poucas informações comprobatórias para que se tenha material relevante que seja possível afirmar um experimento e, assim fazer uma generalização. O autor, no entanto, defende os estudos de casos e sua validade científica, que não está relacionada ao volume de informação, nem à quantidade de estudos realizados.

Uma resposta muito breve é que os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, *são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos*. Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma ‘amostragem’, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística) (YIN, 2010, p.29, grifo nosso).

Logo, o desenvolvimento desta pesquisa cumpre este papel, principalmente pelo fato que a comunicação entre a empresa e o empregado não tem relevância pela *quantidade* e sim pela *qualidade* dos canais implantados, conteúdo apresentado, linguagem e ferramentas utilizadas e se esses estão adequados ao perfil do público e se são reconhecidos por eles como fonte de informação. É isso que vai definir que a comunicação aconteça de forma eficaz. Para Analisa BRUM (2017) “[...] muitas mensagens entregues ao mesmo tempo, sem nenhuma conexão entre si, [...] acabam gerando pouca assimilação” (p.47).

Desta forma, optamos pelo tipo de análise documental *qualitativa*, até porque não há regras sobre quantidade de canais de informação que devem ser utilizados pelas empresas nem ‘receita’ de que estratégia será mais adequada para melhorar e relação com o seu empregado, pois, como vimos, a organização é um ambiente vivo e imprevisível. E, segundo o autor Graham GIBBS (2011, p.24), “os dados qualitativos são muitos variados, mas todos têm em comum o fato de que são exemplos da comunicação humana dotada de sentidos”. E completa:

Os dados qualitativos são essencialmente significativos, mas, mais do que isso, mostram grande diversidade. Eles não incluem contagens e medidas, mas sim praticamente qualquer forma de comunicação humana – escrita, auditiva ou visual; por comportamento, simbolismos ou artefatos culturais. (GIBBS, 2011, p. 17).

Outrossim, elegemos como fonte de evidências a coleta de dados por documentos, pois, como diz YIN (2010, p.107), “esse tipo de informação pode assumir muitas formas e deve ser o objeto de planos explícitos da coleta de dados”, principalmente por pontos fortes que o autor aponta como exatidão e estabilidade,

visto que os dados podem ser revisados a qualquer momento, porém, assim como as entrevistas, pode ter como ponto fraco a seletividade tendenciosa, como mostra a figura retirada da referida obra.

Figura 16 - Print screen de quadro sobre os pontos fortes e fracos da análise documental

FONTE DE EVIDÊNCIAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> • estável – pode ser revisada inúmeras vezes • discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso • exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento • ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos 	<ul style="list-style-type: none"> • capacidade de recuperação – pode ser baixa • seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa • relato de visões tendenciosas – reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor • acesso – pode ser deliberadamente negado

Fonte: print screen de YIN, 2010, p.108

Ainda assim, consideramos esse tipo de abordagem mais apropriada para o campo dessa investigação, pois, as empresas do setor prezam pelo total sigilo do conteúdo em produção, o que inviabilizaria os tipos de análise de observação direta, observação participante e, em muitos casos, até entrevistas, visto as características do negócio. Além do mais, YIN (2010) considera que o uso de documentos é importante para “corroborar e valorizar as evidências”.

[...] é possível se fazer inferências a partir de documentos. Por exemplo, ao observar a lista de distribuição de um documento específico, você pode encontrar novas questões sobre comunicações e redes de contato dentro de uma organização. Essas inferências, no entanto, devem ser tratadas somente como indícios que valem a pena serem investigados mais a fundo, em vez de serem tratadas como descobertas definitivas (YIN, 2010, p.109).

Ademais essa pesquisa empírica, o estudo também se vale de ampla pesquisa teórica, tendo sido realizada, inicialmente, uma vasta revisão de literatura que se utiliza de referenciais a partir de teorias da administração; da organização; da Comunicação Organizacional e das Indústrias Criativas, além de reportagens, artigos e conteúdos de sites institucionais.

4.2. PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Como dissemos anteriormente, após o processo de seleção do recorte de pesquisa e escolha das empresas, foi realizado, em um segundo momento, os procedimentos para reunir os dados necessários das empresas para viabilizar essa análise. Sendo o foco desse estudo a realização da comunicação interna, nos debruçamos, portanto, sobre materiais como: políticas de comunicação e todos os materiais utilizados pelas empresas para promover a clareza da comunicação interna – se houver – priorizando a informação aos colaboradores sobre estratégias das companhias, tais como posicionamento interno de mudanças, novos negócios, notícias em geral, entre outros assuntos que utilizamos como alicerce da análise e de identificação dos referenciais teóricos apresentados.

“Devido ao seu valor global, os documentos desempenham um papel óbvio em qualquer coleta de dados, ao realizar estudos de caso. Buscas sistemáticas por documentos relevantes são importantes em qualquer planejamento para a coleta” (YIN, 2010, p.109). No entanto, o autor alerta que o pesquisador deve ter um papel de observar o material se colocando no conjunto daquela empresa, uma vez que tais evidências, quando elaboradas, não tiveram o objetivo de atender ao estudo e sim tinham o objetivo de informar a algum público interno específico, cuja mensagem também deve ser direcionada para aquele contexto, exigindo do observador um entendimento melhor do cenário.

Portanto, para se conhecer todas as nuances de comunicação interna das empresas selecionadas, verbal ou não verbal, foi elaborado um roteiro para a coleta de dados, aplicado igualmente (mesmas questões) nas três Indústrias Criativas pesquisadas. O documento tomou como base ‘os graus de maturidade da comunicação interna’ (Figura 18) apresentados no livro *Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteiras*³⁸, que também destaca as características da ‘relação íntima’ entre a comunicação com empregados e a cultura organizacional, os indutores da cultura organizacional, os pontos relevantes (de identificação) do papel da missão, visão e valores de uma empresa, os aspectos da

³⁸ O livro *Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteiras* é de autoria de Bruno Carramenha, Thatiana Cappellano e Viviane Mansi, profissionais de relações públicas e professores que atuam na cidade de São Paulo (SP) e são especialistas no assunto comunicação com empregados

comunicação de liderança e, por fim, os tipos de canais de comunicação interna – conteúdo que embasou a elaboração do roteiro.

Figura 17 - Print screen de tabela dos Graus de maturidade da comunicação interna

Estágio	Maturidade
1	A comunicação não faz parte do Processo Estratégico do Negócio. As ações têm pouca consistência com a estratégia. As atividades são principalmente pontuais, sem conexão entre elas. O foco da comunicação é fundamentalmente o desenvolvimento de veículos de comunicação. Há pouco espaço para o planejamento.
2	A comunicação tem poucas metas estabelecidas, normalmente ligadas a parâmetros quantitativos. Os veículos não têm pauta ou periodicidade bem definidas. A área chega a ser surpreendida por comunicações feitas por outras áreas, sem alinhamento.
3	A área de comunicação interna já é sentida como importante pela organização, mas ainda não cria demanda. Ela é orientada pela demanda da empresa, que nem sempre é equilibrada em termos do que é mais importante para o negócio.
4	A área de comunicação considera as implicações de seu trabalho nos planos de negócio e os traduzem em ações bem estabelecidas, com estratégias, indicadores de sucesso e metas claras, acordadas com as áreas de negócio. Há políticas e regras claras que regem o trabalho. O planejamento está sendo desenvolvido, porém ainda é fragmentado e a comunicação de liderança pouco relevante.

5	A prática da comunicação relaciona-se claramente aos requerimentos do negócio. O foco é onde e como a comunicação pode adicionar valor. As funções de cada veículo são claras e a comunicação de liderança é relevante em alguns momentos.
6	A comunicação faz contribuições de forma proativa sobre como pode dar suporte às estratégias de negócio, não só por meio de veículos, mas também por meio da gestão e acompanhamento da comunicação informal e da parceria com a liderança. Planos regulares de melhoria são realizados com base no <i>feedback</i> das áreas e do amadurecimento da própria equipe.
7	A área de comunicação é demandada regularmente pelas diferentes áreas da empresa e contribui com o processo de aprendizagem organizacional, pois comunicação já é vista como uma competência.
8	A área de comunicação tem uma leitura fina dos processos estratégicos e das prioridades empresariais. Os resultados de um ano – quantitativos e qualitativos – são usados como aprendizado para o ano seguinte e se tornam referências do próximo passo de maturidade exigido.
9	O planejamento da comunicação é revisado regularmente e melhorias são continuamente implementadas. A Comunicação atrai mais talentos e é vista como um espaço de amplo aprendizado.
10	A estratégia de comunicação é realizada em termos de médio e longo prazo e o ciclo é retroalimentado continuamente. A estratégia de comunicação é vista como referência no setor e eventualmente até fora dele e contribui para um olhar ainda mais moderno sobre os limites da eficiência da comunicação interna.

Fonte: print screen de CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI, 2013, p.96 e 97

Com base nesta teoria, a fim de evitar que a coleta fosse tendenciosa, ou seja, que fosse realizada de acordo com o perfil de cada empresa, foi elaborado um extenso roteiro para direcionar a coleta de evidências de forma idêntica nas três empresas pesquisadas, tendo como o objetivo principal manter a mesma linha de apuração e aumentar a confiabilidade da pesquisa.

Com a finalidade de compreender a maneira dessas empresas se comunicarem com seus empregados em diferentes situações, **o roteiro foi dividido em três blocos temáticos: cultura organizacional, canais de comunicação interna (veículos) e mensuração** (ver anexo I). Em cada um desses blocos os temas foram subdivididos e por assuntos e agrupados por áreas, como pode ser observado abaixo:

1. **Cultura organizacional:** foram solicitadas evidências que comprovassem ritos e cerimônias, símbolos, história da empresa, pressupostos básicos (ex. placas de sinalização); heróis, medo (ex. as pessoas têm liberdade de falar o que estão pensando?); como a empresa se comunica; tipo de liderança;
2. **Canais de comunicação interna:** impressos, digitais, presenciais e esporádicos;
3. **Mensuração:** indicadores, pesquisas de comunicação, número de interação nos canais digitais, número de participação em canais presenciais.

Desta forma, toda vez que os porta-vozes designados pelas empresas respondiam 'sim' para alguns dos itens relacionados aos assuntos expostos acima, foi solicitado material que comprasse tal afirmativa. A intenção foi reunir o maior volume possível de documentos para fazer uma análise mais completa e fiel à realidade das empresas em relação ao que é praticado internamente para promover a comunicação com seus empregados, material este que será importante para a análise do grau de maturidade desses negócios – levando em consideração o quadro apresentado acima (CARRAMENHA, CAPPELLANO, MANSI, 2013).

O contato com as empresas foi realizado *in loco*, respectivamente nos dias 5 de dezembro de 2018 (Kokku); 11 de dezembro de 2018 (Onomatopeia); 14 de dezembro de 2018 (Viu Cine), ocasião em que foi explicada a pesquisa e o roteiro aos porta-vozes que nos receberam. Cada encontro durou, em média, duas horas e a intenção de ir ao local e não apenas solicitar os documentos por e-mail, foi conhecer a estrutura das empresas e ter um contato mais próximo com o cenário estudado, assim como conversar com algum representante da empresa, observando sua linguagem e formas de falar sobre a área de comunicação, pois, acreditamos que, além da comunicação verbal – a exemplo da conversa informal com o colaborador, as respostas por e-mail, as mensagens espalhadas nos diversos ambientes da empresa

– a comunicação não-verbal também é de suma importância para a compreensão do contexto – a exemplo dos gestos, a receptividade, do *dress code*³⁹ permitido, da estrutura oferecida – , pois, tudo comunica e contribui para compreender melhor o conteúdo dos documentos coletados.

Segundo YIN (2010), “Se uma prova documental contradizer algum dado prévio, ao invés de corroborá-lo, o pesquisador do estudo de caso possui razões claras e específicas para pesquisar o tópico de estudo com mais profundidade” (p.109). Dessa forma, conforme a pesquisa teórica avançou e as visitas foram realizadas, todo material de complemento foi solicitado e recebido por e-mail ou pelo aplicativo de mensagens instantâneas, *Whatsapp*, incluindo arquivos e imagens.

4.3. CRITÉRIOS DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Yin (2010), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo” (p.131). Assim, com base nessa orientação, classificamos os dados coletados por categorias, seguindo os seguintes critérios de análise: *cultura organizacional, canais de comunicação e mensuração*. A justificativa para a escolha desses critérios é que, além de serem os assuntos que nortearam o roteiro de coleta de dados – instrumento que guiou esse trabalho de levantamento da documentação – esses também são os principais temas que emergiram durante a pesquisa teórica e que, impactam positivamente na comunicação interna de uma empresa, temas que vamos aprofundar na análise.

³⁹ Expressão em inglês utilizada para definir o traje numa empresa.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esse capítulo visa apresentar os resultados alcançados e as discussões levantadas durante a pesquisa, estabelecendo uma conexão com o referencial teórico levantado neste estudo, cujos conceitos e assuntos explorados servem para orientar a análise do material obtido nas empresas escolhidas. Para tanto, buscou-se suporte em teorias que vão além da Comunicação Organizacional (área que se concentra essa pesquisa) e da bibliografia das Indústrias Criativas (campo que funciona como pano de fundo deste estudo e onde estão inseridas as empresas selecionadas).

Segundo YIN (2010, p.131), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”. Assim, com base nesta orientação, classificamos os dados coletados por categorias, seguindo os critérios de análise: **cultura organizacional, canais de comunicação e mensuração**. A escolha por esses critérios se justifica por serem também os principais temas que mais emergiram na pesquisa bibliográfica como determinantes à efetividade da comunicação interna nas empresas, conforme apresentamos a seguir.

5.1. CULTURA ORGANIZACIONAL




A cultura é como o ‘DNA’ de uma organização, representa as características mais orgânicas e enraizadas que estão presentes na rotina de uma empresa. Definir e classificá-la, portanto, é uma tarefa difícil, já que os elementos que a compõem são muito particulares e subjetivos. No entanto, entender a cultura “é importante porque influencia a forma como os empregados reagem às demandas do ambiente interno e externo” (CARRAMENHA, CAPPELLANO E MANSI, 2013, p.40). Dessa forma, assim como a personalidade humana, a cultura pode revelar-se por meio de atitudes toleradas e praticadas; modelo de hierarquia; símbolos e ritos diversos, cuja a diferença pode ser encontrada nas seguintes definições dos autores

CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI (2013, p.48): os “ritos tornam a Cultura Organizacional mais tangível para os empregados, pois permite comunicar, apreender e compartilhar conceitos e valores”, enquanto que os símbolos, segundo os autores, podem ser compreendidos como “eventos ou relações que adquirem um significado reconhecido pela maioria” (p.49) – como uma oração antes de começar a jornada, por exemplo. A cultura também se manifesta pela forma como está organizado o ambiente (se há salas diferentes para gestores, por exemplo) ou pelo *dress code* permitido (com farda, traje executivo, informal, etc.) - características que podem ser notadas mais facilmente, pois não geram dúvidas para quem as percebe, já que estão explicitadas.

Mas, de acordo com os autores, a cultura pode mostrar-se ainda por outros meios, como em ritos e cerimônias (aniversariantes do mês, comemoração por tempo de casa, festas de confraternização, diálogo de segurança); pela forma como reconhece e valoriza sua história e como ela é contada (ou caso isso não ocorra); pelos mascotes escolhidos; pelos heróis e personalidades admiradas e respeitadas pelo grupo; pelas bandeiras ou prêmios expostos; e pelos pressupostos básicos como horário de trabalho, placas de ações proibidas (proibido fumar, proibido uso do celular), por manuais, códigos e política da empresa, assim como cartilhas sobre assuntos variados (segurança da informação, segurança do trabalho, meio ambiente, assédio, etc.).

Os comportamentos e atitudes também reforçam esse conjunto de predicados, a começar pelos da gestão (estar sempre com as portas sempre abertas, almoçar junto com todos; realizar reuniões sistemáticas com a equipe, ter uma comunicação transparente, etc.), pois, “um dos maiores diferenciais de uma empresa é a qualidade da sua liderança” (BRUM, 2017, p.7). Isto é, as condutas da gestão apontam diretamente para uma organização que preza pelas pessoas e pela comunicação. Mais do que isso, os comportamentos da gestão impactam no modelo de como a comunicação se estrutura, como é reconhecida (de forma estratégica ou operacional) e se é conduzida por profissionais especializados e tem acesso às reuniões estratégicas. Tudo porque “a efetividade da Comunicação com Empregados está visceralmente atrelada à Cultura Organizacional” (CARRAMENHA, CAPPELLANO E MANSI, 2013, p.39). E isso reflete diretamente na satisfação dos colaboradores. Para analisar a cultura de cada uma das empresas pesquisada, contamos com um roteiro de coleta de dados padrão, conforme pode ser observado no quadro 6.

Quadro 6 - Coleta de dados sobre Cultura Organizacional nas empresas pesquisadas.

			
CULTURA			
RITUAIS E CERIMÔNIAS			
Aniversariantes do mês	SIM	SIM	SIM
Integração de novos colaboradores	SIM	SIM	NÃO
Reconhecimento por tempo de casa	SIM	NÃO	NÃO
Homenagem / entrevista/ despedida desligamento	SIM	SIM	NÃO
Aniversário da empresa	SIM	NÃO	NÃO
Feedback	SIM	SIM	SIM
Algum tipo de reconhecimento por mérito (não precisa ser financeiro)	SIM	SIM	SIM
EVENTOS INTERNOS			
Festa de final de ano	SIM	SIM	SIM
São João	SIM	SIM	NÃO
Dia das crianças	NÃO	NÃO	NÃO
Dia de algum profissional que seja importante para a empresa	SIM	NÃO	NÃO
SÍMBOLOS			
Fotos ou homenagem a funcionário que se destaca (estilo funcionário do mês)?	SIM	NÃO	NÃO
Fotos do presidente/diretor na parede?	NÃO	NÃO	NÃO
Imagens que remeta a alguma religião	NÃO	NÃO	NÃO
Fotos de família	NÃO	SIM	SIM
Bandeiras	NÃO	NÃO	NÃO
Prêmios ou estátuas	SIM	SIM	NÃO
Mascotes	NÃO	SIM	NÃO
AMBIENTE			
Tem salas próprias para reunião?	SIM	SIM	SIM
tem paredes/divisórias entre os colaboradores?	NÃO	NÃO	NÃO
Gestor tem sala separada	SIM	NÃO	SIM
Espaço de descompressão	SIM	SIM	SIM
Copa/lanche	SIM	SIM	SIM
Algum ato repetido periodicamente (DDS, oração, meditação)	NÃO	NÃO	NÃO

Ponto eletrônico	SIM	NÃO	NÃO
Crachá	SIM	NÃO	NÃO
Família está sempre presente no ambiente	NÃO	SIM	SIM
HISTÓRIA			
Projeto de memória empresarial	NÃO	NÃO	NÃO
Empregado como protagonista da história da empresa em campanha	SIM	SIM	NÃO
História da empresa é contada em alguma ação	SIM	SIM	NÃO
PRESSUPOSTOS BÁSICOS			
Placas de ações proibidas	SIM	NÃO	NÃO
Horário flexível	NÃO	SIM	NÃO
Há algum manual de conduta, código de ética	SIM	NÃO	NÃO
Traje exigido/farda	NÃO	NÃO	NÃO
Horário flexível	NÃO	SIM	NÃO
HERÓIS			
Alguém que inspira o grupo	NÃO	NÃO	NÃO
MEDO			
Liberdade para falar o que estão pensando e sugerir	SIM	SIM	SIM
COMUNICAÇÃO			
Acesso direto aos líderes	SIM	SIM	SIM
Ação ou programa que fale sobre ERRAR	NÃO	NÃO	NÃO
Podem propor ideias	SIM	SIM	SIM
Alto turnover	NÃO	SIM	NÃO
Metas por área	NÃO	NÃO	NÃO
Área de marketing/endmkt	SIM	NÃO	NÃO
Assessoria de imprensa	NÃO	NÃO	NÃO
Recursos humanos	SIM	NÃO	NÃO
COMUNICAÇÃO			
Comunicação interna é realizada por um profissional de comunicação	SIM	SIM	SIM
Política de comunicação	NÃO	NÃO	NÃO
Manual de comportamento nas redes sociais	NÃO	NÃO	NÃO
Dicionário interno	NÃO	NÃO	NÃO
Site	SIM	SIM	SIM
Redes sociais	SIM	SIM	SIM
Conteúdo das redes sociais são produzidos internamente?	SIM	SIM	SIM
Os empregados são também produtores de conteúdo?	SIM	SIM	SIM

Diretores também participam da produção desses conteúdos?	NÃO	NÃO	NÃO
LÍDERES			
Os líderes se comunicam com todos da equipe	SIM	SIM	SIM
Existe um fluxo de comunicação	NÃO	NÃO	NÃO
Há alguma ação para as pessoas terem acesso à alta gestão?	NÃO	NÃO	NÃO
Canal direto com a presidência/diretor	SIM	SIM	SIM

Fonte: Elaborada pela autora

Na **Kokku Games**, por exemplo, o sigilo é a alma do negócio, mas só da porta pra fora. Isso porque a restrição de informações sobre assuntos estratégicos da empresa e sobre os produtos que estão sendo desenvolvidos internamente é apenas para pessoas de fora. Do lado de dentro, percebe-se que há uma cultura de comunicação estabelecida, já que o ambiente não tem salas individuais (só para os diretores, que a deixam aberta); oferece salas de lazer e de treinamentos; amplo espaço de desconpressão (com sinuca, copa, pufs, jogos digitais e de tabuleiro, etc.) que favorecem o relaxamento, a interação e boa convivência (Figura 18). Além da estrutura física, há liberdade também para os colaboradores falarem e contribuírem, como na “reunião de erros e acertos”, encontro que estimula os empregados a proporem ideias que podem ser implementadas; na “reunião de balanço mensal”, que conta com a presença dos diretores; e nas redes sociais internas e externas, que a área de marketing estimula a participação interna e os colaboradores (independente de cargo e função) são os principais porta-vozes da empresa. Mas, mesmo sendo um ambiente leve e informal – principalmente por isso – os empregados, ao serem contratados, assinam um documento atestando que vão manter a confidencialidade sobre os novos produtos, sobre o processo criativo entre outros assuntos estratégicos, evitando assim que qualquer informação estratégica seja compartilhada com o público externo. Esse sigilo natural do setor de games, todavia, não faz a empresa se fechar para o mercado e para a sociedade. Ao contrário, a Kokku recebe desde estudantes de colégios a representantes de grandes empresas nacionais e internacionais, cujas visitas são evidenciadas em sua conta no *instagram* (Figura 19).

Figura 18 - Sala de descompressão da Kokku.



Fonte: Kokku Games. Acervo da empresa.

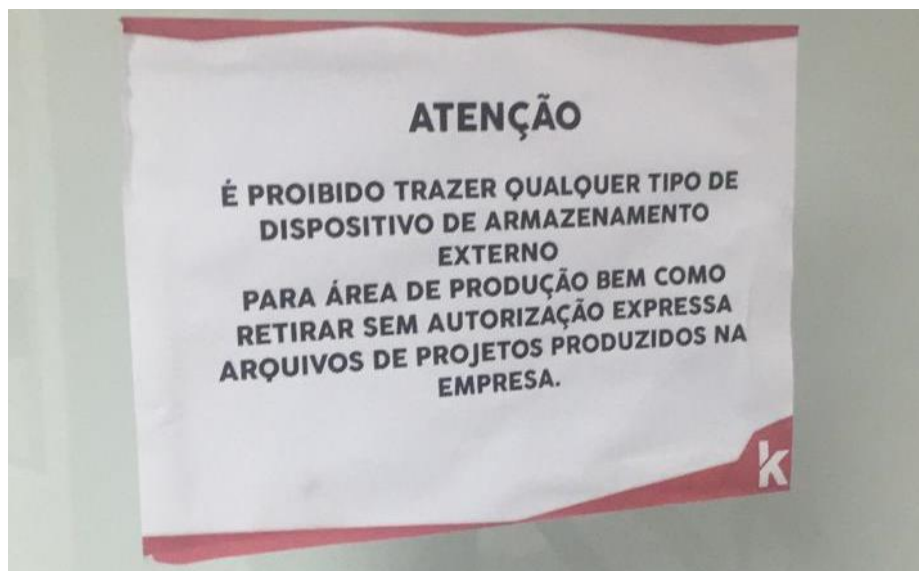
Mas, são tomados os devidos cuidados com a área criativa. Aqueles que precisam ter acesso a informações sobre os games e têm que visitar a área de produção da empresa precisam de autorização dos diretores e assinam declarações de segurança da informação. Além disso, não podem entrar na sala dos desenvolvedores com pen drives ou qualquer outro dispositivo – norma que é lembrada por meio de placas de sinalização (Figura 20).

Figura 19 - Visita de alunos do curso de graduação em Jogos Digitais da Unicap.



Fonte: Kokku Games. Acervo da empresa.

Figura 20 - Placa de sinalização de itens proibidos.



Fonte: Kokku Games. Acervo da empresa.

Informações como essas são repassadas a partir do momento que o empregado chega à empresa, com a realização do *onboarding*⁴⁰ - um treinamento interno que ocorre sempre quando chegam os novos colaboradores que recebem também brindes e carta de boas-vindas. Nesse momento, são explicadas as normas de conduta e as informações mais relevantes do negócio, assim como informações sobre a empresa e seu organograma. Nos desligamentos e movimentações de pessoal também há um ritual estabelecido para comunicar essas mudanças, a fim de que todos os colaboradores fiquem cientes, ao mesmo tempo. O anúncio é realizado durante a reunião geral mensal, abrindo um espaço na apresentação para homenagear quem está saindo e informar quem está chegando, promovendo, assim, espaços de diálogo e de aproximação. Sempre que necessário, há treinamentos específicos dentro da empresa e cursos que são oferecidos como benefício para todos, como o inglês (Figura 21). Dentro deste contexto também se destaca a realização dos eventos internos, como aniversariantes do mês, *halloween*, aniversário da empresa, confraternização de final de ano e comemorações de grandes projetos (Figura 22). Esses eventos são organizados pela área de marketing e recursos humanos, representadas por um analista, cada uma.

⁴⁰ *Onboarding* é um termo em inglês empregado pelos departamentos de RH de algumas empresas para denominar a integração de novos colaboradores, quando são apresentadas aos novatos as principais informações sobre a empresa, na intenção de capacitar e familiarizar os recém-contratados das organizações.

Figura 21 - Certificação do curso de inglês para os empregados.



Fonte: Kokku Games. Acervo da empresa.

Figura 22 - Comemoração de aniversário de sete anos da empresa.



Fonte: Kokku Games. Acervo da empresa.

Figura 23 - Cartão de aniversário enviado para colaborador Kokku.



Fonte: Kokku Games. Acervo da empresa.

Na Kokku, não há uma nomenclatura para identificar o corpo de empregados, denominando-os como “gente”, “pessoal”, “ilustres” quando escrevem um e-mail ou emitem um comunicado interno. Os empregados cumprem horário comercial (9h às 18h, com 1h de almoço), registram ponto de presença eletrônico, mas são livres para usar os trajes que quiserem, sem restrições, tendo liberdade para se vestir conforme suas personalidades. Para o vocabulário também não há restrições e essa cultura reflete também nos textos institucionais, que empregam gírias, expressões divertidas (ex. “sextou!”), jargões em inglês, memes e símbolos que marcam o mundo dos games (Figura 23), assim como brincadeiras com o uso das personagens desenvolvidas pelo estúdio. Outro ponto forte da cultura é o uso recorrente do inglês em textos e nos diálogos.

Já na empresa **Viu Cine**, os traços de cultura podem ser percebidos pelo horário de trabalho flexível – focado na entrega e não em horas trabalhadas –, pela informalidade do ambiente, que também não restringe trajes ou formas de tratamento mais formais; pela falta de regras e normas administrativas e trabalhistas comuns à empresas tradicionais (a exemplo da ausência de registro de ponto); do acesso livre

e constante da família no ambiente de trabalho (Figura 24); da infraestrutura sem divisórias nem salas exclusivas para diretores.

A produtora é montada em uma casa residencial (sem divisão com outros empreendedores) e usa os cômodos e as salas para instalar suas equipes, distribuídas por função criativa ou por projeto e não por áreas de atuação. Dentro dessas salas não há divisórias: o diretor e empreendedor do negócio trabalha juntamente com a produção e o atendimento – cada um em sua estação de trabalho (Figura 25). A empresa não conta com área de marketing, nem de recursos humanos. A direção faz diretamente esse controle e também envia orçamentos, lida com clientes e realiza trabalho em campo.

Figura 24 - Colaboradores da Viu Cine podem receber e levar a família para o trabalho.



Fonte: Produtora Viu Cine. Acervo da empresa.

x

Figura 25 - Colaboradores da Viu Cine podem receber e levar a família para o trabalho.



Fonte: Produtora Viu Cine. Acervo da empresa.

Figura 26 - Equipe da Viu Cine em frente a quadro personalizado pelos colaboradores



Fonte: Produtora Viu Cine. Acervo da empresa.

O local onde está instalada a Viu Cine é um espaço alugado que não foi totalmente personalizado e não conta com muitas fotos ou adesivos que remetam à identidade da empresa ou às suas produções, mas há referências manuais às marcas e às personagens “nascidas” na produtora, que ficam expostos em quadros pela casa ou em desenhos/impressões nas paredes (Figura 26). A empresa conta com uma mascote, uma coruja, que pode ser identificada em referências que vão desde a marca à objetos de decoração na casa, na proteção de tela dos computadores e em trabalhos realizados pela empresa. O espaço lembra ainda o formato de casa domiciliar, com cozinha, quintal, área de lazer, terraço – locais que são aproveitados para promover a interação da equipe, com a realização de eventos internos, como a confraternização de final de ano, a comemoração por algum projeto grande entregue, comemoração para os aniversariantes do dia e São João (Figura 27).

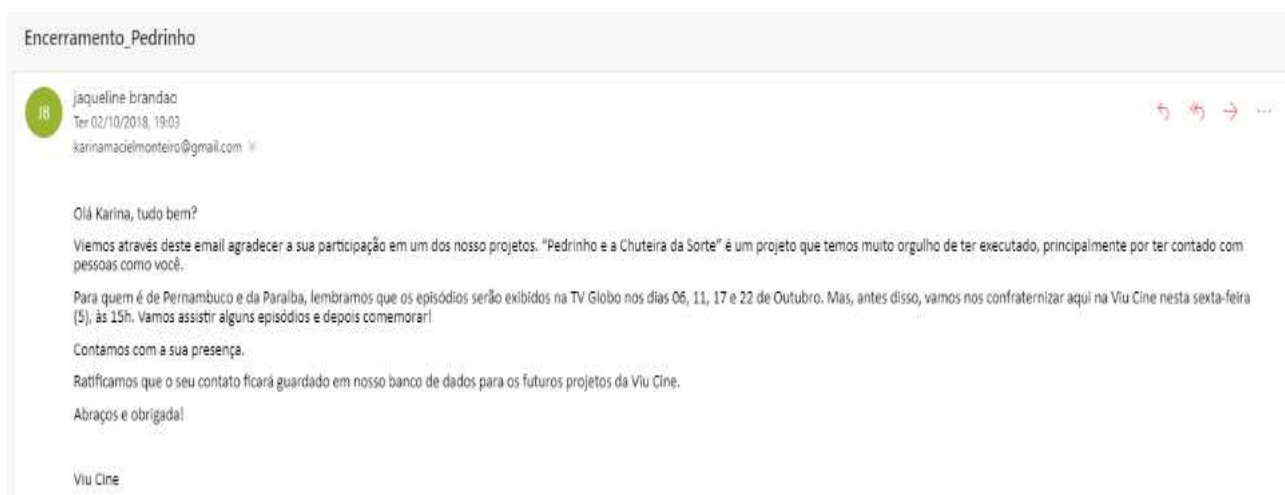
Figura 27 - Festa de final de ano realizado no quintal da Viu Cine



Fonte: Produtora Viu Cine. Acervo da empresa.

Como o modelo de negócio é pautado na contratação por projeto, é comum que muitas pessoas que já fizeram algum trabalho para a Viu Cine voltem em outro grande projeto. Por este motivo, a empresa realiza a integração uma primeira vez para quem realmente nunca trabalhou na empresa. Denominada de “Nossa Equipe”, o treinamento acontece nas ocasiões que chegam novos colaboradores. Este ritual é composto por uma apresentação que explica um pouco da história da empresa, seus segmentos de atuação, os principais projetos desenvolvidos e depois os recém-chegados são levados para um *tour* pela casa, conhecendo espaços e sendo apresentados às equipes. Quando essas equipes concluem os projetos e são desmobilizadas não há despedida nem a empresa enxerga nesse momento a necessidade de anunciar quem está saindo, pois esse ciclo faz parte da cultura da Viu Cine: ao final do projeto, todos sabem que os envolvidos deixarão a empresa. A única ação que marca o final dos projetos, quando as equipes de desmobilizam, é o envio de e-mail simples por parte do diretor. Essa mensagem é nominal a cada um, agradecendo a parceria e deixando a empresa à disposição para futuros trabalhos em conjunto (Figura 28). Quando se trata de alguma transição nas equipes durante a execução de uma animação, por exemplo, ou na equipe fixa, a comunicação é feita face a face, sem nenhum tipo de cerimônia ou burocracia. Desta mesma maneira ocorrem os comunicados de novos negócios para que todos fiquem cientes do que está sendo produzindo no momento.

Figura 28 - Print screen de e-mail de agradecimento aos colaboradores temporários.



Fonte: Produtora Viu Cine. Acervo da empresa.

Em relação a capacitação das equipes, a gestão prioriza investir em treinamentos específicos, sempre que houver esta necessidade. Este pode ser

realizado internamente ou ser realizado pelo aluno em uma instituição externa, muitas vezes, fora até fora do estado (Figura 29). Para reconhecer os empregados, a Viu Cine busca presentear-los com alguma opção de lazer, que pode ser um jantar ou uma viagem para um local perto no final de semana ou até mesmo um dia de folga. Tudo é colocado e negociado de forma espontânea, sem protocolos.

A empresa não conta com área de comunicação, no entanto, o diretor tem formação na área e está sempre de portas abertas para que os colaboradores entrem e conversem o que for necessário, sejam eles temporários ou fixos. Os empregados também são livres (e estimulados) a propor ideias, sugerir ou até criticar em busca da melhoria contínua dos processos.

.**Figura 29** - Treinamento realizado dentro da Viu Cine.



Fonte: Produtora Viu Cine. Acervo da empresa.

Por fim, na empresa **Onomatopeia Ideias Sonoras** também observamos uma cultura organizacional informal e pessoal. Assim como a Viu Cine, a Onomatopeia também costuma trabalhar por projetos e, quando fecham trabalhos maiores, contratam os profissionais necessários para produzi-lo. A empresa divide a estrutura com um estúdio de música e uma sala de edição que atuam de forma independente, ou seja, não são vinculados à Onomatopeia, porém, são serviços que se

complementam e trabalham em conjunto, quando necessário, dando suporte em alguns grandes projetos que a empresa produz.

A casa conta salas de produção, edição, sala de reunião – todas identificadas –, espaço de lazer arborizado e bem colorido ornamentado por ilustrações em grafite, elaborada por um artista local. Este espaço, que também pode ser encarado como um espaço de descompressão, conta ainda com redário, copa, café e uma mesa para refeições. É nesse local onde são realizadas as confraternizações e comemorações como aniversários dos colaboradores e festas de final de ano (Figura 30). O diretor fica em sala separada dos demais, contudo, atua também como atendimento, recebendo a demanda do cliente e repassando com suas orientações para direção de arte criar a peça e seguir com a produção. Por ter uma equipe fixa pequena, o atendimento também é responsável por toda a organização de pedidos, emissão de notas e controle de pagamento. A empresa não conta com a área de marketing, sendo as informações relevantes para a equipe repassadas pelo diretor e pelo atendimento, que também alimenta – quando possível – as redes digitais da empresa.

Mesmo não tendo registro de ponto, há um horário determinado de trabalho (comercial) que é respeitado, contudo, há flexibilidade e tolerância com atrasos ou faltas para resolver problemas pessoais, prezando pelo relacionamento que tem como base a confiança. As famílias também são bem-vindas e estão sempre presentes (Figura 31) no ambiente.

Figura 30 - Festa de final de ano na área de lazer da Onomatopeia.



Fonte: Onomatopeia Ideias Sonoras. Acervo da empresa.

Figura 31 - Crianças da família em confraternização da Onomatopeia.



Fonte: Onomatopeia Ideias Sonoras. Acervo da empresa.

Com base em informações institucionais adquiridas no site e redes sociais, nos documentos coletados e nas informações publicadas pela mídia sobre as empresas citadas, foi possível identificar que a comunicação leve e informal faz parte da cultura das três empresas analisadas, assim como a liberdade que os empregados tem de falar o que pensam e propor ideias diretamente aos gestores – que, nos três casos apresentados, também são fundadores dos negócios. Percebemos nessa interpretação uma aproximação com a visão de NEWBIGIN (2010) sobre ser característico dos empregados de Indústrias Criativas a atuação colaborativa para melhoria da empresa, sendo comum opinar sem temer hierarquias. Tal pensamento demonstra que esses elementos não são particularidades coincidentes entre as organizações, mas atesta a natureza das empresas.

Outro argumento que reforça essa ideia é que as características apontadas acima não se encaixam na classificação de fluxos de comunicação de TORQUATO (1987), que utiliza as categorias como *descendente* (alta gestão - empregados), *ascendente* (*feedback* dos empregados para a gestão) e *lateral* (grupos informais). No entanto, os cenários explicitados corroboram com a definição de KUNSCH (2003), que denomina como *comunicação transversal* aquela que está em todo lugar, que integra todos os fluxos e parte de qualquer pessoa, independente do cargo que ocupa, sendo própria das organizações mais flexíveis. “Essas organizações, por incentivarem uma

gestão mais participativa e integrada, criam condições para que as pessoas passem a intervir em diferentes áreas e com elas interagir” (KUNSCH, 2003, p.86).

Esta participação citada pela autoria é o que também percebemos nas três empresas, visto que as equipes são reduzidas e o ambiente sem muitas paredes e rigor parecem facilitar que a interação seja mais fluida. A colaboração também pode ser interpretada como resultado da presença da comunicação na cultura da empresa, uma vez que as pessoas só cooperam com aquilo que entendem e, nesse caso, notamos que ao contribuir com ideias e melhorias o empregado entende qual o seu papel na empresa e o que ela deseja dele. Essa situação conversa com a teoria dos autores CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI (2013), que explicam o que ocorre quando a comunicação não acontece: “sem comunicação a cultura não se estabelece, já que – com essa ausência – ela dificilmente será conhecida, entendida e respeitada” (p.57).

Não é apenas por este contexto acima que identificamos a comunicação como elemento presente na cultura organizacional das empresas estudadas. Na Kokku, por exemplo, esse entendimento se reforça com base em diversas ações praticadas pela empresa e evidenciadas por fotos e documentos coletados que comprovam que o colaborador tem acesso facilitado à informação, de diferentes maneiras. Desde a chegada à empresa há um alinhamento de expectativas com o novo empregado, deixando claro o que o ambiente oferece e porque ele está sendo contratado e o colaborador sabendo o que pode esperar da organização que está iniciando sua jornada - isso comprovado pela carta de boas-vindas, pelas instruções de normas, regras, objetivos e status do negócio. Os eventos de integração, as reuniões de balanço mensal, treinamentos e reconhecimento da equipe também demonstram como a comunicação está presente na cultura da empresa e oferecem espaços para o colaborador se colocar sobre o que não concorda. Na Viu Cine e na Onomatopeia esses eventos de integração também são realizados e estimulados, porém em menor escala, o que nos leva a atribuir essa característica ao tamanho das equipes, que são bem menores que a da Kokku e ao fato de não terem profissionais de comunicação ou recursos humanos à frente desse tipo de processo de contratação e integração, além do estilo de trabalho das produtoras ser mais voltado para funcionários temporários, para um trabalho em específico, o que também não favorece este tipo de ritual.

Outro ponto que robustece a presença de uma cultura de comunicação é a maneira do líder se posicionar, ser presente, ‘falar a mesma língua’ que os empregados, realizar a comunicação face a face e ser acessível a todos que fazem a empresa, diferenciais que também contribuem para deixar o clima leve e amistoso, afastando a ‘cultura do medo’ da alta gestão. Na Kokku, o diretor de negócios, Thiago Freitas – um dos quatro diretores da Kokku – , consegue se fazer presente mesmo quando está viajando para fechar negócios e apresentar a empresa ao mundo, estando acessível em aplicativos de mensagens nos quais os empregados podem falar diretamente com ele, interagir por meio das redes sociais e até brincar com suas experiências internacionais, muitas vezes por meio de memes enviados nos grupos internos.

Na Viu Cine essa também é uma realidade da gestão, que além de ser acessível e estar presente na produção diariamente, também coloca a mão na massa desempenhando papéis diversos junto aos seus empregados (como atendimento, produção, elaboração de roteiro, edição dos vídeos e animações). O mesmo acontece na Onomatopeia, cujo diretor não é apenas quem lidera a equipe, mas aquele quem o cliente procura de imediato para solicitar demandas e pedir alterações. Carlinhos não sai da linha de frente, mas, depois de receber as informações, internaliza a demanda conversando pessoalmente com a equipe sobre o trabalho e as suas considerações sobre como ele deve ser executado - afastando o risco de erros e refações.

Nota-se que esse perfil da liderança está concatenado com o que Analisa BRUM (2010) defende como o melhor caminho para a informação, pois, para a autora, “o líder é a empresa. Ele representa a organização especialmente para as pessoas da base. Por isso, deve dominar um alto e bom nível de informação para poder atuar junto a esse público” (BRUM, 2010, p.122). Tal situação também se alinha à teoria de BUENO (2009), que compartilha da ideia de que “uma cultura de comunicação não floresce em estruturas hierarquicamente rígidas” (p.24). Portanto, um líder acessível e presente contribui para a efetividade e uma rotina de diálogo, já que “numa organização em que apenas alguns podem falar e a decisão está concentrada em poucas mãos, não há espaço para a construção de uma cultura de comunicação” (p.24). Essa não é uma questão recente, tendo sido explorada em diversos estudos e pesquisas sobre os temas, sendo comprovado como um influencia o outro.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, que define como pequenas empresas que mantêm de 20 a 99 pessoas ocupadas (na indústria), como é o caso da Kokku (que têm 30 empregados fixos); já as microempresas são aquelas que empregam até 19 pessoas (na indústria), como é o caso da Viu Cine (20 empregados fixos, podendo chegar a 50 pessoas contratadas para trabalhos temporários) e a Onomatopeia (seis empregados fixos, podendo chegar a 50 pessoas contratadas para trabalhos temporários).

Em pesquisa realizada pelo jornal Estado de São Paulo, em 2012, denominada de Estadão PME - Pequenas e Médias Empresa, foi comprovado que “57% dos problemas de gestão de pessoas enfrentados pelos gestores de micro, pequenas e médias empresas estão relacionados a Comunicação com Empregados” (CARRAMENHA, CAPPELLANO, MANSI, 2013, p.133). Segundo os autores, que analisaram o resultado da pesquisa realizada pelo jornal, os dados desmistificam a máxima de que é mais fácil administrar os relacionamentos em empresas de pequeno porte, visto a reduzida quantidade de pessoas em um mesmo ambiente. Mas, não é bem assim. “Como acontece nas grandes empresas, se o primeiro homem (CEO, diretor, gerente geral ou dono) não se envolver é sempre mais difícil ter bons resultados” (CARRAMENHA, CAPPELLANO, MANSI, 2013, p.134). Além disso, os autores complementam que, em micro e pequenas empresas a cultura está muito conectada ao estilo do fundador ou atrelado a uma gestão familiar, o que pode ou não contribuir com a comunicação. Isso porque “se o fundador da empresa tem uma família na qual prevalece o diálogo e a tomada de decisões em conjunto, isso também é refletido no dia a dia da organização” (CARRAMENHA, CAPPELLANO, MANSI, 2013, p.135).

Outra pesquisa, desta vez acadêmica, MORETTI (2016) entrevistou 50 profissionais responsáveis pela área de comunicação de diferentes empresas brasileiras a fim de verificar se os traços da cultura organizacional interferem na prática da comunicação nas empresas brasileiras. Com apoio na pesquisa de campo e também em argumentações teóricas, a pesquisadora concluiu que “a cultura influencia diretamente a prática de comunicação nas empresas, impactando também os relacionamentos entre pessoas, grupos e países” (MORETTI, 2016, p.101). A pesquisa apontou ainda que 87% dos entrevistados acreditam que a cultura do país também influencia na cultura da organização, e por consequência, reflete também na comunicação.

O nosso entendimento em relação à força e estratégia que o líder tem na empresa e que interferem diretamente na comunicação está alinhado com o que foi exposto no estudo de MORETTI (2016), que findou concluindo que traços culturais e comportamentais como envolvimento da liderança, distância hierárquica e centralização do poder determinam e influenciam diretamente a Comunicação Organizacional das empresas. “O cenário empresarial atual exige uma postura que privilegie a comunicação, respeitando as diferenças culturais” (MORETTI, 2016, p.102).

Mas, não é apenas a cultura que influencia a comunicação. A comunicação interna, quando realizada de forma estratégica pode impactar e até transformar a cultura de uma empresa, introduzindo novos hábitos, conscientizando sobre más condutas e apoiando a consolidação de bons comportamentos. Para que este cenário se estabeleça e tenha efetividade, ou seja, que ocorra uma mudança de verdade, é preciso uma comunicação clara e adequada para cada público, levando em consideração os diferentes perfis de empregados que compõem uma empresa. Dessa forma, faz-se necessário conhecer e implantar canais adequados ao público interno e à cultura da empresa, a fim de que tenham adesão e legitimidade.




5.2. CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Os canais assumem múltiplos formatos a fim de atender os diferentes perfis de público que fazem parte de uma organização. “À medida que a quantidade desses instrumentos aumenta (...) fica mais difícil estabelecer uma identidade para cada um e, ao mesmo tempo, a conexão perfeita entre eles” (CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI, 2013, p.99). Por isso, como citamos no Capítulo 2, autoras como KUNSCH (2003) classificam essas diferentes e diversas ferramentas em grupos que reúnem os tipos com características similares (orais, escritos, audiovisuais, presenciais, etc.).

Levando em consideração a digitalização que ocorreu nas últimas décadas e o avanço da tecnologia, as pessoas tiveram acesso a várias outras formas de se comunicar. Esses novos instrumentos interferiram, conseqüentemente, nos hábitos de consumo de informação não somente fora (em relação à mídia tradicional x redes

sociais), como também dentro das organizações à medida que esses comportamentos foram sendo internalizados. Desta forma, os autores CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI (2013) agregaram ao modelo de KUNSCH (2003) outros formatos e métodos de classificação alinhados com o cenário atual, além de considerarem novos modelos de canais que surgiram nesse ínterim para atender as demandas de comunicação modernas. Com base nestas informações, elaboramos um relatório para coleta de dados a fim de permitir a análise deste tema no ambiente interno das empresas pesquisadas, conforme mostra o quadro 7.

Quadro 7 - Coleta de dados sobre Canais de Comunicação nas empresas pesquisadas.

			
CANAIS DE COMUNICAÇÃO			
IMPRESSOS			
Jornal interno	NÃO	NÃO	NÃO
Revista	NÃO	NÃO	NÃO
Mural	NÃO	NÃO	NÃO
Tags/ recados/ mensagens	SIM	SIM	SIM
Manuais	NÃO	NÃO	NÃO
Cartilhas	NÃO	NÃO	NÃO
Políticas da empresa	NÃO	NÃO	NÃO
Prêmio interno ou reconhecimento por escrito	SIM	NÃO	NÃO
Carta da liderança	NÃO	NÃO	NÃO
Banners	SIM	NÃO	NÃO
Caixa de sugestões	NÃO	NÃO	NÃO
Campanha internas/cartazes	NÃO	NÃO	NÃO
DIGITAIS			
Intranet	NÃO	NÃO	NÃO
E-mail	SIM	SIM	SIM
Newsletter eletrônica	NÃO	NÃO	NÃO
Blog corporativo	NÃO	NÃO	NÃO
Rede social própria	SIM	NÃO	NÃO
Conteúdos sobre funcionários nas redes sociais tradicionais	SIM	SIM	NÃO
SMS	NÃO	NÃO	NÃO
Rádio interna	NÃO	NÃO	NÃO
TV Corporativa	NÃO	NÃO	NÃO
Aplicativo interno	SIM	SIM	SIM
Fale conosco	SIM	NÃO	NÃO

Grupos oficiais de whatsapp	SIM	SIM	SIM
Videoconferência	SIM	SIM	SIM
Webcast	NÃO	NÃO	NÃO
PRESENCIAIS			
Café com o presidente	NÃO	NÃO	NÃO
Reunião de líderes	SIM	NÃO	NÃO
Reunião de balanço	SIM	SIM	NÃO
Feedback	SIM	SIM	SIM
Datas comemorativas	SIM	SIM	SIM
ESPORÁDICOS			
Mídias alternativas (cadeiras, monitor)	NÃO	NÃO	NÃO
Folders	NÃO	NÃO	NÃO
Ações internas	SIM	SIM	SIM
Adesivação com mensagens	SIM	NÃO	NÃO

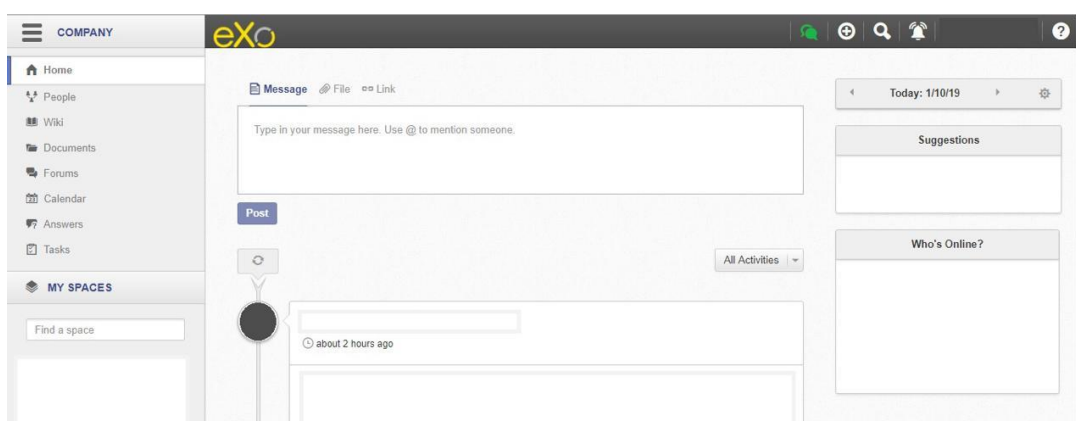
Fonte: Elaborado pela autora.

No material coletado na **Kokku** encontramos um mix de canais online (ou digitais) que foram criados para conversar e socializar a informação com o colaborador. O principal deles é o EXO (Figura 32), uma rede social interna construída por meio de uma plataforma gratuita disponibilizada na web, que foi personalizada pela Kokku para ser usada exclusivamente pelos empregados da empresa. É nessa plataforma onde são feitos os registros de atividades de forma mais rápida que os e-mails – que também são usados internamente para assuntos mais formais, que geralmente a área de Recursos Humanos ou as diretorias precisam documentar.

Na EXO, a comunicação é instantânea, funciona tanto como *chat* como também uma espécie de mural digital ou um *facebook* interno. Todas as informações da empresa ficam disponíveis nessa plataforma que, para acessar, o colaborador precisa fazer o login com senha. Nesse canal há uma agenda onde são marcados todos os compromissos não só de toda a empresa como das áreas, dando oportunidade para todos fiquem cientes sobre o que se passa na empresa. Também são postadas ali informações internas relevantes e que todos precisam saber, a exemplo de uma reunião extraordinária, uma visita na área de produção, um horário marcado para toda a equipe tirar foto, lembrar da comemoração do aniversariante do mês, entre outros assuntos de rotina que merecem destaque imediato. Todo colaborador tem permissão não só de ler, mas também de postar textos e imagens, no entanto, o que notamos é que a rede social interna funciona mais como um canal de informações oficiais (a

empresa falando para os empregados), não sendo muito comum aos colaboradores o compartilhamento de conteúdos – mesmo cada área e empregado tendo autonomia para isso. A EXO também conta com lista de grupos, ou seja, as informações podem ser enviadas para grupos privados, sendo o ‘grupo geral’ o espaço onde todos podem visualizar. Há ainda grupos temáticos ou por equipes, voltados para discussões sobre algum processo da área e para o compartilhamento de documentos. Nesse aplicativo interno também serão incluídas, em formato digital, as políticas e manuais da empresa que, durante o desenvolvimento desta pesquisa, estavam em fase de elaboração e ficariam à disposição para consulta neste canal.

Figura 32 - Plataforma EXO da Kokku.



Fonte: Kokku Games. Acervo da Empresa.

Apesar da EXO ser uma plataforma simples e acessível a todos, o canal que o colaborador participa mais ativamente, no entanto, é no aplicativo de mensagens instantâneas *Whatsapp*. A empresa mantém um grupo em que a comunicação é mais urgente e informal, contemplando todos – inclusive diretores – que interagem mais ativamente, sem regras de uso ou permissão de interação, sendo assim um meio onde se compartilham avisos; conteúdos (não só sobre a empresa, mas também sobre amenidades); comentários sérios e também brincadeiras e memes (Figura 33); vídeos; reações aos conteúdos (com *emojis* e figurinhas); fotos de eventos internos e externos; áudios; notícias de interesse público; entre outros conteúdos de interesse dos colaboradores, que trocam informações pelo aplicativo tanto no horário do expediente como fora do horário e do ambiente de trabalho. Os novos colaboradores são adicionados de forma ‘automática’, ou seja, assim que contratados, sem que haja alguma burocracia ou pedido de autorização para colocá-los.

Figura 33 - Print screen do grupo geral de Whatsapp da Kokku



Fonte: Print screen da rede social da Kokku Games. Acervo da empresa.

Na Kokku, os canais digitais também são preferência quando um diretor está fora da cidade ou do país e quer estar presente numa reunião com toda a equipe (a reunião mensal, por exemplo), usando da tecnologia da videoconferência, que também são usadas para anunciar e comemorar um grande negócio fechado no exterior e para fazer entrevistas com candidatos. As palestras e eventos que a Kokku participa em outras cidades e no exterior ficam acessíveis aos empregados e ao público externo também por meio de um canal digital, uma vez que são compartilhadas em tempo real nas redes sociais da empresa: nas plataformas do *Facebook*, *Linkedin* e *Instagram*. Nessas plataformas, o colaborador está sempre presente, sendo o principal porta-voz das notícias sobre a empresa – independente do cargo e função. As redes sociais também funcionam como canais internos na medida em que evidenciam os eventos que acontecem dentro da empresa: quando os empregados comentam os conteúdos e interagem com os colegas que estão nele; ou quando são

personagens de campanhas (outubro rosa, novembro azul, dia do designer, dia do desenvolvedor, dia das mulheres, entre outras datas do calendário anual festivo), humanizando os assuntos (Figura 34).

Figura 34 - Campanha do novembro azul nas redes sociais da Kokku



Fonte: Kokku Games. Acervo da empresa.

Fora os canais digitais, a Kokku também se utiliza de vários canais *presenciais* e *esporádicos* – nomenclatura de acordo com a definição de CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI, conforme expusemos no capítulo 2. Os *presenciais* abrangem os eventos comemorativos (Carnaval, aniversariantes, festa de fim de ano, aniversário da empresa), de interação (palestras, diálogos internos), e reuniões, como a que é realizada mensalmente para balanço das atividades e a reunião de erros e acertos, aberta a oportunidade aos empregados de sugerirem melhorias ou contarem ideias que são avaliadas e, sempre que possível, implantadas. Já os canais *esporádicos* podem ser exemplificados pelas ações: *Spotlight*, um espaço no estilo ‘funcionário do mês’ que é destaque em slides na apresentação mensal; entrega de brindes em ocasiões especiais, com mensagens personalizadas (Figura 35). Esta última pode ser considerada a única forma física de comunicação utilizada pela empresa, ou seja, a única iniciativa que se encaixa no grupo dos impressos, identificada na empresa para comunicar alguma mensagem.

Figura 35 - Brinde entregue aos colaboradores da Kokku.

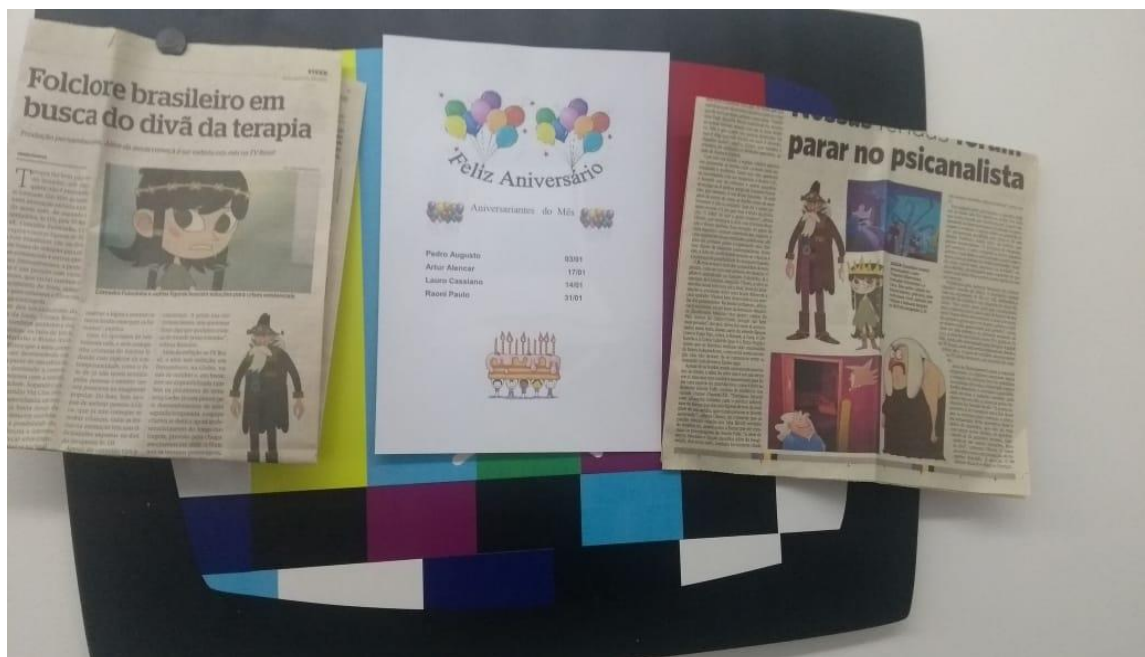


Fonte: Kokku Games. Acervo da empresa.

Já a **Viu Cine** conta com canal *físico* dentro da empresa: um quadro de avisos instalado em uma área comum, onde são fixados avisos impressos e recortes de reportagens que noticiaram a empresa e seus produtos (Figura 36). Há também a presença de outros quadros dentro das salas, mas são específicos para registrar fluxo de saída de material, por exemplo, ou status das demandas que estão em produção. Conforme consta no relatório de coleta de dados, não há políticas, manuais ou regras de conduta na Viu Cine, mas as informações gerais da empresa são repassadas em apresentação para novos prestadores de serviço que vão realizar trabalhos pela primeira vez na produtora. Fora este momento, essas informações não ficam disponíveis para consulta em um local público, de fácil acesso.

A comunicação *online* também é percebida pelo uso de e-mail como canal de informação interna e do *Whatsapp*, como principal canal de interação entre todos os empregados, incluindo efetivos e terceirizados que estão trabalhando temporariamente em um projeto. É pelo aplicativo que são trocadas as informações gerais, não só sobre o trabalho, mas também no que diz respeito à comunicação informal, as impressões sobre projetos, acontecimentos gerais e o relacionamento entre as pessoas da empresa, com a leveza que a rede social se caracteriza.

Figura 36 - Quadro de aviso da Viu Cine.



Fonte: arquivo pessoal/Viu Cine

Assim como na Kokku, o produtor executivo e gerencial – que fundou a empresa – participa do grupo e não impõe regras de interação, deixando a comunicação fluir de forma natural entre os participantes e fazendo o aplicativo a principal fonte de informação sobre a empresa para quem trabalha nela. Fora o ‘grupo geral’ oficial da Viu Cine no *Whatsapp*, há também grupos específicos para cada projeto e o produtor executivo participa de todos. Internamente também é usado o aplicativo *Trello*⁴¹, voltado para gerenciamento de projetos e rotinas de trabalho, com objetivo de alinhar o fluxo das equipes administrativas. A equipe de produção, por sua vez, usa um *software* específico para se comunicar, que contempla funcionalidades específicas da função e ajudam nos ajustes das animações que estão em produção. Nesse aplicativo o produtor executivo não participa (Figura 37).

Os demais canais que predominam na empresa são *presenciais*, ou melhor, face a face, a exemplo das reuniões gerais conforme demanda (não tem data certa para acontecer), reuniões de balanço dos projetos (conforme prazos de entrega), eventos comemorativos (festa de fim de ano, aniversariantes e festa de São João), comemoração para encerramento de produção ou quando fecham novos negócios e *feedbacks* instantâneos (acontecem conforme necessário).

⁴¹ *Trello* é um aplicativo de gerenciamento de projeto baseado na interface da *web*

Figura 37 - Print screen de apresentação para novos prestadores de serviço da Viu Cine.



Fonte: Viu Cine. Acervo da empresa.

Bem parecido com o cenário da Viu Cine, a **Onomatopeia** também mantém um canal *físico*: um mural no qual são fixadas fotos impressas dos eventos e da equipe e outro quadro de avisos na área de lazer com informações de convivência dentro da empresa (Figura 38).

Figura 38 - Quadro de avisos da Onomatopeia.



Fonte: arquivo pessoal/Onomatopeia

Na comunicação com a equipe no dia a dia, os principais meios utilizados são os *digitais* e os *presenciais*. Os digitais são onde ocorrem a troca de informações da rotina de trabalho e concentram a memória do fluxo de etapas de aprovação dos projetos. O principal deles é *Whatsapp*, que a empresa usa para se comunicar internamente, compartilhando áudios em produção, textos, roteiros, documentos, entre outros assuntos que compõem a rotina da empresa. Outro canal digital é o aplicativo interno chamado JOBB (Figura 39), que funciona como um sistema de gerenciamento de produção musical e faturamento dos trabalhos realizados para clientes, sistematizando o que foi concluído, o que foi pago, o que falta pagar, se tem cachê do artista, se precisa emitir nota fiscal, o que precisa de ajuste, entre outros detalhes específicos de produção e do financeiro. Este aplicativo, que foi criado exclusivamente para a Onomatopeia, é pioneiro na indústria do audiovisual e, segundo informações da empresa, tornou-se referência no meio, sendo solicitado por outras empresas do gênero como modelo para a criação de *softwares* parecidos.

Os e-mails também são usados internamente, mas são mais comuns no relacionamento com o cliente, na troca de áudios. E as videoconferências são uma

ferramenta importante quando o fornecedor ou cliente são de fora da capital e precisam se comunicar. Nesses casos se faz uso do *Zoom* site ou *Skype*.

Os canais *presenciais* também são marcantes na empresa, visto que o diretor é presente e acessível e participa de todas as etapas do processo, estando sempre disponível para tirar dúvidas. De acordo com a empresa, a preferência interna de comunicação é por conversas face a face, ou seja, pessoalmente, fazendo com que nem todos as informações sejam formalizadas em algum lugar. As tomadas de decisão seguem no mesmo formato, cara a cara, a fim de evitar ruídos na comunicação e alinhar o entendimento sobre os pedidos dos clientes desde a chegada até a finalização. São também utilizados meios presenciais como reuniões de pauta por projeto, *feedbacks* individuais (conforme demanda) e uma tradicional comemoração festiva de fim de ano, que não reúne apenas colaboradores fixos e temporários, mas também clientes, empresas parceiras e famílias são chamados a participar.

Com base nas informações levantadas, se observa que nas Indústrias Criativas pesquisadas não é feito o uso de canais de comunicação interna impressos, tais como o jornal mural, boletim interno, panfletos, convites ou uma revista, nem os poucos canais físicos encontrados são utilizados como meios de disseminar informações estratégicas. Também notamos que, mesmo com a forte presença de canais online nas empresas, não houve registro de uso dos mais tradicionais nessa classificação, a exemplo de *newsletter*, revista eletrônica, tv corporativa, e-mail marketing, etc.

Figura 39 - Print screen do aplicativo interno JOBB, da Onomatopeia.

Nº JOB	TÍTULO	CLIENTE	AGÊNCIA
67031	APROVADO	REPERTE	REPERTE
67921	ABERTO	REPERTE	REPERTE
67961	ABERTO	REPERTE	REPERTE
67991	APROVADO	REPERTE	REPERTE
67971	ABERTO	REPERTE	REPERTE

DATA	CLIENTE	TÍTULO	PROJETO
13/01/2016	ABERTO		

Fonte: arquivo pessoal/ Onomatopeia

Esta nossa percepção corrobora com a teoria de CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI (2013), que afirmam que empresas pequenas “diminuem proporcionalmente as necessidades de um portfólio amplo de veículos internos, pois a comunicação face a face ganha destaque e importância” (p.135). E, de fato, foi o que notamos nas empresas pesquisadas, especialmente na Viu Cine e na Onomatopeia (cujos quadros de pessoal são os mais reduzidos), visto a preferência de se comunicar pessoalmente, verbalmente, principalmente para tratar de assuntos de produção, de negócios e de melhorias nos processos, de balanço das atividades e até na hora de reconhecer os colaboradores e dar feedbacks.

Todos esses processos entre outros acontecem de forma natural, de forma rápida e sem burocracias, ou seja, os diretores das empresas falam diretamente com suas equipes a fim de evitar ruídos em relação ao que será produzido e os prazos que precisam ser atendidos, assim como também comunicam novos negócios, novas ferramentas, novas diretrizes entre outros pontos relevantes de interesse do público interno sem se utilizar de formalizar essas informações por e-mail, por exemplo. Se não podem estar pessoalmente, se utilizam da tecnologia para fazer, virtualmente, o papel da comunicação face a face, por meio de videoconferência ou mesmo pelas redes sociais, em uma comunicação mais divertida e informal publicada no *instastory*⁴², por exemplo, mantendo o formato de falar diretamente comum na relação interpessoal.

De modo geral, além dos canais presenciais, percebemos como ponto convergente entre os materiais coletados nas três empresas o uso de meios *online* como aplicativos e redes sociais internas, que são personalizados e adaptadas ao perfil da empresa e têm como objetivo agilizar a comunicação administrativa e os processos de produção. Como foi possível notar, cada empresa faz uso de um tipo de canal com esse formato, que atendem a diferentes funcionalidades e, às vezes, funcionalidades bem específicas – como o é o caso do *software* JOBB da Onomatopeia, que acompanha também a parte administrativa/financeira; ou o *software* utilizado pela Viu Cine, que é utilizado particularmente pelos desenvolvedores para apontar detalhes de melhoria nas artes das animações.

⁴² *Instagram Story* é uma funcionalidade da rede social Instagram que permite aos usuários fazerem vídeos curtos em tempo real, ao vivo e também publicar fotos acrescidas de figuras, gifs e emojis, que desaparecem depois de 24 horas da publicação.

Assim, mais uma vez, pode-se relacionar a realidade percebida nos cenários expostos com a tese dos autores CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI (2013), quando afirmam que “o desenvolvimento de novas tecnologias possibilitou também às pequenas empresas a criação de ferramentas de Comunicação com Empregados que facilitam não apenas os processos comunicacionais como também os operativos” (CARRAMENHA, CAPPELLANO E MANSI, 2013, p.135).

O fato também nos remete à teoria dos autores SOARES e DEL GÁUDIO (2017), que consideram o fenômeno de uso de redes sociais dentro e fora das organizações “como oportunidades para buscar novos espaços de interação e de participação, mesmo que de forma indireta, ou ainda imprevisível” (SOARES E DEL GÁUDIO, 2017, p.89).

5.3 MENSURAÇÃO

O ato de mensurar é uma forma da organização demonstrar como se importa com as pessoas que fazem parte dela. Afinal, as pesquisas realizadas internamente tem o papel não só de escutar o público interno, mas compreender como ele se sente e reconhecer como ele pode contribuir, propondo melhorias com base em dados sobre o que não está funcionando e abrindo espaço para o colaborador participar mais das áreas que ele se dispôs a cooperar. Para Kunsch (2003), muitas empresas investem alto para saber sobre posicionamento no mercado, mas “ainda não valorizam como deveriam as pesquisas voltadas para conhecer a opinião dos públicos a respeito do seu comportamento corporativo e de suas atitudes, bem como das práticas de sua comunicação” (p.277).

Acompanhar a execução de um planejamento e medir os impactos que a execução dele trouxe para o negócio é uma ação fundamental para compreender se as atividades desenvolvidas tiveram a aceitação esperada, se os canais e mensagens adotados estão sendo reconhecidos e, conseqüentemente, conhecer melhor o perfil do público interno. Segundo Soares e Del Gáudio (2017), esse é “um dos rituais organizacionais mais importantes”, que serve para constatar se a estratégia e “os esforços em determinadas atividades trouxeram os efeitos esperados” (p.50).

Os autores Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) destacam também que o papel de mensurar contribui para a melhoria contínua das ações, “corrigindo as rotas” no planejamento. No entanto, não existe um padrão de como mensurar resultados, pois tudo depende da cultura da empresa, do que foi implantado, do que se quer avaliar e de quais métodos serão escolhidos para realizar essa verificação. Concatenados com um cenário atual mais recente, os autores Soares e Del Gáudio (2017) apontam que a aplicação de modelos qualitativos “ampliam a possibilidade de compreender dilemas, conflitos no contexto organizacional e relações internas” (p.53), fazendo um ‘raio x’ mais completo do ambiente interno. Já Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) destacam princípios que norteiam as diferentes metodologias, que compreendem três esferas que medem, respectivamente, aquilo que é produzido (contagem de itens); o quanto essa produção foi entendida (resultados em termos de entendimento e retenção de mensagens); e o resultado gerado por ela (mudanças de comportamento e atitudes consistentes).

Quadro 8 - Coleta de dados sobre formas de Mensuração nas empresas pesquisadas.

			
MENSURAÇÃO			
Pesquisas de comunicação	NÃO	NÃO	NÃO
Indicadores de comunicação interna	NÃO	NÃO	NÃO
Ação/pesquisa de satisfação na empresa	SIM	NÃO	NÃO
Notificação de abertura de e-mails enviados pela comunicação	SIM	NÃO	NÃO
Número de interações em intranet/redes social interna	NÃO	NÃO	NÃO
Número de participação dos eventos/ ata	NÃO	NÃO	NÃO
Alguma outra forma para verificar /mensurar	NÃO	NÃO	NÃO

Fonte: Elaborado pela autora

Avaliando o material apurado nas empresas (quadro 8), não percebemos práticas relacionadas à mensuração das ações de comunicação interna, nem dos eventos e dos canais adotados pela organização. Mesmo com o grande fluxo de

informação que temos acesso nos dias de hoje, não identificamos na análise documental evidências que comprovem o uso de KPIs⁴³ voltados exclusivamente para acompanhar se o conjunto de práticas de comunicação realizado nas empresas está em concordância com os objetivos da organização.

Todavia, ainda que não sejam utilizados pela empresa, encontramos na Kokku artifícios que se encaixam nesse critério e achamos relevante destacar. Um deles é receber notificações de leitura dos e-mails enviados aos empregados pelas áreas de marketing ou recursos humanos (com o objetivo de saber se todos receberam) e o outro é a possibilidade de consolidar dados em números referentes ao comportamento dos usuários nas redes sociais, dos quais, podem ser filtradas e acompanhadas as interações somente dos empregados (curtidas, comentários, quantos seguem).

Outra evidência importante, mesmo não sendo especificamente direcionada à mensuração da comunicação, é o fato da Kokku ter realizado, em setembro de 2018, a primeira pesquisa interna com o objetivo de verificar a satisfação dos empregados com o trabalho, com o ambiente e com a liderança direta. O questionário foi elaborado e aplicado pela área de recursos humanos por e-mail, alcançando 29 empregados, dos quais 21 responderam (72% do total). A enquete contou com um total de 18 questões - sendo 17 fechadas e 1 aberta – que os empregados deviam responder anonimamente.

A tônica das perguntas realizadas remete o formulário ao modelo que KUNSCH (2003) denomina como “questionário de pesquisa institucional”, com foco no item clima organizacional, visto que, conforme a autora, o objetivo é aferir a imagem que o público interno tem da organização, os pontos fortes e fracos dos relacionamentos dentro da empresa, as características da dinâmica organizacional e o nível de satisfação dos colaboradores – não podendo ser considerado, portanto, uma pesquisa de comunicação.

Porém, observamos que apenas uma pergunta, a única pergunta aberta das 18 questões, se encaixa nos princípios de metodologia elencados por CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI (2013), pois tem a intenção de saber o quanto sobre a retenção da mensagem (segundo princípio que tratamos mais acima). A questão

⁴³ KPI é a sigla da expressão em inglês *Key Performance Indicator*, que em português corresponde a “Indicador-Chave de Desempenho”. No mundo dos negócios, os KPIs são uma técnica de gestão usada para medir se uma ação ou um conjunto de iniciativas estão de encontro com os objetivos da organização.

pediu para o colaborador descrever como ele entende o “desenho da hierarquia na Kokku”, ou seja, como ele compreende a estruturação da empresa e do negócio.

Essa é uma das tendências da comunicação interna para o ano de 2019, segundo aponta estudo realizado pela Social Base, empresa brasileira que cria e soluções e metodologias de Comunicação Interna. Segundo dados da pesquisa, realizada com 500 empresas de diversos portes e segmentos, estabelecer indicadores de comunicação interna é prioridade para a empresas em 2019 (59,2%), seguida pela necessidade de se medir as mudanças de comportamento em relação às mensagens trabalhadas (37,4%). Contudo, o percentual aproximado das iniciativas de comunicação interna que as organizações conseguem apurar fica em torno de 20% das ações, de modo geral, e baixa para 18,5% quando se trata de pequenas empresas. Outro dado importante é, atualmente, as principais métricas de comunicação interna que as áreas se utilizam estão concentradas, de modo geral, em pesquisas de outras áreas e, em empresas pequenas, em pesquisas qualitativas. Para melhorar esse cenário, a maior parte das empresas pesquisadas (59,2%) que pretende estabelecer os próprios indicadores, enquanto 48,1% das pequenas também querem.

Assim, percebe-se que a mensuração é o “divisor de águas” que separa a comunicação operacional de uma comunicação estratégica. É com a aplicação de métodos e indicadores próprios que a comunicação consegue mostrar que a informação é tangível sim, demonstrando também a relevância do seu trabalho. Essa atitude, frequentemente, reserva um espaço de importância para a comunicação junto à gestão, já que, a área larga o trabalho instrumental para se concentrar no trabalho focado em resultado. Para se sustentar nesse patamar, no entanto, “é preciso demonstrar efetivamente a contribuição dos seus esforços para a conquista dos objetivos corporativos e, conseqüentemente, para os resultados da companhia” (CARRAMENHA, CAPPELLANO E MANSI, 2013, p.113-114). Isso porque desprezar esse potencial de gerar subsídios estratégicos para o negócio pode representar, como entende KUNSCH (2003), dar pouca importância ao que a empresa e a própria comunicação desejam alcançar.

6. CONCLUSÕES

6.1 CONCLUSÕES GERAIS

Ao concluir esta dissertação, é possível afirmar que todo o aprofundamento teórico sobre as organizações, assim como o esforço em contextualizar os micro e macro cenários envolvidos aos temas, foram direcionados para compreender como se estruturou os modelos de indústrias da atualidade e qual a relação direta entre esse desenvolvimento empresarial com a consolidação da Comunicação Organizacional e o avanço do campo da comunicação interna nas empresas. Nesse aspecto, o objetivo inicial deste estudo foi o de definir o que são as Indústrias Criativas e como ocorre a comunicação dentro delas, a fim de verificar se há uma prioridade de informação do empregado – o que, ao longo desta pesquisa, foi cumprido.

Nessa trajetória percebemos que o conceito de cultura organizacional no contexto do desenvolvimento das indústrias do início do século XX até o momento atual do século XXI, foi marcado por fortes mudanças econômicas e sociais, que acarretaram numa brusca transformação do trabalho. A relação empresa-empregado já nasceu conflituosa, visto as expectativas divergentes de cada lado: a empresa queria apenas uma “peça” para que sua engrenagem capitalista funcionasse e gerasse lucro, enquanto o empregado queria mais do que uma fonte de renda. Quando saiu do campo ele buscava também melhores condições na cidade e um novo propósito de vida. O choque desses objetivos se estabelece nas condições trabalhistas capitalistas – mesmo obtendo ganhos e avanços humanos importantes ao longo do processo de industrialização – que eram aprimoradas com foco no aumento da produtividade e não na melhoria de vida, no bem-estar ou na capacitação do trabalhador, fazendo com que muitas soluções voltadas para o aumento da lucratividade fossem ‘disfarçadas de benefícios’ e, no decorrer do processo evolutivo do trabalho, acabassem caindo em descrédito, desmotivando o empregado.

“O problema é que todas as vezes que preciso de um par de mãos, vem sempre um ser humano junto” – a frase, que marcou o Fordismo (1914), é atribuída a Henry

Ford, um dos maiores empresários do século XX (senão o maior). De acordo com a literatura, ele deixava claro suas intenções na aquisição de mão-de-obra naquela época. Na entrelinha, Ford podia estar querendo dizer que não precisava da complexidade e da emoção que o indivíduo carrega, ele precisava apenas da força de trabalho para pôr em prática o modelo mecanicista de fabricação de automóveis. Essa forma de enxergar o indivíduo foi predominante por décadas e ultrapassou até a virada de século, sendo possível encontrar resquícios deste modelo em indústrias que, ainda hoje, mantêm uma cultura de desvalorização do empregado e de sua capacidade criativa.

No entanto, lembrando as teorias citadas de autores como CHANLAT (1996) e BARNARD (1979), o indivíduo analisado de forma isolada – como faziam essas empresas – não é compreendido em sua totalidade, pois sua essência é comunicativa, coletiva e só a partir do convívio em grupo e do estabelecimento das interações e cooperação que se desenvolvem o aprendizado, o conhecimento. Assim, a forma desumana que marcou o início da industrialização, dos empregados como elementos invisíveis, tornou-se, aos poucos, uma condição insustentável. Principalmente, porque, nos dias de hoje, essa condição de ‘não ser enxergado’ é ameaçada pelo lugar de fala que a internet proporcionou a todos os cidadãos do mundo - independente de cor, classe social, cargo ou função.

Nesse sentido, a máxima de que “os organismos humanos não funcionam senão em conjunto com outros organismos humanos” (BARNARD, 1979, p.43) nunca foi tão atual com a nova estrutura social em rede, que surgiu com a junção da flexibilidade administrativa, globalização do capital, das demandas de liberdade individual, da comunicação aberta e da revolução microeletrônica (CASTELLS, 2003). A Quarta Revolução Industrial (SCHWAB, 2016) se inicia nessa conjuntura, substituindo a força humana por tecnologias avançadas, autônomas, com geolocalização, internet das coisas e outras inovações de impactos ainda não tangíveis. Um ambiente que favoreceu novos modelos de indústrias, que nasceram sob a base da criatividade e do conhecimento: as Indústrias Criativas.

Concordamos com HOWKINS (2013) que esse tipo de indústria tem se tornado cada vez mais comum porque evoluímos como seres humanos sociais, adquirindo novos hábitos de consumo de produtos, serviços e de acesso à informação - comportamento que estão sendo percebidos, acompanhados, mensurados e estão virando negócios, que incentivam cada vez mais a Economia Criativa. Por outro lado,

nunca se falou tanto em propósito e se procurou por ele. As pessoas estão buscando sentido no que consomem, no que seguem e, principalmente, no que fazem.

O trabalho passou a ser encarado mais do que uma fonte de renda, mas também como uma atividade em que as pessoas encontrem prazer (BRUM, 2017) e as empresas, a fim de reter talentos (um dos principais capitais do século XXI) estão correndo atrás para levar pra dentro de seus ambientes tudo que remeta a essas sensações: espaços de desconpressão, horários flexíveis, traje livres, permitindo e convidando a família para estar presente, comemorando datas pessoais do colaborador e colocando o empregado como foco das ações.

Essa conjuntura abandona o modelo que valorizava apenas a ‘força e braços’ do trabalhador para um formato que exige ‘cérebro e coração’, para a inovação dos processos e o envolvimento emocional, sob o ponto de vista do engajamento (BRUM, 2017, p.24). Comprovamos muitas dessas iniciativas nas Indústrias Criativas pesquisadas, que têm espaços de lazer, oferecem comemorações e não cobram horário, mantendo um clima leve e amistoso, muitas vezes com a roupagem de família.

Com isso, a comunicação com empregados adota, no século XXI, uma posição essencial na estratégia de negócio das companhias, principalmente à medida que assume o papel de alinhar os valores da organização com o do colaborador, trabalhando para o entendimento desses objetivos em comum e de como os empregados podem contribuir com a visão do negócio.

Do mesmo jeito que novos hábitos da sociedade estão sendo incorporados pelas corporações, as ações praticadas no ambiente interno dessas companhias também têm o poder de influenciar o cenário externo, impactando positivamente ou negativamente a imagem e reputação da organização. Isto porque o que se fala dentro da empresa pode ser espalhado com muito mais agilidade e em maior proporção devido à forma instantânea de se comunicar por aplicativos e redes sociais. O que se revela, na nossa opinião, como o maior desafio da Comunicação Organizacional atual, visto que ela [a comunicação] não tem mais fronteiras (CARRAMENHA, CAPPELLANO E MANSI, 2013) – se é que um dia podemos dizer que teve.

Do ponto de vista da estrutura da comunicação, percebemos que as empresas do setor criativo apresentam comportamento que semelhante à gestão de comunicação de micro, pequenas e médias empresas (CARRAMENHA, CAPPELLANO E MANSI, 2013), cujo o tamanho reduzido das equipes facilita a comunicação face a face e a prática do trabalho colaborativo, assim como o

desenvolvimento e acessibilidade às novas tecnologias, que facilitou o jeito de fazer comunicação com empregados.

No entanto, só a presença e uso desses meios não configura a ocorrência de uma comunicação efetiva com empregados. Esta se concretiza quando age no sentido de fazer todos da organização estarem alinhados num mesmo propósito, em busca de um mesmo objetivo – o sucesso dos negócios, compartilhando dos mesmos valores institucionais. A comunicação interna estratégica é mais que um campo da Comunicação Organizacional, é uma estratégia de negócios e só dá resultados quando é compreendida dessa forma pela gestão.

Para isso, as organizações podem usar das competências dos profissionais dessas áreas para sustentarem os processos internos, tornando claro para os empregados a função deles naquela empresa e fazendo com que descubram se o propósito de vida deles coincide com o da empresa – trazendo assim sentido para o desempenho e engajamento em qualquer atividade que eles assumem dentro da organização.

6.2 CONCLUSÕES ESPECÍFICAS

Com base nos critérios de análise desenvolvidos para a realização do estudo de caso proposto, apresentamos a seguir algumas conclusões específicas para cada um deles.

6.2.1. Informal e acessível: uma cultura que define a comunicação

Os processos internos observados em relação à cultura organizacional das empresas pesquisadas são marcados, primordialmente, pela **informalidade**. Traço que se sobressai também como característica principal dos ambientes pesquisados. Essa informalidade é marcada por uma **gestão horizontalizada**, onde os empregados

consideram os líderes como colegas de trabalho e os líderes, por sua vez, atuam nas mesmas funções dos empregados ou colaboram para o desenvolvimento delas.

Na empresa **Kokku Games**, todavia, há uma hierarquia mais definida, que também pode ser melhor percebida em relação às outras empresas por conta da estrutura de salas individuais para a gestão, pelo fluxo de reporte das áreas a cada líder direto e pelas ações de marketing voltadas para esclarecer os cargos e funções para o público interno – destacando um colaborador por mês na reunião de balanço, etc. Esta hierarquia, porém, é neutralizada pelo acesso direto que as equipes têm aos gestores, pela presença e proximidade, seja no ambiente de trabalho, na participação de eventos internos e ações internas e também na interação nas redes sociais oficiais da empresa, que expõem ao público externo os detalhes desta ‘relação’ em comentários e conteúdos bem trabalhados sobre o ambiente interno, que deixam claro o estilo da empresa e acabam sendo um diferencial que agrega valor, uma vez que atrai o público que se identifica com o ambiente ali exposto.

Além de acessível, a gestão de uma empresa criativa é proativa e participativa, não só no sentido de estar presente, mas também por colocar a mão na massa e cooperar com a realização do trabalho, a exemplo da Viu Cine e da Onomatopeia. Os diretores dividem as demandas com os colaboradores, que vão desde o atendimento ao cliente até o gerenciamento e controle administrativo e financeiro da empresa. No entanto, este acúmulo de funções pode ter o lado negativo de assobrar a liderança com tarefas operacionais, inviabilizando o planejamento e a dedicação à prospecção de novos mercados e oportunidades à empresa.

A realização de integração na chegada de novos colaboradores, realizado pela Kokku e pela Viu Cine, assim como a realização de comemorações de aniversários, aniversário da empresa, reconhecimento por desempenho ou tempo de casa, homenagem no ato do desligamento, entre outros rituais que comprovam como as empresas se importam com as pessoas que fazem parte dela. “São interações que, além de contribuírem para a retenção, ficarão para sempre na memória afetiva de cada um” (BRUM, 2017, p.38). E essa sensibilidade e humanização pôde ser percebido nos três ambientes pesquisados, a partir das ações realizadas.

Nas três empresas, concluímos também que a **relação é baseada na confiança** e, por mais que essa característica seja positiva, principalmente por nos passar a impressão de que isso gera nos colaboradores e nos líderes a sensação de pertencimento, é um ponto que merece atenção quando aliado à falta de segurança

da informação. Essa preocupação em relação ao mercado de Indústrias Criativas se justifica porque, tendo em vista que a natureza do produto criativo é autoral e requer segredo de produção – a fim de conter possível espionagem industrial e plágio –, **não encontramos indícios de rigor de segurança da informação** nas empresas pesquisadas ou políticas que orientem quanto às normas de condutas ética e digital (comportamento nas redes sociais pessoais, por exemplo). Entendemos que existem legislações que salvaguardam a propriedade e os direitos autorais, porém, uma vez que conteúdos estratégicos sejam compartilhados na Internet (na maioria das vezes de forma não intencional, em postagens que parecem inofensivas), resgatar o material na íntegra e comprovar a autenticidade pode ser um processo muito custoso, demorado e desgastante. Por este motivo, acreditamos que é a melhor maneira de evitar transtornos seria ser claro no compartilhamento do comportamento que a empresa espera dos seus colaboradores.

Das empresas que pesquisamos, apenas uma, a Kokku, exige que os colaboradores assinem um documento de confidencialidade e explica as consequências sobre a quebra dessa norma de conduta no ato de contratação. Mas, no período de realização da pesquisa, não contava com cartilha ou manual que orientasse práticas não permitidas nas redes sociais e aplicativos. A Kokku mostra que está atenta quando proíbe o uso de *pen drives* na sala dos desenvolvedores, contudo não faz ressalvas aparentes ao uso de celulares. Nas outras duas empresas, não tivemos acesso a nenhum documento com este objetivo e esta falta de regras em relação ao compartilhamento de assuntos confidenciais, o que chama ainda mais atenção, uma vez que a Viu Cine e a Onomatopeia trabalham com empregados temporários e sem vínculos legal com as empresas, podendo ser uma lacuna para problemas com direito autoral se não houver um documento que os respaldem legalmente.

A **flexibilidade, comunicação fluida e acessível é genuína** a esse tipo de empresa, que, demonstra facilidade de se comunicar internamente, não só por aplicativos digitais, mas também face a face, não deixando para resolver um problema numa reunião, por exemplo. Percebemos que o tamanho reduzido das equipes também facilita o contato mais próximo e a solução mais ágil de qualquer ruído de comunicação não só em relação às demandas de trabalho, como também de relacionamento, que são resolvidos instantaneamente. Isso corrobora com a tese de CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI (2013, p.135) sobre o trabalho de

comunicação em pequenas empresas ter como benefício o fator de se conseguir mais facilmente aliados e ajuda para implementar ações.

Esta característica pode ser exemplificada no resultado da pesquisa de satisfação interna aplicada pela Kokku, que comprovou o bom relacionamento entre os empregados: mais de 95% dos respondentes consideram ter um ambiente de trabalho amistoso, sendo 33,33% que considera extremamente amistoso e 61,90% que considera bastante amistoso. Sobre a existência de uma cultura colaborativa, 47,62% responderam ter total apoio dos colegas e 33,33% afirmam ter bastante apoio. Em relação ao trabalho, 38,10% dos empregados considera pouco estressante e, em relação ao ambiente, 52,38% da empresa concorda que o ambiente contribui diretamente para o desempenho enquanto 14,29% considera que contribui extremamente. Os resultados da pesquisa asseguram a importância das relações na satisfação dos empregados e no clima da empresa. Até o momento da realização desta pesquisa, a Viu Cine e a Onomatopeia não haviam realizado pesquisa interna com esta finalidade.

Por fim, notamos que a informalidade e a **facilidade de comunicação interpessoal** também desburocratizam o **feedback**, que não precisa ser **programado** ou aguardar um período de realização orientado por algum sistema, como geralmente acontece em grandes empresas. Assim como os outros processos são resolvidos no ato que acontecem, o *feedback* nestas empresas é dado aos colaboradores pelos líderes de projetos, pelo diretores e também por colegas sempre que há necessidade, tornando o ato de 'corrigir a rota' muito mais fácil, eficaz e transparente.

6.2.2. Uma comunicação pautada nos meios digitais

A comunicação fluída, leve e acessível que marca a cultura organizacional das empresas pesquisadas é reverberada também na forma de se comunicar institucionalmente com o empregado. Podemos concluir isso com base na linguagem evidenciada pela Kokku, que se utiliza essencialmente de uma linguagem divertida, informal e objetiva em todos os meios de comunicação interna e também nos canais

voltados para fora da organização. Mesmo em mensagens mais sérias, geralmente enviadas pelo RH, **o tom coloquial prevalece**, assim como nos e-mails para os diretores, não apresentando, portanto, a diferenciação de conteúdos diferentes por públicos. Já nas empresas Viu Cine e na Onomatopeia, a comunicação é ainda mais informal, tendo o caráter mais de comunicação interpessoal e poucos registros de informação institucional.

As empresas **respeitam o perfil do seu público interno** e parece bem afinadas com o estilo de seus empregados, a começar pela forma de chamá-los, que não tem uma nomenclatura estabelecida nem atende a nenhum padrão de recursos humanos. **No vocabulário também não há restrições**, se utilizando sempre de gírias em inglês, símbolos que marcam os produtos das empresas, brincadeiras que tem como pano de fundo as personagens e a promoção de espaços de diálogo formais e informais, a fim de que a comunicação circule e seja de propriedade de todos. Isso marca a cultura horizontal presente na empresa, ou seja, sem disparidade entre os cargos e que tem como principal elemento a informação, a comunicação circula pelas diversas áreas e parte de qualquer lugar, não apenas de cima para baixo, como acontece com grandes empresas com gestão verticalizada.

Em relação aos canais de comunicação interna, os registros nos levam a crer que todas as ferramentas tradicionais foram substituídas por novos meios de comunicação online, visto que quase não há mais impressos relacionados à Comunicação Organizacional. Exceto algumas mensagens que adornam brindes e breves recados nos quadros de aviso, não encontramos resquícios de canais de comunicação tradicionais que por décadas foram – e continuam sendo – adotados por indústrias tradicionais, a exemplo de jornal mural.

Nas três empresas, a comunicação ‘formal’, ou seja, todos os avisos, notícias, *clippagem* de notícias, datas comemorativas, convites, fotos de eventos, notas de esclarecimento, fale conosco, entre outros conteúdos que eram destinados aos canais físicos, são informados por canais digitais. Aliás, em relação aos canais internos e externos, a Kokku não faz essa divisão, investindo em mensagens para todos os públicos em sua conta no *instagram* e utilizando os colaboradores como embaixadores da marca, ou seja, estimulando o compartilhamento das informações

em suas redes pessoais. A empresa aposta nos vídeos (*story* do *instagram*⁴⁴) mostrando 'quem faz' a empresa. Para isto, ao invés de responderem as perguntas dos seguidores das redes sociais digitais de forma institucional/séria, eles chamam os colaboradores – sem distinção de cargo, função ou idade – para esclarecer os questionamentos sobre a empresa de forma leve, numa linguagem informal e divertida, seguindo uma tendência de consumo de informação que o público jovem consome e conhece em vídeos da internet.

O e-mail ainda é usado, mas notamos que nas três empresas este é um canal que funciona mais para o contato com pessoas externas do que para relacionamento interno. Para os empregados, este canal online é usado em casos esporádicos e em situações mais formais, principalmente quando se documentar algo.

A comunicação institucional da Kokku ocorre em um aplicativo próprio, que funciona como uma espécie de mural digital e todos têm acesso pelo próprio computador. É diferente de uma intranet, por exemplo – que também não foi encontrada nas empresas – que realiza a comunicação empresa-empregado, pois no aplicativo, além de precisar de senha para acessar, é permitida a comunicação transversal, ou seja, em qualquer direção, tanto a empresa quanto os líderes e os colaboradores de qualquer cargo podem postar conteúdos, marcar eventos na agenda. Na Viu Cine, como vimos, essa mesma modalidade acontece para as equipes de produção, que tem software próprio. Na Onomatopeia também é utilizado um aplicativo interno de produção, que também funciona para controle administrativo e financeiros dos *jobs*.

De todos os meios usados pelas empresas, o que nos chamou mais atenção foi a utilização do aplicativo *Whatsapp* como uma ferramenta de trabalho, ou seja, como um canal de comunicação interna que hoje envolve mensagens diversas que, há alguns anos, eram mais comum de serem encontradas em jornais murais (notícias sobre a empresa, mudanças no negócio); quadros de avisos (funcionário do mês, aniversariantes, mudança de plano de saúde, etc.); e-mails marketing (cartão de aniversário, reconhecimento pelo desempenho da equipe, homenagem por tempo de casa, etc.); *newsletter* (calendário de eventos internos, fotos e repercussão dos

⁴⁴ Instagram Story é uma funcionalidade da rede social Instagram que permite aos usuários fazerem vídeos curtos em tempo real, ao vivo e também publicar fotos acrescidas de figuras, *gifs* e *emojis*, que desaparecem depois de 24 horas da publicação.

eventos, etc.); rádios internas (notícias imediatas, notícias de RH, alguma data importante para todos); boletins eletrônicos (clipagem, repercussão de entrevistas, palestras ministradas, etc.), entre outros tipos de canais e conteúdos específicos que podemos citar como exemplos de que hoje são produzidos, compartilhados e respondidos por meio da ferramenta. Em consonância com a teoria da SHIRKEY (2012, p.23), tais percepções podem ser consideradas “manifestações de uma mudança mais fundamental”, isso porque, segundo o autor, “essas ferramentas alteraram de maneira radical os antigos limites de tamanho, sofisticação e alcance do esforço não supervisionado” (SHIRKEY, 2012, p.23).

O entendimento acerca da presença indiscriminada do *Whatsapp* nas empresas, e de que esse aplicativo agora concentra diversas atividades que antes eram desempenhadas pelos canais de comunicação interna, pode ser sustentado com base em estudo realizado por CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI (2015a), que conclui que “o *WhatsApp* se insere e se articula com a comunicação informal das organizações, tornando-se parte natural dela” (CARRAMENHA, CAPPELLANO, MANSI, 2015a, p.4).

Esta tese também foi pauta de reportagem recente, divulgada pela revista *Você RH* (2018/2019)⁴⁵. Segundo a publicação, dados do IBGE comprovam que 95% das pessoas que possuem celular com internet no Brasil usam aplicativos de mensagens de texto para se comunicar, não só para assuntos pessoais, mas também para assuntos de trabalho. Ainda de acordo com a matéria, uma pesquisa realizada pela consultoria 4CO revelou como o *Whatsapp* é usado no ambiente corporativo e os resultados mostram que, num universo de 1.321 pessoas respondentes, 94% integram grupos virtuais com colegas de trabalho; 97% utilizam o aplicativo mesmo durante o horário de trabalho; 46% participam de interações na plataforma com divulgação de conteúdo sigiloso de sua companhia; 33% afirmam que a empresa que trabalham já deu orientação sobre o uso do aplicativo; 15% compartilham ou viram alguém compartilhar informação confidencial.

Diante deste cenário, vê-se que o *Whatsapp* é hoje muito mais que um aplicativo de mensagens. O aplicativo está sendo internalizado nas empresas como uma ferramenta de comunicação ágil, de grande capilaridade e sem custo, que não pode ser ignorado. Porém, tais características do aplicativo levam a gestão de muitas

⁴⁵ LIMA, Luciana. O Dilema do *Whatsapp*. Revista *Você RH*, São Paulo, edição 59, p. 49, dez./jan. 2018/2019.

empresas a apostar apenas nesse meio como único canal para se comunicar com empregados, incorrendo no risco de ter uma comunicação interna vulnerável e pouco estratégica, uma vez que somente é possível alcançar os diferentes públicos internos com a adoção de canais apropriados e que eles preferem ser informados – o que não é possível sem pesquisa e mensuração.

Ainda com o uso de canais predominantemente digitais, as empresas pesquisadas também dão muito valor à **comunicação face a face**, criando diferentes canais presenciais para se comunicar com o público interno de forma sistemática. Como relatamos na análise, a Kokku estabeleceu vários momentos com esse objetivo, a exemplo das reuniões mensais, da ‘reunião de erros e acertos’ (uma releitura da antiga caixa de sugestões, onde as dúvidas e ideias são respondidas na hora). Os eventos internos também são um tipo de canais presenciais que foram adotados pelas três empresas em calendário permanente, contribuindo para integração e proximidade, necessárias em empresas em que o digital é uma das características mais fortes do produto fabricado, como o caso das três que foram pesquisadas (games, música e audiovisual).

Do ponto de vista da estrutura de comunicação, nas três empresas, apenas da Kokku tem um profissional, um analista de marketing, que atua exclusivamente dedicado à promoção da comunicação integrada, agindo também na realização e produção dos eventos internos e comunicação com os empregados. Mas, à época do desenvolvimento desta pesquisa, nenhuma das empresas contava com uma área de comunicação, nem tampouco com um planejamento de ações de comunicação com empregados de suas empresas, o que pode ser percebido pela falta de segmentação das mensagens e dos canais de acordo com as necessidades de informação de cada perfil de público que compõem uma empresa. A falta do planejamento também pode ser notada pela ausência de estratégia de comunicação definida e a falta de conexão das ações realizadas com os objetivos corporativos – que também não percebemos registro.

6.2.3. Não dá para achar, tem que fundamentar

A falta de planejamento de comunicação nas empresas impacta diretamente a cultura de mensuração dos resultados das ações realizadas para se comunicar com empregados. Isso pode ser comprovado pelo material coletado nas três empresas pesquisadas que, por não ser fruto de um planejamento estratégico, cumprem o papel operacional de informar algo, porém, sem deixar claro o objetivo daquela ação.

Essa ausência de indicadores de comunicação interna faz com que a empresa não conheça o perfil dos empregados e suas preferências, o que contribui para que as ações realizadas sejam produzidas sem direcionamento e isso pode até resultar em desperdício de investimento, pois, sem tática, o que é realizado pode não despertar interesse e, o pior, pode ser mal compreendido.

Prova disso é o único indício de medição da comunicação que conseguimos no material coletado: uma pergunta aberta da pesquisa realizada pela área de recursos humanos. A questão pergunta aos colaboradores como eles entendem a estrutura hierárquica da Kokku e os colaboradores deram uma resposta reveladora: a maioria respondeu que não entende muito bem como é estrutura da hierarquia, ou seja, eles não entendem a função dos diretores e como essa gestão está definida – o que comprova falha de comunicação. Por mais acessível que seja a gestão, por mais conteúdos trabalhados internamente com linguagem coloquial e apesar do tamanho reduzido da equipe, os empregados não compreendem o organograma da empresa. Em relatório elaborado pela responsável da área de recursos humanos para explicar à gestão o assunto, observamos que, mesmo com este resultado, não foi sugerido o de envolvimento do profissional de comunicação da empresa para encontrar soluções para esta questão juntamente com o RH (*ver anexo II*).

Na nossa avaliação, tal indício poderia ter sido considerado como uma oportunidade de conhecimento do perfil do público interno, dando margem à realização de uma outra pesquisa, desta vez de comunicação, voltada para entender quais os outros pontos da empresa os empregados também não estão compreendendo, podendo, assim, implantar melhorias por meio do planejamento, acompanhamento e apuração dos resultados referente às ações de comunicação.

6.3. CONTRIBUIÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS NA ÁREA

No desenvolvimento deste estudo foram encontrados alguns entraves que nos fizeram reformular o universo da pesquisa algumas vezes. O primeiro deles foi a dificuldade em achar um diagnóstico sobre o segmento das Indústrias Criativas no Estado de Pernambuco, como elas se posicionam atualmente, quanto cresceram nos últimos anos, em que cidades estão localizadas, quais polos do estado concentram mais este tipo de indústrias e que tipo de produto é predominante neste universo. Enfim, não encontramos dados atuais que avaliassem o setor e sustentassem um estudo mais específico. Mesmo Recife tendo despontado como um polo de economia criativa no país e ser reconhecido por isto (Revista Exame, 2014), ser palco de rica cultura e de um reconhecido ambiente de negócios com tecnologia de ponta, não encontramos com facilidade um levantamento aprofundado e recente deste cenário.

Assim, tomamos como base de referência o único mapeamento da Economia Criativa do Estado que encontramos, realizado em 2014, pelo Porto Digital. A pesquisa se concentra apenas no Recife e foi realizada com uma amostragem de 150 empresas do setor, entre um universo de 3,5 mil cadastradas na Junta Comercial de Pernambuco – Jucepe.

O segundo entrave foi o acesso às Indústrias Criativas embarcadas no Porto Mídia. Muitos sites listados já não existem, telefones fixos relacionados no site estão desatualizados ou não atendiam e, aquelas empresas que conseguíamos pela internet, não retornavam nossos e-mails. Portanto, fizemos um levantamento de empresas com sede no Recife que se encaixavam nas áreas da Indústria Criativa que mais faturaram em 2014 (games, música e audiovisual), de acordo com a pesquisa do Porto Digital, mas não necessariamente estivessem embarcadas no Porto Mídia.

A terceira dificuldade foi achar pesquisas concentradas no campo da comunicação interna em Pernambuco, o que não encontramos. Isto nos obrigou a buscar referências teóricas elementares da Comunicação Organizacional numa vasta literatura e pesquisas recentes na área que, em sua maior parte, têm como campo de estudo o estado de São Paulo.

Levando em consideração estes obstáculos, consideramos que os benefícios deste estudo para o campo da comunicação interna de Pernambuco serão muito

enriquecedores, já que as pesquisas neste segmento são restritas no Estado, especialmente relacionada à gestão de Indústrias Criativas. Da mesma forma, entendemos que contribuímos para o campo das Indústrias Criativas, estimulando a discussão sobre a profissionalização do setor e despertando a inspiração para novas pesquisas dentro deste segmento.

Mas, acima de tudo, acreditamos que as interpretações aqui levantadas vão ajudar a gestão das empresas pesquisadas e contribuir com a avaliação do cenário interno, apontando alternativas em relação à comunicação com empregados, a fim de potencializar o senso de pertencimento e participação na organização, assim como promover a melhoria do clima organizacional e a consequente satisfação do colaborador. E se pudermos cooperar com o aprimoramento deste campo em nova cidade, isto por si só será recompensador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Eder Junior. Resiliência Cibernética na Indústria 4.0. **IGTI Blog**, dezembro de 2018. Disponível em: <http://igti.com.br/blog/resiliencia-cibernetica-na-industria-4-0/?utm_content=v-t-PLP>. Acesso em 10 de janeiro de 2019.

BANDEIRA, Messias Guimarães; COSTA, Leonardo Figueiredo (org.). **Dimensões criativas da economia da cultura**: primeiras observações. Salvador: EDUFBA, 2015.

BARBOSA, Marinalva. **História da comunicação do Brasil**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. 365p.

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1979.

BENDASSOLLI, Pedro F.; WOOD JR., Thomaz; KIRCHBAUM, Charles; PINA e CUNHA, Miguel. **Indústrias Criativas**: definição, limites e possibilidades, Revista de Economia e Administração – RAE, jan./mar., n. 1, v. 49, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n1/v49n1a03.pdf>>. Acesso em: 29 de dezembro de 2018.

BIGARELLI, Barbara. Por que o profissional do futuro precisa ter habilidades socioemocionais. **Revista Época Negócios**. 2017. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/11/por-que-o-profissional-do-futuro-precisa-ter-habilidade-socioemocionais.html?utm_source=facebook&utm_medium=social&utm_campaign=post> . Acesso em 10 de janeiro de 2019.

BLOG.FUTURECOM. **Brasil é o segundo país que mais usa WhatsApp**. 2016. Disponível em: <<http://blog.futurecom.com.br/brasil-e-o-segundo-pais-que-maisusa-whatsapp-2/>> Acesso em 13 jul. 2017.

BLOG GAME REPORTER. **KOKKU - empresa de games de Recife recebe certificação GPTW**. 2018. Disponível em: <<https://medium.com/@GameReporter/kokku-empresa-de-games-de-recife-recebe-certificacao-gptw-e29723ff3da9>>. Acesso em 9 de fevereiro de 2019.

BRASIL ESCOLA. **O que é Organização Social?**. [2018?]. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/o-que-organizacao-social.htm>>. Acesso em: 9 dezembro de 2018.

BRITISH COUNCIL. **DICE - Developing Inclusive and Creative Economies**. Brasil, [2019?]. Disponível em: <<https://www.britishcouncil.org.br/atividades/dice>>. Acesso em: 31 de janeiro de 2019.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

_____. **Endomarketing estratégico**: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores. São Paulo: Integrare, 2017.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

BUROCRACIA. In: **Dicionário Online de Português**. Brasil, [2018?]. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/burocracia/>>. Acesso em 12 de abril de 2018

CANALTECH.COM. **Conheça a trajetória de Jan Koum, criador do WhatsApp**. 2017, Disponível em: <<https://corporate.canaltech.com.br/materia/personalidades/conheca-a-trajetoria-de-jankoum-criador-do-whatsapp-93972/>> Acesso em: 10 jul.2017.

CANALTECH.COM. **WhatsApp é o serviço de mensagens instantâneas mais usado no Brasil**. 2017. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/apps/WhatsApp-eo-servico-de-mensagens-instantaneas-mais-usado-no-Brasil/>> Acesso em 13 jul. 2017

CANALTECH. **No Brasil as pessoas têm mais acesso a celulares do que ao tratamento de esgoto**. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/internet/no-brasil-as-pessoas-tem-mais-acesso-a-celulares-do-que-ao-tratamento-de-esgoto-104230/>>. Acesso em 15 de janeiro de 2018.

CARNEIRO, Lucianne; COSTA, Daiane; GULLINO, Daniel. No Brasil, 44% começam a trabalhar antes dos 14 anos. **PORTAL DO JORNAL O GLOBO**. 2016. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/no-brasil-44-comecam-trabalhar-antes-dos-14-anos-20582545>>. Acesso em 9 de dezembro de 2018.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana e MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados**: A Comunicação Interna sem fronteira - Jundiaí, SP: In House, 2013.

_____. **Pesquisa: WhatsApp, Trabalho e Comunicação**. 2015a. Disponível em: <<http://www.comunicacaocomempregados.com.br/whatsapp>> Acesso em 4 jul.2017.

_____. (orgs.). **Ensaio sobre comunicação com empregados**: múltiplas abordagens para desafios complexos. Jundiaí, SP: In House, 2015b.

CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. **Comunicação e cultura organizacional**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Tradução de Maria Luiza X. de A. Borges; revisão de Paulo Vaz. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

_____. **O poder da comunicação**. Tradução: Vera Lúcia Mello Joscelyne. 1.ed. São Paulo, SP: Paz & Terra. 2015.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**/ Ofélia de Lanna Sette Torres, organizadora; tradução e adaptação Arakcy Martins Rodrigues .../ et al. /; revisão técnica Carlos O. Bertero. – 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial** / Idalberto Chiavenato. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

_____. **Gestão de Pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações** – 3. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.a

_____. **Introdução à teoria geral da administração** – 4. ed. compacta. – Barueri, SP: Manole, 2014.b

CNJ, Conselho Nacional de Justiça. **WhatsApp pode ser usado para intimações judiciais.** 2017. Disponível em: < <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/85009whatsapp-pode-ser-usado-para-intimacoes-judiciais>> Acesso em: 30 jun. 2017

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** 3. ed. São Paulo: SENAC, 2003.

CHINEM, Rivaldo. **Introdução à comunicação empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2010.

COELHO, Taysa. 10 fatos sobre o uso de redes sociais no Brasil que você precisa saber. **Portal Tech Tudo**, 9 fevereiro 2018. Disponível em <<https://www.techtudo.com.br/noticias/2018/02/10-fatos-sobre-o-uso-de-redes-sociais-no-brasil-que-voce-precisa-saber.ghhtml>> . Acesso em 14 de abril de 2018.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: uma Visão Holística.** 2000, 7.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DALY, James. O mais importante guru de negócios da nossa época diz o que há de errado (e o que está certo) com a nova economia. **Revista Exame.** 16 julho 2013. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/com-um-pe-atras-m0053272/>>. Acesso em 9 de fevereiro de 2019.

DANTAS, Rafael. O Movimentado Mercado da Animação. **Revista Algo Mais**, Recife, 23 janeiro 2019. Disponível em:<http://revista.algomais.com/educacao/o-movimentado-mercado-da-animacao?fbclid=IwAR26oTQMCj7Oin6PUaziaWOGH_7OvhM7bC-KmgqNGGzR23T4pJZLsRHph5k>. Acesso em 6 de fevereiro de 2019.

DEPARTMENT FOR DIGITAL, CULTURE, MEDIA AND SPORT. **DCMS Sector Economic Estimates - DCMS Sectors Economic Estimates 2017 (provisional): Business Demographics.** Reino Unido, 2016. Disponível em: <<https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attach>

ment_data/file/774472/DCMS_Sectors_Economic_Estimates_2017__provisional__B_usiness_Demographics.pdf>. Acesso em: 03 de janeiro de 2019.

DESIDERIO, Mariana. Diretor da agência África critica voto de nordestinos e é afastado. Revista Exame, 9 outubro 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/diretor-da-agencia-africa-critica-voto-de-nordestinos-e-e-afastado/>>. Acesso em 22 de dezembro de 2018.

DIVULGADOR DE NOTÍCIAS. 62% da população brasileira está ativa das redes sociais. Revista Exame, 19 outubro 2017. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/62-da-populacao-brasileira-esta-ativa-nas-redes-sociais/>> . Acesso em 15 de abril de 2018.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. Nivaldo Montingelli Jr. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999a.

_____. **Desafios Gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999b.

_____. Rumo à nova economia. Tradução: Leonardo Abramowicz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. **Potencializando a comunicação nas organizações**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). Comunicação Organizacional, v.2. São Paulo: Saraiva, 2009.

DZIEKANIAK, Gisele; ROVER, Aires. Sociedade do Conhecimento: características, demandas e requisitos. **Revista da Informação**, Santa Catarina, v.12, n.5, out/11. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/artigo-sociedade-do-conhecimento-caracteristicas-demandas-e-requisitos>>. Acesso em 29 de janeiro de 2019.

ECO, Umberto. **Pape Satàn aleppe**: crônicas de uma sociedade líquida. Tradução: Eliana Aguiar. 2.ed. Rio de Janeiro: Record, 2017.

EM 2017, expectativa de vida era de 76 anos. **Agência IBGE de Notícias**. 29 de novembro de 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23200-em-2017-expectativa-de-vida-era-de-76-anos>>. Acesso em 9 de dezembro de 2018.

FABER, Marcos Emílio Ekman. **A revolução industrial inglesa (século XVIII): a primeira revolução industrial**. História Livre.com, 2015. Disponível em: <<http://www.historialivre.com/moderna/industria.htm>>. Acesso em: 13 jul.2017
<<https://www.dicio.com.br/burocracia/>> . Acesso em 9 de dezembro de 2018

FERRARI, Maria Aparecida. **Teorias e estratégias de relações públicas**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

FIRJAN. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. 2016. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://www.firjan.com.br/economicriativa/pages/default.aspx>>. Acesso em 2 de fevereiro de 2019.

_____. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. 2019. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <www.firjan.com.br/economicriativa>. Acesso em: 15 de março de 2019.

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

FREITAS, Caroline; SPINASSÉ, Francine. **PORTAL TRIBUNA ONLINE**. Mil são demitidos todo mês no estado por mentir no trabalho. 2018. Disponível em: <<https://tribunaonline.com.br/mil-sao-demitidos-todo-mes-no-estado-por-mentir-no-trabalho>>. 22 jan. 2019

FREITAS, Eduardo de. Terceira Revolução Industrial. **Mundo educação**. Disponível em: <<http://m.mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/terceira-revolucaoindustrial.htm>> Acesso em: 12 jul. 2017.

FRIEDBERG, Erhard. **Organização**. In: *Tratado de Sociologia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1995.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: ArtMed, 2011. Livro Eletrônico.

GOV.UK. **Creative industries economic estimates**. Reino Unido, 26 janeiro 2017. Disponível em: <<https://www.gov.uk/government/collections/creative-industries-economic-estimates>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2019.

GOV.UK. **Department for Digital, Culture, Media & Sport**. Reino Unido, [2019?]. Disponível em: <<https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-digital-culture-media-sport#content>>. Acesso em: 03 de janeiro de 2019.

GREAT PLACE TO WORK. **Quem somos**. [2019?]. Disponível em: <<https://gptw.com.br/>>. Acesso em 3 de fevereiro de 2019.

HAN, Byung-Chul. **A Sociedade da transparência**. Tradução: Enio Paulo Giachini. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

HARTLEY, John. **Creative industries**. Massachusetts, EUA: Wiley-Blackwell, 2005.

HOWKINS, JOHN, 2013. **Economia Criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas**. São Paulo: M. Books, 2013.

IGTI - Instituto de Gestão e Tecnologia da Informação. **Resiliência Cibernética na Indústria 4.0**. Youtube. 2018. (5m35seg)'. Disponível em: <http://igti.com.br/blog/resiliencia-cibernetica-na-industria-4-0/?utm_content=v-t-PLP>. Acesso em: 26 de janeiro de 2019.

JAMBEIRO, O., FERREIRA, F. **Compreendendo as Indústrias Criativas de Mídia:** contribuições da economia política da comunicação. Revista Comunicação Midiática, América do Norte, Vol. 7, n. 3, págs. 178-194, set/dez 2012. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4413595> >. Acesso em: 20 Nov. 2018.

JAMES; Margot. **£20 million to boost creative industries across England.** GOV.UK., Reino Unido, 7 dezembro 2018. Disponível em: <<https://www.gov.uk/government/news/20-million-to-boost-creative-industries-across-england>>. Acesso em: 3 de fevereiro de 2019.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência.** Tradução: Susana L. de Alexandria. 2.ed. São Paulo: Aleph, 2009.

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

KEEN, Andrew. **Digital vertigo.** How today's online social revolution is dividing, diminishing, and disorienting us. 1.ed. New York, EUA: St. Martin's Press, 2012.

KELLY, Kevin. **Inevitável:** as 12 forças tecnológicas que mudarão nosso mundo. Tradução: Cristina Yamagami. São Paulo: HSM Editora S/A, 2017. 368 p.

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

_____(Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

_____(Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos.** São Paulo: Saraiva, 2009. 1 v.

_____(Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas,** São Paulo: Saraiva, 2009. 2 v.

KÜNSCH, Dimas A.; AZEVEDO, Guilherme; BRITO, Pedro Debs; MANSI, Viviane Regina. **Comunicação, diálogo e compreensão.** São Paulo: Plêiade, 2014.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pos-industrial a pos-moderna:** Novas teorias sobre o mundo contemporâneo. 1. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, c1997.

LANDIM, Wikerson. Tudo sobre a compra do WhatsApp pelo Facebook [infográfico], 2014. **TECMUNDO.** Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/facebook/51567-tudo-sobre-a-compra-do-whatsapp-pelo-facebook-infografico-.htm> Acesso em: 27 jun. 2017.

LEMONS, André. **Tecnologia e Cibercultura.** In.: CITELLI, Adilson; BERGER, Christa; BACCEGA, Maria Aparecida; LOPES, Maria Immacolata e FRANÇA, Vera V. Dicionário de comunicação: escolas, teorias e autores. São Paulo: Contexto, 2014.

LIMA, Evellyn Carolina Santos. **Indústria da Transformação**. Portal InfoEscola. Disponível em: <https://www.infoescola.com/economia/industria-de-transformacao/> . Acesso em: março/2019.

LIMA, Luciana. **O Dilema do Whatsapp**. Revista Você RH, São Paulo, edição 59, p. 48-51, dez./jan. 2018/2019.

LITTLEJOHN, Stephen W. **Os Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana**. Tradução de Álvaro Cabral. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1982.

LESLY, Philip. **Os fundamentos de relações públicas e comunicação**. Tradução: Roger Cahen. São Paulo: Pioneira, 1995.

KELENCY, Carlos Phillipe. Comunicação interna na perspectiva da Geração Internet: Processos midiáticos, possibilidades e desafios da nova geração de comunicadores. 2016. 206 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Programa de Mestrado em Comunicação, Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2016.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0** – as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MANSI, Viviane Regina. **Comunicação, Diálogo e Compreensão nas Organizações**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2014.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Teoria da Comunicação: ideias, conceitos e métodos**. 5.ed. Petrópolis, RJ: Vozes. 2014a.

_____. **Teoria das mídias digitais; linguagem, ambientes e redes**. Petrópolis (RJ): Vozes, 2014b.

_____. **A compreensão como método**. In: KÜNSCH, Dimas A.; AZEVEDO, Guilherme; BRITO, Pedro Debs; MANSI, Viviane Regina (orgs). Comunicação, diálogo e compreensão. São Paulo: Plêiade, 2014.c

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 480 p.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. 10. ed. São paulo: Cultrix, 1995. 407 p

MENEZES, Andrea. **Resignificação das relações sociais diante da compressão do tempo-espço**. Portal RP Bahia. Disponível em: <http://www.rp-bahia.com.br/trabalhos/paper/resenhas/resignificacao_das_relacoes.pdf> Acesso em 07 jul. 2017.

MOBILE ECOSYSTEM FORUM. **Enterprise or A2P messaging**. 2017 Disponível em: < <https://mobileecosystemforum.com/enterprise-mobile-messagingguide/>> Acesso em 13 jul. 2017

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria geral da administração** / Fernando Cláudio Prestes Motta, Isabela Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

MORRETTI, Carolina de Avellar Barbosa. **Comunicação e cultura organizacional: análise de um grupo de empresas sediadas no Brasil**. 2016. 142 p. Dissertação (Mestrado em Ciências). Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo, 2016.

NELSON, Bob. 1501 maneiras de premiar seus colaboradores. Tradução: Paulo Polzonoff Jr. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

NEWBIGIN, John. **A Economia Criativa: Um Guia Introdutório**. Tradução: Diana Marcela Rey, João Loureiro. London, Reino Unido: British Council, Unidade de Economia Criativa, 2010. (Série Economia Criativa e Cultural/1). Disponível em: <https://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Intro_guide_-_Portuguese.pdf>. Acesso em: 18 de maio de 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática** / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012. 430p.

OLIVEIRA, Marcus. GDC 2017: 'nunca gostamos de pensar pequeno', diz brasileiro que trabalhou em Horizon Zero Dawn. **Portal IGN Brasil**. 5 de março de 2017. Disponível em: <<https://br.ign.com/gdc-2017/46127/feature/gdc-2017-nunca-gostamos-de-pensar-pequeno-diz-brasileiro-que>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2019.

OLIVEIRA, Stéfani Paranhos de. **Criatividade nas Indústrias Criativas**: estudo de caso em uma organização do setor de tecnologia da informação. e comunicação, com ênfase na educação. 2016. 139 f. Dissertação. (Mestrado em Empreendedorismo) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo, Universidade de São Paulo, 2016.

OLIVEIRA, Natália. “Os Bots só irão melhorar quando tivermos mais humanos capazes de treiná-los”, diz Henrique Carvalho. **Blog Consumidor Moderno**. 6 fevereiro 2019. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2018/12/04/os-bots-so-irao-melhorar/?fbclid=IwAR1oHqsrifzRFmz_uylXfp1Uy-0Tjr44C7yk_kvUqsnvQ0MShJMerdzcp7U> . Acesso em 20 de novembro de 2018.

OLHARDIGITAL.COM. **WhatsApp revela número de usuários no Brasil**, 2017. Disponível em: <https://olhardigital.com.br/noticia/whatsapp-revela-numero-de-usuarios-no-brasil/68604> Acesso em 12 jul 2017.

PERUZZO, Cicilia Krohling. **Relações Públicas no modo de produção capitalista**. 2. Ed. São Paulo: Summus, 1986. 141 p.

PINHO, J.B. **Relações públicas na internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse**. São Paulo: Summus, 2003.

PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Edméa Rita. **Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública.** Revista de Saúde Pública, São Paulo, V.29, n.4, p.318-325, maio 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsp/v29n4/10>> . Acesso em 31 de janeiro de 2019.

PORTAL G1. **Justiça julga válida demissão com justa causa por ‘curtida’ no Facebook.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2014/06/justica-julga-valida-demissao-com-justa-causa-por-curtida-no-facebook.html>>. Acesso em 14 de janeiro de 2018.

PORTO DIGITAL. **O que é o porto digital.** [2018?]. Disponível em: <<http://www.portodigital.org/parque/o-que-e-o-porto-digital>>. Acesso em: 8 julho de 2018.

_____. **Empresas de Economia Criativa.** [2018?]. Disponível em: <<http://www.portodigital.org/empresas/empresas-embarcadas/empresas-de-economia-criativa>>. Acesso em: 8 julho de 2018.

_____. **Portomídia.** [2018?]. Disponível em: <<http://www.portodigital.org/diferenciais/programas-e-servicos/portomidia>>. Acesso em: 8 julho de 2018.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais.** In.: CITELLI, Adilson; BERGER, Christa; BACCEGA, Maria Aparecida; LOPES, Maria Immacolata e FRANÇA, Vera V (orgs). Dicionário de comunicação: escolas, teorias e autores. São Paulo: Contexto, 2014.

REIS, Bruna Sthefany Souza dos. **“Você tem WhatsApp?”** : Um estudo sobre a apropriação do aplicativo de celular por jovens universitários de Brasília, 2013. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/7590/1/2013_BrunaSthefanySouzadosReis.pdf> Acesso em: 10 jul. 2017

REVISTA EXAME. **Tecnologia: Brasil é um dos países que mais usam WhatsApp.** 2016. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/tecnologia/brasil-e-umdos-paises-que-mais-usam-whatsapp-diz-pesquisa/>. Acesso em 13 jul 2017.

_____. **Essa Coca é Fanta? Sim.** Marca coloca Fanta Laranja em latinhas. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/marketing/coca-fanta-coloca-latinha-lgbt/>>. Acesso em 14 de janeiro de 2018.

RIBEIRO, Paulo Silvino. **O que é organização social?** Brasil Escola. Disponível em <<https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/o-que-organizacao-social.htm>>. Acesso em 25 de novembro de 2018.

SÁ, Nelson de. Publicitário ataca nordestinos por votação e é suspenso de agência. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 8 de out. de 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/10/publicitario-ataca-nordestinos-por-votacao-e-e-suspenso-de-agencia.shtml>>. Acesso em: 05 de dez. de 2018.

SABOYA, Chico. **Economia criativa**: perfil, dificuldades e perspectivas. Porto Digital, 2015. Disponível em: <<http://portodigital.org/parque/o-que-e-o-porto-digital/documentacao>> . Acesso em 9 de fevereiro de 2019.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Relações indivíduo-trabalho-organizações na era da Quarta Revolução Industrial**. Revista DOM: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, v.11, n.34, p. 72-77, jan./abr. 2018.

SANTIAGO, Luiz Carlos. **A relação entre Comunicação Interna e Endomarketing**: reconfiguração das dinâmicas comunicacionais no contexto das organizações. 2010. 102 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Programa de Pós-graduação em Comunicação na Contemporaneidade, Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2010.

SCHMIDT, Eric; COHEN, Jared. **A nova era digital**: como será o futuro das pessoas, das nações e dos negócios. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Rogério Durst. – 1 ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2013.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. Tradução: Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016. 159 p.

SEGURA, Mauro. **Como as organizações chamam seus colaboradores**. Disponível em: <<http://www.maurosegura.com.br/como-as-organizacoes-chamam-seus-colaboradores/>> . Acesso em 15 de abril 2019.

SHERRY TURKLE. Conectado, mas só?: **TED Talks**, 2012. (19 min 42 s). Disponível em: <https://www.ted.com/talks/sherry_turkle_alone_together/up-next?language=pt-br>. Acesso em: 8 janeiro 2019.

SHIRKEY, Clay. **Lá Vem Todo Mundo**: O Poder de Organizar sem Organizações / Clay Shirkey; tradução Maria Luiza X. de A. Borges. – Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2012.

SILVA, Joseane Cabral da. **Endomarketing**: uma ferramenta estratégica do *mix* de comunicação organizacional integrada. 2012. 56 f. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização. (Especialista em Marketing) – Pós-graduação em Marketing, Instituto A Vez do Mestre – Universidade Cândido Menezes, Rio de Janeiro, 2012.

SIMONI, Matheus. Publicitário é afastado após comentário preconceituoso contra nordestinos. Jornal Metro 1, 8 outubro 2018. Disponível em: <<https://www.metro1.com.br/noticias/politica/62377,publicitario-e-afastado-apos-comentario-preconceituoso-contr-nordestinos.html>> . Acesso em 22 de dezembro de 2018.

SISODIA, Raj; WOLFE, David; SHETH, Jag. O que é uma empresa humanizada? **Revista Melhor Gestão de Pessoas**. 27 de agosto de 2015. Disponível em: <<https://revistamelhor.com.br/o-que-e-uma-empresa-humanizada/>> . Acesso em 28 de maio de 2018.

SOARES, Paulo Henrique Leal, DEL GÁUDIO, Rozália. **Sem megafone, com smartphone: práticas, desafios e dilemas da comunicação com os empregados.** São Paulo: Aberje, 2017.

SOUZA, José Eustaquio Oliveira de. **O Gerente comunicador.** Um guia prático da Comunicação Gerencial. São Paulo: Aberje, 2010.

SOUZA, Flávia Ivar de. **Redes Sociais e os impactos dessas inovações nas organizações:** estudo de caso da rede corporativa “Comunidade de Negócios” da área comercial das empresas do Grupo Algar. 2012. 101f. Dissertação de mestrado apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais - Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Belo Horizonte (MG), 2012.

STADLER, Adriano; MAIOLI, Marcos Rogério. **Organizações e desenvolvimento sustentável.** Curitiba: Editora Intersaberes, 2012. (Coleção Gestão Empresarial, 1).

STUCHI, Victor Hugo Nazário. **A Valorização do Trabalho Humano como forma de realização do ideal de justiça social.** Revista Scientia FAER, Ano 2, Volume 2, p.130-140, 1º Semestre 2010. Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170802101122.pdf>. Acessado em: 25 de outubro de 2018.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação:** integrando teoria e prática. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 4.ed. São Paulo: Summus, 1986. 179p.

_____ **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TUDO CELULAR. **Pesquisa do IBGE revela que maioria dos brasileiros usa o smartphone para acessar à internet.** Disponível em: <<https://www.tudocelular.com/curiosidade/noticias/n114577/Acesso-Internet-Smartphones-aumenta-PC-cai.html>>. Acesso em 15 de janeiro de 2018.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **About UNCTAD.** Reino Unido, [2019?]. Disponível em: <<https://unctad.org/en/Pages/aboutus.aspx>>. Acesso em: 31 de janeiro de 2019.

VICON. **What is motion capture?.** [2018?]. Disponível em: <<https://www.vicon.com/what-is-motion-capture>>. Acesso em: 8 dezembro de 2018.

VILARDAGA, Vicente. Recife é o novo polo da economia criativa. **Revista Exame.** 30 de maio de 2014. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/o-novo-polo-da-economia-criativa/>>. Acesso de 20 de janeiro de 2019.

WOLF, Mauro. **Teorias da comunicação**. Tradução: Maria Jorge Vilar de Figueiredo. 8. ed. –Lisboa: Editorial Presença, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. –Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

1.ANEXO I- ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO
PESQUISA DE MESTRADO EM INDÚSTRIAS CRIATIVAS

DATA DA COLETA:

EMPRESA:

QUANTOS ANOS?

NOME DO

CONTATO:

CARGO E DEPARTAMENTO:

QUANTOS EMPREGADOS?

COMO SÃO CHAMADOS? (NÃO EXISTE UM NOME

INSTITUCIONALIZADO?): QUANTIDADE DE GESTORES:

INCLUI “PESSOA” COMO VALOR DA EMPRESA?

CATEGORIAS	PERGUNTA	RESPOSTA	EVIDÊNCIA	OBSERVAÇÕES
		SIM NÃO NÃO SE APLICA	IMPRESSA: (PODE ENVIAR CÓPIA OU FOTO?) DIGITAL: (PODE MANDAR PRINT? FOTO?) PRESENCIAIS: (TEM FOTOS?) FÍSICO: (TEM FOTOS?)	COLOCAR AQUI EXPLICAÇÕES SOBRE CONTEXTO DAS EVIDÊNCIAS / COMO ACONTECE OU COMO É O USO

CATEGORIA				
CULTURA ORGANIZACIONAL	Vocês têm algum programa ou iniciativa para receber novos colaboradores?			
	Há alguma ação institucionalizada quando algum funcionário deixa a empresa?			
	Há alguma iniciativa quando há <i>job rotation</i> ?			
	Algum programa de preparação para aposentadoria?			
	Há algum tipo de reconhecimento por tempo de casa?			
	Há alguma celebração/comunicado quando um empregado é promovido?			
	Há algum processo/ação padronizado para finalização de projetos?			
		Há alguma ação para o lançamento de novos produtos?		
Há algum tipo de ação que reconheça melhor desempenho de equipe?				

RITOS E CERIMÔNIAS	É realizada alguma ação quando se fecha um novo negócio/ nova parceria / novo sócio (assuntos ligados aos negócios e alta gestão)?			
	São enviadas mensagens de final de ano?			
	É realizada alguma comemoração para os aniversariantes?			
SÍMBOLOS	Fotos de funcionários do mês?			
	Fotos do presidente?			
	Imagens que remeta a alguma religião?			
	Fotos de família?			
	Bandeiras?			
	Prêmios ou estátuas?			
	Ambiente tem paredes/divisórias?			
	Tem salas próprias para reunião?			
	Os gestores têm sala separada?			
	Espaço de descompressão?			
	Copa/lanche?			
	Algum sinal de alerta?			
	Algum mascote?			
	Algum ato repetido periodicamente (DDS, oração, troca de informações, reunião com profissional de fora, etc)?			
A família visita o local de trabalho?				
Batem ponto?				

	Ginástica laboral ou massagem?			
	Festas de datas comemorativas?			
	Brinde em datas do calendário festivo?			
HISTÓRIA	Alguma data especial?			
	Algum evento de interação dos funcionários?			
	Algum projeto de memória empresarial?			
	Empregado como protagonista da história da empresa em alguma campanha?			
	A história da empresa é contada em alguma ação?			
PRESSUPOSTOS BÁSICOS	Há placas de ações proibidas (proibido fumar)?			
	Há horários para sair e entrar na empresa?			
	Há alguma orientação sobre o que pode ou não (código de conduta, código de ética)?			
HERÓIS	Existe alguém que é exemplo, respeitado e reconhecido pelo grupo?			
MEDO	As pessoas têm liberdade de falar o que estão pensando?			
	As pessoas têm acesso direto aos líderes?			
	Existe alguma ação ou programa que fale sobre ERRAR?			
	As pessoas podem propor ideias?			
	Há um turnover grande na empresa?			
	Há alguma meta a ser atingida para todo o grupo?			

COMUNICAÇÃO	Tem área de MKT?			
	Tem área de assessoria de imprensa?			
	Tem relações públicas/JORNALISTA?			
	A comunicação interna é realizada por um profissional de comunicação?			
	Existe alguma política de comunicação na empresa?			
	Os funcionários são orientados como se comportar nas redes sociais?			
	Existe algum dicionário interno?			
	Tem site?			
	Tem redes sociais?			
	Os conteúdos das redes sociais são produzidos internamente?			
	Os empregados são também produtores de conteúdo?			
	LIDERANÇA	Os líderes se comunicam com todos da equipe ou existe um fluxo de comunicação?		
Há alguma ação para as pessoas terem acesso à alta gestão?				
Existe algum canal direto com a presidência?				

CATEGORIA				
CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA	PERGUNTA	RESPOSTA	EVIDÊNCIA	OBSERVAÇÃO
IMPRESSOS	Jornal interno?			
	Revista?			
	Mural?			
	Tags/ recados/ mensagens?			
	Manuais?			
	Cartilhas?			
	Políticas da empresa?			
	Prêmio interno ou reconhecimento?			
	Carta da liderança?			
	Banners?			
	Caixa de sugestões?			
	Campanha internas/cartazes?			
DIGITAIS	Intranet?			
	E-mail?			
	Newsletter?			
	Blog?			

	Rede social própria?			
	Conteúdos sobre funcionários nas redes sociais tradicionais			
	SMS?			
	Rádio interna?			
	TV Corporativa?			
	Aplicativo interno?			
	Fale conosco interno?			
	Grupos oficiais de whatsapp?			
	Videoconferência			
	Webcast?			
PRESENCIAIS	Café da manhã com o presidente?			
	Reunião de líderes?			
	Reunião de balanço?			
	Feedback?			
	Eventos de datas comemorativas?			
ENDOMKT ESPORÁDICO	Mídias alternativas (cadeiras, monitor)?			
	Folders?			
	Ações internas?			
	Adesivação com mensagens?			

CATEGORIA				
MENSURAÇÃO	PERGUNTA	RESPOSTA	EVIDÊNCIA	
	São realizadas pesquisas de comunicação?			
	Há indicadores de comunicação interna?			
	Alguma ação/pesquisa para apurar o grau de satisfação na empresa?			
	Notificação de abertura de e-mails enviados pela comunicação?			
	Há um levantamento de interações de funcionários nas redes sociais internas (curtidas de funcionários, comentários)			
	Número de interação em intranet/redes social interna?			
	Número de participação dos eventos (fazem ata?)			

ANEXO II – RELATÓRIO DA KOKKU SOBRE A PESQUISA DE RECURSOS HUMANOS REALIZADA NA EMPRESA

Relatório do Questionário de Satisfação 01

Data de envio do teste – 04/09/2018

Data final – 06/09/2018

Enviado: 29 funcionários

Responderam: 21 funcionários

Durante o período acima citado foi solicitado que os funcionários respondessem o questionário que foi elaborado para entender o nível de satisfação dos funcionários da Kokku Games.

De acordo com os dados em anexo ficou evidenciado que os funcionários se sentem à vontade com as tomadas de decisões. Ficou claro que a forma como se trabalha na empresa os deixa bastante tranquilo quanto aos processos adotados.

Porém, ficou evidenciado em algumas respostas que as metodologias para otimização do trabalho não são bem aceitas. Em algumas conversas em particular alguns funcionários inclusive reclamaram que algumas metodologias atrapalhavam mais o processo. Fica a necessidade de se pensar em novas metodologias com clareza a serem adotadas.

Mesmo diante de todos os prazos, a maioria dos funcionários não enxergam o trabalho como muito estressante. Isso é bom, mantém a produtividade em alta, pois demonstra a satisfação do funcionário.

A maioria tinha um bom relacionamento com Rodrigo (Rod). Rodrigo (Rod) apoiava a maioria em seu trabalho. Apenas 1 pessoa respondeu que ele não apoiava nenhum pouco o seu trabalho.

Tanto as tarefas quanto o ambiente de trabalho são questões positivas na concepção dos colaboradores. Assim como o bom relacionamento dentro da equipe, eles todos se dão dentro da normalidade no ambiente de trabalho, não enxergam como rivais, pelo contrário, eles têm uma admiração e respeito pelo trabalho dos colegas de trabalho. Diariamente, visito a sala de produção e observo muito o ambiente de trabalho, e são sempre bem amistosos, se dão bem e se ajudam muito.

Não entendem muito bem a hierarquia desenhada aqui na Kokku, conforme anexo, fica bastante evidente que essa questão ainda é confusa na cabeça deles, talvez, fosse importante Thiago, Alberto e Dilber falarem um pouco das perspectivas e necessidades de agora em diante. Até para o time saber o que se espera a partir dessas mudanças.

Houve alguns comentários a respeito de Larissa, Lula e Carla, que estão anexados.

Fabiano é uma pessoa muito querida aqui dentro. Todos enxergam Fabiano como uma pessoa muito importante aqui na Kokku.

ANEXO III – AUTORIZAÇÕES DAS EMPRESAS PARA USO DOS DADOS COLETADOS

AUTORIZAÇÃO PARA FINS ACADÊMICOS

Em nome da empresa ONOMATOPEIA IDEIAS SONORAS autorizo o uso de imagens e documentos fornecidos por essa empresa para fins acadêmicos, com vistas à realização de estudo de caso sobre "comunicação interna nas indústrias criativas", que está sendo desenvolvido como parte da dissertação de mestrado de Sabrina Medeiros Wanderley de Queiroz, aluna do Programa de Pós-graduação em Indústrias Criativas da Universidade Católica de Pernambuco.

Declaro ainda que fui informado pela responsável do estudo sobre as características e objetivos de pesquisa, assim como tenho ciência que tais informações serão disponibilizadas e armazenadas, em formato digital, com acesso público, no repositório institucional de produção científica da Biblioteca Central da Universidade Católica de Pernambuco, cujo acesso é feito pelo site da instituição.



Carlos Bernardino Borges Filho / Diretor

Rua Melquisedeque de Lima, 166, Torre - Recife, PE
CEP: 50710-410 | Fone: (81) 3446-9846
www.onomatopeia.com.br | master@onomatopeia.com.br
CNPJ: 04.490.617/0001-93
Razão Social: Onomatopéia Idéias Sonoras LTDA - ME

onomatopéia
idéias sonoras 

AUTORIZAÇÃO PARA FINS ACADÊMICOS

Em nome da empresa KOKKU GAMES autorizo o uso de imagens e documentos fornecidos por essa empresa para fins acadêmicos, com vistas à realização de estudo de caso sobre "comunicação interna nas indústrias criativas", que está sendo desenvolvido como parte da dissertação de mestrado de Sabrina Medeiros Wanderley de Queiroz, aluna do Programa de Pós-graduação em Indústrias Criativas da Universidade Católica de Pernambuco.

Declaro ainda que fui informado pela responsável do estudo sobre as características e objetivos de pesquisa, assim como tenho ciência que tais informações serão disponibilizadas e armazenadas, em formato digital, com acesso público, no repositório institucional de produção científica da Biblioteca Central da Universidade Católica de Pernambuco, cujo acesso é feito pelo site da instituição.



LUIZ CARLOS CAVALCANTI PIRES FILHO

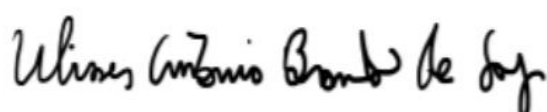
Gerente Administrativo-Financeiro

Kokku Games Ltda
CNPJ: 14.886.508/0001-43

AUTORIZAÇÃO PARA FINS ACADÊMICOS

Em nome da empresa VIU CINE COMUNICAÇÃO LTDA autorizo o uso de imagens e documentos fornecidos por essa empresa para fins acadêmicos, com vistas à realização de estudo de caso sobre “comunicação interna nas indústrias criativas”, que está sendo desenvolvido como parte da dissertação de mestrado de Sabrina Medeiros Wanderley de Queiroz, aluna do Programa de Pós-graduação em Indústrias Criativas da Universidade Católica de Pernambuco.

Declaro ainda que fui informado pela responsável do estudo sobre as características e objetivos de pesquisa, assim como tenho ciência que tais informações serão disponibilizadas e armazenadas, em formato digital, com acesso público, no repositório institucional de produção científica da Biblioteca Central da Universidade Católica de Pernambuco, cujo acesso é feito pelo site da instituição.



Ulisses Brandão / Diretor