

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM COMUNICAÇÃO

KALLYNY MELINA THOMÉ PORTUGAL

O COLABORADOR COMO PRODUTOR DE INFORMAÇÃO
Possibilidades de transposição de formas de comunicação participativa para as mídias
organizacionais

São Caetano do Sul
2010

KALLYNY MELINA THOMÉ PORTUGAL

O COLABORADOR COMO PRODUTOR DE INFORMAÇÃO
Possibilidades de transposição de formas de comunicação participativa para as mídias
organizacionais

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em
Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano
do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Comunicação
Orientador: Prof. Dr. Arquimedes Pessoni

São Caetano do Sul
2010

FICHA CATALOGRÁFICA

PORTUGAL, Kallyny Melina Thomé

O colaborador como produtor de informação: Possibilidades de transposição de formas de comunicação participativa para as mídias organizacionais / Kallyny Melina Thomé Portugal. São Caetano do Sul: USCS / Programa de Mestrado em Comunicação, 2010.

214 p.:

Orientador: Prof. Dr. Arquimedes Pessoni

Dissertação (Mestrado) Comunicação – Área de concentração: Comunicação, Inovação e Comunidades, 2010.

1. Comunicação Participativa nas organizações. I. Pessoni, Arquimedes II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Comunicação III. Título.

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
Campus II - R. Santo Antônio, 50 – Centro - São Caetano do Sul (SP)

Reitor: Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

Pró-Reitor de Pós-graduação e Pesquisa: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Coordenador do Programa de Mestrado em Comunicação: Prof. Dr. Gino Giacomini Filho

Dissertação defendida e aprovada em 16/12/2010 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Arquimedes Pessoni

Prof. Dr. Elias Estevão Goulart

Prof. Dr. Wilson da Costa Bueno

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Gilberto dos Santos Portugal e Silvia Regina Thomé Portugal, que sempre se fizeram presentes em minha vida, acreditando em mim, e que com excesso de amor, apontam-me os caminhos a seguir.

"Senhores, a única forma de alcançar o impossível é pensar que é possível. "

(Alice no País das Maravilhas)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida. Por me fazer crer na minha capacidade e por iluminar sempre os meus caminhos.

À minha família, pelo apoio em seguir estudando e realizando novas descobertas. E por terem paciência nos momentos em que quis compartilhar com eles esses feitos.

Ao meu noivo, Agnelo de Jesus, que me apoiou desde o início para a realização deste projeto, sempre demonstrando muito interesse nos avanços de minhas pesquisas, me acompanhando com carinho e sábios conselhos.

Ao meu orientador, prof. Dr. Arquimedes Pessoni, por acreditar em minhas ideias, de início impraticáveis, e pelo tempo dedicado à minha pesquisa.

À prof. Dra. Mônica Pegurer Caprino, que sempre esteve à disposição para ajudar e que me orientou durante boa parte dessa pesquisa.

Aos demais professores do Programa de Mestrado em Comunicação da USCS, que mesmo sem essa obrigação, deram contribuições importantes para a conclusão do projeto.

Ao pesquisador prof. Dr. Wilson da Costa Bueno, pelo sempre apoio em minhas investigações no âmbito organizacional.

Aos meus colegas do PMC, que tornaram esses dois anos difíceis e que pareciam “eternos” em momentos descontraídos.

RESUMO

Esta pesquisa, de caráter exploratório, tem como objetivo investigar como as formas de comunicação participativa - que prevêem a colaboração dos receptores - presentes no mundo midiático do século XXI estão sendo utilizadas no âmbito da comunicação organizacional. Para tanto, foram realizadas as etapas de revisão bibliográfica e pesquisa de campo. Neste caso, foram observados (a partir da metodologia da acessibilidade) três canais de comunicação de três empresas: Parceiro-repórter (Odebrecht), Jornal Interagindo (Catuaí Shopping Londrina) e TV Bunge (Bunge). Para complementar a análise, foram entrevistados especialistas em comunicação organizacional e novas mídias, a fim de verificar se essa tendência de participação do antes (apenas) consumidor de informação como produtor de conteúdo vem se manifestando nas empresas, e a forma como vem acontecendo. O estudo permitiu observar que existem muitos desafios para a comunicação organizacional quando relacionada à comunicação, de uma forma geral. Os resultados indicam que dentro das organizações, existe a possibilidade de comunicação colaborativa, aquele modelo de comunicação consentida e que não interfira no dia-a-dia da empresa, prejudique sua imagem ou compartilhe informações privilegiadas que possam comprometer a competitividade da empresa no mercado.

Palavras-chave: comunicação organizacional – participação - funcionário

ABSTRACT

This exploratory search aims to investigate how the participative communication forms – (the ones that predict the collaboration of the receptors) – presents in the 21st century media world have been used in the organizational communication ambiance. For such analysis, literature review and field research were performed. For field research, there were observed (by accessibility methodology) three communication channels from three companies: Parceiro-Repórter (Odebrecht), Jornal Interagindo (Catuaí Shopping Londrina) and TV Bunge (Bunge). For the purpose of fulfill the analysis, there were interviewed specialists in organizational communication and new media in order to verify if this receptor's participation (which was before just an information consumer) as a content producer seems to be a tendency in companies as well as the way it is happening. This study allowed us to observe that there are lots of challenges to organizational communication when it is related to the communication itself. The results point that inside organizations the collaborative communication is possible; however only the consented communication which does not interfere in the company's daily routine, affect its image or share valuable information that can compromise the company's competition in the world market.

Key words: organizational communication – participation - employee

SUMÁRIO

RESUMO	8
ABSTRACT	9
1.INTRODUÇÃO.....	15
1.1. Proposta de Estudo	15
1.1.1. Problema	18
1.1.2. Objetivo	18
1.1.3. Linha de Pesquisa	19
1.2. Metodologia de estudo	19
2. COMUNICAÇÃO PARTICIPATIVA: MUDANÇAS NO PROCESSO COMUNICACIONAL	24
2.1. A Sociedade em Rede	24
2.2. O jornalismo: a transição da comunicação vertical para a horizontal	29
2.3. Conceito utilizado neste projeto: comunicação participativa	36
2.4. De <i>Gatekeeper</i> a <i>Gatewatcher</i>	37
2.5. A participação do público no processo de comunicação	39
2.6. Experiências de comunicação “todos para todos”	40
3. A COMUNICAÇÃO PARTICIPATIVA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES	49
3.1. Importância e Função Estratégica da comunicação organizacional	49
3.2. Cultura Organizacional - como é, de fato, a vida que pulsa dentro das organizações	53
3.3. A comunicação interna tradicional	58
3.4. Os veículos de comunicação organizacionais: as formas de comunicação disponíveis nas organizações	64
3.5. As mídias sociais como possibilidade de participação	70
3.5.1.Censura e Autocensura	78
3.6. As possibilidades das organizações frente ao mundo comunicacional	82

4. O FUNCIONÁRIO COMO PRODUTOR DE CONTEÚDO	88
4.1. O colaborador-repórter	88
4.2. Odebrecht, Catuaí Shopping Londrina e Bunge	89
4.2.1.Odebrecht	89
4.2.1.1.Revista Odebrecht Informa	89
4.2.2. Catuaí Shopping Londrina	90
4.2.3.Bunge	91
4.3. Os exemplos de comunicação participativa: Parceiro-repórter, Jornal Interagindo e TV Bunge	91
5. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	93
5.1. Apresentação das respostas e inferências	93
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
7. REFERÊNCIAS	116
ANEXO 1 - REPORTAGEM TV BUNGE	128
ANEXO 2 - REPORTAGEM PRÊMIO ABERJE JORNAL INTERAGINDO	130
ANEXO 3 - REPORTAGEM COLABORADOR REPÓRTER ABERJE	132
ANEXO 4 – CANAL NA INTERNET PARCEIRO-REPÓRTER	134
ANEXO 5 - TERMO DE ADESÃO PARCEIRO REPÓRTER ODEBRECHT	136
ANEXO 6 - EDIÇÕES JORNAL INTERAGINDO	139
ANEXO 7 - QUESTÕES REFERENCIAIS PARA ENTREVISTA COM ODEBRECHT	161
ANEXO 8 - QUESTÕES REFERENCIAIS PARA ENTREVISTA COM CATUAÍ SHOPPING LONDRINA	163
ANEXO 9 - QUESTÕES REFERENCIAIS PARA ENTREVISTA COM BUNGE ..	165
ANEXO 10 - QUESTÕES REFERENCIAIS PARA AS ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS	167
ANEXO 11 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA – ODEBRECHT	169
ANEXO 12 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA – CATUAÍ SHOPPING LONDRINA	173
ANEXO 13 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA – BUNGE	177

ANEXO 14 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA – WILSON BUENO	182
ANEXO 15 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA - POLLYANA FERRARI	188
ANEXO 16 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA - KLEBER MARKUS	193
ANEXO 17 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA - EDNEY SOUZA	198
ANEXO 18 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA – PAULO NASSAR	203
APÊNDICE 1 - DOCUMENTOS DE AUTORIZAÇÃO	209

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Teoria de McLuhan para meios quentes e frios (BULIK, 2002)	26
--	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Catuaí Shopping Londrina em números	90
---	----

1. INTRODUÇÃO

1.1. Proposta de Estudo

Na Era da Informação, como Manuel Castells conceitua o século XXI na obra *A Sociedade em Rede* (1999), as mudanças podem ser sentidas no que diz respeito ao tempo e espaço, e na própria relação do receptor com os meios de comunicação (e do modelo tradicional emissor-mensagem-receptor).

As novas tecnologias propiciaram a formação de uma consciência coletiva, a mobilização de grupos descontentes, a divulgação rápida de assuntos facilmente escondidos. Essa manifestação do receptor das informações vem se intensificando com o passar do tempo.

É o que observam os autores Mônica Caprino, Regina Rossetti e Elias Goulart (2008, p.85):

[...]Embora o modo informacional do mundo moderno teoricamente uniformize os receptores da comunicação, sua face tecnológica também lhes dá possibilidade de modificar a relação produtor-receptor da informação[...]

Os veículos de comunicação tradicional já assumiram essa necessidade de considerar o receptor na comunicação da atualidade. Segundo os mesmos autores, “os meios de comunicação interferem na forma como definimos a nós mesmos e as nossas relações”. (2008, p.85)

Para Michel Maffesoli (2004, p.23):

[...]as pessoas não querem só informação na mídia, mas também, e fundamentalmente, ver-se, ouvir-se, participar, contar o próprio cotidiano para si mesmas e para aqueles com quem convivem. A informação serve de cimento social[...]

No jornalismo, independente do formato de mídia a ser utilizado, passa-se a inserir nas reportagens e notícias contextos vividos pelo receptor no cotidiano, permitindo a ele posicionar-se sobre os assuntos por meio das tradicionais cartas aos leitores, ligações para

os veículos de comunicação, contatos via *e-mail*, *posts* em *blogs*, ou alguma outra ferramenta das chamadas redes sociais.

Neste cenário de emergência do cidadão como protagonista e produtor de conteúdos (ele comenta, critica e se faz ouvir), estão inseridas também as organizações, formadas por profissionais que interagem com o mundo exterior a elas, ideia corroborada pelas autoras Maria Inês Tomaél, Adriana Rosecler Alcará e Ivone Guerreiro Di Chiara (2005, p.103):

[...]As organizações são formadas por pessoas que, por sua vez, são pontos (nós) das redes sociais e detentoras do conhecimento e das habilidades. Quando compartilhados (conhecimento e habilidades) transformam-se em aprendizagem organizacional, que resulta na acumulação de novos conhecimentos e, conseqüentemente, impulsiona as inovações[...]

Ao falar em comunicação dentro das organizações, estamos tratando da comunicação interna, um termo recente de estudo na academia, mas que se torna relevante quando se debate a comunicação corporativa, afinal, ela influencia, queiram as empresas ou não, nos próprios resultados da corporação. Ou seja, para os empregados (conhecidos também como colaboradores) serem motivados a trabalhar pelas metas da organização e se tornarem aliados poderosos das empresas, eles precisam se sentir parte daquela corporação e sentir que isso faz diferença para o líder do seu setor ou de qualquer outro. Empresas que se descuidam da sua comunicação interna podem ter nos empregados o que especialistas no setor consideram por “embaixadores da indiferença”. Um público desmotivado indica perda de rendimento; se não produz, a empresa tem prejuízos.

Segundo James Collins e Jerry Porras (1995, p.78): “estudos demonstram que organizações internamente desalinhadas se mostram mais frágeis diante do ambiente competitivo do que as organizações que contam com uma resposta rápida e uníssona dos seus empregados”. E complementam que a valorização dos indivíduos, bem como sua participação no processo organizacional, é um componente estratégico para a competitividade das organizações, não apenas uma consequência.

O que se observa nas organizações são líderes e subordinados mantendo um relacionamento absolutamente frio e com a máxima de “manda quem pode e obedece quem

tem juízo”. Não há diálogo, e a comunicação, ao invés de “integrar e interagir”, parece ser sinônimo de fracasso. E configura-se como mais um item dentro da empresa.

Portanto, a comunicação interna, embora apareça dentro da comunicação corporativa ou organizacional, pode ser considerada como uma área independente dentro da comunicação. Afinal, tem seus processos individuais e bastante peculiares, lida com o coração de uma organização, a sua força pensante, o trabalhador. É esse trabalhador, inclusive, o receptor da comunicação na empresa, devendo ser considerado no processo comunicacional. “A participação parece ser a chave para entender o sucesso de iniciativas de organizações de respostas do público”.¹ (DEUZE; BRUNS; NEUBERGER, 2007, p.327).

Por esse motivo, essa pesquisa apresenta caráter inovador porque trata o receptor da comunicação interna da empresa como um possível participante e/ou emissor de informação e conteúdo, relacionando, assim, as transformações ocorridas na sociedade e na comunicação com aquelas do ambiente organizacional, que também teve que mudar e se adaptar a algumas imposições do mercado global.

Logo, o foco do presente estudo é investigar como as formas de comunicação participativa - que prevêm a colaboração dos receptores - presentes no mundo midiático do século XXI estão sendo utilizadas no âmbito da comunicação organizacional.

Desta maneira, serão abordadas as transformações da comunicação no século XXI, possibilitadas, sobretudo, pelas novas tecnologias, os impactos dessas transformações na comunicação organizacional (principalmente a interna) e a comunicação participativa, a fim de observar se pode manifestar-se como tendência no ambiente organizacional. E se de fato existe ou seria mais bem definida como “comunicação colaborativa”.

Para esta pesquisa, adotaremos os termos comunicação organizacional, comunicação empresarial e comunicação corporativa como sinônimos, embora alguns autores defendam diferenças (mesmo que pequenas) entre elas. Adotaremos, também, a terminologia comunicação participativa para designar essa mudança no perfil do receptor de comunicação, que passou a agir, no século XXI, como um produtor de informação.

O estudo não irá analisar o comitê de comunicação, tendo em vista que é uma ferramenta de comunicação de difícil acesso aos pesquisadores e quase não há divulgação pública de suas ações.

¹ Participation seems to be key for understanding the success of both the industry initiative and the community's response..

Para a exemplificação de formas de participação dos receptores como produtores de informação dentro das organizações, serão observados três canais de comunicação de três empresas: Parceiro-repórter (canal para envio de vídeos na revista eletrônica da Odebrecht – Odebrecht Informa *Online*), Jornal Interagindo (jornal interno do Catuaí Shopping Londrina) e TV Bunge (TV corporativa da Bunge, aberta à participação dos funcionários). Para complementar essas possibilidades de transposição das formas de comunicação participativa para as mídias organizacionais, objetivo desse estudo, serão entrevistados especialista em comunicação organizacional e novas mídias.

Diante dessas premissas, acredita-se que o resultado deste trabalho faz sua contribuição à sociedade, uma vez que busca caracterizar a postura das empresas frente às mudanças comunicacionais e ao próprio receptor. Tal análise poderá servir, também, como base para que as organizações observem suas práticas comunicacionais, a partir da identificação de medidas com resultados positivos nas corporações de mídia e em outras empresas, concorrentes diretas e/ou indiretas. A pesquisa traz uma contribuição acadêmica, uma vez que a comunicação organizacional vem ganhando destaque e deixando de ser abordada de maneira incipiente em trabalhos científicos.

1.1.1. Problema

Como as formas de comunicação participativa presentes no mundo midiático do século XXI estão sendo utilizadas no âmbito da comunicação organizacional?

1.1.2. Objetivo

Essa pesquisa investiga como as formas de comunicação participativa - que prevêem a colaboração dos receptores - presentes no mundo midiático do século XXI estão sendo utilizadas no âmbito da comunicação organizacional.

Para isso, fez-se necessário:

1. Identificar quais as formas de participação disponíveis aos receptores no século XXI em diversas mídias;
2. Observar iniciativas que podem ser caracterizadas como comunicação participativa no âmbito empresarial.

1.1.3. Linha de Pesquisa

A linha de pesquisa da USCS seguida para esta análise é a linha número 1, intitulada “Transformações Comunicacionais e Comunidades”, que analisa as transformações na comunicação em relação às diversas comunidades, reunindo estudos sobre as novas dinâmicas da comunicação nas organizações, as inovações tecnológicas nos processos sociais da comunicação, as transformações das mídias na sociedade, os desdobramentos das culturas regionais, memória e imaginário social em novos contextos da comunicação, além das mudanças nas relações entre comunicação e educação.

O objeto de estudo adere a esta linha porque visa a relacionar as transformações ocorridas na sociedade e na comunicação àquelas sentidas no ambiente organizacional.

1.2. Metodologia de estudo

Para observar as possibilidades de transposição das formas de comunicação participativa para o âmbito da comunicação organizacional, foi feita uma pesquisa do tipo exploratória, com o intuito de construir relações entre as transformações na sociedade e na comunicação.

[...]mais do que abordar a comunicação na sociedade globalizada e seus efeitos impactantes – tema já muito abordado por diversos autores – torna-se interessante pensar de que forma a sociedade se apropria das inovações trazidas pela tecnologia e transforma também os processos comunicacionais por meio de uma ação de via dupla: a comunicação muda a sociedade, mas também a sociedade muda os formatos de comunicação, adaptando-se à realidade globalizada[...] (CAPRINO; ROSSETTI; GOULART, 2008, p.85)

Para tanto, foi realizada uma etapa de revisão bibliográfica sobre os eixos teóricos propostos: comunicação participativa: mudanças na sociedade e no processo comunicacional; a comunicação participativa dentro das organizações: a mudança no sistema comunicacional das organizações, a comunicação interna neste processo e o colaborador-repórter; o funcionário como produtor de conteúdo: exemplos na comunicação interna de empresas que seguem essa nova configuração do receptor do século XXI.

A pesquisa de campo incluiu dois momentos: a análise de casos de comunicação participativa em organizações e a coleta de opiniões de especialistas em comunicação organizacional sobre as possibilidades de transposição do modelo participativo para as mídias corporativas.

Para a delimitação dos casos, foi realizada pesquisa junto à Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (publicações e colaboradores), em que se apurou cerca de dez casos de comunicação participativa registrados em notícias, premiações ou de conhecimento de colaboradores. No entanto, as organizações abrem pouco espaço para que essas iniciativas sejam analisadas em pesquisas acadêmicas.

Foram escolhidos, assim, com base metodológica do princípio da acessibilidade, três casos de comunicação participativa, já destacados em premiações da Aberje, cujas empresas responsáveis mostraram disponibilidade em atender às necessidades da pesquisa. Assim, foi empreendida pesquisa de campo com três organizações – Odebrecht, Catuaí Shopping Londrina e Bunge -, a fim de exemplificar formas possíveis de participação dos colaboradores como produtores de informação dentro das organizações.

A amostragem por acessibilidade é assim definida por Gil (1995, p.97):

[...]Constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituído de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo[...]

Os materiais que serviram como apoio na observação desses três “cases de comunicação”, citados acima, foram:

- Reportagem intitulada “Colaborador Repórter – Como no programa de Caco Barcellos, empresas incentivam funcionários a produzir matérias para TV interna”, publicado na Revista Comunicação Empresarial ano 19, número 72, 2009.
- Jornal Interagindo – Vencedor da categoria Região Sul do Prêmio Aberje 2006. Reportagem intitulada “Pra não acabar em pizza – Quem duvidava que os informativos podem ser instrumentos de motivação dos colaboradores já pode rever os seus conceitos”, publicado (em 2007) na Seção Boletim Interno da Revista do Prêmio Aberje 2006.

- TV Bunge – Vencedor da categoria Nacional do Prêmio Aberje 2005. Reportagem intitulada “O vídeo vale mais que mil slides? Como as organizações estão aprendendo que o vídeo, bem como o Power Point, é um recurso valioso para os colaboradores”, publicado (em 2006) na Seção Vídeo de Comunicação Interna da Revista do Prêmio Aberje 2005.

A pesquisa não tem por objetivo fazer uma análise aprofundada do conteúdo dos produtos de comunicação das empresas (até porque tivemos acesso a apenas alguns materiais), e sim destacar o que são essas iniciativas, identificando as características desenvolvidas para atender às demandas desse novo receptor, com base nos elementos que foram identificados na etapa de revisão bibliográfica. Ou seja, o que foi observado: se existe filtro de informação, como ele é feito, quem o faz, se existe restrição quanto a temas e assuntos a serem abordados; como os funcionários são selecionados a participar; quais as formas de participação disponíveis aos funcionários (produção de conteúdo? participação em coluna? foto? reunião de pauta? conselho editorial e/ou comitê de comunicação? envio de sugestões? apenas fonte?); se existe comunicação com o funcionário após sua participação (independente de sua produção ser aceita ou não); existência de termos de compromisso ou regulamento com as políticas internas a serem seguidas; definição do grau de participação e autonomia junto às mídias sociais.

Em recente estudo sobre a televisão, Lidiane Amorim (2010, p.6) usa o conceito jornalismo participativo com base nas dimensões do verbo *participar* propostas por Juan Bordenave (1992, p.22) – fazer parte, tomar parte e ter parte. Por ser bastante interessante, complementamos a análise dos canais de comunicação das três empresas com base nesses três tipos de participação.

O *fazer parte* refere-se a uma situação involuntária; o *tomar parte* indica o desenvolvimento de uma ação específica dentro de uma atividade coletiva, como, por exemplo, uma fonte de informação; o *ter parte* implica em desempenhar uma função permanente, como, por exemplo, a participação na produção noticiosa que depende da vontade do (antes) receptor. Para este estudo, observaremos se os colaboradores, nesses canais de comunicação da Bunge, Odebrecht e Catuaí Shopping Londrina, têm parte ou apenas tomam parte e/ou fazem parte.

A pesquisa foi baseada em entrevista semi-estruturada (via *e-mail* - respondentes optaram pela devolutiva nesse formato) realizada entre os meses de julho e setembro de

2010, com profissionais ligados aos projetos da Odebrecht (“Parceiro-repórter”), Catuaí Shopping Londrina (“Jornal Interagindo”) e Bunge (“TV Bunge”). São eles, respectivamente:

- Fabiana Cabral / Karolina Gutiez – Comunicação Empresarial Odebrecht
- Ângela Silvestre – Departamento de *Marketing* Catuaí Shopping Londrina
- Valdeci Roberto – Departamento de Comunicação e *Marketing* Corporativo Bunge Brasil

A segunda fase da pesquisa compreendeu identificar outras possibilidades de transposição das formas de comunicação participativa para o âmbito da comunicação organizacional do ponto de vista de pesquisadores e especialistas nessa área e em novas mídias. Para isso, foram realizadas entrevistas com alguns profissionais. As entrevistas foram feitas via *e-mail*, entre os meses de agosto e outubro de 2010. Entre eles, temos na área de comunicação empresarial e práticas desenvolvidas nas organizações: Wilson da Costa Bueno – Umesp/SP, Paulo Nassar – presidente Aberje/SP, Pollyana Ferrari – PUC/SP. Para observar as novas mídias, tendo em vista as possibilidades de comunicação que vêm dando às organizações, temos: Edney Souza – diretor de operações da Pólvora! Comunicação, Kleber Markus – ECA/USP.

Segundo Claire Selltiz (1995, p.69), a entrevista é um importante aliado do pesquisador:

[...]A finalidade de promover a entrevista com uma estrutura é assegurar que todas as pessoas entrevistadas respondam às questões que o pesquisador deseja que sejam respondidas[...]

Arilda Godoy (1995, p.61) partilha dessa ideia: “Do ponto de vista metodológico, é possível observar ainda a aceitação da entrevista como uma estratégia fundamental da investigação qualitativa”.

A terceira (e última fase) abrangeu o tratamento dos dados coletados, a inferência e a interpretação. Neste caso, a partir dos resultados significativos, pode-se, então, propor inferências e interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou então que digam respeito a novas descobertas (inesperadas). Para Laurence Bardin (1977, p.95), nesta terceira fase:

[...]Os resultados em bruto são tratados de maneira a serem significativos (<falantes>) e válidos. Operações estatísticas simples (porcentagens) ou mais complexas (análise fatorial) permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise[...]

2. COMUNICAÇÃO PARTICIPATIVA - MUDANÇAS NO PROCESSO COMUNICACIONAL

2.1. A Sociedade em Rede

O desenvolvimento das novas tecnologias vem mudando significativamente a comunicação do século XXI, especialmente a partir da década de 90, em que ocorre o que Manuel Castells (1999) denomina “revolução das tecnologias de comunicação e de informação”. Segundo o autor, essas transformações implicariam em mudanças em todos os âmbitos da vida social, ocasionando o que convencionou chamar de “sociedade em rede”.

Essa sociedade de que fala Castells (1999), na verdade, retrata uma mudança da estrutura social por meio da tecnologia, ou seja, esse sistema global de comunicação (nesta sociedade do século XXI, segundo o autor, o conhecimento e a informação são as bases de produção econômica, determinando o lucro) determina as relações entre as pessoas-pessoas, pessoas-global, empresas-empresas e pessoas-meio.

Segundo Castells (1999, p.499),

[...]Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação (...). Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio[...]

Cristiane Lindemann (2008, p.1-2) observa que o mundo virtual, como coordenador da ação humana, sempre existiu, mas que foi com a sociedade em rede que se tornou mais importante e evidente na construção social da realidade. Foi devido ao rápido desenvolvimento das tecnologias de comunicação por meio da *internet* que as comunidades passaram a expressar suas necessidades e participar de tomada de decisões. “Redes de computadores dão oportunidades para a comunicação de muitos para muitos, gerando uma gama imensa de possibilidades para a maior parte das pessoas” (CHOI, 2003, p.14)².

² Tradução da autora. Trecho original: Computer networks, unlike traditional media, provide the opportunity for many-to-many communication, opening up immense possibilities for most of people.

As mudanças podem ser sentidas no que diz respeito ao tempo e espaço, e na própria relação do receptor com os meios de comunicação (e do modelo tradicional emissor-mensagem-receptor). Os teóricos da Escola de Frankfurt já diziam que o emissor influenciava o receptor, mas a comunicação era vista como instrumento de manipulação.

Segundo Ivone Oliveira e Maria Aparecida de Paula (2007, p.24), as correntes fundadoras do pensamento comunicacional dos anos 30, predominantes até a década de 60, têm como referências Katz, Lasswell, Lazarsfeld, Wiener e outros, que desenvolvem modelos de comunicação considerando os componentes emissor/mensagem/canal/receptor/(de)codificação.

[...]É a partir da década de 70 que a ideia da dialogicidade no processo comunicacional começa a surgir com o pensamento do autor latino-americano Pasquali (1973), apresentando a possibilidade de simetria entre emissor e receptor. Para o autor, a relação comunicacional dá-se em um processo biunívoco, no qual as partes têm papéis e funções mais semelhantes[...]

Ou seja, todo transmissor pode ser um receptor, e todo receptor pode ser um transmissor.

Nos anos 70, Hans Enzensberger (1978, p.49-50) não admitia que os sistemas de comunicação de qualquer natureza, uma vez ampliados ao alcance popular, fossem mantidos sujeitos a um controle centralizado. Para o autor, a interferência do público na esfera emissora conferiria autenticidade aos meios de comunicação. “Na sua forma atual, técnicas como a televisão e o cinema não estão a serviço da comunicação, mas até lhe são obstáculo”. Ele apontava a distância existente entre emissor e receptor, alegando que a resposta, do ponto de vista técnico, estava reduzida ao mínimo possível. Os estudos de recepção analisavam as diferentes interpretações feitas pelos receptores de uma mesma mensagem. Consideravam que existiam os veículos que falavam de “um para muitos” (eram os livros, jornais, rádio e televisão) e os que falavam de “muitos para muitos” (as cartas, telégrafo e o telefone). Em estudos sobre televisão nesse mesmo período, Raymond Williams (1992) diferenciava reatividade de interatividade. O primeiro estava relacionado à ideia de registrar a reação da audiência (com base em ‘critérios’ pré-estabelecidos). A interatividade implicaria em uma resposta genuína dos receptores.

Marshall McLuhan (1967) trabalhou essa ideia, ainda nos anos 60 (quando existiam apenas redes de computadores para fins militares nos Estados Unidos), com o conceito de aldeia global. Na obra *O meio é a mensagem*, afirma que “a nova interdependência eletrônica cria o mundo à imagem de uma aldeia global”, referindo-se ao fato de a comunicação mediada por computador transcender limitações de tempo e espaço, diferente do que acontecia com os demais meios de comunicação. Ou seja, a comunicação face a face, por exemplo, dependia de os indivíduos estarem no mesmo espaço e tempo; a televisão e o rádio trabalhavam a comunicação unilateral, que funcionava para transmissões massivas, não para contatos interpessoais; o telefone e o rádio-amador permitiam o diálogo entre as pessoas se (e somente se) elas estivessem conectadas ao mesmo tempo; e os discos, por exemplo, não tinham limitações temporais, mas precisavam de um meio físico para existir.

Segundo o autor, com o computador, a própria informação (o meio) passou a ser a principal atração. E o receptor não era um ser passivo diante dessa mídia. A partir disso, o autor desenvolveu a teoria de que os meios de comunicação são “extensões do homem”.

Ainda pensando na participação do intérprete da mensagem, ou receptor, Linda Bulik (2002, p.6-7) aponta o conceito de meios quentes e frios, proposto por McLuhan. Define, em linhas gerais, que os meios quentes excluem o receptor e os frios, incluem. O que caracteriza, segundo Bulik, os meios em “hot” e “cool” são: característica de alta ou baixa definição; fato de prolongar um ou mais sentidos; respectiva inter-relação. Assim, um meio quente é aquele que prolonga um único de nossos sentidos e em ‘alta definição’. Alta definição, como o próprio autor esclarece, refere-se a um estado de alta saturação de dados. Visualmente, uma fotografia se distingue pela “alta definição ao passo que a caricatura é de ‘baixa definição’ [...] É em relação com a fotografia que a caricatura é considerada *cool*, pois comparada com aquela fornece pouca informação visual”. (p.6)

Bulik (2002, p.7) traça o seguinte quadro para explicar a teoria de McLuhan:

FIGURA 1

Teoria de McLuhan para meios quentes e frios

	MEIO FRIO	MEIO QUENTE
Interação do Usuário	Muita participação	Pouca participação
Captação Sensorial	Vários sentidos	Um só sentido

Resultado	Alucinação	Hipnose
Inclusão	Inclui	Exclui

Fonte: BULIK, 2002

O rádio, por exemplo, seguindo essa definição de McLuhan (1967), pode ser considerado um meio quente; a TV, um meio frio. Nos dias atuais, segundo Bulik, a web seria um meio frio em relação às mídias tradicionais. Bulik faz, ainda, uma associação desse conceito de McLuhan sobre os meios frios ao de Umberto Eco sobre obra aberta (neste caso, em relação às mensagens). “A obra aberta refere-se às possibilidades deixadas ao intérprete e também aos receptores de interferir na obra e, no caso da obra aberta em andamento, intervir nos próprios meios”.

Pierre Lévy (1999, p.11) percebe na cibertecnologia um avanço sobre as comunicações de massa por ser uma forma de comunicação de “muitos para muitos”, e também vê nessa inovação a possibilidade de novas maneiras de socialização (o ciberativismo, os *sites* de relacionamento) e da formação de uma inteligência coletiva (o hipercórtex).

Raquel Recuero (2009, p.24) partilha desta ideia:

[...]O advento da *internet* trouxe diversas mudanças para a sociedade. (...) A mais significativa (...) é a possibilidade de expressão e sociabilização através das ferramentas de comunicação mediada por computador[...]

Ocorre o que alguns teóricos (FONSECA; LINDEMANN, 2007, p.88) consideram como rompimento do processo comunicacional vertical (um para todos), estabelecendo-se, portanto, uma relação horizontal todos-todos, de domínio público e caráter colaborativo. André Lemos (2004, p.70) ressalta que este novo sistema multiplica o pólo de emissão não-centralizada, favorecendo o aparecimento de novas formas de interações entre os indivíduos e de novas práticas sociais.

Segundo Luciana Mielniczuk e Stefanie Silveira (2008, p.175),

[...]Nos suportes tradicionais já havia muitas possibilidades de participação do público interagindo com o meio, desde o contato com a redação para enviar sugestões de pauta até a participação por telefone em programas de rádio ou a publicação de cartas em seções específicas do

jornal. Essas práticas, exercidas nas redes digitais, seriam consideradas apenas continuações[...]

Dan Gillmor (2005, p.29-30) exemplifica esse fato comentando sobre os primeiros debates radiofônicos, que apresentavam uma característica diferente, a de participação dos ouvintes. Os cidadãos comuns eram convidados a expor as suas opiniões através da rádio.

[...]Antes disso, essas pessoas comuns não tinham um meio imediato ou regular de exprimir as suas opiniões ou de contarem as suas histórias; limitando-se apenas a enviar cartas aos diretores dos jornais. Agora, podiam fazer parte do programa, acrescentando as suas próprias ideias às do apresentador[...]

Ainda segundo Gillmor (2005), “quem fazia a notícia era o ouvinte”. Em entrevista ao autor, Howard Kurtz, comentador dos media no *Washington Post*, defendeu que esses debates na rádio anunciaram, e em muitos casos antecederam, o fenômeno dos *blogs* de que tanto se ouve falar hoje.

[...]Convidar o público a participar não é um fenômeno novo. Afinal, de há muito que pedíamos aos leitores que escrevessem cartas ao diretor, além de que, em geral, temos por hábito responder aos telefonemas quando os leitores nos fornecem dicas ou apresentam reclamações. Por outras palavras, sempre houve conversas[...]

Obviamente, Gillmor (2005) não descarta a questão da tecnologia como um meio infinitamente mais interativo, dizendo que “a tecnologia proporciona-lhes mais opções” (p.42). Este foi o motivo pelo qual, na avaliação do autor, um número significativo de americanos, que acreditavam não estar sendo bem informados pelos media do país, foram procurar noticiários internacionais durante a Guerra do Iraque, de 2004:

[...]quanto maior for o número de leitores, ouvintes ou telespectadores que fazem e descobrem as notícias, mais as suas contribuições serão consideradas essenciais, a todos os níveis, para o processo de conhecimento dos fatos[...]

A potencialização dos processos interativos, aliás, é uma das consequências do desenvolvimento da *Internet*, sobretudo com a web 2.0, que visa valorizar a comunicação multidirecional e a inteligência coletiva. A diferença fundamental entre a primeira versão da web, a web 1.0 e web 2.0, é que existem pessoas comuns no gerenciamento dos espaços virtuais, evidenciando a voz das coletividades (fortalecimento do poder dos usuários). Neste contexto 2.0, a *internet* é vista como uma plataforma em que as pessoas geram conteúdo, discutem, buscam informações e se relacionam. Segundo Stefanie Silveira (2009, p.1), “o desenvolvimento da rede, no âmbito da tecnologia de ferramentas colaborativas, possibilita a ampliação da participação do público na produção e distribuição de informações na web”. No modelo 1.0, um editor (seja um *site* de notícias ou um *site* pessoal) colocava o conteúdo num *site* da Web para que muitos outros lessem, mas a comunicação terminava aí. O modelo 2.0 não apenas permite que “muitos outros” comentem e colaborem com o conteúdo publicado, como também permite que os usuários coloquem, eles mesmos, material original.

Sobre isso, Dominique Wolton (2003, p.13) acredita que do ponto de vista de uma teoria da comunicação, isto é, da ligação entre técnica, modelo cultural e projeto social, deva existir a preocupação de não se deslumbrar com o determinismo tecnológico. Defende, pois, que não há uma ruptura entre o jornalismo convencional e o jornalismo participativo, mas sim uma evolução, em que alguns conceitos e técnicas são mantidos, e outros aperfeiçoados.

2.2. O jornalismo: a transição da comunicação vertical para a horizontal

As primeiras participações do que hoje coloca-se como audiência (porque pode mudar de uma mídia para a outra) no jornalismo foram com as tradicionais Cartas dos Leitores, existentes desde o século XIX.

Segundo Inês Aroso e Frederico Correia (2007, p.5), desde sempre o público procurou exprimir o que para si seria importante revelar. E isso era feito por meio das “Cartas do Leitor”³, em que eram escritos avisos, alertas, críticas e desabafos sobre determinado assunto ou acontecimento, que expressavam as opiniões e anseios do público.

³ A publicação da primeira “carta do leitor”, nos moldes como hoje conhecemos, ocorreu em 18 de setembro de 1851, no jornal americano New York Times, cinco dias após o lançamento do jornal (SILVA, 2006). No

[...]O espaço se tornou um dos mais populares na estrutura do jornal, sendo uma das principais maneiras que o cidadão possuía para expor suas ideias e opiniões no tocante a temas em voga, funcionando como uma arena de discussão pública, ainda que com seus devidos filtros e restrições impostas pelo veículo. Da mesma forma, o jornalismo televisivo e radiofônico foram abrindo espaços para a participação de seus receptores, porém jamais a relação entre tais mídias e suas audiências esteve tão próxima e facilitada como no contexto atual[...] (AMORIM, 2009, p.44)

De acordo com Lidianie Amorim (2009, p.49),

[...]O cidadão comum costumava aparecer nos programas jornalísticos quando era afetado pelas notícias (como fonte), quando ele próprio se transformava em notícia, seja nos *fait divers*, casos curiosos ou anômalos, seja nas humanizações do relato, ou então quando ele autentica a cobertura noticiosa e é tratado como “vox populi”, o tradicional fala-povo[...]

Com o passar do tempo, esse espaço dedicado aos cidadãos comuns foi sendo ampliado. Nas décadas de 80 e 90, Artur Matuck (1989, p.103) questionava: “como poderia o público participar direta ou indiretamente intervindo em mensagens que lhe são destinadas, reativando um circuito de retroalimentação ou produzindo emissões próprias?”. Nos anos 90, inclusive, diante da revolução provocada pela *internet*, um novo suporte midiático com inúmeras ferramentas comunicacionais, além de novos parâmetros de produção, organização, publicação e acesso à informação (considerando-se também a remodelação de configurações já existentes), e as novas formas de socialização, o Jornalismo se viu diante de uma reconfiguração dos processos comunicacionais, assim como no surgimento do impresso, do rádio e da televisão. Este processo de adaptação e adequação ao meio ocasionou transformações significativas, emergindo novas práticas e formatos para o jornalismo contemporâneo, fenômeno da “sociedade em rede” de Castells (1999).

Brasil, os primeiros jornais a publicar cartas de leitores foram O Estado de S. Paulo e a Folha de S.Paulo, na época chamada Folha da Manhã, na década de 1950.

Hoje, este cidadão pode também ser produtor e emissor de informações, inaugurando mais uma forma de “aparição”, segundo Amorim (2009, p.49), que ocorre quando o cidadão presencia e registra o fato. A relação com a mídia mudou. A veiculação também sofreu visíveis transformações e novas possibilidades foram criadas com a expansão de *sites* jornalísticos na web e de meios difusores próprios como *blogs*, *flogs* e *videologs*, para postagem de imagens, textos curtos e vídeos, de fácil acesso e manuseio.

Para Amorim (2009, p.42), “o jornalismo, enquanto um produto histórico e fruto de influências econômicas, políticas, tecnológicas e sociais, também passou, e ainda passa, por profundas transformações”, o que o coloca como um produto adequável a diversas mídias, capaz de alterar suas formas de produção, veiculação, circulação, formato e linguagem na medida em que se alteram os “traços midiáticos e comunicacionais do mundo”.

Segundo Henry Jenkins (2008, p.332-333),

[...]o fluxo de conteúdos através de vários suportes midiáticos, a cooperação entre as múltiplas indústrias midiáticas, a busca de novas estruturas de financiamento das mídias que recaiam sobre os interstícios entre antigas e novas mídias, e o comportamento migratório da audiência, que vai a quase qualquer lugar em busca das experiências de entretenimento que deseja[...]

Para manter-se vivo nesta sociedade do século XXI, o jornalismo tem investido numa relação cada vez mais próxima com sua audiência, corroborando com a nova posição que os consumidores de informação vêm ocupando, a de tornarem-se, também, produtores de conteúdo.

[...]Existem hoje, diversos exemplos de serviços que se apropriaram destes novos cenários de interação e tentam construir um processo de comunicação mais dialógico, através da colaboração dos interagentes na produção de conteúdo, seja ele de caráter noticioso, informativo ou de entretenimento[...] (SILVEIRA, 2009, p.2)

Com a *Internet*, a elaboração das notícias e as ferramentas de publicação passam a ser de domínio público e não mais reservadas a umas poucas empresas de comunicação. Assim, esses processos interativos e de participação na produção de notícias e informações

se apresentam de forma cada vez mais crescente, seja por meio do envio de imagens e/ou textos de fatos potencialmente noticiáveis, seja por meio da fala, texto ou imagem, alimentados por um conjunto de tecnologias, ferramentas e equipamentos que permitem a expressão (*blogs, wikis, podcasts*, câmaras digitais, telemóveis, etc.), e impulsionados pelo desejo de participar no processo comunicacional. Segundo Mariana Dourado (2009, p.3), qualquer pessoa pode acumular funções de repórter, redator e editor e interferir no conteúdo que passa a ser não linear e atualizável. “Uma mesma pessoa pode levantar, apurar, elaborar, suprimir e acrescentar partes, redirecionar o texto na linha que lhe aprouver e ainda difundi-lo instantaneamente pela *Internet*”.

Para Mônica Carniello (2003, p.126), as mídias digitais, que trouxeram consigo a possibilidade de conexão em rede, foram uma batalha final vitoriosa da guerra do homem contra o tempo e o espaço.

[...]Se com a difusão da imprensa as mensagens ganharam em possibilidade de distribuição, ou seja, maior quantidade de mensagens a serem distribuídas, a revolução digital trouxe, além da facilidade de distribuição da mensagem, a possibilidade de o receptor participar mais ativamente na (re)construção da mensagem, transformando os receptores em autores[...]

Pensando-se nos veículos tradicionais de comunicação de massa, em que a participação da audiência é limitada e filtrada, os “cidadãos-jornalistas” estão alterando a configuração do jornalismo do século XXI e do fato de ser receptor, tendo em vista que todos são capazes de produzir informação, aprofundar conteúdo e proporcionar o surgimento de novas linguagens e práticas comunicativas, ou seja, as etapas do processo comunicacional fazem parte dos ambientes de interação e das relações sociais. Isso possibilita que o usuário se torne parte ativa e constituinte do processo informacional, seja demonstrando sua opinião em caixas de comentários ou publicando notícias em sistemas planejados para este fim. Esse caráter da cartografia da informação, segundo Jorge Rocha (2006, p.5), deve orientar o webjornalista para que este se torne um elemento de ligação entre diversos agentes ou comunidades virtuais informacionais em um sistema colaborativo.

Ana Brambilla (2005, p.6) aponta que o noticiário produzido *para* as pessoas e *pelas* pessoas, conforme Gillmor (2005) entende por *grassroots journalism* – ou jornalismo de base – “surge de uma fusão de fatores que denunciam o desgaste do modelo massivo de imprensa e legitima o público como autor de uma mensagem cada vez mais heterogênea e plural, tal como o jornalismo deve ser”.

Uma série de outros termos a respeito do mesmo campo de estudos surge a fim de caracterizar a participação do público nos veículos de comunicação, alguns considerados sinônimos e outros mais corretos. Alguns deles são: *networked journalism*, *participatory journalism*, *open source journalism*, *we media*, *grassroots journalism* e *participatory media*.

Iremos explicar todos esses conceitos nas próximas linhas, a fim de que não restem dúvidas sobre os termos, nem tampouco do conceito utilizado especificamente nessa pesquisa: comunicação participativa.

Em um levantamento realizado no *site* de buscas *Google*, em setembro de 2008, por Dan Gillmor, publicado na revista *Nieman Reports*, da *Nieman Foundation*, da Universidade de Harvard, em forma de artigo (intitulado *Moving Toward Participatory Journalism*), o autor verificou que a expressão *participatory Journalism* (Jornalismo participativo) possuía 67.000 referências, enquanto que *citizen Journalism* (Jornalismo cidadão) possuía 3.260.000. A mesma diferença ocorre para a expressão em língua espanhola: *periodismo ciudadano* apareceu com 1.510.000, enquanto que *periodismo participativo* possuía 67.000.

Segundo Aroso e Correia (2007, p.6), a expressão original surgiu nos Estados Unidos como *citizen journalism* (jornalismo cívico ou público). Na realidade, existiam duas vertentes, a *public* e *civic journalism*. A primeira vertente pretendia se tornar o intérprete dos cidadãos. **O civic journalism** nasceu na década de 1970 para mobilizar, dar a palavra aos cidadãos comuns e aos responsáveis por associações e comunidades; representava a democracia participativa, no entanto, estamos falando aqui de uma participação por meio de sugestões de assuntos, enquetes sobre o que o público quer, mas não no sentido de o público produzir informação. Segundo Arquimedes Pessoni (2005, p.62), a ideia é examinar onde os participantes da comunidade concordam sobre algum ponto, bem como onde eles discordam. Ou seja, busca criar conversas de duas vias com os leitores, ao contrário da busca de informações de uma só via (despejando um conjunto de fatos para o público). No entanto, a participação se limita a isso.

O **jornalismo participativo** é, hoje, um dos termos que melhor define a participação de pessoas sem qualquer formação técnica ou experiência no campo jornalístico na produção de notícias, por meio de imagens, textos e opiniões. “É qualquer tipo de produção de notícias nas mãos de profissionais e amadores, jornalistas e cidadãos, usuários e produtores”.⁴ (DEUZE; BRUNS; NEUBERGER, 2007, p.323)

Por esse motivo, para essa pesquisa, optamos por esse termo, embora muito atrelado em demais estudos, ao jornalismo cidadão praticado nos Estados Unidos. Shayne Bowman y Chris Willis (2003, p.22-33) destacam que as formas de participação podem ser: grupos de discussão; conteúdos gerados por usuários por meio de três vias, *e-mail*, classificação das notícias (de um jornalista ou outros usuários) e sistemas de retroalimentação (enquetes, por exemplo); *weblogs* (com publicação colaborativa e em grupo). As atividades que os usuários podem realizar a partir dessas ferramentas interativas vão desde o comentário, filtro, edição até reportagens ou emissões de áudio e vídeo.

Segundo Lourdes Rodríguez (2005, p.317-319), os usos mais frequentes relacionados aos conteúdos jornalísticos são: *download* de arquivos (textos informativos, entrevistas exclusivas), *download* de dados complementares, fotos, áudio e vídeo, documentos de arquivos já publicados, endereços e dados úteis, *sites* de busca e história.

O **jornalismo colaborativo**, diferentemente do participativo, propõe a participação moderada da audiência, de forma a manter o controle da produção noticiosa nas mãos dos proprietários de mídia.

O **jornalismo comunitário** compreende o uso da temática cidadania nos processos de produção de notícias, a fim de democratizar o acesso às informações, no entanto, essa pesquisa não se dedicará a explorá-lo, tendo em vista que não atende ao foco do projeto.

Segundo Alex Primo e Marcelo Träsel (2006), a participação da audiência no jornalismo colaborativo é notável, especialmente quando o desenvolvimento do processo interativo é negociado entre os próprios participantes com acesso à rede. Neste caso, temos o que teóricos denominam **jornalismo open-source** (de código aberto), ou código aberto inteligente, ou jornalismo de publicação aberta, ou ainda jornalismo de agenda aberta, que define o jornalismo praticado em *wiki*, aquele que permite a alteração do conteúdo de uma página por qualquer internauta, sem a necessidade de muitos conhecimentos técnicos. Isso

⁴ Tradução da autora. Trecho original: Participatory journalism is any kind of newswork at the hands of professionals and amateurs, of journalists and citizens, and of users and producers (...).

porque, segundo Ana Quiroga (2008, p.7), os usuários compartilham entre si os códigos de programação, de maneira que qualquer pessoa possa agregar ou apagar conteúdo.

Diversos autores (Schwingel, 2004; Silva Jr., 2004; Antoun, 2004; Holanda, 2004 e 2007; De Quadros, 2005; Brambilla, 2005 e 2006; Breier, 2004; Evangelista, 2006; Primo e Träsel, 2006; Antoun e Pecini, 2007; Beltrão, 2007; Fonseca e Lindemann, 2007; Rigitano, 2004; Munhoz, 2005; Träsel, 2007) enxergam potencial nesta prática, alegando ser um caminho para a expressão de pessoas antes apenas fontes primárias. (HOLANDA, André et al., 2008, p.59).

O **webjornalismo** é definido por Primo e Träsel (2006, p.9) como “práticas desenvolvidas em seções ou na totalidade de um periódico noticioso na *Web*, onde a fronteira entre produção e leitura não pode ser claramente demarcada ou não existe”. Permite aos cidadãos ter espaços para que eles mesmos publiquem conteúdo, seja enviando o próprio material jornalístico, seja reescrevendo textos, fazendo comentários e/ou debatendo a partir de publicações de outros colaboradores.

Segundo Virginia Fonseca e Cristiane Lindemann (2007, p.88), a denominação “jornalismo participativo na *Internet*” remete à ideia de produção e publicação de notícias na rede mundial de computadores a partir de qualquer usuário, como uma prática jornalística aberta a todos. A principal característica do webjornalismo, segundo as autoras, é a superação do modelo emissor-meio-mensagem-receptor, tendo em vista que o receptor torna-se um produtor, “podendo publicar suas opiniões, participando ativamente de decisões públicas. É a possibilidade da comunicação de mão dupla”. (CHOI, 2003, p.22)⁵

Na realidade, Claudia de Quadros (2005, p. 13-14) classifica o webjornalismo em seis fases, de acordo com a evolução. A primeira compreende apenas a disponibilização de conteúdo enviado pela audiência, que é editado em um espaço definido para os leitores (semelhante às cartas do leitor, para comparar com a mídia impressa). A segunda é um pouco mais dinâmica, permitindo a troca de informações entre o jornalista e a audiência. A terceira desenvolve, a princípio, a ideia inicial da segunda, mas a interação é maior. A quarta fase compreende o uso de *blogs*, adotados, inclusive, por alguns jornais digitais para comentários sobre assuntos publicados. A quinta fase, segundo a autora, compreende a produção de matéria pelo público e a disponibilização de conteúdos audiovisuais. A última

⁵ Tradução da autora. Trecho original: (...) people can easily post their opinions and concerns on the Internet. In short, people participate actively in public discussion and form their opinion on issues that they face. Furthermore, in this sense, two-way communication, which is a problem for traditional mass media, is possible through online journalism.

fase é a da inversão dos papéis entre o que antes era o emissor e o receptor, constituindo o que André Lemos (2004, p.112) destaca como “uma interação que vai além”:

[...]A noção de interatividade está diretamente ligada aos novos media digitais. O que compreendemos hoje por interatividade nada mais é que uma nova forma de interação técnica, de cunho eletrônico-digital, diferente da interação analógica que caracterizou os media tradicionais[...]

Segundo Träsel (2007, p.4-5), a expressão por meio dos *blogs* foi facilitada pelas ferramentas não-complicadas que permitem a qualquer um criar um *blog* sem a necessidade de ser um especialista em informática. Relatório intitulado *Bloggers: a portrait of the internets new storytellers*, de 2006, mostram que 12 milhões de americanos adultos dizem manter um *blog* e 57 milhões lêem *blogs*. Os dados mostram, de acordo com Antoun e Pecini (2007, p.3-4), que os *weblogs*, ou *blog* (páginas da world wide web atualizadas com frequência, com registros datados e ordenados por ordem cronológica) tornaram-se uma fonte de informação alternativa quando os webjornais ficaram inacessíveis devido ao imenso tráfego de internautas em busca de notícias sobre o ataque às Torres Gêmeas, nos Estados Unidos.

Diante das possibilidades oferecidas pela *internet* e das novas tecnologias da comunicação, os usuários, públicos e/ou audiências, se comportam de maneiras diferentes no ciberespaço. Segundo Rodríguez (2005, p.271-273), existem: os usuários leitores, também conhecidos como consumidores ou receptores, que se dedicam a atividades de busca e leitura de conteúdos, mas não fazem uso das ferramentas interativas e comunicativas; usuários produtores, aqueles que são produtores de conteúdos próprios e consumidores de outros conteúdos ao mesmo tempo. Eles podem ser divididos em reativos (respondem a iniciativas propostas por outros) e proativos, que tomam as iniciativas, criam páginas, *blogs* e fazem uso dos recursos interativos. Esta classificação é discutida por Castells (2001, p.51), que a diferencia em produtores/usuários (que alimentam o sistema, os *hackers*, comunidades virtuais e demais empreendedores da rede) e consumidores/usuários (que não participam ativamente).

2.3. Conceito utilizado neste projeto: comunicação participativa

Para o presente estudo, iremos utilizar o termo comunicação participativa de forma generalizada, defendido pelos autores Shayne Bowman y Chris Willis (2003, p.22-33), que destacam que as formas de participação do público podem ser por meio de grupos de discussão; conteúdos gerados por usuários por meio de três vias, *e-mail*, classificação das notícias (de um jornalista ou outros usuários) e sistemas de retroalimentação (enquetes, por exemplo); *weblogs* (com publicação colaborativa e em grupo). Reforçamos, assim, e de acordo com os autores, que as atividades que os usuários podem realizar a partir dessas ferramentas interativas vão desde o comentário, filtro, edição até reportagens ou emissões de áudio e vídeo. Portanto, ao falarmos em comunicação participativa a partir da web (o webjornalismo), defendido por Primo e Träsel (2006, p.9) e Virginia Fonseca e Cristiane Lindemann (2007, p.88), utilizaremos as mesmas definições do jornalismo participativo, embora o webjornalismo remeta à ideia de produção e publicação de notícias na rede mundial de computadores a partir de qualquer usuário, como uma prática jornalística aberta a todos.

2.4. De *Gatekeeper* a *Gatewatcher*

Na sociedade em rede, o bem mais valioso é a informação. Os jornalistas têm a função de mediadores nesta sociedade, ou *gatekeeper* (porteiro, ou guardião dos portões, traduzindo). A função deles é verificar e filtrar o que é mais relevante e adequar ao espaço físico do meio.

A teoria do *gatekeeper* foi uma das primeiras a surgir na discussão da objetividade da ação jornalística. Segundo Nelson Traquina (2002, p.69),

[...]O fluxo de notícias tem de passar por diversos gates, isto é, 'portões', que não são mais do que áreas de decisão em relação às quais o jornalista, isto é, o *gatekeeper*, tem de decidir se vai escolher essa notícia ou não. Se a decisão for positiva, a notícia acaba por passar pelo portão; se não for, a sua progressão é impedida, o que significa a sua morte, porque significa que a notícia não será publicada, pelo menos nesse órgão de informação[...]

De acordo com Fonseca e Lindemann (2007, p.91-92), estudos concluíram que as decisões dos selecionadores de notícias são mais influenciadas por critérios relacionados às rotinas de produção, como noticiabilidade, deadlines, falta de espaço, linha editorial, repetição, falta de qualidade do material, interesses.

No caso do webjornalismo participativo, em que não existe o limitador espacial e os autores são os públicos (qualquer internauta com acesso a computador), a seleção (afinal, também são considerados *gatekeepers*) do tipo de material a ser publicado pelas audiências é quase que inexistente. Ou seja, “os portões” passam para as mãos dos produtores de informação. Neste caso, os jornalistas, que filtram o conteúdo disponível na rede ou enviado pelos colaboradores, complementam e adéquam, passam a ser chamados de *gatewatchers*. Segundo Axel Bruns (2003, p.8), “*gatewatchers* são capazes de manter os portões pelos quais as notícias e informações passam”.

Gillmor (2005), em sua obra, antevê a comunicação para o século XXI, imaginando que o jornalismo se democratizará cada vez mais e que, a partir de agora, “a produção de notícias e a reportagem do futuro serão mais parecidas com uma troca de ideias ou com um seminário”, evidenciando a participação do cidadão-repórter. “As normas por que se regem as fontes, e não só os jornalistas, mudaram graças à possibilidade de toda a gente produzir notícias”. (GILLMOR, 2005, p.55)

Para o autor, essa nova prática jornalística é diretamente influenciada pelo aparelhamento tecnológico da sociedade que, principalmente, através da *internet*, possibilita às pessoas produzirem informações e conteúdos multimídia e os distribuírem, em diversos formatos, em redes sociais *online*, em *wikis*, em *sites* independentes de publicação peer-to-peer (p2p), por meio dos telefones móveis e, principalmente, dos *blogs*.

Quiroga (2008, p.7) caracteriza este fenômeno como jornalismo 3.0, termo utilizado por Gillmor⁶ em 2002 para especificar a terceira versão do jornalismo digital e explicado por Juan Varela (2005):

[...]Jornalismo 1.0 é aquele que passa o conteúdo dos meios tradicionais para a rede; Jornalismo 2.0 é a criação de conteúdo na e para a rede, utilizando características de hipertextualidade, interatividade, multimídia.

⁶ Em 2002, Gillmor participou de uma conferência intitulada “Journalism 3.0”. E a partir dessas discussões, começou a escrever o livro “Nos, os Media” (*We the media*). Entrevista disponível em <http://www.ojr.org/ojr/technology/1094764696.php>

O jornalismo 3.0 é a socialização da informação por meio de conversas virtuais em que os participantes interferem na própria mensagem[...]

2.5. A participação do público no processo de comunicação

Diante desse cenário de jornalismo 3.0., não só a produção de veículos próprios, como *blogs* e *podcasts*, tem permitido ao consumidor se tornar produtor de informação, mas também os meios de comunicação tradicionais vêm abrindo espaço (ao longo da história) para a participação do público. Um impresso possui um canal de notícias na *internet*, aceita fotos de pessoas comuns (como o “FotoRepórter” do jornal O Estado de S.Paulo), ou seja, interage com os receptores. Logo, Segundo Mielniczuk e Silveira (2008, p.173), “além de pautar as discussões na sociedade, o jornal agora também convida o leitor a participar da produção das notícias”.

Links para “cidadãos repórter” enviarem seus flagras espalham-se nos *sites* de notícia e de veículos jornalísticos, de acordo com Lidiane Amorim (2010, p.3).

[...]Jornalistas, leitores, internautas, interagem como nunca antes e as notícias saem das redomas dos profissionais de comunicação e passam a receber a intervenção de cidadãos comuns. Além de quantitativa, a participação de cidadãos na produção de notícias também sofreu um salto qualitativo na medida em que o formato e a qualidade das mensagens e intervenções foram sendo transformadas na mesma velocidade em que as tecnologias de informação e comunicação avançam[...]

Segundo Fabio Malini (2008, p.11), os veículos criaram “canais de jornalismo cidadão”, uma forma de trazer os conteúdos circunscritos a *blogs* e *sites* independentes, que, com frequência, gera audiência e complementa as informações dos jornais *online*. O usuário, para colaborar com as informações (em qualquer formato) é avisado de que “para enviar material, deverá concordar com o Termo de Compromisso e Cessão de Direitos Autorais” (MALINI, 2008, p.11).

Lemos (1997) observa que essa mídia tradicional (jornal, revista, rádio, televisão) impunha uma passividade ao público e uma pré-escolha das informações que seriam transmitidas, o que muda com as tecnologias digitais, que alteram a forma de circulação de

informações. Passa-se do modelo “um para todos” ao “todos para todos”, que constitui uma forma descentralizada e universal de circulação de informações.

Segundo Gillmor (2005, p.163), “aplicadas às comunicações em geral, todas estas tendências se somam para produzir uma ainda maior democratização radical do acesso aos meios de produção e distribuição”, e também um novo instrumento que sobe da base para a cúpula, talvez a transformação mais importante (e também a mais rejeitada):

[...]O antigo público tem o papel mais importante nesta nova era: os cidadãos têm de ser ativos das notícias, não meros consumidores. [...] Tem de exigir melhor e tomar parte numa conversa mais alargada. Perderemos muito se tal não vier a acontecer[...] (GILLMOR, 2005, p.229)

2.6. Experiências de comunicação “todos para todos”

Uma das primeiras iniciativas dessa comunicação no formato “todos para todos” surgiu, nos anos 90, a partir da criação do Independent Media Center (Centro de Mídia Independente, em português, ou Indymedia) – IMC -, ideia de um grupo de ativistas para cobrir as manifestações contra a Organização Mundial do Comércio, em Seattle, em 1999. Segundo Primo e Träsel (2006, p.5-6), com o sucesso na cobertura feita por voluntários munidos de câmeras e gravadores, o CMI ganhou notoriedade e gerou projetos semelhantes no mundo inteiro, adotando como slogan “não odeie a mídia, torne-se a mídia”⁷. A notícia era produzida por seus próprios atores, numa espécie de jornalismo colaborativo, diferentemente do que acontecia na grande mídia, como explicado anteriormente.

Os webjornais, na opinião dos autores (2006, p.3-4), têm cada vez mais cortejado a participação dos leitores, ainda que de forma tímida, por meio de correio eletrônico, boletins, fóruns, enquetes e outros recursos. Mas, em geral, mantinham o controle da publicação nas mãos de uma equipe de jornalistas profissionais. Alguns webjornais, de acordo com Henrique Antoun e André Pecini (2007), abriram espaços para os comentários dos leitores, como o alemão Die Zeit3, ou criaram *blogs* da redação com espaço para comentários, como o britânico The Guardian ou o brasileiro Globo *Online*.

⁷ Tradução da autora. Trecho original: Don't hate the media, become the media.

[...]Outros, como o Los Angeles Times, chegaram ao extremo de abrir seus editoriais para intervenção direta do público – suspendendo a iniciativa em pouco tempo, devido à profusão de imagens pornográficas publicadas pelos colaboradores[...] (ANTOUN; PECINI, 2007, p.3-4)

Segundo Ana Brambilla (2006), as previsões de Gillmor parecem já estar acontecendo. Um exemplo, de acordo com ela, é o *site* sul-coreano *OhmyNews*, um dos primeiros a se basear, desde a concepção (em 2000), na interação entre leitores e jornalistas. Sob a premissa de que “todo cidadão é um repórter”, o jornalista (e fundador) Oh Yeon Ho permitiu que qualquer cidadão enviasse matérias que são editadas e publicadas pela equipe de jornalistas do *OhmyNews*, em troca de uma pequena quantia em dinheiro. Brambilla (2005, p.5) explica que a soma pode variar de 2.000 a 20.000 *wons*, de acordo com a importância do material e o espaço ocupado no *site*, e eles são classificados de acordo com alguns critérios, entre eles a resposta às perguntas básicas do *lead*. Inicialmente, o *site* era editado apenas no alfabeto coreano, mas a partir de 2004 passou a ser trabalhado também em inglês.

De acordo com Bowman e Willis (2003, p.7), o *site* atrai cerca de dois milhões de pessoas diariamente, considerando que o não-usual é justamente os leitores poderem participar do produto (o *site*) e também do processo (a produção e escolha das notícias). Brambilla (2006, p.101) atualiza este dado: o jornal (inglês e coreano) conta com aproximadamente 5 mil cidadãos-repórteres, os quais têm seu pedido de cadastramento avaliado pela coordenação do projeto. Uma vez autorizados, podem enviar imagens, vídeos, áudio ou artigos, material que passa pela edição de jornalistas profissionais.

Brambilla (2006, p.100) explica que o trabalho foi desenvolvido em um período complicado para a Coreia do Sul (acabara de sair da ditadura da década de 80), mas a ideia teve início pela dificuldade de acesso a informações do governo e impossibilidade de livre opinião. Na redemocratização, apenas três jornais (conservadores) continuaram a exercer influência no país – Chosun, Jong Ang e Dong-A Ilbos -, ligados ao governo federal. Então, com as ferramentas e possibilidades advindos com a *internet* na década de 90, surgiram os “media” alternativos.

Eventos como a criação do *OhmyNews* marcam, segundo Primo e Träsel (2006, p.9), o florescimento do jornalismo participativo na web, ou webjornalismo participativo,

conceituado como “práticas desenvolvidas em seções ou na totalidade de um periódico noticioso na web, onde a fronteira entre produção e leitura não pode ser claramente demarcada ou não existe”.

Experiências como a do *OhmyNews* estimularam empresas que lidam com soluções tecnológicas, como a *Nokia*, a criar, inclusive, premiações, como é o caso “Prêmio para cidadãos-jornalistas”, o que mostra a evolução da participação do público na produção de conteúdo.

O *Wikinews* (WN) é um outro exemplo. Projeto de uma agência de notícias aberta e livre, é baseado em um sistema *wiki* e produzida por uma comunidade de colaboradores. Os usuários podem participar de discussões com outros, além de ter acesso ao código fonte e ao histórico de modificações (ou seja, permite não apenas a produção, mas a edição de outros textos, já publicados), sem nenhum tipo de cadastramento. No entanto, existem algumas regras quanto ao que será publicado. Não são aceitos editoriais, *releases* e/ou artigos científicos. E, de acordo com Primo e Träsel (2006, p.13), se algum internauta estragar notícias de forma recorrente, pode ter seu acesso ao *Wikinews* bloqueado. Segundo Antoun e Pecini (2007, p.8), as notícias publicadas devem ser: focadas em um único assunto; escritas de um ponto de vista neutro; factuais; relevantes; globais e locais; e colaborativas.

Segundo Mariana Dourado (2009, p.6-7), no final de 2006, foi lançado o Brasil Wiki (BW), um *site* colaborativo, em que o internauta pode publicar textos, fotos ou vídeos. Tendo como slogan “Você é o repórter”, nasceu de uma parceria entre os jornalistas Eduardo Mattos e José Aparecido Miguel, inspirados no sucesso do OhMyNews.

[...]O empreendimento foi inovador no país e hoje são mais de 2.100 usuários cadastrados no *site*, que se dedica a abrir espaço para todos publicarem informações, criticando a forma unidirecional da imprensa tradicional[...]

O *Kuro5hin* (K5) funciona de maneira bem diferente do WN e do BW, mas também é baseado no princípio da colaboração. Ele foi aberto pelo programador Rusty Foster em 1999 e visa à discussão em fóruns sobre matérias publicadas; o foco, portanto, não está na publicação de notícias. Antoun e Pecini (2007, p.11) observam que o K5 é dividido em 12 seções, sendo elas: diários (*blog* – “se você não tem nada a dizer, diga aqui”), tecnologia,

ciência, cultura, política, mídia, *internet* (com foco no aspecto social, não no tecnológico), editorial (artigos de opinião), ficção (textos narrativos e poéticos), meta (artigos sobre o próprio K5), MLP - propagação impensada de links - (para notas com sugestões de *sites*), e notícias. Para participar do K5, aos usuários é pedido um cadastramento com nome e endereço de correio eletrônico. Assim, além de poder submeter matérias para aprovação da audiência, a pessoa também vota nos demais textos submetidos. Logo, a moderação é feita pelos próprios leitores e colaboradores.

No final de 2006, segundo Sara Moutinho (2006, p. 93), a *Reuters* e o portal *Yahoo!* criaram o *site You Witness*, que recebe e publica *online* as imagens que forem aprovadas, “e se dispõe a adquirir fotografias com qualidade necessária para serem distribuídas no serviço regular da agência”. A *Current TV* (desde 2006 associada ao *Yahoo Vídeio*) também adota o discurso do “jornalismo participativo”. De acordo com Sylvia Moretzsohn (2006, p.70), não basta contar uma boa história ou captar belas imagens, porque o que torna esse jornalismo diferente são os critérios, como “‘honestidade, rigor, isenção e integridade’, destacados no código de ética da emissora. O jornal, assim como outros, tem um documento de adesão para se tornar um ‘cidadão-repórter’”.

A estação de televisão norte-americana *CNN* lançou o *I-Report*, um *site* alimentado inteiramente pelos usuários (com idade acima de 13 anos e que tenha realizado um pré-cadastro), desde texto, até vídeo e/ou foto, sem filtro. É interessante observar, por exemplo, um tutorial disponibilizado no *site* para maximizar a qualidade do material recebido, ou seja, a *CNN* oferece dicas de técnicas jornalísticas como gravação de vídeos, fotos e estilo de texto, além de apresentar formas de identificar uma boa história. Aliás, a *CNN* deixa claro, já na entrada no *site*, que as histórias não são editadas e/ou checadas antes de serem publicadas. Em recente estudo sobre o canal de comunicação, Mariana Lapolli e Roberto Amaral (2009) apontaram que os arquivos postados considerados mais importantes e que obtiverem destaque são veiculados na programação tradicional da emissora (“On CNN”). De acordo com Lapolli e Amaral (2009, p.10), o *site* recebe cerca de 15 mil contribuições de cidadãos repórteres por mês.

A *BBC News*, cadeia pública britânica, possui espaço com o mesmo objetivo. Fazendo uso dos cidadãos-repórter desde os atentados de Londres, em 2004, utiliza-se dos canais destinados à participação do público para explorar novas ideias sobre narração de histórias multimídia, por meio de telefones celulares e GPS. Segundo Yolanda Martinez Solana (2007, p.150-151), a *BBC* já conta com um programa informativo (chamado *Your*

News – suas notícias, em português) baseado totalmente em conteúdos gerados pelas audiências.

O site *NewsVine* é outro destaque no quesito colaborativo. A audiência escolhe, por votação, os tópicos que serão discutidos, escapando completamente da *agenda setting*, em que as discussões são pautadas pela mídia ou a mídia é pautada pelos fatos.

Fonseca e Lindemann (2007, p.89-90) apresentam também o *Slashdot*, fundado pelo programador americano Rob Malda, em 1997. O site é construído com matérias sobre tecnologia e informática produzidas pelo público. São cerca de 20 notícias com links para as fontes originais. Hoje, o *Slashdot* pertence à *Open Source Technology Group*, referência mundial para notícias do mundo digital. Outra característica do *Slashdot* é que possui um sistema de moderação compartilhada, em que 400 moderadores são sorteados e votam na relevância dos comentários.

Segundo Malini (2008, p.12-13), existe uma infinidade de experiências que atuam de forma independente (sem presença de profissionais de jornalismo) ou híbrida (usuários e profissionais). Entre elas, além das já citadas anteriormente, coloca-se o *BottomUp* (Espanha) e o *ÁgoraVox* (França). O sistema de publicação e divulgação de notícias, nestes casos, é baseado ora em uma equipe de redatores profissionais para hierarquizar as informações, ora por comunidades de repórteres-cidadãos.

Nos Estados Unidos, de acordo com pesquisas de Yolanda Martinez Solana (2007, p.150), os meios produzidos por cidadãos-repórter (sem formação jornalística, não remunerados) vêm crescendo. A autora cita o caso do *BrooWaha*, uma coleção de notícias, resumos e opiniões *online*, acompanhado de conteúdo gráfico, relacionados, até o momento, à cidade de Los Angeles. Outro exemplo é o do grupo *Gannett*, proprietário do *USA Today*. Seguindo a tendência do jornalismo cidadão, oferecem aos usuários (no intitulado *crowdsourcing*) a possibilidade de colher informações para produzir reportagens (sobre administração e temas locais, de importância secundária). Um outro exemplo é o jornal *Northwestvoice*, feito por meio de comentários enviados por membros da comunidade de Northwest Bakersfield, na Califórnia. Segundo De Quadros (2005, p.10-11),

[...]Os melhores comentários são selecionados pelos editores para a publicação da versão impressa, que tem uma tiragem de 28 mil exemplares e já conseguiu faturar 30% a mais com publicidade desde que

esse projeto foi implantado, segundo dados do Observatório da Imprensa, de 27/07/2004[...]

O jornal *Los Angeles Times* também abriu ao público a possibilidade de reescrever a seção de opinião e o editorial, mas o *site* foi invadido por obscenidades e discussões que não contribuía para os leitores. Por conta disso, segundo De Quadros (2005, p.10-11), os editores do jornal decidiram fechar essa possibilidade de maior participação do público dois dias após a sua implantação.

No Brasil, alguns exemplos de participação do público são o ouvinte repórter e, mais recentemente, o bikerepórter. Inclusive os jornais impressos adotaram esse estilo de produção de conteúdo, recebendo material fotográfico ou noticioso.

Entre os *sites* ligados a empresas jornalísticas, é possível observar modelos de interação. Um projeto de Stefanie Silveira (2009, p.5) destaca o *site* do jornal Zero Hora⁸. Em termos de participação, o portal permite comentários e correções nas notícias produzidas, além de postagens no fórum e resposta a enquetes, mas existe a moderação, que é feita pelos editores. Existe também, segundo a autora, uma seção chamada “Leitor Repórter”, em que é possível enviar textos, áudio, fotos e vídeos. Para atuar como cidadão-repórter é preciso efetuar um cadastro, e o conteúdo enviado passa pelo crivo dos moderadores.

O grupo de comunicação O Estado de S. Paulo disponibiliza *online*, a partir de 2005, a seção “FotoRepórter”, destinada a qualquer cidadão quer queira enviar fotografias para a publicação na rede. De acordo com Fonseca e Lindemann (2007, p.90-91), além de serem veiculadas na *Internet*, com acompanhamento de legenda e crédito, as fotos produzidas pelos internautas são eventualmente utilizadas nos jornais impressos do grupo, como Jornal da Tarde e OESP; materiais com bom conteúdo jornalístico passam a ser distribuídos pela Agência Estado. Este processo, aliás, é considerado pelo próprio veículo como uma “iniciativa pioneira no país”, segundo dados publicados no *site* do Grupo Estado. A ideia, ainda de acordo com informações do *site*,

⁸ Zerohora.com é a segunda edição online do jornal gaúcho Zero Hora, fundado em 1964 e pertencente ao Grupo RBS. A primeira edição fazia apenas a transposição do conteúdo impresso para a Internet. A última, lançada em 2007, possui redação própria para a produção de notícias, características próprias do universo digital e amplia as ferramentas de interação. (SILVEIRA, 2009, p.5)

[...]nasceu após os atentados de 7 de julho em Londres, quando as imagens registradas por cidadãos comuns em seus telefones móveis inundaram a *internet*, e a seguir foram estampadas nas páginas dos principais jornais e revistas de todo o mundo[...]

Ou seja, se o cidadão comum tem um celular com uma câmera digital ou simplesmente uma máquina fotográfica, pode enviar fotos que podem ser publicadas em todas as mídias do Grupo Estado, inclusive com a possibilidade de serem comercializadas pela Agência Estado aos veículos de comunicação do mundo todo.

A livre participação do público também foi destaque no *blog* do jornalista Ricardo Noblat. Em julho de 2005, registrou 1.005.194 visitantes únicos (Ips), mas foi interrompida temporariamente porque alguns usuários estavam impedindo a leitura do *blog* ao enviar mensagens para atravancar o servidor, de acordo com De Quadros (2005, p.10-11).

No caso das participações dos cidadãos-repórter na TV, pesquisa de Lidiane Amorim e Cristiane Finger (2008, p.3) mostra que os números ainda são pequenos, afinal a produção e veiculação para este meio possui algumas peculiaridades (e, talvez, limitações), pois não estão totalmente nas mãos do receptor. Logo, ele detém a informação e o registro de um fato. No entanto, alguns telejornais locais da Rede Globo de Televisão, criaram quadros em que estimulam a participação dos cidadãos por meio do envio de imagens. São esses os casos do RJTV e SPTV, telejornais que atendem às regiões do Rio de Janeiro e São Paulo, respectivamente. A vídeo-pauta, criada pelo RJTV, em 2008, estimula os cidadãos a enviarem materiais audiovisuais produzidos no dia-a-dia. Segundo Amorim (2009, p.46), os quadros foram criados com o intuito de estreitar ainda mais os laços entre o telejornal e sua audiência.

[...]O caráter de vigilância sobre as principais problemáticas dos bairros do Rio de Janeiro e São Paulo se mantém como foco principal da cobertura jornalística destes noticiários, e é reforçado com a possibilidade de os cidadãos colaborarem com o fornecimento de pautas gravadas por eles mesmos em qualquer lugar e a qualquer momento[...]

Quadros semelhantes aos do SPTV e RJTV foram inseridos em telejornais nacionais. Em levantamento realizado de junho a outubro de 2008 no Globo Media Center, mais de 30 reportagens apresentaram participação do público em sua estrutura.

O portal Terra mantém o canal “Vc Repórter”, que iniciou suas atividades em fevereiro de 2005. O objetivo é que os usuários colaborem com a produção jornalística, por meio do envio de fotos, vídeos, áudio ou depoimentos, por *e-mail* ou pelo celular. Segundo Lindemann (2008, p.9), o canal veicula uma média de 2,2414 matérias por dia (média calculada durante os meses de julho e agosto de 2007, em que foram veiculadas 139 matérias). Outros portais seguem a mesma linha do Terra, como o “Eu-Repórter” de O Globo Online, e o “Minha Notícia”, do portal IG.

Outro exemplo de webjornalismo participativo no Brasil é o site Overmundo, um espaço segmentado que tem como tema central a cultura brasileira. A audiência participa por meio de comentários, divulgação de festas ou eventos, envio de textos, artigos, crônicas, músicas, filmes, fotos, dicas. A definição quanto ao que será publicado fica por conta dos internautas, em um sistema de votação.

O sucesso dessas experiências, segundo Lindemann (2008, p.8-9), justifica as conclusões de um estudo sobre as mudanças em curso em função da participação dos leitores no processo de coleta de notícias, realizado pelo *American Press Institute*. Intitulado *We Media*, o projeto considera irreversível, segundo a autora, o advento do jornalismo participativo e questiona a capacidade das empresas de mídia e dos jornalistas de entenderem e se apropriarem dessa tendência. Representa, na verdade, o surgimento de uma idade de ouro do jornalismo – mas não do “jornalismo tradicional”, com uma rede de cidadãos informadores conectados a núcleos de edição. As fontes dos noticiários serão cidadãos comuns munidos de telefones celulares, câmeras fotográficas digitais, computadores de mão ou equipamentos que permitam registrar e transmitir informações.

Martinez Solana (2007, p.151) conta que sites como o *NowPublic* e o *Scoopt* apresentam, no caso do primeiro, dados de mais de 31 mil cidadãos-repórter em 130 países do mundo. O segundo registrou 12 mil colaboradores em 97 países.

É interessante observar que a maior parte da colaboração do público ilustrada é gratuita. Estudos apontam que as principais motivações desses colaboradores é ganhar status e construir uma reputação na comunidade – significa dizer que buscam reconhecimento como autoridades em um determinado assunto. É óbvio que existe a possibilidade de começarem a ganhar dinheiro com essas colaborações. Isto porque podem aproveitar o reconhecimento e conseguir remuneração de fontes diversas (publicidade na página e/ou *blog*, arrecadação de dinheiro doado pelo público que o acompanha) ou, ainda,

serem convidados a tornarem-se colaboradores remunerados das empresas de comunicação a qual costumam contribuir e obter destaque.

3. A COMUNICAÇÃO PARTICIPATIVA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

3.1. Importância e Função Estratégica da comunicação organizacional

Para verificar como as formas de comunicação participativa - que preveem a colaboração dos receptores - presentes no mundo midiático do século XXI estão sendo utilizadas no âmbito da comunicação organizacional, é preciso compreender o conceito e importância da comunicação organizacional.

O termo “organização” pode ser definido como:

[...]todo conjunto de partes ou elementos que de alguma maneira se relacionam e se influenciam reciprocamente. Um relógio, uma célula, uma árvore, um animal, um homem, uma empresa, uma cidade, são organizações. Elas não poderiam existir se não houvesse um mecanismo de influência recíproca entre suas partes. Tal influência se faz quer por troca de energia, quer por troca de informação[...] (BORDENAVE, 2001, p.15)

Paulo Nassar (2008, p.62-63) define uma organização como um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade. E essas organizações são estruturadas com pessoas que atuam segundo divisões e processos de trabalho, dependem de recursos de toda a ordem (materiais, financeiros, mercadológicos, científicos, tecnológicos, históricos, comunicacionais e relacionais). Para Nassar (p.62-63), algumas características são comuns a todas as organizações:

1. São sistemas sociais constituídos por relacionamentos entre pessoas.
2. São complexas e aplicam a divisão de trabalho. – A constituição humana de uma organização se torna um aspecto mais complexo para a missão de integrar a política, o planejamento e as ações de comunicação organizacional, destacadamente junto aos empregados, quando se realça que as estruturas organizacionais, para serem

efetivas, dividem o trabalho entre as pessoas, a partir de critérios como conhecimentos e habilidades.

3. Têm história e memória – Elas são o produto da ação de seus fundadores, de seus integrantes, e da sociedade onde se insere. Ao longo de sua história, que vai além da história de seus fundadores, constitui uma cultura; cria, consolida e inova tecnologias; forma pessoas. Esse acervo de conhecimentos deve ser continuamente transmitido e reforçado para os integrantes da organização.
4. Devem enfrentar o desafio das mudanças – As organizações mudam para se adequar às inúmeras mudanças acontecidas nos âmbitos mercadológico, econômico, social, histórico, ambiental, cultural, comportamental, dentre outros. Os ajustes organizacionais e uma “comunicação excelente” são formas de permanecer vivas diante de reestruturações produtivas e patrimoniais (fusões e aquisições), movimentos da concorrência e desafios ecológicos, culturais, econômicos e sociais.
5. Têm identidade – Cada organização expressa a sua cultura em uma determinada identidade. Esta é constituída de um conjunto de símbolos, comportamentos e narrativas que a tornam única diante de seus públicos, redes de relacionamento e sociedade.
6. Querem resultados – As organizações se estruturam para ser eficazes. Na sociedade contemporânea, os resultados organizacionais não podem ser alcançados a partir de qualquer ferramenta, insumo ou processo produtivo. A ação organizacional deve ser efetiva. Os resultados pretendidos devem ser alcançados a partir de métodos que não produzam, ou minimizem, impactos sociais, econômicos e ambientais. A partir deste posicionamento em relação à procura de resultados é que nascem as ideias atuais de qualidade, respeito ao consumidor e ao cidadão, sustentabilidade, responsabilidade social e histórica.

Ao longo dos últimos anos, a comunicação organizacional vem passando por um processo de grande transformação. O aumento da competitividade, a necessidade de trabalhar com diferentes públicos, o que sugere diferentes conteúdos, discursos e/ou linguagens, a segmentação da mídia e as inovações tecnológicas têm alterado os processos comunicacionais dentro da organização, seja no processo de gestão, seja pela agilidade e interatividade no relacionamento com os públicos de interesse. Exige-se das empresas

comunicação transparente, uma via de mão dupla, com mecanismos formais que facilitam a abertura de canais de comunicação interna.

Segundo Marlene Marchiori (2008, p.29),

[...]Nos dias atuais, não basta mais imaginar que apenas a produção de veículos de comunicação em uma organização – única e exclusivamente – conferirá a ela o status de empresa que pratica a comunicação organizacional[...]

Ou seja, surge a necessidade de que as organizações se preocupem com o monitoramento das informações e a abertura do diálogo com seus diferentes grupos de interesse, sendo preciso “[...] olhar para a comunicação como possibilidade de (re)construção” (MARCHIORI, 2008, p.28).

A Comunicação Organizacional (também conhecida como Empresarial e/ou Corporativa) pode ser definida como um conjunto de atividades, ações, estratégias, produtos e processos, que as empresas ou entidades partilham para reforçar a imagem junto aos públicos de interesse ou à opinião pública. É por meio da comunicação que elas compartilham seus objetivos e metas, levando aos consumidores finais seus diferenciais competitivos.

Para Margarida Kunsch (1995), a comunicação organizacional compreende a comunicação administrativa, mercadológica e institucional empreendida por entidades privadas ou públicas.

Segundo Paulo Nassar (2008, p.64), todas as organizações, independentemente dos modelos administrativos, têm na comunicação um processo complexo, integrante de suas políticas, seus planejamentos e suas ações.

A comunicação dentro das organizações deixou, portanto, de ser um mero conjunto de atividades desenvolvidas de maneira fragmentada para constituir-se, na definição de Wilson da Costa Bueno (2009), em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse, estimulando-a a criar uma cultura de comunicação e atendimento, com a valorização dos agentes ativos, os públicos internos.

[...]Parte-se do pressuposto de que ela não é realizada apenas pelos profissionais de comunicação de uma organização, mas por todos aqueles que a integram... mobilizando e capacitando todos os funcionários para desempenharem a função de ‘comunicar’[...] (BUENO, 2009, p.4)

A comunicação passou a ser vista pelos gestores (cerca de 70% deles) como estratégica (e para integrar as áreas) dentro das empresas, destacando que saber se comunicar é, cada vez mais, um grande diferencial (ABERJE, 2007). Os dados da pesquisa “Comunicação Corporativa nas organizações” revelam, inclusive, que os investimentos estão aumentando. Do total de entrevistados, mais de 80% revelaram que a empresa esteja investindo em comunicação corporativa, aumentando o prestígio da área e seu poder dentro das organizações. No caso exclusivo de empresas brasileiras, 70% dos entrevistados acreditam que esses investimentos irão crescer no futuro.

Surge, assim, a ideia de inteligência empresarial, ou seja, incorporar ações voltadas para funcionários, clientes, acionistas, imprensa, sindicatos, parlamentares, entidades e grupos organizados e mobilizados da comunidade, e aumentar a relação entre a empresa e a sociedade. Segundo Nassar (2008, p.65), essas ações só são possíveis por conta dos meios de comunicação: os tradicionais, como os orais (relacionamentos face a face), os impressos (boletins, jornais, revistas, manuais, relatórios etc) e os audiovisuais (vídeos, televisões corporativas), além dos meios digitais.

Logo, as ações de comunicação organizacional só podem ser concretizadas e, de fato, praticáveis quando os públicos de uma empresa estão bem definidos. Philip Kotler (1998), ao definir o ambiente de *marketing* de uma empresa, inclui sete tipos de públicos, considerados grupos de pessoas com interesses na empresa ou que cause impacto na capacidade da empresa de atingir os objetivos finais. Para essa pesquisa, iremos considerar para a comunicação organizacional esses públicos definidos por Kotler. Neste caso, temos:

- Públicos financeiros: influenciam a capacidade da empresa de obter fundos. Podem ser consideradas as instituições bancárias, empresas de investimentos e acionistas.
- Públicos de mídia: são os que divulgam notícias e que exprimem opiniões editoriais. Nesta lista, temos os veículos de comunicação, como jornais, revistas, estações de rádio e canais de televisão.

- Públicos governamentais: as ações da empresa devem agir de acordo com as ações estipuladas pelos governos, nas instâncias municipais, estaduais e/ou federais.
- Grupos de interesse: as decisões da empresa podem ser questionadas por organizações de consumidores, grupos de ambientalistas, representantes de minorias e outros.
- Públicos locais (ou de entorno): estão incluídos nessa relação os vizinhos da organização e organizações comunitárias, que podem se organizar em movimentações contrárias à organização.
- Público geral (ou consumidores): a atitude do público em relação a produtos e serviços é o que determina as vendas, os preços e a imagem da organização.
- Públicos internos: incluem empregados, gerentes, voluntários e diretores. São os embaixadores da marca, podendo alavancar os lucros (e influenciar o público externo) ou levar a empresa à ruína.

3.2. Cultura Organizacional - como é, de fato, a vida que pulsa dentro das organizações

A cultura é fundamental no entendimento das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. A cultura expressa os valores e as crenças que membros de um determinado grupo partilham.

Richard Hall (1978, p.80) afirma que a cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e, de fato, determina os limites dos distintos grupos.

Maria Tereza Leme Fleury e Rosa Maria Fischer (1989, p.117) propõem que a cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que “em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação”.

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. Sendo um fenômeno social, uma das

principais características das organizações é a interação humana. As pessoas que atuam nas corporações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização. Logo, as empresas são realidades sociais construídas de forma compartilhada, como atesta Gareth Morgan (1996, p.36):

[...]A estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa (...) atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham[...]

A cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais. Pois, de forma bastante simplificada, a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferenciara em relação a qualquer outra empresa, (daí, também, o conhecimento de informações que possibilita a definição ou o ajuste de estratégias). “A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos” (PIRES; MACÊDO, 2006, p.88).

Segundo José Calixto de Souza Pires e Kátia Barbosa Macêdo (2006, p.87-88), a atribuição do termo cultura, para uma organização, é relativamente recente. O termo cultura organizacional apareceu, primeiramente, na literatura de língua inglesa nos anos 1960, como sinônimo de clima. O equivalente “cultura corporativa”, usado nos anos 1970, ganhou popularidade após a publicação do livro, com o mesmo título, de Terrence Deal e Allan Kennedy, em 1982. Desde então, a literatura técnica específica vem utilizando o termo.

Na realidade, o termo não é definido com unanimidade entre estudiosos da área. Existem ao menos três possibilidades de entendimento da cultura organizacional, segundo Jean François Chanlat (1995): a visão gerencial, que considera a cultura como mais uma das características que a organização possui, podendo ser, inclusive, manipulada pelos dirigentes da organização de acordo com a sua vontade (líderes desenvolvem formas próprias de solucionar os problemas da estrutura, deixando impressas suas concepções de

mundo aos demais); a visão antropológica fechada, que coloca a cultura como um sistema de ideias, significações ou conhecimento encontrados em toda a sociedade (associação da cultura da empresa com sua história e dos fundadores), desconsideram, no entanto, os indivíduos envolvidos no processo; a visão antropológica aberta, que considera que a cultura está presente em toda organização, sem que haja uma cultura específica.

Marlene Marchiori (2008, p.77-78) apresenta alguns conceitos partilhados por autores durante o tempo. Chester Barnard, nos anos 1930 e 1940, e Peter Drucker, nos anos 1950, já consideravam a centralidade de valores na administração das organizações. “Para Drucker, o gerenciamento significava mais do que uma simples tomada de decisão e procedimentos de planejamento. A organização tinha de ser conduzida na expressão de seu comportamento”.

Em 1982, o termo (considerado o que fator que pode definir o sucesso ou fracasso da organização) foi definido como: “cultura é a forma com que fazemos as coisas por aqui”, segundo informações de David Collins (1998, p.108).

Para Michael Pacanowsky e Nick O’Donnell-Trujillo (1982, p.146), a “cultura organizacional não é mais uma outra peça do quebra-cabeça, ela é o quebra-cabeça. Do nosso ponto de vista, a cultura não é algo que uma organização possui; uma cultura é algo que uma organização é”. Maria Ester de Freitas (2007, p.12) corrobora com a posição dos autores, argumentando que, ao reconhecer uma organização como uma cultura, se está reconhecendo o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências.

Marlene Marchiori (2008, p.94) define cultura organizacional como o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade.

[...]Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas. Assim, *é preciso haver construção de significado /comunicação para que haja culturas em uma organização*⁹[...]

Sendo assim, na visão da autora, o diálogo se torna essencial, constrói os relacionamentos e gera significados que podem ser transformados em conhecimento

⁹ Destaques realizados pela própria autora.

compartilhado, dependendo da realidade encontrada. “Cada cultura é única, e isso deve ser fortemente considerado por aqueles que representam, percebem e interpretam uma organização” (MARCHIORI, 2008, p.94).

William Gudykunst e Stella Ting-Toomey (1988, p.17), comunicação e cultura reciprocamente influenciam uma a outra. Indivíduos “trazem” uma cultura que, sem sombra de dúvida, afeta a forma com que eles se comunicam, e a forma com que os indivíduos se comunicam pode mudar a cultura que compartilham.

Marchiori (1995, p.40) acredita que a cultura organizacional se transforma, efetivamente, a partir do momento em que o público interno entende, deseja, participa, aceita e desempenha o comportamento que vai gerar a mudança proposta. Afinal, as organizações não são formadas por trabalhadores que compartilham de um consenso. Pelo contrário. E o que acontece, a maior parte do tempo, são gestores impondo ideias.

David Collins (1998, p.126) faz uma consideração interessante:

[...]Culturas são historicamente desenvolvidas, socialmente mantidas e individualmente interpretadas. Então, a noção de que administradores podem re-redigir a história, impingir sua influência sobre os grupos e, no fim do dia, mudar crenças e atitudes das pessoas sobre suas vidas e estilos de viver, simplesmente reduz crenças[...]

John Wagner III e John Hollenbeck (2006, p.367) acreditam que a cultura organizacional influencia as atitudes tomadas pelos funcionários e os comportamentos que adotam no trabalho, já que normas e os valores culturais fornecem informação social, que ajudam os funcionários a determinarem o significado de seu trabalho e da organização ao seu redor. Assim, a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas, na visão dos autores: *dar aos membros uma identidade organizacional*, por meio do compartilhar normas, valores e percepções (sentido de união e propósito comum); *facilitar o compromisso coletivo* (compromisso entre os que aceitam a cultura como a sua própria); *promover a estabilidade organizacional* (integração e cooperação entre os membros de uma organização); *moldar o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes* (serve para explicar por que as coisas acontecem do modo como acontecem).

Para Wilson da Costa Bueno (2009, p.27), a cultura de uma organização é, certamente, algo que deve ser considerado sempre, pois define a forma pela qual a chefia e

os subordinados se relacionam, contribui para aumentar ou reduzir a participação dos funcionários no processo de tomada de decisões, estimula ou não a divergência interna. “A comunicação interna das organizações varia, para melhor e para pior, dependendo da cultura da empresa”.

Segundo Maria Tereza Fleury e Rosa Maria Fischer (1989), existem vários caminhos para se desvendar a cultura de uma organização:

- a) Histórico das Organizações: momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época propiciam o pano de fundo necessário para compreensão da natureza da organização, suas metas, seus objetivos;
- b) Incidentes críticos por que passou a organização, tais como crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos ou sucessos também são formadores de sua história;
- c) Processo de Socialização de Novos Membros: momento de socialização é crucial para a reprodução do universo simbólico. É através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamento vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros. As estratégias mais usuais são os programas de treinamento e integração de novos funcionários;
- d) Políticas de Recursos Humanos: têm papel relevante no processo de construção de identidade da organização por serem as mediadoras da relação entre capital e trabalho. Por meio delas é possível decifrar e interpretar os padrões culturais da organização;
- e) Processo de Comunicação: um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. Identificação dos meios formais orais (contactos diretos, reuniões, telefonemas) e escritos (jornais, circulares, "memos") e os meios informais, como por exemplo a "rádio-peão";
- f) Organização do Processo de Trabalho: possibilita a identificação das categorias presentes na relação de trabalho, permitindo conhecimento acerca da identidade organizacional;

Para Wilson da Costa Bueno (2007, p.35), a construção de uma cultura de comunicação não é uma tarefa fácil porque implica, necessariamente, conscientizar todos os públicos internos, “especialmente os que ocupam postos de comando, da importância da livre circulação de informações, das vantagens da livre expressão de ideias e da necessidade de conviver com a diversidade”. Especialmente em organizações autoritárias (obviamente, elas jamais se autoproclamariam dessa forma), uma relação mais democrática e

participativa é vista como uma ameaça, colocando-a como um tipo ideal, não uma realidade palpável, como alega o autor.

[...]Ela não está presente em organizações oligárquicas ou autoritárias, que estabelecem rígido controle para a circulação de informações, asfixiam as interações entre os públicos internos e censuram todas as mensagens, como se a comunicação representasse um risco quando praticada de forma ampla e democrática[...] (BUENO, 2009, p.23)

Assim, em inúmeras situações, a cultura organizacional aparece apenas para resolver conflitos e justificar medidas de chefias, direções e outros. “Tudo bem, você está certo, mas aqui a gente não faz assim porque, você sabe, tem a cultura da empresa e a gente não pode contrariá-la (...)”

[...]Não se podem colocar certos assuntos no jornal porque é contra a cultura da empresa, não se pode contestar uma decisão equivocada do gerente porque é contra a cultura da empresa, não se podem dar entrevistas à imprensa porque é contra a cultura da empresa[...] (BUENO, 2009, p.27)

Diz Wilson da Costa Bueno (2009, p.24) que uma comunicação interna apoiada em uma autêntica cultura de comunicação, é aquela que estabelece canais personalizados para o relacionamento com os públicos internos (respeitando perfis e necessidades), adapta discursos e conteúdos, e busca incentivar a participação dos funcionários pelo fortalecimento dos fluxos de comunicação.

3.3. A comunicação interna tradicional

Em uma organização, a comunicação permeia todas as suas instâncias, durante todo o tempo. Esse processo se torna mais produtivo quando existem ferramentas que viabilizam o relacionamento ágil e transparente entre os diretores e os colaboradores. Para conquistarem os empregados, as organizações, em geral, fazem uso da remuneração. No entanto, é preciso considerar que o trabalhador desenvolve atividades rotineiras e

duradouras, o que provoca pouco interesse. Não havendo motivação, não há envolvimento no processo produtivo. Se existe uma comunicação efetiva é porque as partes envolvidas no processo estão interagindo.

A comunicação interna é um desses instrumentos, pois é o esforço de comunicação responsável por desenvolver mensagens que influenciem no comportamento dos funcionários e na relação “patrão” e empregado, definindo as estratégias e diretrizes, e propondo avaliações do funcionamento do sistema. Ela forma os “embaixadores” da organização, que são os verdadeiros multiplicadores dos valores, atividades e produtos da empresa. O público interno é um dos que têm maior crédito ao falar a respeito da organização. Por isso, é importante que ele esteja sempre bem informado.

Sendo assim, o primeiro objetivo da comunicação interna é facilitar as relações e as colaborações dentro da organização. Foi só a partir dos anos 30 que as grandes organizações industriais começaram a se preocupar com as relações humanas na empresa. Segundo Georges Friedmann (1968, p.86), várias causas contribuíram para originar e reforçar o movimento das relações humanas:

[...]Reações baseadas na experiência cotidiana das oficinas contra o tecnicismo dos tayloristas e dos fordistas, e a sua impotência manifesta para obter a cooperação dos produtores e assegurar um clima favorável na empresa; o desenvolvimento das ciências humanas aplicadas ao trabalho industrial, a psicotécnica e, rapidamente, a sociologia industrial; por fim, mas não menos importante, os progressos do movimento sindical [...] e a sua pressão ativa contra o grande poderio para obterem, a favor dos operários, melhores condições de trabalho[...]

A comunicação interna nas empresas, historicamente, nem sempre é considerada eficiente, pois se confunde comunicação interna com determinados veículos ou atividades específicas dentro da organização. Na verdade, a comunicação interna algumas vezes é desenvolvida de maneira muito amadora, e geralmente está nas mãos do departamento de recursos humanos. Além disso, muitas organizações ainda acreditam que a comunicação interna se faça com as iniciativas tomadas pelos que estão no topo das organizações.

Relatório de Produtividade¹⁰ aponta que o ponto fraco da gestão, em algumas empresas, tem sido uma comunicação interna ineficiente (PROUDFOOT, 2008). Dados do estudo revelam que os trabalhadores brasileiros se mostram menos produtivos do que nos últimos anos, tendo em vista que o tempo que gastam com atividades improdutivas subiu para 39,8%, uma alta de oito pontos em relação aos índices de 2006.

Diante deste cenário, existe a necessidade de qualificar o processo de gestão, adotando uma comunicação interna transparente, democrática, ética e que valorize a participação e os diferentes grupos internos de uma organização. É isso o que Gislaine Rossetti (2007, p.63) defende: “a transparência assegura não só que o comportamento esperado seja compreendido, mas, por outro lado, também renova a confiança daqueles cuja atitude esteja de acordo com visões, valores, princípios e objetivos da empresa”.

Stanley Deetz (2008, p.22-25) alega que a participação (e valorização) dos funcionários seja essencial para dar continuidade aos processos da empresa:

[...]A forma pelo qual é praticada a participação, e não a participação pura e simples, é o que conta. A comunicação é parte integral de qualquer forma de participação. Ter direito e lugar para dizer algo e contar com um processo que permita impactar positivamente nas decisões costumam ser coisas bem diferentes. [...] Trabalhar com a diversidade de posições e interesses é essencial para a maior parte dos processos de solução criativa de problemas que conseguem transformar conflitos de recursos competitivos aparentemente limitados em decisões do formato ganha-ganha[...]

Assim, o sucesso de uma empresa está primeiramente em sua instância interna, na conversa que ela trava com seu público. Em um segundo momento, essas habilidades podem ser projetadas externamente, em razão de a empresa estar preparada e estruturada para a manutenção desses relacionamentos. Para Carl Rogers (1978, p.165), o sucesso das relações internas eficientes se encontra na capacidade do líder em confiar nas pessoas, particularmente nos colaboradores da sua equipe.

¹⁰ O 8º Relatório de Produtividade Global da Consultoria Proudfoot está baseado em pesquisas quantitativas realizadas em 12 países do mundo (Austrália, Canadá, Brasil, Rússia, Estados Unidos, China, França, Reino Unido, Alemanha, Índia, África do Sul e Espanha) com executivos de nível C dos segmentos de mineração, serviços financeiros, manufatura, comunicações, alimentos e bebidas, automotivo, energia e varejo.

[...]Tem sido demonstrado que os líderes que confiam nos membros da organização, compartilham e defendem o controle e mantêm comunicação livre e pessoal conseguem melhor moral, organizações mais produtivas e facilitam o desenvolvimento de novos líderes[...]

Alessia Gonçalves (2007, p.2) acredita que, no atual cenário de competitividade global, avanços tecnológicos, ascensão do comércio eletrônico, valorização do conhecimento, a valorização dos indivíduos como participantes ativos no processo organizacional é um componente estratégico para a competitividade dessas organizações. Caprino, Rossetti e Goulart (2008, p.86) ressaltam que justamente “o advento do computador e da *Internet* permitem que aqueles que outrora eram somente receptores se transformem também em produtores de informação”.

Autores como H. Lesca e F.C. Almeida (1994, p.67) destacam a importância da informação no desempenho das empresas: “a informação é um vetor estratégico importantíssimo, pois pode multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado do conjunto dos esforços”.

Peter Drucker (1992) acrescenta, ainda, que a informação seja fator de produção importante para a obtenção de vantagem competitiva, uma vez que os fatores tradicionais – terras, mão-de-obra e recursos financeiros – por si sós já não garantem a competitividade.

A inovação é outro ponto dessa Era da Informação, considerada uma dos delimitadores dessa nova realidade. A inovação é imprescindível às estratégias das organizações na medida em que tem o potencial de gerar vantagens competitivas “A Inovação [...] é fundamental, por constituir a única fonte de eficiência econômica e, portanto, da sobrevivência no mercado” (RATTNER, 1980, p.14).

De acordo com o Manual de Oslo (2004), para que o processo de inovação aconteça de forma eficaz dentro das organizações depende de fatores humanos, sociais e culturais, que influenciam no aprendizado organizacional e referem-se, segundo Maria Inês Tomaél, Adriana Rosecler Alcará e Ivone Guerreiro Di Chiara (2005, p.102)

[...]à facilidade de comunicação interna, às interações informais, à cooperação e aos canais de transmissão de informações e habilidades entre as organizações e dentro de cada uma individualmente. Portanto, a capacidade inovadora de uma organização depende de seu aprendizado,

isso é, da difusão do conhecimento a uma larga gama de indivíduos dentro da organização[...]

Giacomini Filho (2008, p.135) aponta que esse cenário traz uma linguagem diferenciada, com conteúdos e recursos sensoriais desafiantes para quem emite e recebe os serviços.

[...]Ter um sítio eletrônico significa realizar negócios, compartilhar uma imagem de tecnologia, ser acessível e conveniente, disponibilizar serviços on-line e de forma imediata, estabelecer canal direto com fornecedores e intermediários, enfim, transformou-se não apenas em um meio, mas em uma estrutura lógica que inova as formas de convívio da organização com seu ambiente[...]

Esta ideia de inovação pode ser relacionada ao próprio empreendedorismo, ideia que já vem sendo assimilada desde os anos 30 por organizações e se tornou essencial no mundo corporativo moderno. Segundo Elcio Lucca e Jose Mattos (2008, p.11), “o usuário não quer mais apenas acessar as informações, quer fazer isso de modo personalizado; quer escolher seus caminhos e ações; quer participar”.

Wolton (2003) observa, inclusive, que as novas tecnologias produzem no homem a ideia – utópica – de que ele é livre e faz o que quer. É mais ou menos a ideia de Herom Vargas e Elias Goulart (2008, p.161) de que a natureza do ser humano se aproxima de um perfil eminentemente tecnológico. “Trabalhamos, pensamos, nos divertimos sempre com a intermediação de equipamentos, mais ou menos sofisticados, quase autônomos”.

Os investimentos em comunicação interna estão aumentando (ABERJE, 2002). Nos últimos cinco anos, cresceram cerca de 82%, indo ao encontro do que pensa Marlene Marchiori (2008, p.226-227):

[...]é por meio da comunicação que uma organização pode, justamente, democratizar a informação, abrir canais de conversa com seus funcionários e líderes, assim recebendo, oferecendo e canalizando informação para a tomada de decisões mais acertadas. Sem relacionamento, sem troca, a comunicação não existe[...]

Outro dado é a migração da comunicação interna do RH (Recursos Humanos) para a comunicação integrada, que deixa de estar vinculada a essa estrutura conservadora e que nem sempre atinge os diversos públicos da empresa. No mundo contemporâneo, a comunicação integrada se apresenta como de crescente importância para que as organizações consigam se firmar no mercado competitivo. Para isso, segundo Wilson da Costa Bueno, no artigo “A Comunicação (des) Integrada (s.d.)”, é necessário que adotem estratégias e táticas adequadas, capazes de transmitir a seus públicos uma imagem de competência, responsabilidade e ética em todos os aspectos de sua vida e de atuação.

[...]Comunicação integrada significa não apenas que as atividades de comunicação estão articuladas, mas que elas se integram ao processo de gestão, de planejamento, de *marketing* e que obedecem a uma política e diretrizes comuns. Quase sempre, em uma organização nem ao menos a comunicação interna e a externa estão articuladas[...]

Segundo James Grunig (1992, p.80), ao trabalhar conceitos da comunicação simétrica, as organizações precisam promover a mão dupla do relacionamento, “estimulando aspectos como a abertura, a confiança, a reciprocidade, o *feedback* e a negociação ao mesmo tempo em que se abre espaço para a discordância e liberdade de expressão dos empregados”. No entanto, frequentemente os processos efetivos de interação (os processos de debate e criação) permanecem ocultos, num tipo de ‘caixa preta’. É seguindo esse raciocínio que Gislaine Rossetti (2007, p.65) afirma:

[...]Na prática, aqueles que enxergam a comunicação como uma via de mão única não vencerão este desafio. Isto significa dizer que aqueles que desejam principalmente enviar, mas não receber, não devem ficar surpresos de suas próprias mensagens não tiverem o efeito desejado[...]

De acordo com Gaudêncio Torquato do Rego (1987, p.19), uma das formas que as organizações encontraram para trabalhar com a comunicação em mão dupla foi por meio das publicações de empresas: as externas, que são destinadas a consumidores, acionistas, representantes, distribuidores; e as internas, destinadas aos funcionários. Existem ainda os periódicos mistos, voltados simultaneamente para os públicos interno e externo.

Diversas posições de autores convergem para uma percepção dos esforços que as organizações empreendem para obter alinhamento interno, como um campo que abrange aspectos instrumentais – como as campanhas e os instrumentos da comunicação interna –, e aspectos comportamentais – como a identidade, cultura, os valores, o relacionamento, a interatividade, o comprometimento –, que existem entre os empregados e a organização.

Na avaliação de Rossetti (2007, p.59), a própria competitividade no mercado depende dessa relação interna:

[...]Ser um competidor global com uma presença mundial significa dizer que é necessário possuir uma cultura organizacional capaz de entender a diversidade e de encontrar a mensagem e os meios adequados para transmitir esta cultura a todos os segmentos da organização, independentemente de localização geográfica. Por ‘cultura corporativa’ entendemos a identidade dos colaboradores, seus valores e suas atitudes ao tomarem decisões e acioná-las[...]

Deetz (2008, p.21-22), considera que as empresas têm essa noção de que o empregado é o coração da organização e que ele tem merecido atenção.

[...]O compromisso só pode crescer quando há participação nas decisões, e este compromisso no âmbito das relações de trabalho, por exemplo, gera repercussões positivas na produtividade, no recrutamento e na retenção dos empregados[...]

3.4. Os veículos de comunicação organizacionais: as formas de comunicação disponíveis nas organizações

As publicações organizacionais começaram a despontar no Brasil na década de 1940, acompanhando o que Gaudêncio Torquato do Rego (1987, p.26) analisa como o processo de industrialização no país: “primórdios na década de 1940, expansão na década de 1950 e estabelecimento definitivo nos anos 1960”.

Torquato do Rego (1987, p.18) explica que, à época, o cenário interno das organizações era de discórdia, e algumas pessoas passaram a imaginar que uma maneira de

solucionar esses problemas seria por meio da publicação de jornais ou revistas para os funcionários, a fim de torná-los mais próximos da empresa.

Essas publicações têm por funções, sobretudo, promover a integração entre os públicos ligados a ela, ao mesmo tempo em que pretendem projetar a empresa para assegurar, ao menos internamente, a boa produtividade, o que resultará positivamente em lucro. Internamente, também, segundo Cândido Teobaldo (apud Rego, 1987, p.30), as publicações têm os seguintes objetivos:

[...]1) explanação das políticas e diretrizes da empresa; 2) informações a respeito dos processos de trabalho; 3) humanização das atividades da empresa através de notícias relativas ao seu pessoal; 4) promoção de campanhas de segurança e de interesse geral; 5) interpretação do papel da empresa; 6) melhoria do moral dos empregados; 7) facilidade de compreensão e respeito mútuos entre a empresa e os seus públicos[...]

Wilson da Costa Bueno (2003, p.143-144) acrescenta ressaltar que, no mundo contemporâneo, os trabalhadores também têm o direito de expressar suas opiniões nesses meios mantidos por uma organização.

De acordo com Sônia Pessoa (2003, p.5), os canais de comunicação pessoal e impessoal são utilizados por empresas na busca da comunicação ideal. Classifica-se como pessoal a comunicação realizada face a face ou por meio do correio ou do telefone, em que o receptor é citado diretamente ou tem a oportunidade de responder ao emissor, como os encontros entre presidentes e diretores de empresa, diretores e gerentes, presidentes e operários e chefes de setor e subordinados; conversas, entrevistas, reuniões e/ou conferências.

[...]Já as mensagens sem contato direto são realizadas pela mídia impressa, televisiva, radiofônica e visual. Podemos citar, nestes casos, o telefone, os intercomunicadores e os alto-falantes. Entre os visuais, temos os escritos, que apresentam instruções e ordens escritas, circulares, cartas pessoais, manuais, quadros de avisos, boletins, panfletos, jornais e revistas para empregados, relatórios de atividades, formulários; os pictográficos, que seriam pinturas, fotografias, desenhos, diagramas, mapas, ideografias; os escrito-pictográficos, nos formato de cartazes, filmes mudos com

legendas, gráficos, diplomas; e os simbólicos, que seriam luzes, bandeiras e flâmulas, insígnias[...]

Gerhard Maletzke (1970) assegura que os métodos e canais permitem que sejam estabelecidos diferentes tipos de comunicação na empresa, de acordo com os elementos relacionados e combinados para os atos comunicativos. Na visão do autor, existe a comunicação direta-recíproca-privada, uma conversa entre dois gerentes ou dois funcionários; a comunicação direta-recíproca-pública, que poderia ser uma assembléia geral com todos os funcionários, em que cada um poderá se expor; a comunicação direta-unilateral-privada, uma conferência do diretor para um determinado grupo; a comunicação direta-unilateral-pública, que poderia ser um discurso do presidente da organização para os funcionários; a comunicação indireta-recíproca-privada, uma conversa entre dois funcionários por telefone; a comunicação indireta-recíproca-pública, uma troca de ideias entre um superior e subordinados, por meio de publicação da empresa; a comunicação indireta-unilateral-privada, um comunicado interno, escrito; a comunicação indireta-unilateral-pública, uma comunicação coletiva, expressa por meio de mensagens transmitidas por publicações para os empregados.

Em geral, o conteúdo das comunicações empresariais não atinge indivíduos isolados, mas grupos, considerados públicos relativamente grandes, heterogêneos e anônimos. E seres que possuem uma vida fora da organização. Seus interesses, portanto, não se restringem ao universo da empresa em que trabalha, nem seus grupos sociais são exclusivamente aqueles de que dispõe na organização.

No caso das mensagens, nas publicações dirigidas aos funcionários, costumam abranger diferentes conteúdos, envolvendo assuntos de comunicação, educação, lazer. É o que sugere Wilson da Costa Bueno (2003, p.144):

[...]As páginas desses periódicos devem ser reservadas para matérias sugeridas pelos colaboradores, independentemente de seu nível hierárquico dentro da organização. As pautas podem, sim, e precisam contar com a participação até do mais simples dos trabalhadores. É imprescindível, até mesmo por uma questão de coerência, que o funcionário também se sinta colaborador da revista de sua organização. Ele não se contentará em apenas aparecer em suas páginas. Além de,

obviamente, ver nela temáticas de seu interesse, ele também deve poder contribuir com sua produção[...]

Na Era da Informação, as organizações estão direcionando suas ações. O celular vem sendo usado por parte das empresas brasileiras, principalmente os *smartphones*, como instrumento de relacionamento das marcas com seus consumidores. Desde o aparecimento destes novos dispositivos, em especial o *iPhone*, muitas empresas passaram a levar serviços e interagir mais com clientes e pessoas em geral. Do ponto de vista de aplicativos criados especialmente para os celulares (*iPhone*, *BlackBerry* e outros *smartphones*), apenas 14% das empresas já encomendaram produtos desta natureza para levar informações e serviços aos seus consumidores. Os SMS (acrônimo de "short message service") - os populares "torpedos" - são os recursos mais utilizados pelas organizações para se comunicar com seus públicos, cerca de 22% das empresas já realizaram ações corporativas utilizando SMS. (MOWA, 2010)¹¹

Para considerar uma "empresa móvel", foram identificados sete itens que podem ser utilizados pelas companhias, combinados ou não: *site* móvel; aplicativos (para *smartphones*); SMS; games; soluções corporativas; vídeos para celulares; e publicidade móvel. Além disso, a pesquisa considerou a utilização dos três itens mais relevantes, para que as empresas possam ser reconhecidas de fato como "móveis": se a empresa possui "*site* móvel" (produzido especialmente para ser acessado por um celular tipo *smartphone*); se a empresa tem pelo menos um aplicativo desenvolvido para celular; e se a empresa já realizou alguma ação corporativa utilizando SMS - "torpedo" - (MOWA, 2010).

Outra forma de direcionamento das ações está nas audiências públicas, em que o objetivo é mostrar aos empregados, imprensa, formadores de opinião e grupos de interesse a necessidade de ser socialmente responsável. Algumas empresas adotaram, inclusive, a função do *ombudsman* para ouvir as reclamações e sugestões dos consumidores e providenciar para que os pedidos sejam atendidos. Nessa mesma linha, as organizações investem em comitês de comunicação e/ou relacionamento, medidas focadas em aprimorar a comunicação interna da empresa e o relacionamento entre a empresa e os empregados.

¹¹ "Pesquisa uso do celular: Mobilidade ainda não chegou às empresas", publicada na Revista Setorial – realizada pela Mowa (2010), grupo especializado em soluções móveis e inovações tecnológicas), entre novembro de 2009 e fevereiro de 2010, tendo como base as 500 maiores empresas listadas no Anuário Melhores e Maiores da revista Exame.

A *intranet* figurou como um dos principais avanços em comunicação corporativa (embora, na prática, não aconteça como deveria), pois, de acordo com Michel Germain (1998), permite a troca em rede da informação e da comunicação e responde a cinco tipos de necessidades de uma empresa: a troca de informações, o gerenciamento dos conhecimentos, comunicação a distância, busca de informação e realização de projetos comuns por meio de redes

[...]favorece o desdobramento das aplicações do trabalho cooperativo, do management de projeto, da modelização dos conhecimentos, de ajuda à tomada de decisão. Torna a inteligência mais atuante, mais reativa e, provavelmente, mais inteligente[...]

Pesquisa realizada pelo Databerje (VALOR SETORIAL, 2009), especialmente para o Jornal Valor Econômico¹², apontou que os veículos digitais estão superando as mídias tradicionais de comunicação interna. De acordo com o estudo, o uso da *intranet* passou, em 2007, de 18,4% para 24,7% em 2009, e o de *e-mail* aumentou passou de 5,5% para 12%. O jornal mural passou de 9,8% para 14,7%, o jornal impresso, de 26,6% para 12,7%, a revista, de 15,2% para 10,7%, o boletim/informativo, de 4,3% para 4,7%, e as reuniões, de 2,4% para 4,3%.

No entanto, como principal ferramenta de interação corporativa na Era da Informação, como chama Castells (1999), aparecem as recentes produções em mídias sociais. Segundo Andréia Mendes Jacopetti (2009, p.1), a utilização de tais instrumentos comunicacionais tornou-se fundamental no planejamento das ações de fortalecimento de marca e imagem e relacionamento com os públicos.

Na visão de Don Tapscott e Anthony Williams (2007, p.21), essa Era da Informação de Castells pode ser definida como Era da Participação, caracterizando esse período de facilidade de acesso às tecnologias de comunicação e informação. E mais: colocam à disposição as ferramentas necessárias para colaborar, criar valor e competir.

Em se tratando de comunicação digital nas organizações, Elizabeth Saad Corrêa (2008, p.179) aponta diferenças fundamentais entre o cenário 1.0 e 2.0, inclusive para o entendimento dessa mudança não apenas tecnológica, mas também de posicionamento.

¹² Resultados da Pesquisa foram publicados na Revista Valor Setorial – Comunicação Corporativa, de novembro de 2009. Revista elaborada pela Aberje com o Jornal Valor Econômico.

Segundo a autora, a primeira delas é de que no cenário 2.0 os públicos podem influenciar (tanto positiva quanto negativamente) uma empresa e das mais diversas formas.

[...]Dão muito (se não todo) controle sobre o conteúdo para os próprios usuários. Dessa forma, os usuários usam das novas tecnologias em prol de sua própria criatividade e de seus objetivos instrumentais[...] (HARRISON; BARTHEL, 2009, p. 161)¹³

Também são características do cenário 2.0 a ruptura do predomínio do pólo de emissão; a criação de canais de informação e conversação independentes das fontes formais.

[...]Na tradicional relação emissor versus receptor – unidirecional – as preocupações se encerravam com a assimilação da mensagem pelo receptor. Numa releitura contemporânea, ou 2.0., digital e bidirecional do processo comunicacional, essa relação é só o começo da história. O agora usuário é reconhecido como o principal potencializador e propagador da mensagem para outros grupos de pessoas. São mensagens baseadas em experiências e formulações de opiniões projetadas para causarem reações. A mensagem passa a ter um caráter muito especial, deixando de ser só um anúncio de convencimento para dar lugar à opinião de alguém que vivenciou uma experiência e tem algo a dizer sobre isso[...] (CORREA, 2008, p.180)

No caso do cenário 1.0, essa comunicação era mais informativa, não refletindo a participação do público, ou seja, com baixa intervenção do receptor ou consumidor de informação. Junto a isso, temos baixa capacidade de personalização do conteúdo. Os *sites* institucionais são exemplos disso, pois sofrem intervenção, na gestão do conteúdo, da área de comunicação ou dos gestores da instituição. Significa dizer que é “publicado” o que é de interesse da organização.

A tendência, no entanto, é de que as organizações se insiram cada vez mais nessa Era de Participação ou Era da Informação, ou ainda, ecossistema informativo (segundo

¹³ Tradução da autora. Trecho original: In this way, users actively apply the affordances of new technologies in the service of their own creative and instrumental objectives (...)

definição de Leonardo Foletto, 2009) afinal, como dito anteriormente, seus públicos estão em contato com o mundo exterior às empresas, sobretudo nas chamadas redes sociais. Tapscott (2007, p.85) destaca as iniciativas de algumas dessas empresas, que têm usado os wikis em suas estratégias comerciais, de relacionamento e gestão do conhecimento. Os exemplos fornecidos pelo autor seriam o wikiHow - criado em 2005, consiste em um guia financiado por anúncios sobre como fazer várias coisas. Existem também os *sites* ShopWiki e o Wikitravel. Iniciativas como as citadas acima elucidam, de acordo com Trevor Cook e Lee Hopkins (2008, p.6) que

[...]Da mesma forma que a *web* 2.0 nos faz repensar a web e a forma que nos comunicamos *online*, as Empresas 2.0. apontam um novo tipo de organização: uma que é, mais do que nunca, mais participativa, inovadora e flexível¹⁴[...]

3.5. As mídias sociais como possibilidade de participação

De forma bastante simples, as redes sociais são responsáveis pelo compartilhamento de ideias entre pessoas que possuem interesses e objetivos em comum. É como define Regina Maria Marteleto (2001, p.72): “(...) um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados”.

Segundo Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005, p.93), “as redes sociais constituem uma das estratégias subjacentes utilizadas pela sociedade para o compartilhamento da informação e do conhecimento, mediante as relações entre atores que as integram”.

De acordo com Alex Primo (2006, p.4), a interação social é caracterizada não apenas pelas mensagens trocadas (o conteúdo) e pelos interagentes que se encontram em um dado contexto (geográfico, social, político, temporal), mas também pelo relacionamento que existe entre eles. Para este estudo, estamos abordando, especificamente, as redes sociais formadas através da comunicação mediada por computador (CMC). Para Raquel Recuero (2009, p.24), essas ferramentas proporcionaram, assim, que atores pudessem construir-se,

¹⁴ Tradução da autora. Trecho original: Just as web 2.0 requires us to re-think the web and the way we communicate online, Enterprise 2.0 points to a new type of organisation: one that is far more participative, innovative and flexible than ever before.

interagir e comunicar com outros atores (...). Uma rede social é definida, assim, “como um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais)”. (RECUERO, 2009, p.24)

Barry Wellman (2001, p.2) observa que as redes de computadores podem ser consideradas redes sociais porque conectam pessoas”. Quando as redes de comunicação mediada por computador conectam pessoas, instituições ou conhecimento, elas são redes de suporte social por computador”.¹⁵

Duncan Watts (2003, p.28) complementa que é preciso considerar que as redes são dinâmicas e que os elementos estão sempre em ação, evoluindo e mudando com o tempo.

Os meios sociais (também chamados de mídias sociais) podem ser canais autorais, tais como *blogs*, *photoblogs* e *videoblogs*; canais de discussão, como fóruns, listas e grupos; *sites* de relacionamento, compartilhamento de arquivos, construção colaborativa ou um misto de tudo isso.

Fritjof Capra (2002, p.267) transporta a definição de redes para o mundo organizacional:

[...]na era da informação – na qual vivemos – as funções e processos sociais organizam-se cada vez mais em torno de redes. Quer se trate das grandes empresas, do mercado financeiro, dos meios de comunicação ou das novas ONGs globais, constatamos que a organização em rede tornou-se um fenômeno social importante e uma fonte crítica de poder[...]

Nas empresas, de acordo com Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005, p.94), as redes funcionam como espaços para esse compartilhamento de ideias e informações, “que podem ser tanto presenciais quanto virtuais, em que pessoas com os mesmos objetivos trocam experiências, criando bases e gerando informações relevantes para o setor em que atuam”. Constroem, de acordo com Cook e Hopkins (2008, p.7), “relações, geram vendas, constroem conhecimento, geram novas ideias, constroem times internos. Pode realmente criar valor!”.¹⁶

¹⁵ Tradução da autora. Trecho original: When computer-mediated communication networks link people, institutions or knowledge, they are computer-supported social networks.

¹⁶ Tradução da autora. Trecho original: Relationships, generates sales, builds knowledge, generates new ideas, builds internal teams. It can truly create value!

Logo, para o mundo corporativo, os canais de relacionamento disponíveis em outras plataformas comunicacionais podem auxiliar na disseminação fácil e rápida das iniciativas da empresa; como um canal de fidelização e relacionamento; ferramenta de alto impacto a custos menores; permite rápidas respostas, gerenciamento de risco, consolidação das marcas, boca a boca *online* (novos cadastros), inovação a partir da interação, novos canais de estímulo a venda e no serviço de atendimento ao consumidor. Para Larissa Rilho Munhoz (2009), uma importante contribuição das redes sociais na *Internet* para a comunicação organizacional é, justamente, o estudo do comportamento dos seus públicos, não somente perante a organização, para que cada vez mais a comunicação com e para eles seja mais adequada e direcionada, garantindo maior eficácia das ações comunicacionais.

Esse e outros aspectos estão indicados, inclusive, na pesquisa “Mídias sociais nas empresas” (DELOITTE, 2010), realizada entre os meses de fevereiro e março de 2010¹⁷. Segundo a análise, na rede, clientes conectados ganharam mais poder de barganha e agora tomam decisões que incidem na reputação dos fornecedores, influenciando e sendo influenciados por outras pessoas que trafegam no meio *online*.

[...]Ao mesmo tempo, essas mídias abriram a possibilidade para as empresas fomentarem a discussão em torno de seus produtos e serviços. Dessa forma, pela concentração de opiniões de grandes grupos em torno de sua marca, essas empresas podem se beneficiar de uma forma de inteligência coletiva que, seguramente, pode trazer inovação e diferenciação para seus produtos, serviços e demais elementos de seu modelo de negócios[...]

Segundo Cristina Lemos (1999, p.135), as redes sociais, no contexto atual das empresas, são o “formato organizacional mais adequado para promover o aprendizado intensivo para a geração de conhecimento e inovações”.

Para Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005, p.102), as redes são mecanismos imprescindíveis para otimizar os recursos organizacionais, aumentar a capacidade tecnológica e ganhar *know-how*, como propõem Van Aken e Weggeman (2000).

¹⁷ A pesquisa foi realizada com 302 companhias que atuam no Brasil, de diversos segmentos e portes econômicos. Além disso, a Deloitte também visitou dez empresas para a realização de entrevistas qualitativas: Accor Hospitality, Azul, Boehringer Ingelheim, Bradesco, Editora Globo, IBM, Natura, Nokia, Roche e Tecnisa.

Nas mídias sociais, a reputação de uma empresa foge ao controle de sua liderança. Por meio dos fóruns de discussão, *blogs*, *sites* como *Orkut*, aplicativos como *Twitter* e outros canais, a reputação passa a ser definida pelas ações das pessoas, dos clientes e de outros influenciadores *online*. A pesquisa revelou que cerca de 70% das empresas brasileiras utilizam e/ou monitoram o que acontece nas mídias sociais. No entanto, apesar do grande número de organizações que utilizam as mídias, a maioria ainda não atinge completamente todos os benefícios prometidos, não compreendem os riscos ou não conseguiram implementar mídias sociais de forma integral, em toda a empresa, o que exige uma transformação na cultura e nos hábitos dos profissionais que serão os atores sociais no relacionamento com o mercado (DELOITTE, 2010).

Hoje, cerca de 30% das empresas interagem totalmente nessas mídias sociais (FUNDAMENTO, 2010)¹⁸. Entre elas, estão listadas, por ordem de interação, *Twitter*¹⁹, *Orkut*²⁰, *Facebook*²¹, *Blogs*²², *Youtube*²³, *LinkedIn*²⁴, *MySpace*²⁵, *Second Life*²⁶, *Flickr*²⁷ e *Yahoo*. Ainda de acordo com o estudo, para as empresas que investem nesses canais de relacionamento, as redes sociais internas serviram para compartilhar informações e melhorar a produtividade, como suporte a campanhas em mídias tradicionais, para promoções e jogos com clientes, monitoramento de riscos de imagem, manutenção da exposição de marca a custos mais baixos, divulgação de conteúdo informativo para atrair

¹⁸ Estudo realizado nos primeiros três meses do ano, intitulado “Comunicação em Dois Tempos – Uma visão de interatividade”.

¹⁹ Site popularmente denominado de um serviço de microblogging (Honeycutt & Herring, 2009), porque permite que sejam escritos pequenos textos de até 140 caracteres a partir da pergunta “O que você está fazendo?”. É estruturado com seguidores e pessoas a seguir. Cada página particular pode ser personalizada pelo twitter através da construção de um pequeno perfil.

²⁰ Funciona através de perfis e comunidades, que são criados pelas pessoas ao se cadastrar, que indicam também quem são seus amigos (onde aparece a rede social conectada ao ator). As comunidades são criadas pelos indivíduos e podem agregar grupos, funcionando como fóruns, com tópicos e mensagens.

²¹ Ideia era focar em alunos que estavam saindo do secundário (High School, nos Estados Unidos) e aqueles que estavam entrando na universidade. Lançado em 2004, é hoje um dos sistemas com maior base de usuários no mundo.

²² São websites que recebem, tipicamente, posts individuais ou de grupos, em quais os leitores podem comentar.

²³ Site que permite que seus usuários carreguem e compartilhem vídeos em formato digital. Foi fundado em fevereiro de 2005.

²⁴ Rede de negócios fundada em dezembro de 2002. Utilizada por profissionais, permite que usuários registrados possam manter uma lista detalhada de contatos de pessoas e empresas que eles conheçam.

²⁵ Sistema lançado em 2003, que permitia a mostra de redes sociais e a interação com outros usuários através da construção de perfis, blogs, grupos e fotos, música e vídeos. Uma das apropriações foi seu uso por bandas para divulgar gravações e composições.

²⁶ É um mundo digital online em 3D – três dimensões.

²⁷ Site que permitia, originalmente, apenas a publicação de fotografias, textos e comentários, mas que recentemente, acrescentou também a possibilidade de publicação de vídeos.

novos clientes, ideias para desenvolvimento de novos produtos, divulgação de eventos, seleção de novos fornecedores ou parceiros de negócios e recrutamento e seleção. Quanto às desvantagens em relação às mídias sociais, os entrevistados destacaram os perfis falsos ou manipulados, os problemas técnicos (que impediam a execução), as campanhas falsas, que não se concretizaram, a falta de alinhamento na comunicação e os resultados abaixo do esperado. Segundo a pesquisa, são essas ferramentas que devem valorizar a *web 2.0* como plataforma de negócios e reputação, pois todos interagem. O estudo da Deloitte (2010) destaca, também, que o uso mais comum dessas mídias é para ações de *marketing* e divulgação de produtos e serviços (83%) e monitoramento da marca ou mercado (71%). Algumas outras opiniões sobre os objetivos do uso das mídias sociais foram: fazer benchmarking com outras empresas, networking e troca de experiências, ter mais um canal de comunicação e aumentar a visibilidade, e proteger da marca.

A Aberje aponta que mais de 60% das empresas se dizem preparadas para trabalhar com as mídias sociais, e quanto maior a empresa, melhor esse preparo (ABERJE, 2007). Segundo dados, 75,5% das organizações com mais de cinco mil funcionários tem essa opinião. E o percentual aumenta nas empresas que atuam no ramo de serviços (cerca de 68%).

Dados da Deloitte (2010) mostram que cerca de 71% das empresas, além dos perfis em redes sociais, fazem o monitoramento do número de usuários e visitantes, enquanto que 63% monitoram o número de visualização de páginas e 59% monitoram a frequência de visitação.

Das 100 maiores empresas (das 500) listadas pela revista Fortune²⁸, cerca de 79% do delas usam ao menos uma plataforma de mídia social, considerando as quatro mais expressivas: *Twitter*, *Facebook*, *Youtube* e *blogs* corporativos; e cerca de 20% das organizações usam as quatro plataformas para se relacionar com seus *stakeholders*, os públicos de interesse. O *Twitter*, de acordo com o estudo, é a mídia social mais popular entre as empresas, representando 65% de contas nas redes sociais, ante 54% do *Facebook*, 50% canais de vídeo no *Youtube* e 33% de *blogs* corporativos. A participação das organizações nessas mídias também é expressiva, sobretudo quando observado o número de perfis e contas por empresas. As organizações que possuem ao menos uma conta no *Twitter*

²⁸ Foram consideradas 29 empresas dos Estados Unidos, 48 da Europa, 20 da Ásia e Pacífico, e 3 latino-americanas. Os dados foram publicados pela Burson Marsteller, após pesquisa realizada entre novembro de 2009 e janeiro de 2010.

a utilizam para a veiculação de notícias, informações promocionais, informações de produtos, pesquisas relevantes e serviços ao consumidor.

Esses dados podem ser confirmados, inclusive, por Cláudio Torres (2009)²⁹, que identificou que 42% de 50 marcas brasileiras têm um perfil no *Twitter*, sendo que os setores com maior penetração são os de bebida (28%), telefonia (24%), automotivo (15%) e financeiro (14%).

A participação dos públicos de interesse das empresas nessas redes de relacionamento também cresce, e algumas organizações aproveitam essa participação para dialogar com eles (dados indicam cerca de 38%).

Em relação ao *Facebook*, cerca de 54% das empresas analisadas publicam informações sobre a organização, promoções e produtos dirigidos aos consumidores. Os *stakeholders* também se relacionam com as empresas nessas mídias. Cerca de 51% deles fazem comentários e dão opiniões positivas às ações das organizações, sendo que 41% das empresas retornam a esses comentários.

Sobre o *Youtube*, metade das empresas possui canal de vídeo corporativo nessa plataforma de comunicação, especialmente as dos segmentos de entretenimento, eletrônicos e de automóveis. Os índices de participação dos públicos de interesse indicam que eles assistem aos vídeos corporativos e enviam comentários para manter um relacionamento com a empresa.

Quanto aos *blogs*, 33% das empresas mantém relacionamento com seus públicos por meio dessas ferramentas, indicadas no estudo como as mais usuais para que os funcionários demonstrem suas habilidades e know-how.

O uso das mídias sociais é dirigido aos públicos de interesse das organizações, inclusive os profissionais de mídia, que fazem uso das redes sociais para observar, sobretudo, a reputação das empresas. Entre os principais itens identificados pelos profissionais, constam o que e quanto é produzido pelas empresas; a forma como elas se relacionam com a comunidade e o meio ambiente; o desempenho financeiro; o relacionamento com os colaboradores; e o volume de pessoas que emprega (TEXTUAL SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO, 2009). Um outro estudo³⁰ identificou que a

²⁹ Pesquisa intitulada “O Consumidor, a Marca e o *Twitter*”, realizada pelo Idig - Instituto Digital, em que foram analisadas 50 marcas de oito setores econômicos (automotivo, alimento, bebida, financeiro, telefonia, moda, cosmético, higiene). Foram analisadas 91.145 mensagens, entre os dias 20 de setembro de 2009 e 24 de outubro do mesmo ano.

³⁰ “A mídia social como fonte da imprensa”, realizada pela Textual, de maio de 2008, com 100 jornalistas.

comunicação passa por uma reconfiguração em relação à postura do receptor, que deixa de ser somente um consumidor e cria, socializa, compartilha informações, mobilizando outras pessoas. Dessa forma, o conteúdo das mídias sociais influencia a pauta da mídia brasileira (TEXTUAL SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO, 2008).

Logo, é possível observar que as mídias sociais, de fato, não podem ser desconsideradas pelas empresas nessa comunicação do século XXI. Aliás, pesquisa da Deloitte (2010) indicou que essas mídias serão as que ganharão mais investimento por parte das companhias nos próximos três anos. Cerca de 64% delas consideram esta nova forma de comunicação importante para os negócios.

Segundo Pollyana Ferrari Teixeira (s.d, p.7), um dos maiores desafios das empresas está na adequação dos discursos às novas plataformas de divulgação, como as mídias sociais, além da integração dessas ferramentas aos trabalhos diários por parte dos funcionários e dirigentes.

[...]Por que não integrar o Outlook da empresa no celular do funcionário? Que tal o cardápio do restaurante ser recebido no PDA com dicas de nutrição? Imaginem o que a mobilidade pode fazer por empresas que trabalham com revendedores como Natura ou Avon, que hoje treinam sua força tarefa *in company* e com produtos em formato *Web* ou DVD? [...]

Até por ser um desafio para as organizações, muitas delas adotam políticas proibitivas e/ou de controle para o uso das mídias sociais, estabelecendo códigos de conduta (na tentativa de controlar, ao menos, o que o público interno diz nas redes sociais sobre a organização). Estudos apontam que cerca de 55% das empresas brasileiras adotam essas políticas a fim de evitar a perda de produtividade, número elevado frente aos 20% da média global. As Américas apresentam uma média de 29% de instituições dizendo controlar as redes sociais: no México, 29%, Canadá, Costa Rica e Guatemala, 27%, Argentina e Peru, 26%, Colômbia, 25% e Estados Unidos, 24%. Na Ásia e no Pacífico, em torno de 25%: China, 33%, Nova Zelândia, 32%, Austrália, 31%, Hong Kong, 27%, Japão, 25%, Taiwan, 23%, Singapura, 14% e Índia 11%. Europa e África apresentaram a menor média de controle, apenas 11%. Na Polônia, apenas 1% das empresas têm políticas nesse sentido, na França, 2%, Áustria e República Tcheca, 4%, Alemanha e Suíça, 6%, Bélgica,

Romênia e Suécia, 7%, Grécia, Itália e Espanha, 10%, Hungria e Noruega, 11%, Holanda, 13%, Irlanda, 15%, Reino Unido, 22%, e África do Sul, 40% (MANPOWER, 2010)³¹.

O setor de finanças é o que mais controla o funcionário (81%), seguido de transportes (65%) e administração pública e educação (58%). As justificativas apontadas pelos empregadores brasileiros entrevistados é que evitam, assim, a perda de produtividade com suas políticas de uso de mídias sociais. Para 32%, a regulamentação protege informações confidenciais das companhias, além de proteção da reputação da empresa (19%), e recrutamento de pessoal (11%) (MANPOWER, 2010).

Em 2005, por exemplo, a Word of Marketing Association (WOMMA) - organização para a indústria de *marketing* viral e boca a boca- publicou um código de ética reforçando a necessidade de honestidade, opinião e identidade (autoria) por parte das organizações que queriam se relacionar com os seus públicos nestes ambientes. Em 2008, a Coca-Cola estabeleceu regras internas para uso das mídias sociais e as distribuiu aos seus funcionários. Segundo Carol Terra (2010, p.138 e 139), a política enfatizava a necessidade de transparência e de bom senso dos funcionários ao discutir sobre a organização nos meios *online*. Ainda de acordo com o autor, a IBM foi uma das companhias pioneiras na publicação de normas para atuar nas mídias sociais – a chamada *social computing guidelines*, política que encoraja os funcionários a falarem em seus próprios nomes e não no lugar da empresa, proibindo qualquer referência a clientes, parceiros e fornecedores (sem que estes tenham previamente aprovado). De acordo com pesquisas do autor, o guia foi elaborado para tomar parte e participar nesta esfera de informação, interação e troca de ideias.

[...]As mídias sociais, de acordo com este guia, não devem ser usadas com os propósitos de *marketing* ou relações públicas e se funcionários dessas áreas participam das redes sociais *on-line*, que se identifiquem como tais. Uma das preocupações ao formular o guia mostrou ser a adição de valor às conversações, uma vez que a marca IBM acredita que seja mais bem representada pelas suas pessoas e por tudo que é publicado sobre ela[...] (TERRA, 2010, p.139)

³¹ Estudo Social Networks vs. Management? Harness the Power of Social Media, realizada pela Manpower, empresa de Recursos Humanos presente em 82 países, divulgada no início do ano (2010).

Outros exemplos são citados pelo autor. O grupo farmacêutico Novartis, que também apoia o uso de mídias sociais pelos colaboradores desde que o conteúdo agregue valor ao trabalho realizado na empresa e que os funcionários ajam com responsabilidade e de acordo com algumas diretrizes. A empresa de tecnologia Intel, que também possui um documento que reúne as diretrizes para as mídias sociais para funcionários, parceiros e fornecedores - recomenda-se que o usuário deve se manter em sua área de especialização e fornecer uma perspectiva individual exclusiva sobre o que acontece na Intel e no mundo. A norma também pede respeito às informações e conteúdos proprietários, além da confidencialidade. Edney Souza (2010)³² toma o exemplo da política de uso da Intel para enaltecer o fato de que “deve existir uma política de uso de redes sociais clara e definida”, para esclarecer questões como a confidencialidade das informações. Na opinião de Souza, “qualquer informação que prejudique a imagem da empresa ou compartilhe informações privilegiadas que possam comprometer a competitividade da empresa no mercado” são confidenciais.

Assim, é possível observar que esse controle de uso se dá por dois motivos: minimizar os riscos legais (facilidade de extrair informações confidenciais da empresa) e conhecimento do tempo que os empregados utilizam os recursos tecnológicos da companhia para seu uso pessoal, evitando, também, problemas de queda de sistema por vírus em arquivos anexados ao *e-mail* ou ao baixar algum *software* de *internet*, possibilidade de saturação da rede ao transmitir grande quantidade de informação ou realização de um envio a grandes quantidades de usuários.

3.5.1.Censura e Autocensura

[...]Não se podem colocar certos assuntos no jornal porque é contra a cultura da empresa, não se pode contestar uma decisão equivocada do gerente porque é contra a cultura da empresa, não se podem dar entrevistas à imprensa porque é contra a cultura da empresa[...]
(BUENO, 2009, p.27)

³² Vide depoimento na íntegra anexo no final deste projeto. (ANEXO 17)

Já dissemos anteriormente que as formas de participação disponíveis aos antes apenas receptores de informação estão relacionadas a diversos fatores, entre eles a cultura – que define o *modus operandi* de qualquer organização –, políticas e normas de uso/participação, termos de compromisso e filtros de informação, por exemplo.

Os primeiros anos do século XXI, como todos sabem, ilustraram uma guerra movida pelos Estados Unidos contra o terrorismo – e contra a liberdade, também, já que a censura e a autocensura estiveram em evidência para encobrir determinadas decisões ou para usar a imprensa, principalmente a norte-americana, para a divulgação das justificativas para a guerra. A mídia norte-americana abriu mão de questionar, pois tudo seria encarado como “assunto de segurança nacional”.

Nas organizações, a segurança nacional também impera. Wilson da Costa Bueno, no artigo “*House-organ*, a cara (e que cara!) da empresa”, destaca, por exemplo, os *house-organ*. Segundo Bueno, apesar de ser produzido e/ou assinado por profissionais de comunicação, não propõe debate, não incentiva o pluralismo de ideias, não ouve o outro lado, porque, “definitivamente, está comprometido com a visão oficial”. Ou, melhor, a preocupação está em atuar como um veículo de propaganda, não um retrato da instituição. Para o autor, existem, inclusive, indicadores que escancaram essa posição dos veículos institucionais: discurso laudatório, repleto de adjetivos, ressaltando a organização como se ela fosse a única, a melhor, simplesmente perfeita; a alta direção costuma estar sempre presente no veículo, contemplada em suas fotos e textos; a participação do funcionário é apenas para legitimar opiniões da autoridade; não abre espaço para reconhecer que há algumas coisas que poderiam ser melhoradas nas organizações.

[...]A empresa ou entidade retratada pelo *house-organ* é impecável, generosa, solidária, cidadã, tecnologicamente avançada, enfim um verdadeiro tipo ideal que, na prática, só é encontrado mesmo nos **jornais** de empresa (o grifo é nosso para chamar a atenção sobre a inadequação do termo). No mundo que está por aí, essa empresa irretocável, acima de qualquer suspeita, sem falhas, não existe[...]
(BUENO, s.d.)

Existe, ainda, o “filtro”, ou melhor, vários, que são os membros da diretoria que realizam a aprovação ou não de conteúdo. Até por isso, a sugestão de temas não polêmicos,

que não causem estranheza. Wilson da CostaBueno (s.d.) destaca que evita sempre que as pautas sejam "podadas" lá em cima, “porque não é bom ficar sugerindo temas que possam causar desconforto e que, no final das contas, indiquem que ele não tem juízo ou sensibilidade para saber o que pode ou não ser abordado”.

Agindo dessa forma, as organizações impedem (ou, ao menos, desestimulam) que os funcionários se disponham a colaborar, apresentar sugestões, indicar novos caminhos, apontar problemas e se comprometam com a gestão organizacional. Pois, afinal, o que se observa é que praticamente não há espaço para a expressão (aquela que gere uma discussão, que ganhe destaque em algum canal de comunicação, por exemplo). Segundo Sergio Mattos (2005, p.43), omissão é autocensura, que por sua vez se caracteriza como extensão da própria censura. O jornalista Juarez Bahia (1990, p.329) define autocensura da seguinte forma: ao contrário do medo, não é imanente.

Bernardo Kucinski (2002, p.536-538) alega não ser fácil tipificar a autocensura porque ela se confunde com mecanismos sistêmicos (ou “filtros”, como já elencado) e inconscientes de censura. No entanto, distingue-se desses mecanismos porque é um ato consciente, e com o objetivo, também consciente, de dosar a informação ou mesmo suprimi-la. “Trata-se de uma modalidade de fraude intelectual, uma mentira ativa, oriunda não de uma reação instintiva, mas da intenção calculada de enganar”.

[...]a autocensura vai minando a integridade do ser, porque ele aceita a restrição a sua liberdade e se torna ao mesmo tempo agente e objeto da repressão. Um processo extremamente complexo (...), como, no outro extremo ser o resultado de uma adesão (...) às autoridades, tornando-se um colaborador do poder autoritário[...] (KUCINSKI, 2002, p.538)

Cremilda Medina (2002, p. 433) corrobora com os argumentos de Kucinski, alegando que:

[...]se é tão duro enfrentar a censura institucionalizada em um Estado, se é duro conviver, no cotidiano, com o autoritarismo nas chefias, imagine-se o embate interno entre a consciência treinada para a rotina e as verdades absolutas, e as inquietudes que alimentam o vulcão das incertezas.

Sobretudo difícil de decifrar é esse constante conflito em que os cerceamentos impedem o impulso tão solidário quanto libertário[...]

Em organizações modernas, que prezam por uma democratização da comunicação interna, que contribuem para formar funcionários e cidadãos responsáveis, mais críticos, mais conscientes de seus papéis e, portanto, estrategicamente mais importantes para as organizações, o debate amplo cria um espírito de equipe, reforça a cultura organizacional. Porque, aos poucos, com a prática continuada da autocensura, “autocensura de exceção vai tornando-se regra, vai se tornando um hábito. E com o desenvolvimento de justificativas para esse agir, cria seus próprios valores, à forma como ele se vê (...)” (KUCINSKI, 2002, p.539).

Para Wilson da Costa Bueno (2010)³³, não são apenas os *house-organ*, produzidos por uma equipe de comunicação que estão passíveis de “filtros”. Em casos de organizações em que existem iniciativas de produção de conteúdo por parte dos receptores de informação, caso não esteja dentro do esperado pela empresa, existe a censura do material. Para isso (e, talvez como uma justificativa), existem normas, que na visão de Bueno, estão quase sempre, buscando limitar essa colaboração a aspectos meramente residuais e que possam não criar qualquer embaraço à organização, ou seja, a colaboração tem como objetivo a legitimação de pontos de vista ou posições da organização ou de chefias em particular. “A divergência não é aceita ou estimulada. Fica sempre implícito, pela cultura da organização e manifestação das chefias, de que a colaboração tem restrições”.

Na visão de Pollyana Ferrari (2010)³⁴, a melhor forma de contornar essa ideia de censura é por meio da criação de uma política editorial dentro da corporação. Kleber Markus (2010)³⁵ acredita que na organização, independente do meio e da participação, o importante é “não fugir dos objetivos prévios”, ou seja, utilizar a comunicação colaborativa como ferramenta de comunicação, mas longe de buscar uma maior humanização dentro da organizações. Para Markus, “o que não for fato comunicável é confidencial (...) Censura pura”.

Paulo Nassar (2010)³⁶ acredita que exista controle daquilo que é produzido em termos de “colaboração” dentro das organizações. Neste caso, são utilizados Manuais de

³³ Vide depoimento na íntegra no anexo no final do projeto. (ANEXO 14)

³⁴ Vide depoimento na íntegra no anexo no final do trabalho. (ANEXO 15)

³⁵ Vide depoimento na íntegra no anexo no final do trabalho. (ANEXO 16)

³⁶ Vide depoimento na íntegra no anexo no final do projeto. (ANEXO 18)

Produção (voltados para as publicações e audiovisuais), evidenciando que existem normas relacionadas, por exemplo, à segurança das informações, a questões comportamentais ligadas a gêneros, opções sexuais, etnias e etárias.

3.6. As possibilidades das organizações frente ao mundo comunicacional

Esse cenário, de uma política proibitiva ao uso das mídias sociais, pode ser interpretada, em alguns casos, como prejudicial às empresas, já que ignora todo o seu potencial – especialmente em um cenário em que colaboradores mostram-se desmotivados com suas funções atuais. Os dados coletados pela pesquisa da Manpower (2010) apresentam possíveis soluções para o uso produtivo das mídias sociais nas organizações, já que essas se mostram com potencial de crescimento no mundo comunicacional. Entre essas soluções, estão: desafiar os colaboradores a inovar, estimulando-os a desenvolver maneiras de usar essas ferramentas para melhorar seu trabalho, incentivando o compartilhamento das boas práticas (atender melhor aos consumidores ou clientes, por exemplo); estímulo da participação dos colaboradores da empresa, de forma que possam ajudar no desenvolvimento e implantação da rede, promovendo a confiança nos objetivos instituídos no fim do processo.

Para Gillmor (2005, p.95-97), os novos meios de comunicação precisarão seguir algumas normas (que podem ser aplicadas aos produtos de comunicação internos da empresas) no futuro:

1. Ouvir atentamente, pois as pessoas estranhas à organização podem saber coisas que nós desconhecemos. Manter debaixo do olho as salas de conversa, os painéis de discussão, o *e-mail*, o *blog* e tudo o que apareça vindo das margens internas e externas do sistema.
2. Falar abertamente do que se faz, e por que se faz.
3. Fazer perguntas, porque há sempre quem queira responder. Pedir ajuda aos diversos setores do público. Promover grupos de discussão, mas nunca utilizar a censura.
4. Partilhar a informação com a mais ampla audiência, da maneira mais eficaz.
5. Ajudar ao oferecer mais, nunca menos.
6. Publicar tudo o que a nossa gente disser em público, ou indicar a respectiva hiperligação e o que os outros dizem de nós. Quando o nosso administrador-

delegado, ou outro gestor de topo, der uma entrevista, transcrevê-la e publicá-la. Se um artigo for desfavorável, deve ser publicado na mesma (porque haverá sempre quem o encontre, ainda que finjamos que ele não existe), mas acompanhado de uma resposta.

7. Considerar como alvo privilegiado as pessoas que realmente interessam.
8. Corrigir os defeitos com prontidão e honestidade. Destacar o material vindo de fontes que nos apóiam.
9. Agradecer a quem nos ensina coisas novas. Enaltecer publicamente quem oferecer uma excelente sugestão, voltando a fazer o mesmo quando a sugestão for posta em prática. E quando alguém notar o nosso erro, não adotar uma posição defensiva. Dizer a toda a gente – e à pessoa que apontou o erro – o quanto apreciamos a ajuda.
10. Experimentar constantemente, pois o risco faz parte do processo de crescimento.

O estudo da Deloitte (2010) indicou, também, algumas soluções necessárias para aumentar a competitividade em matéria de redes sociais. Entre elas, temos:

1. Conquistar o apoio dos executivos líderes da empresa para que a transformação cultural não encontre obstáculos nas diversas áreas da organização.
2. Ter disseminadores internos que ensinem as demais áreas da empresa os benefícios das mídias sociais para os negócios.
3. Começar a implantação das mídias sociais por pequenos passos. Primeiro, o monitoramento *online*, seguido de um piloto interno, da participação em conversas *online* e, finalmente, do lançamento de suas próprias iniciativas na rede.
4. Definir o objetivo central dessa estratégia e desmembrá-la em objetivos menores, definidos de acordo com o perfil de cliente e qual mídia social será utilizada. Entenda onde estão os seus clientes e defina qual forma de interação pode trazer mais benefícios em suporte ao cliente, promoções de venda, na captura de ideias, e outros processos. Esse exercício ajuda a definir métricas para o acompanhamento das atividades.
5. Possuir governança flexível, ou seja, um líder reconhecido internamente e uma equipe que possa crescer na medida em que a empresa se depara com novas demandas. Também avalie se é necessário ter mais de um líder para essa iniciativa, alocado de acordo com as linhas de produto e tipos de mídias sociais usadas.
6. Dividir papéis e responsabilidades tanto para a equipe responsável, quanto para os demais departamentos que poderão ser impactados em seus processos.

7. Estabelecer políticas e orientações de uso de mídias sociais claras e com linguagem simplificada. As melhores práticas criam manuais de orientação e promovem *workshops* para educar tanto os profissionais diretamente envolvidos, quanto os menos envolvidos.
8. Avaliar quais impactos as mídias sociais podem trazer para os processos da empresa, sejam eles voltados para o cliente ou para processos de suporte interno. Identificar também quais os riscos que as mídias sociais oferecem ao negócio e desenhar planos para a inibição deles.
9. Encontrar a melhor forma de mobilizar seu público, com o intuito de incentivar a participação nas mídias sociais. Distribuir prêmios é uma saída, mas, muitas vezes, o diálogo transparente pode surtir o mesmo efeito.
10. Entender qual linguagem deverá ser usada para a comunicação com o mercado. As conversas devem ser humanas, demonstrar sentimentos, elogios e apoiar os seus clientes.

Robert Scoble, Shel Israel, Daniela Barbosa e Greg Merkle (2009, p. 9) usam a metáfora de uma estrela do mar e sua capacidade de regeneração para afirmar como uma organização deve se portar. Basicamente, na definição deles, como uma estrela do mar que tem seus braços ligados a um miolo central, uma estratégia de mídia social deve ser como este centro que conecta todas as ferramentas e todos os públicos entre si. Ou seja, na organização 2.0, como conceituam alguns teóricos, o mantra é ‘compartilhar é poder’.

Wilson da Costa Bueno (2010)³⁷ acredita que a comunicação com participação dos funcionários possa dar certo dentro de uma organização, podendo contribuir para ampliar a perspectiva da organização em relação a determinados temas ou assuntos, estimular a interação e o debate interno, incluir novas pautas na agenda da organização e, sobretudo, mantê-la sintonizada em relação às demandas presentes e futuras do mercado e da sociedade. Obviamente, como especialista em comunicação organizacional, Bueno aponta itens que, de certa forma, com essa participação, contribuem negativamente para o dia a dia da organização.

[...]Se não houver uma "prontidão" da cultura organizacional que lhe permita assimilar estas colaborações, a organização pode incorporar uma

³⁷ Vide depoimento na íntegra, anexo no final do trabalho. (ANEXO 14)

zona de desconforto interna, que remeta a ações não desejáveis como a censura, o cerceamento à interação e ao debate. Neste momento, poucas organizações estão dispostas e capacitadas para assimilar sem traumas colaborações que possam conflitar com os seus valores e convicções[...]

Para Pollyana Ferrari (2010)³⁸, uma forma dessa comunicação participativa dar certo é por meio da horizontalidade de informações, engajamento de toda empresa, criação de comunidades por assuntos, *e-learning* e produção de conteúdo descentralizada. Para isso, a participação do público interno estaria voltada para o abastecimento de notícias referentes à área de atuação na *intranet* da corporação, por exemplo; ou, como elenca a pesquisadora, “à criação coletiva de *software*, manuais, vídeos”. Assim como Wilson da Costa Bueno, a preocupação de Ferrari é com a moderação. Na visão dela, o problema está em não existir equipe suficiente para moderação. No entanto, com as equipes cada vez mais enxutas dentro das empresas, “surge a necessidade de treinar e capacitar o funcionário para ser gerador de conteúdo de qualidade na sua área de atuação”.

Kleber Markus (2010)³⁹ elenca alguns itens que seriam favorecidos com o engajamento do público interno na comunicação corporativa: “maior envolvimento com seus públicos de interesse, rapidez de informação e *feedback*, democratização da informação, reforço da auto-estima dos envolvidos e participantes, proximidade do público-alvo”. Para isso, segundo o entrevistado, os funcionários precisam “conhecer os objetivos da organização e o cascadeamento destes na área de comunicação, participando previamente de reuniões temáticas, sendo incentivado de fato a participar, tendo apoio de suas chefias para este envolvimento”. As dificuldades, na opinião de Markus, estariam restritas ao fato de selecionar com antecedência os materiais a serem postados, que sejam compatíveis com os objetivos macro das organizações, a impossibilidade de realizar censura positiva de informações destrutivas, impossibilidade de manter padronização e motivação de participantes, enorme risco de produzir informação direcionada via “colaboradores instruídos” para atingir os objetivos da organização. Mas esse envolvimento é uma tendência, na opinião do pesquisador.

³⁸ Vide depoimento na íntegra anexo no final deste trabalho. (ANEXO 15)

³⁹ Vide depoimento na íntegra anexo no final do projeto. (ANEXO 16)

O diretor de operações da Pólvora! Comunicação, Edney Souza (2010)⁴⁰, acredita, assim como Kleber Markus, que esta mudança na característica do receptor (que já vem sendo observada na mídia tradicional) tende a se manifestar cada vez mais dentro das organizações, principalmente por meio de fóruns, *blogs*, *wikis*. Permitindo o que ele chama de “construção colaborativa do conhecimento”, que prevê a criação de um senso de comunidade, um estímulo à criação e incentivo à proatividade. Entre as preocupações de Edney Souza, frente a essa tendência, está a abertura de espaços para o diálogo e uma desconsideração do que for levantado nesse percurso e os conflitos radicais de opinião dentro da corporação.

Para o presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje/SP), Paulo Nassar (2010)⁴¹, na atualidade, as recepções aos discursos ligados à administração de uma organização estão marcados por grande desconfiança. A pesquisa internacional intitulada *Trust Barometer*, da Edelman, em sua versão de 2010, indica que apenas 26% de uma amostra constituída por públicos estratégicos organizacionais, confiam nas mensagens dos CEOs, e somente 28% desses públicos confiam nas mensagens regulares direcionadas pelas organizações aos seus empregados. Por outro lado, os estudos administrativos clássicos, datados dos finais dos anos 1920, entre eles a célebre experiência de Hawthorne, coordenada por Elton Mayo, já indicavam que uma comunicação apenas baseada em fluxos descendentes limitavam os ganhos de produtividade, e que esses ganhos eram expandidos na medida em que os processos comunicacionais incorporavam o que se denomina na atualidade de *feedback*.

[...]Além disso, a evolução da comunicação organizacional, principalmente as assentadas em tecnologias digitais, tem cada vez mais incorporado o ponto-de-vista de empregados, consumidores, comunidades, entre outros públicos. Tudo isso, com objetivos como o de construir mensagens mais assimiláveis, ou legitimadas pela sociedade[...]

Nassar destaca que, para entrar nesse processo, é necessário que haja uma disposição do comando organizacional em abrir a possibilidade formal desse tipo de participação. Ou seja, as áreas comunicacionais (mercadológicas, institucionais e

⁴⁰ Vide depoimento na íntegra anexo no final do projeto. (ANEXO 17)

⁴¹ Vide depoimento na íntegra anexo no final do projeto. (ANEXO 18)

administrativas) devem estruturar meios comunicacionais que atendam às necessidades desses empregados nos níveis intrapessoais, interpessoais, organizacionais e tecnológicos. Esses meios comunicacionais (entre eles, os meios impressos, digitais, além das formas que privilegiem a oralidade), na atualidade, são amplamente ofertados no âmbito dos mercados e cada vez mais conhecidos e operados pelas áreas profissionais de comunicação organizacional. Os pontos negativos implícitos nessa evolução seriam

[...]aqueles relacionados à potencial fragilização de identidades, imagens e reputações organizacionais, em um ambiente em que a produção de mensagens organizacionais não estão mais sob o controle das áreas comunicacionais e das administrações. O que demanda cada vez mais o monitoramento de um horizonte de informação agora global e real time. O que significa um novo tipo de comunicador e uma nova organização, que trabalhem as questões comunicacionais em seus aspectos técnicos, éticos e estéticos[...]

4. O FUNCIONÁRIO COMO PRODUTOR DE CONTEÚDO

4.1. O colaborador-repórter

Diante dos modelos de participação do receptor (como produtor de informação) na mídia tradicional, e as ferramentas que possibilitam essa participação na comunicação das organizações, é possível observar cases de empresas (de diversos segmentos) que exemplificam essa nova postura do receptor do século XXI no âmbito corporativo.

Empresas como Telefônica, Coca-Cola e Petrobrás, por exemplo, investem nas mídias sociais para falar com seus públicos de interesse. A Telefônica fez um monitoramento nas redes sociais para descobrir quais as demandas em relação aos serviços prestados pela companhia. Dirigiu-se, especificamente, aos consumidores, o que a permitiu se aproximar deles e minimizar os problemas. A Coca-Cola realizou uma ação promocional de Dia das Mães pelo *Twitter*, logo só participaram pessoas com perfil ativo nessa ferramenta. E a Petrobrás realizou uma palestra virtual por meio do *Second Life*, uma comunidade virtual em 3 D (três dimensões), em que os usuários, para participar, se cadastravam na rede e passavam a ter avatares (representações virtuais).

A Revista Exame (GASPAR, 2009) divulgou, na edição de 5 de março de 2009, uma reportagem sobre como as mídias sociais têm um forte poder de influência e rápido alcance junto às redes, o que pode gerar bons resultados, mas também constrangimentos e prejuízos para as empresas. Foi o caso (relatado na reportagem da Exame) do uso do *Twitter* na fusão entre as empresas de telefonia Oi e a BrT. Segundo a reportagem, na manhã do dia 18 de fevereiro de 2009, surgiu no *Twitter* um usuário que assinava apenas como "mensageiro" descrevendo em detalhes o que acontecia nos bastidores da fusão das operadoras Oi e Brasil Telecom: “O clima pela manhã foi tenso. Gerentes e coordenadores começaram a ser demitidos”; “Nunca vi a fragmentadora de papéis ser tão utilizada quanto hoje”; “No horário do almoço as caras no restaurante da BrT não eram as mais amigáveis”.

Um outro caso interessante e de uso de Inteligência de Mercado por meio das redes sociais *online* partiu da fabricante de brinquedos Estrela. Segundo Henrique Puccini (2010, p.52), o Ferrorama, um brinquedo da marca que fez muito sucesso entre as crianças brasileiras na década de 1980, voltou por meio das redes sociais *online*. O produto consistia

em uma ferrovia com uma locomotiva a vapor, uma locomotiva elétrica ou ambas, dependendo do *kit*, além de vários vagões acoplados. Em 2005, o músico e artista plástico Marco Aurélio Silva fundou a comunidade Volta Ferrorama do *Orkut*, com cerca de três mil e duzentos seguidores. A Estrela, segundo o relato do autor, não ignorou o que dizia o mercado e elaborou uma campanha *on* e *offline*, criando o Desafio Volta Ferrorama, em que dez pessoas precisavam reunir trilhos a cada 110 metros, em um percurso total de 20 quilômetros do caminho de Santiago de Compostela, na Espanha, com o brinquedo funcionando. A ação podia ser acompanhada pelo *Facebook* (voltaferrorama), *Twitter* (@voltaferrorama) e *Flickr* (voltaferrorama). A Estrela confirmou que, por conta da ação – e de olho no que o público pedia – voltará a colocar o produto nas lojas.

No entanto, embora existam casos que envolvem a participação do colaborador como produtor de informação nos veículos de comunicação das empresas (estamos colocando, neste cesto, todos os meios disponíveis para comunicação interna nas organizações), a realidade, de uma forma geral, mostra-se, ainda, incipiente. Os casos que serão exemplificados nesta pesquisa indicam iniciativas de organizações para inserir seus funcionários (os colaboradores) como atuantes no processo de comunicação.

4.2. Odebrecht, Catuai Shopping Londrina e Bunge

4.2.1. Odebrecht

Fundada em 1944, a Odebrecht é uma empresa brasileira, que atua nas áreas de Energia, Engenharia e Construção, Química e Petroquímica, e de Açúcar e Etanol. Está presente em países da América do Sul, América Central, América do Norte, África, Europa e Oriente Médio.

4.2.1.1. Revista Odebrecht Informa

A revista Odebrecht Informa é uma publicação bimestral da organização, distribuída por meio de exemplares impressos, e possui uma versão *online*, locada no *website* da empresa. Editada em três idiomas – português, inglês e espanhol –, a publicação chega a todos os países em que a Odebrecht atua, difundindo os valores, objetivos, estratégias e práticas empresariais.

4.2.2. Catuaí Shopping Londrina

O Catuaí Shopping Center de Londrina, empresa brasileira, foi inaugurado em novembro de 1990, com 82 mil metros quadrados, ocupando uma área construída de 135 mil metros quadrados. Considerado o maior shopping do sul do Brasil em termos de área bruta locável (ABL), conta com 299 lojas, além de praça de alimentação, boliche, centro de diversões, cinema e serviços.

O projeto foi idealizado e construído pelo engenheiro civil Alfredo Khouri, com a parceria do arquiteto Carlos Domingues, e planejador Bernard Kaplan.

O nome do Shopping, segundo dados da própria empresa, está relacionado à região Norte do Paraná – o Eldorado do Café. Em tupi-guarani, Catuaí significa “ótimo”, “muito bom”.

Segundo estatísticas da administração do Shopping, ele gera cerca de 2.800 empregos diretos, contribuindo para o desenvolvimento de Londrina e região.

TABELA 1

Dados referentes aos números do Catuaí Shopping Londrina

Nossos Números	
Área Construída	134.697,71m ²
ABL	81.700,79m ²
Âncoras	16
Restaurantes	4
Fast foods	27
Lojas de serviços	20
Lojas de Lazer	4
Satélites	228

Total Lojas	299
Vagas estacionamento externo	1850
Vagas estacionamento coberto	1400

Fonte: <http://www.catuaishopping.com.br/shopping/> (2010)

4.2.3. Bunge

A Bunge, empresa originalmente holandesa presente no Brasil desde 1905 (por meio do holding Bunge Limited), atua nos ramos de agronegócio e alimentos, líder em originação de grãos e processamento de soja e trigo, na produção de fertilizantes, na fabricação de produtos alimentícios e em serviços portuários. Desde 2006, atua também no segmento de açúcar e bioenergia. Está presente em 16 estados do país, com cerca de 150 unidades, e em mais de 30 países do mundo (tem unidades industriais, silos e armazéns nas Américas do Norte e do Sul, Europa, Ásia, Austrália e Índia, além de escritórios da Bunge Global Agribusiness), com sede em White Plains, Nova York, EUA.

O faturamento bruto da companhia em 2009 atingiu a cifra de R\$ 27,2 bilhões.

4.3. Os exemplos de comunicação participativa: Parceiro-repórter, Jornal Interagindo e TV Bunge

A Odebrecht criou em sua revista eletrônica (a Odebrecht Informa *Online*), hospedada dentro do *website* da companhia (destinado também ao público externo) um canal intitulado “**Parceiro-repórter**”, em que os funcionários eram chamados a produzir e enviar vídeos para a empresa, em formatos especificados em um termo de compromisso disponibilizado para *download* no próprio *site*. Eram disponibilizados, também, os contatos com o editor desse canal. Segundo a responsável pela área de publicações na Odebrecht, Karolina Gutiez, a iniciativa do projeto era transformar os colaboradores em “repórteres de TV”. Antes desse projeto, Karolina informa que a participação dos funcionários nos veículos de comunicação da empresa era, apenas, por meio de sugestões de pauta. No início

desse ano, no entanto, segundo o departamento de comunicação da empresa, o projeto foi suspenso, pois não houve adesão por parte dos funcionários.

O Catuaí Shopping Londrina (PR) teve a iniciativa de inserir os lojistas e funcionários, no caso, seu público interno, em um dos veículos internos de comunicação da organização, o **“Jornal Interagindo”**. São cerca de mil exemplares, distribuídos mensalmente, que divulgam as ações tanto da administração quanto dos próprios lojistas, que podem contribuir para incrementar as notícias do veículo, por meio de sugestões de pautas ou produção de conteúdo. O case foi premiado pela Aberje região Sul.

A Bunge foi pioneira nesse tipo de iniciativa no Brasil ao incluir o funcionário na produção de uma TV corporativa, a **“TV Bunge”**. Desde 2001, a Bunge aposta em soluções em vídeo para conversar com os colaboradores. Em 2005, a iniciativa da TV Bunge foi destacada pelo Prêmio Aberje São Paulo. Segundo Valdeci Roberto Silva, coordenador da área de comunicação da Bunge, a ideia de colocar o colaborador na frente das câmeras não deu tão certo quanto o esperado. “Percebíamos que nem todo mundo tem facilidade para falar para a câmera, com equipe de gravação, e os colaboradores escolhidos ficavam pouco à vontade”. (Entrevista dada à Revista Aberje – Comunicação Empresarial, de 2009 – ano 19, n. 72). No entanto, os funcionários continuam participando da TV Bunge, de forma mais informal, geralmente como fontes de entrevistas ou o que a Bunge chama de “reportagens de rua”, estimulando os funcionários a contarem sobre suas vidas sem constrangimento.

5. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. Apresentação das respostas e inferências

Nesta etapa do trabalho, são apresentadas as principais informações obtidas a partir das entrevistas com os profissionais de comunicação responsáveis pelos veículos de comunicação das organizações pesquisadas: Catuaí Shopping Londrina, Bunge Brasil e Odebrecht. Para a análise, consideramos as características desenvolvidas para atender às demandas desse novo receptor identificadas na etapa de revisão bibliográfica. Logo, o que foi observado: se existe filtro de informação, como ele é feito, quem o faz, se existe restrição quanto a temas e assuntos a serem abordados; como os funcionários são selecionados a participar; quais as formas de participação disponíveis aos funcionários (produção de conteúdo? participação em coluna? foto? reunião de pauta? conselho editorial e/ou comitê de comunicação? envio de sugestões? apenas fonte?); se existe comunicação com o funcionário após sua participação (independente de sua produção ser aceita ou não); existência de termos de compromisso ou regulamento com as políticas internas a serem seguidas; definição do grau de participação e autonomia junto às mídias sociais. A transcrição completa das entrevistas encontra-se nos anexos 11, 12 e 13.

Questões:

1) A empresa possui um departamento específico de comunicação interna?

Odebrecht - Não. Possui um departamento de Comunicação Empresarial, no qual o tema da Comunicação Interna está inserido.

Catuaí Shopping Londrina – Não. A função fica a cargo da Analista de *Marketing*.

Bunge - Sim - a área é subordinada à Dir. de Assuntos Corporativos.

COMENTÁRIO: A comunicação interna, como já retratada anteriormente, é o esforço de comunicação responsável por influenciar o comportamento dos colaboradores dentro de uma organização. Antes de observar os veículos de comunicação e seus formatos, é fundamental entender de onde partem as iniciativas de comunicação (justificaria, assim, por

exemplo, opções por determinados veículos em detrimento a outros) e as formas como são elaboradas e executadas. Para isso, observa-se que o caminho, nas organizações modernas, é a comunicação integrada (que pressupõe uma integração entre áreas diretamente ligadas à comunicação – Comunicação Corporativa/Organizacional, *Marketing*, Comunicação Interna), que assegura a completa caracterização dos públicos, bem como suas demandas informativas, afinal, no caso da comunicação interna, para assegurar que os funcionários sejam os “embaixadores” da organização, é necessário que eles sejam verdadeiros multiplicadores dos valores, atividades e produtos da empresa; que eles estejam sempre bem informados. O público interno é um dos que tem maior crédito ao falar a respeito da organização. No mundo contemporâneo, como ficou retratada nas etapas iniciais do projeto, a comunicação integrada se apresenta como de crescente importância para que as organizações consigam se firmar no mercado competitivo (dos avanços tecnológicos, de ascensão do comércio eletrônico, de valorização do conhecimento, de valorização dos indivíduos como participantes ativos no processo organizacional), sendo necessário que adotem estratégias e táticas adequadas, capazes de transmitir a seus públicos uma imagem de competência, responsabilidade e ética em todos os aspectos de sua vida e de atuação. Nas empresas analisadas, nota-se o envolvimento de diversos departamentos neste processo, estando estes subordinados a algum outro que trate de assuntos corporativos, institucionais ou, ainda, ao *marketing*, tendo em vista que muitas organizações, hoje, ainda nomeiam a área de comunicação (apenas) como *marketing*. Ou, ainda, seus profissionais responsáveis por cuidar, por exemplo, de veículos institucionais. É o caso do Catuaí Shopping Londrina, que coloca seus veículos internos, especificamente o Jornal Interagindo, sob a orientação da analista de *marketing*.

2) Quais as políticas de comunicação interna adotadas pela empresa? Premiações por desempenho, Encontros com os líderes, Reuniões para análise de rendimento, Programas de incentivo, Concursos culturais, Inserção da família nas atividades da empresa.

Odebrecht –

☐ Premiações por desempenho

☐ Encontros com os líderes

☒ Reuniões para análise de rendimento

- ☒ Programas de incentivo
- ☒ Concursos culturais
- ☐ Inserção da família nas atividades da empresa
- ☐ Outro (qual?):

Catuaí Shopping Londrina –

- ☒ Premiações por desempenho
- ☐ Encontros com os líderes
- ☐ Reuniões para análise de rendimento
- ☒ Programas de incentivo
- ☐ Concursos culturais
- ☐ Inserção da família nas atividades da empresa
- ☐ Outro (qual?):

Bunge –

- ☒ Premiações por desempenho
- ☒ Encontros com os líderes
- ☒ Reuniões para análise de rendimento
- ☒ Programas de incentivo
- ☒ Concursos culturais
- ☒ Inserção da família nas atividades da empresa
- ☐ Outro (qual?):

COMENTÁRIO: A observação das políticas de comunicação interna de uma organização (aliado à sua cultura organizacional) permite inferir sobre seu posicionamento frente às tendências comunicacionais apresentadas pela mídia tradicional fora das organizações,

como a mudança na relação emissor-receptor, justificando, assim, inclusive, a busca por inserção do público interno nas atividades da empresa, que culminariam em reconhecimento deste e de seus pares, gerando, assim, um sentimento de valorização por parte deste. É a ideia de promover a mão dupla do relacionamento, estimulando a abertura, o *feedback*, a discordância, a liberdade de expressão. Percebe-se que, no caso das organizações analisadas, existe uma tentativa de analisar (e valorizar, de uma maneira geral) o colaborador pelo desempenho, seja nas atividades diárias, seja em atividades extra ou concursos. É possível, também, diferenciar o posicionamento estratégico de uma empresa grande e multinacional (neste caso, Bunge e Odebrecht) em relação a uma média e nacional (no caso, o Catuaí Shopping). O que nota-se de comum, com base nas respostas acima, é que o programa de incentivos é a principal ferramenta das empresas para valorizar os colaboradores, no entanto, esse é um pensamento um tanto burocrático, pois não significa dizer que esses funcionários se sintam parte da organização ou que atuem como os “embaixadores”. É como se os processos efetivos de interação permanecessem ocultos, confirmando as proposições apresentadas no início da dissertação.

3) Quais os canais de comunicação interna que a empresa possui?

Odebrecht - No âmbito corporativo possui a revista impressa Odebrecht Informa e sua versão para a *internet*, com conteúdo exclusivo; e o boletim semanal Odebrecht Notícias. Localmente, inúmeras iniciativas são desenvolvidas, de maneira descentralizada.

Catuaí Shopping Londrina – Jornal Interno, mural de recados, avisos, *Intranet* onde cada lojista possui login e senha para ter acesso a todas as informações referentes ao condomínio. Reuniões periódicas para apresentação dos projetos e campanhas.

Bunge - Revista, Jornal, *Intranet*, Portal, Mural, *News*, Saboreie com Informação (display de mesa de restaurante), Comunicação Direta.

COMENTÁRIO: Uma das maneiras encontrada pelas empresas para conversar com seus públicos e manter esse relacionamento de mão dupla, como já dito, é por meio das publicações. Historicamente, o uso de determinados veículos ou atividades específicas dentro da organização caracterizam, por si só, sua comunicação interna, fato que contribui para que essa comunicação seja considerada ineficiente em muitos casos, pois quase sempre desconsideram as especificidades de seus públicos, mesmo internamente, afinal as demandas de informação são diferentes e implicam observação, para que não sejam apenas

veículos, mas sim verdadeiros canais de comunicação, promovendo a comunicação interna transparente, democrática, ética e que valorize a participação e os diferentes grupos internos de uma organização, como diz Wilson da Costa Bueno (2010)⁴². Das organizações analisadas, é possível perceber essa preocupação em trazer o colaborador para perto da empresa, pois existem diversas iniciativas de comunicação, em vários formatos. Nesta lista, entram os casos utilizados para exemplificar nosso objeto de estudo: o jornal Interagindo, do Catuaí Shopping, o Parceiro-Repórter, da Odebrecht, e a TV Bunge. As organizações acima apresentam os canais de comunicação classificados por Sônia Pessoa (2003) em pessoal (como a comunicação face a face ou por meio de correio/telefone, encontros, reuniões, entrevistas, conversas etc) e impessoal (mensagens expressas a partir da mídia impressa, televisiva, radiofônica, visual, digital).

4) De forma geral, de que formas o funcionário pode participar como produtor de conteúdo dentro da organização? Explique.

Odebrecht - Não existe essa abertura.

Catuaí Shopping Londrina – Os funcionários das lojas têm livre acesso à pauta. Já os funcionários da administração podem sugerir, porém estas serão avaliadas quanto sua pertinência e interesse.

Bunge - O funcionário é estimulado a procurar a área de comunicação e passar a demanda. Ele não precisa, necessariamente, produzir o conteúdo.

COMENTÁRIO: Como tratado durante toda a dissertação, essa característica de um receptor de conteúdo se tornando um produtor de informação se apresenta cada vez mais crescente, sobretudo na mídia tradicional. Gillmor (2005) já alertava para não apenas a produção de veículos próprios, como *blogs*, mas a inserção do antes (apenas) receptor no processo de produção de conteúdo. Ao contrário do que foi apresentado durante toda a etapa de revisão bibliográfica, e confrontando a opinião de especialistas em comunicação organizacional e novas mídias, as organizações utilizadas para exemplificar iniciativas de comunicação participativa dentro das empresas parecem não acreditar que ela possa, de fato, acontecer, sem que se torne uma ameaça. Mesmo disponibilizando canais para esse fim. E mesmo tornando públicas suas iniciativas com eles. O que existe é uma abertura para

⁴² Vide depoimento na íntegra no anexo no final do projeto. (ANEXO 14)

a sugestão e envio de pautas, mas o controle fica restrito aos departamentos e áreas de comunicação (quando não, os executivos chefes!) da empresa. A Odebrecht, mesmo com um canal intitulado “Parceiro-Repórter” parece ser a mais incrédula em relação a essa tendência que vem se expandindo pelo universo comunicacional, alegando simplesmente não haver abertura para esse tipo de comunicação. A pergunta, então, seria o porquê de abrir um canal para o público se expor sendo que a organização não acredita nisso, não vê como isso pode dar certo? De qualquer forma, é válido analisar os argumentos de organizações ativas neste século XXI (a Era da Participação, para alguns autores) quanto às ferramentas de comunicação e posicionamento estratégico para manterem-se competitivas nesta Era tão bem definida por Castells (1999).

5) Em que consiste o projeto?

Odebrecht - O projeto [Parceiro-Repórter] foi descontinuado. Consistia na elaboração de vídeos por parte de integrantes, produzidos no seu ambiente de trabalho e enviados para veiculação no *site* da revista Odebrecht Informa.

Catuaí Shopping Londrina – Jornal [Interagindo] de comunicação interna com os lojistas, onde são apresentados os projetos futuros para o shopping, as ações que serão feitas dentro do período vigente do jornal, e os resultados das ações posteriores. As informações que devem ser restritas apenas aos proprietários são levadas de outra forma aos colaboradores.

Bunge - A TV Bunge é a nossa Revista Eletrônica. O veículo tem a circulação esporádica e traz temas de acordo com as necessidades internas de cada área da empresa. Geralmente os temas tratados são: Segurança / Resultados / Projetos Internos / Qualidade, etc. Nos primeiros programas, tínhamos um funcionário que fazia o papel de "REPORTER POR UM DIA" - essa ideia acabou sendo abandonada porque nem sempre tínhamos um funcionário com esse perfil. Aí, mudamos para uma apresentadora que é até hoje a âncora do programa. É uma jornalista profissional. Tudo que ela fala é decidido e discutido antes no roteiro. Muitos destes assuntos são sugestões dos colaboradores. A ideia é oferecer uma outra modalidade de veículo de Comunicação: mais dinâmico e atrativo. Atende bem as usinas, onde o grau de instrução dos colaboradores é mais baixo.

COMENTÁRIO: Promover a comunicação de mão dupla parece ser o desafio das empresas frente ao cenário atual, manifestado na mídia tradicional de uma forma geral. Como explicado na metodologia, os três canais de comunicação foram escolhidos por

exemplificar, ao menos um pouco, essa mudança no perfil do receptor dentro das organizações. Os canais da Odebrecht e da Bunge são muito parecidos na concepção: permitir que o colaborador se torne um repórter dentro da empresa. A ideia da Odebrecht era dar autonomia para o colaborador produzir o vídeo que quisesse, com a possibilidade de veiculá-lo na edição eletrônica da Revista Odebrecht Informa. Já a Bunge tem como objetivo inserir o colaborador na produção, mas existe um roteiro a ser seguido pelo funcionário, no entanto, é uma forma de participação mais atrativa. No caso do Catuaí Shopping, com o Jornal Interagindo, a intenção é aproximar os lojistas, permitindo-lhes participar, hoje, das pautas, reuniões e dar sugestões. Fica a ressalva de que a ideia mais atrativa seria a inserção de materiais produzidos pelos próprios lojistas nas páginas do jornal, no entanto, o projeto ficou para o próximo ano, 2011.

6) A adesão foi considerável? Os objetivos iniciais foram alcançados?

Odebrecht - Não. Por isso foi descontinuado.

Catuaí Shopping Londrina – Todos os lojistas são assinantes do jornal e também seus funcionários. Nossa tiragem é de 700 exemplares para 289 lojas. Temos novos objetivos, porém estes serão aplicados a partir de 2011, onde o lojista fará parte da edição ativa do jornal, como um editorial.

Bunge - Sim, a aceitação foi muito boa. Em uma pesquisa interna efetuada em 2008 o grau de aceitação foi acima de 80%.

COMENTÁRIO: Os projetos do Catuaí Shopping e da Bunge tiveram adesão por parte dos seus públicos de interesse, como mostram, inclusive, os dados de pesquisas internas realizadas pelos departamentos de comunicação das empresas. Ambas as iniciativas foram premiadas pelo Prêmio Aberje (de 2006 e 2005, respectivamente), nas categorias Boletim Interno (Jornal Interagindo) e Vídeo de Comunicação Interna (TV Bunge), respectivamente. O projeto “Parceiro-Repórter”, no entanto, foi descontinuado pela Odebrecht, mas mereceu destaque na edição número 72 da Revista Comunicação Empresarial, de 2009.

7) O projeto existe ainda hoje (data de implantação)? Caso tenha sido interrompido, qual a data e o motivo (existem dados que justifiquem essa medida)? Existe previsão de retomada do projeto?

Odebrecht - Não. Ficou aproximadamente um ano e meio no ar. Não fizemos nenhuma pesquisa. Na avaliação dos profissionais de comunicação, os motivos para o projeto não ter dado certo podem ser falta de cultura do uso das novas mídias na Organização. Ainda não é o nosso perfil.

Catuaí Shopping Londrina – O projeto existe desde 2006.

Bunge - Foi implantado em 2004. Está ativo até hoje - porém com circulação esporádica de acordo com demandas internas.

COMENTÁRIO: O projeto da Bunge é considerado, no meio organizacional, um dos pioneiros no sentido de inserção do colaborador na produção de conteúdo de uma empresa. É interessante observar que desde 2004, o projeto teve parte de sua ideia inicial alterada, tendo em vista que os colaboradores se sentiam intimidados em ficar de frente às câmeras, como relatado por Valdeci Silva em reportagem da Revista Comunicação Empresarial – Aberje (Ano 19, número 72, 2009). Diante de tal percepção, o projeto não foi interrompido, mas sim reconfigurado. Hoje, os funcionários servem de fonte e pauta para matérias produzidas por uma equipe de comunicação. No caso do Catuaí Shopping Londrina, o que se observa é que a iniciativa (contemplada pelo Prêmio Aberje em 2006) vem dando certo, pelo menos, existe previsão de continuação e de pequenas (mas muito importantes!) mudanças: os lojistas poderão atuar como produtores de textos do jornal. A Odebrecht, após um ano e seis meses com o projeto no ar, desativou-o este ano (2010), por falta de adesão dos funcionários. Nota-se, aqui, uma reação muito parecida com a dos colaboradores da Bunge, quando do início do projeto. Nota-se, na realidade, uma autocensura por parte dos próprios funcionários, que podem ter se sentido inibidos ou desencorajados a participar ativamente da produção de conteúdo nessas organizações. Ao contrário do que fez a Bunge, a Odebrecht desativou o projeto “Parceiro-Repórter”, deixando, assim, de existir esse espaço destinado, especificamente, à produção do colaborador. Faz-se interessante, também, observar a justificativa adotada pela Odebrecht - ainda não é o perfil da corporação. Instigante, quando se observa que esses mesmos funcionários estão inseridos num mundo exterior e que muitos (muitos mesmo) devem interagir como produtor de informação nos diversos meios de comunicação. Instigante, do ponto de vista de uma organização grande e multinacional – se ela não tem o perfil de relacionamento de mão dupla, qual organização terá? Como promover o debate de ideias então?

8) O funcionário participa de que forma desse veículo? Quero dizer, ele é apenas utilizado como fonte ou pode sugerir pautas e/ou produzir material para entrar no produto final?

Odebrecht – Por meio do envio de vídeos produzidos pelos próprios colaboradores. Mas, como disse, não recebemos material.

Catuaí Shopping Londrina – Sim, em todas as edições buscamos ouvir dos lojistas os resultados que estão percebendo no shopping. Sugerem pauta e participam das pautas também.

Bunge - Os colaboradores que participam do programa são as fontes entrevistadas. O colaborador envia sugestões (geralmente por *e-mail*) e nós formatamos o conteúdo final. O conteúdo final precisa passar credibilidade e proteger a imagem da empresa. Por isso é necessário que seja executado por profissionais especializados. Para produzir conteúdo de um programa de TV você precisa de um roteirista profissional. É ele quem escreve o roteiro a partir de um briefing passado pela equipe de comunicação e de uma pauta pré-estabelecida. O colaborador sempre aparece dando um depoimento, explicando um processo, etc. Porém, o conteúdo que o colaborador vai gravar é pensado e discutido antes da gravação - e o material é escrito por um roteirista profissional.

COMENTÁRIO: A partir da descrição sobre a ideia e concepção dos projetos das três organizações, foi possível observar diversos tipos de participação (atuação) dos colaboradores, características para atender às demandas desse novo receptor: como fontes (em alguns casos, apenas desse modo); como produtores de informação (autônomos ou direcionados por especialistas); como integrantes de reuniões de pauta; como *feedback*/sugestão. Nota-se que a Bunge e a Odebrecht optaram por inserir seus colaboradores em produções televisiva e digital, enquanto o Catuaí Shopping Londrina optou por fazê-lo em um dos meios mais tradicionais (tanto fora quanto dentro das organizações), a mídia impressa, que ainda parece ser uma das apostas de boa parte de organizações no relacionamento com seus públicos internos.

9) Esse veículo é feito unicamente por profissionais da empresa? é feito por profissionais da empresa mais colaboradores? Ou é feito exclusivamente pelos colaboradores? Ou é feito por terceiros?

Odebrecht –

- ☐ unicamente por profissionais da empresa
- ☐ profissionais da empresa mais colaboradores
- ☒ exclusivamente pelos colaboradores
- ☐ por terceiros
- ☐ Outro (qual?):

Catuaí Shopping Londrina –

- ☒ unicamente por profissionais da empresa
- ☐ profissionais da empresa mais colaboradores
- ☐ exclusivamente pelos colaboradores
- ☐ por terceiros
- ☐ Outro (qual?):

Bunge –

- ☒ unicamente por profissionais da empresa
- ☐ profissionais da empresa mais colaboradores
- ☒ exclusivamente pelos colaboradores
- ☐ por terceiros
- ☐ Outro (qual?):

COMENTÁRIO: A partir dos projetos das organizações, retratados nas respostas anteriores, nota-se que existe uma consciência de que há necessidade do relacionamento de mão dupla na comunicação da empresa e em todo o processo de gestão. Todas as ferramentas que estiverem à disposição do colaborador podem contribuir para estreitar o

relacionamento e valorizar esse funcionário cada vez mais como um receptor produtor de informação. Teoricamente, todos os canais de comunicação que estiverem a serviço do funcionário serão regidos por algum setor/departamento específico (com algumas exceções, como a chamada “Rádio-Peão”). No entanto, é importante que os colaboradores possam participar ativamente do processo de comunicação. A ideia inicial da Odebrecht, especificamente, era essa: inserir o colaborador na produção de conteúdo informativo. A Bunge já estruturou uma inserção moderada, de forma que o canal fosse uma colaboração entre os profissionais da empresa (e, eventualmente, de terceiros) e colaboradores. O Catuaí Shopping Londrina, por sua vez, prevê pouca participação na produção efetiva do Jornal Interagindo, restringindo-se a equipes de profissionais da empresa para executar o conteúdo do Jornal. Os funcionários, como relatado, participam como fontes, atuam em reuniões de pauta e no *feedback*. O Catuaí anunciou que serão feitas mudanças na estrutura do projeto atual no ano de 2011, indo de encontro à ideia ganhadora do Prêmio Aberje de abrir espaços para que os lojistas escrevam/produzam conteúdo.

10) Como é feita a seleção do material que chega produzido pelos funcionários?

Quem cuida desse processo?

Odebrecht - Não recebemos material. No entanto, de início, a mesma equipe responsável pelo conteúdo da revista faria a seleção do material recebido.

Catuaí Shopping Londrina – Mediante a pauta do mês e cronograma das ações. Porém todas são utilizadas, apenas dentro do cronograma. (a menos, é claro, que não tenham pertinência). Quem cuida é a gerente de *marketing*.

Bunge - Há uma agência de comunicação que elabora roteiro. A pauta é definida pela área de Comunicação. Depois de aprovado pela equipe de comunicação, o programa é gravado.

COMENTÁRIO: O filtro de informação é um dos elementos característicos nesse sistema comunicacional do século XXI em que o receptor não pode ser desconsiderado. Como moderadores de participação (ou, em alguns casos, poderiam ser considerados aparelhos censores), estão presentes nas formas de comunicação observadas na etapa de revisão bibliográfica, no formato de termos de compromisso/adesão, manuais de uso ou de pré-cadastros, em que todas as informações da pessoa ficam registradas em uma base de dados. No caso das organizações, é de esperar que a comunicação aconteça de forma moderada, e, nesse caso, deixa de ser considerada totalmente participativa. Nos três exemplos das três

organizações citadas, existe o filtro de informação, feito, em geral, pelo próprio departamento de comunicação ou áreas afins. No caso da Odebrecht, existia (durante o tempo em que o canal esteve disponível no *site* da organização) um termo de compromisso (que deveria ser preenchido e assinado pelo colaborador), um manual de instruções para produção e envio dos vídeos, e um editor disponível através de um *e-mail*. Os arquivos podem ser acessados nos anexos 4 e 5.

11) Existem normas quanto aos temas e assuntos sobre os quais é permitido abordar? Ou os funcionários podiam enviar que tipo de material?

Odebrecht - Como disse, não foram recebidos vídeos.

Catuaí Shopping Londrina – Podem enviar todo tipo de material, apenas serão avaliados quanto à pertinência e interesse geral.

Bunge - Todo material / sugestão é captado e centralizado na área de comunicação. A área de comunicação define a pauta final.

COMENTÁRIO: Outro ponto que caracterizaria um filtro de informação é em relação ao que pode ou não ser produzido, ou melhor, os assuntos que são permitidos de abordar nesses canais de comunicação. No caso das empresas analisadas, existe um direcionamento de todas as pautas ou materiais para departamentos e áreas específicas, que se encarregarão de verificar o tipo de assunto que pode ser produzido pelos colaboradores. Novamente, observa-se a presença dos “censores” no processo de inserção dos colaboradores no processo de produção de informação dentro das organizações.

12) Existe reunião de pauta? Como são definidas? Quais os critérios? Quem as define? Os funcionários externos à área de comunicação participam da sugestão de pautas e/ou produção de matérias?

Odebrecht - Sim, existia reunião de pauta para a edição da revista Odebrecht Informa. Atualmente as sugestões são solicitadas e enviadas por *e-mail*, mesmo pelos funcionários externos à área de comunicação.

Catuaí Shopping Londrina – As pautas são definidas com base no cronograma das ações, campanhas e eventos a serem realizados no shopping. Este cronograma é definido pelo departamento de *marketing*, em parceria com a diretoria da Associação de Lojistas e a superintendência do shopping. Os funcionários das lojas têm livre acesso à pauta. Os

funcionários da administração podem sugerir, porém estas serão avaliadas quanto sua pertinência e interesse.

Bunge - A pauta é definida pela área de Comunicação - o critério é seguir a pauta dos veículos internos de comunicação (Revista / Jornal / *Intranet* / *News*, etc). O tema deve ser atual e de interesse geral. Os funcionários externos podem participar por meio de um comitê de comunicação (composto por representantes de todas as áreas da empresa), que sempre sugere temas para os veículos internos.

COMENTÁRIO: A reunião de pauta é recorrente quando se trata de produção de informação, afinal, em geral, devem existir uma lógica e um cronograma que norteiem as ações dos departamentos de comunicação e na produção dos veículos ou canais. No caso dos três exemplos que estão sendo analisados, a reunião de pauta existe e, geralmente, faz-se valer o que for definido para a mídia impressa também para os demais meios.

13) A participação da empresa junto aos meios sociais, como *blogs*, *fotologs*, *videologs*, canais de discussão como fóruns, listas e grupos, *sites* de relacionamento, *sites* de compartilhamento de arquivos, *sites* de construção colaborativa como *wikis*: não existe? Ou é feito exclusivamente por profissionais da empresa? Ou é feito por profissionais da empresa com contribuições dos colaboradores? Ou é feito exclusivamente pelos colaboradores? Ou é feito por terceiros?

Odebrecht -

☐ não existe

☐ feito exclusivamente por profissionais da empresa

☒ feito por profissionais da empresa com contribuições dos colaboradores

☐ feito exclusivamente pelos colaboradores

☐ feito por terceiros

☐ Outro (qual?):

Catuaí Shopping Londrina –

☒ não existe

- ☐ feito exclusivamente por profissionais da empresa
- ☐ feito por profissionais da empresa com contribuições dos colaboradores
- ☐ feito exclusivamente pelos colaboradores
- ☐ feito por terceiros
- ☐
- ☐ Outro (qual?):

Bunge -

- ☐ não existe
- ☐ feito exclusivamente por profissionais da empresa
- ☐ feito por profissionais da empresa com contribuições dos colaboradores
- ☒ feito exclusivamente pelos colaboradores
- ☐ feito por terceiros
- ☐
- ☐ Outro (qual?):

COMENTÁRIO: Como já dito anteriormente, as redes funcionam como espaços para o compartilhamento de ideias e informações, que podem ser tanto presenciais quanto virtuais, em que pessoas com os mesmos objetivos trocam experiências, criando bases e gerando informações relevantes para o setor em que atuam. Os colaboradores das organizações estão interagindo com o mundo exterior a elas, o que pressupõe que possuam essas ferramentas ao seu alcance. Para o mundo corporativo, as redes sociais colocam-se como canais de relacionamento disponíveis em outras plataformas comunicacionais que podem auxiliar na disseminação fácil e rápida das iniciativas da empresa; como um canal de fidelização e relacionamento; ferramenta de alto impacto a custos menores; permite rápidas respostas, gerenciamento de risco, consolidação das marcas, boca a boca *online* (novos cadastros), inovação a partir da interação, novos canais de estímulo a venda e no serviço de atendimento ao consumidor. As organizações ainda estão trabalhando para entrar nessa era, que pressupõe, como já citado inúmeras vezes, a participação. Por meio das organizações analisadas, percebemos três tipos diferentes de posicionamentos das empresas, perfis que

provavelmente caracterizam diversas outras existentes no mercado: as que possuem perfis nas redes sociais, mas que são controlados por (e apenas) profissionais de comunicação ou pessoas designadas para tal; as que possuem perfis nas redes sociais, mas que são administrados pelos colaboradores, sem qualquer interferência da organização; as que não possuem perfis ativos nas redes sociais, estando, assim, fora desse ciclo de troca permitido pelas redes.

14) Existe uma política interna de uso das redes sociais na empresa?

Odebrecht - Não.

Catuaí Shopping Londrina – Ela é restrita a alguns departamentos e funções.

Bunge - Sim, existe. Os sistemas são liberados somente para área de comunicação.

COMENTÁRIO: O controle da informação pode se manifestar de algumas outras formas dentro das organizações. Já foram citados, em questões anteriores, a censura por meio dos “filtros de informação”, dos pré-cadastros e dos termos de responsabilidade, bem como a própria autocensura, observada em alguns dos canais analisados. No caso das redes sociais, permite-se arriscar mais uma forma de moderação da informação: as políticas internas de uso das redes. No caso do Catuaí Shopping Londrina e da Bunge, esse limitador existe, ou seja, o controle está nas mãos de departamentos específicos, geralmente o de comunicação.

15) Essa participação do funcionário como um produtor de notícias dentro da organização pode ser considerada uma tendência? Explique.

Odebrecht - Na nossa empresa, não.

Catuaí Shopping Londrina – Sim. É o nosso projeto para 2011.

Bunge - Não. Não temos política que prevê isto. Temos uma rede de agentes composta por funcionários que são treinados para nos dar suporte como, por exemplo, fazer manutenção no portal interno.

COMENTÁRIO: No jornalismo, independente do formato de mídia a ser utilizado, passa-se a inserir nas reportagens e notícias contextos vividos pelo receptor, permitindo a ele posicionar-se sobre os assuntos por diversas formas. É neste cenário de emergência do cidadão como produtor de conteúdos em que estão inseridas também as organizações, formadas por profissionais que interagem com o mundo exterior a elas. Logo, seria possível

inferir que esse tipo de participação, mais cedo ou mais tarde, se manifestaria, também, no ambiente organizacional. Para o Catuaí Shopping Londrina, essa realidade parece estar bem próxima, na contagem final para o início do próximo ano. Para a Bunge e a Odebrecht, no entanto, parece ser algo distante ainda. A participação, ao que as respostas dos respectivos gestores indicam, permanecerá restrita a colaborações, mas não à produção autônoma de conteúdo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dinâmica e inquieta, a comunicação precisa ser vista como um conjunto em movimento, em que, ao mudar o tempo, mudam-se também os meios e as formas de comunicar. E essas mudanças são proporcionadas pelas possibilidades cada vez maiores de participação dos receptores junto aos meios e às mensagens. No sistema comunicacional do século XXI, ou Era da Informação (conceito trabalhado principalmente por Castells) ou, ainda, Era da Participação, o receptor não pode ser desconsiderado.

No jornalismo, independente do formato de mídia a ser utilizado, passa-se a inserir nas reportagens e notícias contextos vividos pelo receptor no cotidiano, permitindo a ele se posicionar sobre os assuntos por meio das tradicionais cartas aos leitores, ligações para os veículos de comunicação, contato via *e-mail*, *posts* em *blogs*, ou alguma outra ferramenta das chamadas redes sociais.

É neste cenário de emergência do cidadão como protagonista e produtor de conteúdos, de acesso às tecnologias de comunicação e informação, em que estão inseridas também as organizações, formadas por profissionais que interagem com o mundo exterior a elas.

Nada mais esperado do que imaginar que essas empresas estejam preocupadas em inserir seus colaboradores (e a si próprias) nessa atmosfera participativa, sendo pouco provável a defesa do autoritarismo nessa sociedade conectada. Isso é o que se pode inferir a partir da discussão trazida pela revisão bibliográfica e com base nas entrevistas complementares realizadas junto a especialistas em comunicação organizacional e novas mídias.

Ao avaliar os resultados obtidos com a pesquisa, é possível afirmar que o objetivo proposto foi alcançado: investigar como as formas de comunicação - que prevêm a colaboração dos receptores - presentes no mundo midiático do século XXI estão sendo utilizadas no âmbito da comunicação organizacional.

Assim, é possível apontar algumas relações entre as transformações dessa comunicação no século XXI, possibilitadas, sobretudo, pelas novas tecnologias, e os impactos dessas mudanças na comunicação organizacional (principalmente, a interna).

A primeira curiosidade à qual se fazia necessário responder era: como as organizações estão se posicionando internamente frente a esse receptor/produtor de

informação? Existem, na realidade, iniciativas e tentativas de trabalhar (e entender) o público interno como um agente produtor de informação dentro das empresas. O fato de essas experiências existirem, por si só, já indicam uma mudança (mesmo que leve!) do pensamento burocrático corporativo. O número de experiências ainda é pequeno (tendo em vista o tamanho e o número de empresas existentes), mas o ponto positivo é que vêm se multiplicando ao redor do mundo. Com a mídia tradicional também foi assim.

Os dados da pesquisa com as três organizações – Bunge, Odebrecht e Catuaí Shopping Londrina - sugerem que, apesar de as organizações estarem inseridas neste cenário de crescente participação do receptor, essa participação do antes consumidor de informação como produtor de conteúdo não se revela uma tendência no mundo organizacional, por mais que os profissionais da área, como os entrevistados neste projeto, indiquem formas de tornar isso possível.

Significaria dizer que as organizações teriam muito a ganhar com uma comunicação, de fato, participativa, não a realizada hoje puramente para sugerir à sociedade e ao mercado que ela seja democrática. Até porque um grande número de empresas, hoje, é formada por jovens, e precisam caminhar no sentido de ter uma gestão de liberdade. Alguns dos itens apontados como positivos: ampliar a perspectiva da organização em relação a determinados temas ou assuntos, estimular a interação e o debate interno (maior envolvimento com os públicos de interesse, rapidez de informação e *feedback*), incluir novas pautas na agenda da organização, democratização da informação, reforço da auto-estima dos envolvidos e participantes, construção colaborativa do conhecimento, criação de um senso de comunidade, estímulo à criação e incentivo à proatividade, e, sobretudo, sintonia em relação a demandas presentes e futuras do mercado e da sociedade.

Segundo análises dos especialistas em comunicação entrevistados, toda ação implica uma reação. Para eles, pode se identificar alguns pontos negativos implícitos nessa abertura real das empresas para a comunicação de muitos para muitos, como a impossibilidade de realizar censura positiva de informações destrutivas, dificuldade de selecionar com antecedência materiais compatíveis com os objetivos macros das organizações, impossibilidade de manter padronização e motivação de participantes, ignorar os espaços abertos para diálogo, revelar conflitos radicais de opinião dentro da companhia. A literatura, por outro lado, contraria esse cenário: a empresa deveria estar preparada para o caso de divergências de opinião.

Foi possível perceber, por meio da pesquisa, que existe uma tentativa por parte das organizações de analisar o colaborador pelo desempenho, seja nas atividades diárias, seja em atividades extra ou concursos. No entanto, o que é comum a todas as empresas (considerando, obviamente, a revisão bibliográfica, a opinião dos especialistas e as três empresas observadas) é o programa de incentivos como a principal ferramenta para valorização dos colaboradores.

A segunda curiosidade (e principal objetivo desta dissertação) estava em identificar quais as formas de participação disponíveis aos funcionários nas organizações, em contraponto às possibilidades existentes (para a participação do receptor) na mídia tradicional. Pôde-se observar, com base na revisão bibliográfica e nas entrevistas com os gestores de comunicação das três organizações observadas, que existe produção de conteúdo (mesmo que supervisionado ou direcionado), participação em reunião de pauta, comitê de comunicação e *feedback*, como fonte de informação e notícia. Esta prática mostrou ser a mais recorrente no ambiente organizacional. Nota-se, portanto, que os funcionários poderiam participar do processo comunicacional da empresa de algumas formas, sem necessariamente serem invasivos. Algumas das sugestões para isso seriam: novos temas para debate, atuando como fonte para determinados temas, assinando colunas ou artigos, conhecendo os objetivos da organização, participando previamente de reuniões temáticas, sendo incentivado de fato a participar, tendo apoio de suas chefias para este envolvimento, através de fóruns, *blogs*, *wikis*.

No entanto, esses espaços de participação ainda são muito restritos dentro das organizações. Pode-se inferir, assim, que o que é sugerido na revisão bibliográfica como comunicação interna tradicional, é o que é praticado hoje, nesse século XXI, nas organizações. Portanto, as formas de participação disponíveis aos receptores no século XXI em diversas mídias dentro das organizações são: revista (impressa e eletrônica), boletim, jornal interno, mural de recados, reuniões.

Com base nas entrevistas realizadas (observando, inclusive, os canais de comunicação citados das três empresas), percebe-se que as empresas ainda não estão se relacionando com seus públicos, sobretudo o interno (alvo dessa pesquisa), por meio das redes sociais, e não têm direcionamentos para fazê-lo (justificando, assim, o grau de participação e autonomia junto às mídias sociais, considerado um outro item para analisar as formas de comunicação participativa dentro das empresas). É mais uma forma de “cumprir metas”, como defendido pelos especialistas.

Assim, em se tratando de comunicação digital nas organizações, é possível observar diferenças fundamentais entre o cenário 1.0 e 2.0, inclusive para o entendimento dessa mudança não apenas tecnológica, mas também de posicionamento. No cenário 2.0, os públicos podem influenciar (tanto positiva quanto negativamente) uma empresa das mais diversas formas, há uma ruptura do predomínio do pólo de emissão; criação de canais de informação e conversação independentes das fontes formais – existe, na realidade, o reconhecimento de um usuário propagador da mensagem para outros grupos de pessoas. No cenário 1.0, as preocupações se encerram com a assimilação da mensagem pelo receptor, com baixa capacidade de personalização do conteúdo. Logo, significa dizer que é “publicado” o que é de interesse da organização, não necessariamente dos seus públicos. Reforço, portanto, a necessidade e importância de uma melhor compreensão e uso das ferramentas disponíveis neste cenário.

O terceiro ponto a ser discorrido é em relação aos “filtros de informação”, um elemento característico no sistema comunicacional das organizações. Como moderadores de participação (ou, em alguns casos, poderiam ser considerados aparelhos censores), estão presentes no formato de termos de compromisso/adesão ou responsabilidade, manuais de uso/política interna ou de pré-cadastros, em que todas as informações da pessoa ficam registradas em uma base de dados. Geralmente, esse trabalho de verificação é realizado pelo departamento de comunicação (ou área afim) da empresa.

Essa característica indica, também, que as organizações modernas deixaram de pensar a área de comunicação como mais um departamento dentro da empresa, trabalhando a comunicação integrada, que pressupõe uma integração entre áreas diretamente ligadas à comunicação – Comunicação Corporativa/Organizacional, *Marketing*, Comunicação Interna. Nas empresas analisadas, como já detalhado na interpretação dos resultados, nota-se o envolvimento dos diversos departamentos (e profissionais) neste processo.

Outro ponto que caracterizaria um filtro de informação é em relação aos assuntos de que são permitidos abordar nesses canais de comunicação. Nota-se que, geralmente, existe um direcionamento de todas as pautas por equipes de comunicação, que, como já relatado, se encarregam de verificar o tipo de assunto que pode ser produzido pelos colaboradores. Novamente, observa-se a figura dos “censores” no processo de inserção dos colaboradores no processo de produção de informação dentro das organizações. Nota-se, no entanto, a possibilidade de participar, desde que o conteúdo não se apresente na forma de reclamação ou reivindicação.

Além dos “filtros de informação”, outra característica que assombra a comunicação interna nas organizações é a autocensura por meio dos próprios colaboradores. Pôde-se observar, mais atentamente, essa característica por meio da análise dos canais de comunicação das três organizações listadas, especificamente de duas – Bunge e Odebrecht.

A ação poderia ser justificada por diversos fatores: não há um sentimento de pertencimento por parte dos colaboradores em relação aos programas desenvolvidos pela empresa, elucidando a classificação de Bordenave (1992, p.22) sobre ter parte, tomar parte e fazer parte. Ou seja, nas organizações, o que se observa é que os colaboradores fazem parte do processo comunicacional (porque é uma ação involuntária, logo, não há convite para isso) ou tomam parte em uma ação específica dentro de uma atividade coletiva. No entanto, eles não têm parte nesse processo, justamente por não existir esse sentimento de pertencimento e apropriação.

Outro fator que poderia justificar essa falta de sentimento retratada acima é devido à cultura organizacional. Significa dizer que a partir da cultura de uma empresa (e, junto a ela, a observação das políticas de comunicação interna adotadas, por exemplo) é possível inferir se as demandas de comunicação partem dos funcionários, da organização, do ambiente interno etc.

Nos três canais observados, nota-se que essas demandas partem, sobretudo, da organização ou dos departamentos de comunicação/*marketing* da empresa, não retratando, necessariamente, desejos dos funcionários ou do ambiente interno de uma forma geral. Neste caso, significa dizer que a ideia é colocada “de cima para baixo”, não o inverso, o que justificaria, também, a classificação proposta por Bordenave. Existem casos, no entanto, em que as propostas partem de conversas com colaboradores – seja pelas próprias reuniões de pauta, nas sugestões por comitês de comunicação ou no contato com os chefes -, neste caso não se pode considerar, vias de regra, essa comunicação “de cima para baixo”.

Sendo assim, pôde-se notar que comunicação e cultura, reciprocamente, influenciam uma a outra dentro da organização, principalmente porque os colaboradores trazem uma cultura que, sem sombra de dúvida, afeta a forma com que eles se comunicam, positiva ou negativamente (vai depender da visão de organização para organização), mas o fato é que influencia.

No entanto, a partir dos exemplos observados, não é possível compactuar com a ideia levantada pelo referencial teórico de que a forma com que os indivíduos se comunicam pode mudar a cultura que compartilham na organização. Talvez o exemplo

mais forte para elucidar esse posicionamento das organizações seja o da Odebrecht. Ao avaliar se a comunicação participativa seria uma tendência dentro da empresa, a entrevistada foi veemente em sua justificativa de que “não faz o estilo da empresa”.

Os dados, inferidos a partir da pesquisa, indicam que dentro das organizações, existe a possibilidade de comunicação colaborativa, aquele modelo de comunicação consentida e que não interfira no dia-a-dia da empresa, prejudique sua imagem ou compartilhe informações privilegiadas que possam comprometer a competitividade da empresa no mercado. E essa participação tende a ser feita por *e-mail* e/ou oralmente; os funcionários que são chamados a participar, geralmente, são por indicação de líderes; não é uma colaboração livre, ou seja, existe pelo menos um departamento “fiscalizando” as ações dos funcionários nesses canais teoricamente “participativos”.

A partir da análise das três iniciativas de comunicação participativa dentro de organizações, é possível inferir que duas delas deram resultados, mesmo que suscitando, por diversas características, a comunicação colaborativa, como descrevemos anteriormente.

Ao término desta pesquisa, foi possível observar que existem muitos desafios para a comunicação organizacional quando relacionada à comunicação, de uma forma geral. Observa-se que promover a comunicação de mão dupla parece ser o grande desafio das empresas frente ao cenário atual, manifestado na mídia tradicional de uma forma geral.

Essas discussões em relação ao ambiente das empresas ainda se mostram pouco exploradas e necessitam de amadurecimento e questionamentos, afinal, como apontado durante a etapa de revisão bibliográfica, as organizações são formadas por pessoas, que se relacionam fora do ambiente de trabalho. E o mundo, diante de tantas transformações (sobretudo as tecnológicas), pede posicionamentos diferentes dessas empresas.

Observa-se, também, que existe, ainda, uma carência de pesquisas e literaturas específicas para tratar dessas transformações no ambiente corporativo, sobretudo quando se trata do ambiente interno, reforçando a necessidade de um aprofundamento nos estudos. Tanto do ponto de vista de apropriação das ferramentas sociais pelas empresas, revelando ao mercado novos usos e soluções. E, principalmente, em relação ao próprio colaborador. Como ele se coloca dentro desse processo de comunicação? Porque, como foi dito, ele se relaciona em ambientes diferentes, tem demandas de informação diferentes, logo, deve ter perspectivas também diferentes. No caso, por exemplo, dos canais de comunicação das organizações observadas, uma excelente fonte para avaliação seriam os próprios colaboradores, por meio de um estudo de recepção ou grupos focais.

Considera-se que as informações consolidadas com essa pesquisa possam servir de suporte a novos estudos, em nível de doutoramento, incentivando o debate e a democratização da comunicação interna no ambiente organizacional, visando a pluralidade de ideias e transparência. Assim, levantando a possibilidade de estabelecimento de uma comunicação interna, de fato, efetiva dentro das empresas.

Entende-se, no entanto, que estabelecer a relação entre a comunicação participativa nos veículos de mídia tradicional e aquela praticada nas organizações seja um caminho para identificar novos rumos para a comunicação interna dentro das empresas. E as novas posturas que passam a ser exigidas dos gestores e departamentos, sobretudo de comunicação.

7. REFERÊNCIAS

ABERJE. **Pesquisa Comunicação Interna 2002**. Relatório de Pesquisa Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 2002. Disponível em <www.aberje.com.br/novo/acao_pesquisa.asp>. Acesso em 02 de mar. 2008.

ABERJE. **Pesquisa Comunicação Corporativa nas Organizações**. Relatório de Pesquisa Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 2007. Disponível em <http://issuu.com/aberje/docs/comunica__o_corporativa_nas_organiza__es?mode=embed&documentId=090213145019-1be6f2e452fe4527a7cb52950ac5caad&layout=grey>. Acesso em 25 de maio 2010.

AMORIM, Lidianie Ramirez de. Novas formas de ver: (re)significação das notícias de TV a partir do jornalismo participativo. In: **ANAIS**, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Caxias do Sul, RS – 2 a 6 de setembro de 2010. Trabalho apresentado no GP Teorias do Jornalismo, X Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação.

_____. Telespectador Multimedia: una nueva mirada hacia las audiencias desde el periodismo participativo. In: **Perspectivas de la Comunicación**, vol. 2, nº 1, 2009. Universidad De La Frontera, Temuco, Chile. p.41–52.

_____.; FINGER, Cristiane (orientador). **O telespectador multimídia: as implicações do jornalismo participativo no telejornalismo**. III Mostra de Pesquisa da Pós-Graduação PUC-RS, 2008.

ANTOUN, Henrique; PECINI, André Custódio. A Web e a Parceria: projetos colaborativos e o problema da mediação na *Internet*. In: **Intexto**, Porto Alegre: UFRGS, v. 1, n. 16, janeiro/junho 2007, p. 1-17.

AROSO, Inês; CORREIA, Frederico. **A Internet e os novos papéis do jornalista e do cidadão**. In: **Revista Eletrônica Temática**. Publicado em 06 de ago. 2007. Disponível em <www.insite.pro.br>. Acesso em 20 de dez. 2009.

BAHIA, Juarez. **Jornal, história e técnica: História da imprensa brasileira**. 4ª ed. São Paulo: Ática, 1990.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **Além dos meios e mensagens: introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência**. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____. **O que é participação**. 6ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1992.

BOWMAN, Shayne; WILLIS, Chris. **Nosotros, el medio: Cómo las audiencias están modelando el futuro de la noticias y la información**. The Media Center at The American Press Institute. Traducido por Guillermo Franco M. Colômbia: Casa Editorial El Tiempo

(CEET), 2003. Disponível em <www.hypergene.net/wemedia/espanol.php>. Acesso em 30 mar 2009.

BRAMBILLA, Ana Maria. **Jornalismo open source em busca de credibilidade**. 2005. Disponível em <http://www6.ufrgs.br/limc/PDFs/Ana_4.pdf>. Acesso em 15 de jun. 2009.

_____. **Jornalismo open source: discussão e experimentação do OhmyNews International**. Porto Alegre, 2006. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação). Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

BRUNS, Axel. **Gatewatching not gatekeeping: collaborative online news**. In: Media International Australia. n. 107, 2003, p.31-44. Disponível em <<http://eprints.qut.edu.au/archive/00000180/>>. Acesso em 15 de jun. 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

_____. **A comunicação (des) Integrada**. In: Comunicação Empresarial Online. [s.d.] Disponível em <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo2.php>. Acesso em 02 de mar. 2008.

_____. **Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica**. São Paulo: Mojoara Editorial, 2007.

_____. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **House-organ, a cara (e que cara!) da empresa**. In: Comunicação Empresarial Online. [s.d.] Disponível em <<http://www.comtexto.com.br/convicomcomunicawilbuenohouseorgan.htm>>. Acesso em 21 de out. 2010.

BUENO, Wilson da Costa. **Entrevista Dissertação de Mestrado**. 2010. Entrevista concedida a Kallyny Melina Thomé Portugal. Realizada por e-mail, 17 set. 2010. Não publicado.

BULIK, Linda. **Na órbita da galáxia de Gutenberg**. In: ANAIS, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002. Trabalho apresentado no NP01 – Núcleo de Pesquisa Teorias da Comunicação, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação.

BURSON MARSTELLER. **Global Social Media Check Up Report 2010**. Relatório de Pesquisa, 2010. Disponível em <<http://www.slideshare.net/pawoot/burson-marsteller-2010-global-social-media-check-up-report>>. Acesso em 25 de maio 2010.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2002.

CAPRINO, Mônica Pegurer; ROSSETTI, Regina; GOULART, Elias. Comunicação e Sociedade: Faces e Interfaces Inovadoras. In: **Comunicação e Inovação: reflexões contemporâneas**. Mônica Pegurer Caprino (org). São Paulo: Paulus, 2008. p. 83-110.

CARNIELLO, Mônica Franchi. Interatividade na publicidade digital. In: **Revista Ciências Humanas**, Taubaté, v. 9, n. 2, 2003. p. 125-128.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. **The Internet Galaxy**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

CHANLAT, Jean. François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: **Recursos humanos e subjetividade**. E. Davel; J. Vasconcelos (orgs.). Petrópolis: Vozes, 1995.

CHOI, Jinbong. **Public Journalism in Cyberspace: A Korean Case Study**. 2003. Disponível em <<http://www6.ufrgs.br/limc/participativo/pdf/public.pdf>>. Acesso em 15 de jun. 2009.

COLLINS, James; PORRAS, Jerry. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COLLINS, David. **Organizational change: sociological perspectives**. London: Routledge, 1998.

COOK, Trevor; HOPKINS, Lee. **Social Media or “How we stopped worrying and learnt to love communication”: Your organization and web 2.0**. 3 ed., 2008. Disponível em <<http://www.leehopkins.net/2008/03/24/cook-hopkins-social-media-report-3rd-edition/>>. Acesso em 10 de jun. 2010.

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

CURRENT TV. Disponível em <www.current.tv.com>. Acesso em 20 de dez. 2006.

DE QUADROS, Claudia Irene. A participação do público no *webjornalismo*. In: **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação – Compós**. Dezembro de 2005. p.1-17.

DEETZ, Stanley. A ascensão dos modelos de governança dos *stakeholders*. In: **Revista Estudos**, revista semestral da Faculdade de Jornalismo e Relações Públicas da Universidade Metodista de São Paulo, n.11, junho de 2008, p.13-26.

DELOITTE. **Mídias sociais nas empresas – O relacionamento online com o mercado**. 2010. Disponível em <http://www.deloitte.com/view/pt_BR/br/perspectivas/estudosepesquisas/19e510b00f4d8210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm>. Acesso em 10 de set. 2010.

DEUZE, Mark; BRUNS, Axel; NEUBERGER, Christoph. **Journalism Practice**. UK:Taylor & Francis Group, 2007. Vol. 1, N. 3.

DOURADO, Mariana. *Sites de jornalismo cidadão na América Latina: uma análise comparativa do Brasil Wiki e do Mi Asterisco*. In: **ANAIS**, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR – 4 a 7 Set 2009. Trabalho apresentado no GT de Mídia, Cultura e Tecnologias Digitais na América Latina do IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ENZENSBERGER, Hans Magnus. **Elementos para uma teoria dos meios de comunicação**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1978.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FOLETTTO, Leonardo. *Blogosfera x campo jornalístico: aproximação e conseqüências*. In: **Blogs.com.: Estudos sobre blogs e comunicação**. Adriana Amaral, Raquel Recuero, Sandra Montardo (orgs.). São Paulo: Momento Editorial, 2009. p.199-216.

FONSECA, Virginia; LINDEMANN, Cristiane. *Webjornalismo participativo: repensando algumas questões técnicas e teóricas*. In: **Revista FAMECOS**. Porto Alegre, nº 34, dezembro de 2007, quadrimestral. p.86-94.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FRIEDMANN, Georges. **O futuro do trabalho humano**. Lisboa, Moraes, 1968.

FUNDAMENTO COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **Comunicação em Dois Tempos – Uma visão de interatividade**. 2010. Disponível em <<http://www.fundamento.com.br/2tempos/>>. Acesso em 10 de mar. 2010.

GASPAR, Malu. Falco, o comunicador. In: **Revista Exame**. Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0938/negocios/falco-comunicador-424642.html>>. Acesso em 31 de maio 2009.

GERMAIN, Michel. **L'Intranet**. Paris: Ed. Economica, 1998.

GIACOMINI FILHO, Gino. *As Organizações sociais no contexto da comunicação voltada para a inovação humana*. In: **Comunicação e Inovação: reflexões contemporâneas**. Mônica Pegurer Caprino (org). São Paulo: Paulus, 2008. p. 127-160.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GILLMOR, Dan. **Nós, Os Media**. Lisboa, Portugal: Editorial Presença, 2005. Tradução: Saul Barata.

_____. Moving Toward Participatory Journalism. In: **Nieman Reports**. Nieman Foundation for Journalism at Harvard. Disponível em <<http://www.nieman.harvard.edu/reports/item.aspx?id=101062>>. Acesso em 15 de jun. 2009

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: maio/jun, 1995, v.35, n.3, p.57-63.

GONÇALVES, Alessia Franco. Desenvolvimento de uma escala de mensuração da comunicação interna. In: **ANAIS**, Abrapcorp - Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Escola de Comunicação e Artes, SP. 3 a 5 de maio 2007. Trabalho apresentado no GT 1 – Teorias, história e metodologia dos estudos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Disponível em <http://www.vertent.net/abrapcorp/www/trabalhos/gt1/gt1_goncalves.pdf>. Acesso em 20 de dez. 2009.

GRUNIG, James. E. Symmetrical systems of internal communication. In: **Excellence in public relations and communication management**. J.E.Grunig (ed). Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1992, p.531-575.

GUDYKUNST, William. B.; TING-TOOMEY, Stella. **Culture and interpersonal communication**. London: Sage, 1988.

GUTIEZ, Karolina. **Entrevista Dissertação de Mestrado**. 2010. Entrevista concedida a Kallyny Melina Thomé Portugal pela área de comunicação empresarial da Odebrecht, São Paulo-SP. Realizada por *e-mail*, 12 abr. 2010. Não publicado.

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

HARRISON, T. M.; BARTHEL, B. Wielding new media in *web 2.0*: Exploring the history of engagement with the collaborative construction of media products. In: **New Media & Society**, 2009, p.155-178.

HOLANDA, André et al. Research on participatory journalism in Brazil: A survey of the state of the art. In: **Brazilian Journalism Research**, vol. 4, n. 2, 2 semestre 2008. p.54-68.

HONEYCUTT, C; HERRING, S.C. **Beyond microblogging: Conversation and collaboration via Twitter**. InPress, 2009.

JACOPETTI, Andréia Mendes. Relações Públicas 2.0: Novos cenários para a gestão da comunicação colaborativa. In: **ANAIS**, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR – 4 a 7 Set. 2009. Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional do IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisa em

Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. São Paulo: Aleph, 2008.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing** / Gary Armstrong. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1998.

KUCINSKI, Bernardo. A primeira vítima: a autocensura durante o regime militar. In: **Minorias Silenciadas: História da censura no Brasil**. Maria Luiza Tucci Carneiro (org.). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo – Imprensa Oficial do Estado - Fapesp, 2002. p.533-551.

KUNSCH, Margarida K. A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil. In: **Comunicação para o Mercado**. São Paulo: Edicom, 1995, p.87-99.

LAPOLLI, Mariana; AMARAL, Roberto. Jornalismo colaborativo: produção de notícias do cidadão repórter no iReport.com da CNN. In: **ANAIS**, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR – 4 a 7 de setembro de 2009. Trabalho apresentado no GP Conteúdos Digitais e Convergências Tecnológicas, IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

LE MOS, André. **Anjos interativos e retribalização do mundo**. Sobre interatividade e interfaces digitais, 1997. Disponível em <<http://www.facom.ufba.br/pesq/cyber/lemos/interac.html>>. Acesso em 10 de jun. 2010.

_____. **Cibercultura: tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. 2 ed. Porto Alegre: Sulina, 2004.

LE MOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. In: **Informação e globalização na era do conhecimento**. Helena M. M. Lastres; Sarita Albagli (orgs.). Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 5, p. 122-144.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. Administração estratégica da informação. In: **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, jul./set. 1994. p. 66-75.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. Rio de Janeiro: 34 Letras, 1999.

LINDEMANN, Cristiane. **Onde está a democracia do webjornalismo participativo? O caso do canal vc repórter – Portal Terra**. Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo. VI Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo UMESP (Universidade Metodista de São Paulo), novembro de 2008.

LUCCA, Elcio Anibal de; MATTOS, Jose Fernando. **Manual de Inovação**. Movimento Brasil Competitivo (MBC), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP); Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT): 2008.

MAFFESOLI, Michel. A comunicação sem fim (teoria pós-moderna da comunicação). In: **A genealogia do Virtual: Comunicação, Cultura e Tecnologias do Imaginário**. Francisco Menezes Martins; Juremir Machado da Silva. (orgs). Porto Alegre: Sulina, 2004.

MALETZKE, Gerhard. **Esquemas do Processo de Comunicação**. Centro Internacional de Estudos Superiores del periodismo. Quito, Equador. Publicação do departamento de Jornalismo e Editoração da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 1970.

MALINI, Fabio. Modelos de colaboração nos meios sociais da *internet*: Uma análise a partir dos portais de jornalismo participativo. In: **ANAIS**, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Natal, RN, 2 a 6 de setembro de 2008. Trabalho apresentado no NP Tecnologias da Informação e da Comunicação– Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

MANPOWER. **Social Networks vs. Management? Harness the Power of Social Media**. Relatório de Pesquisa, 2010. Disponível em <<http://www.manpower.com/research/research.cfm>>. Acesso em 25 de maio 2010.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2 ed. revisada e ampliada. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

_____. **Organização, cultura e comunicação: elementos para novas relações com o público interno**. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 1995.

MARKUS, Kleber. **Entrevista Dissertação de Mestrado**. 2010. Entrevista concedida a Kallyny Melina Thomé Portugal. Realizada por *e-mail*, 17 set. 2010. Não publicado.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. In: **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, jan./abr. 2001. p. 71-81.

MARTÍNEZ SOLANA, María Yolanda. Luces y sombras del periodismo ciudadano: actitud frente a un fenómeno imparable. In: **Estudios sobre el Mensaje Periodístico**. 2007, 13, p.145-155.

MATTOS, Sergio. **Mídia Controlada: a história da censura no Brasil e no mundo**. São Paulo: Paulus, 2005.

MATUCK, Artur. **O Potencial Dialógica da Televisão: Comunicação e Arte na Perspectiva do Receptor**. São Paulo, 1989. Tese de Doutorado. Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 1989.

MCLUHAN, Marshall. **The Medium is the message: An inventory of effects**. Co-autoria: QUENTIN, Fiore. Harmondsworth: The Penguin Press, 1967.

MEDINA, Cremilda. As múltiplas faces da censura. In: **Minorias Silenciadas: História da Censura no Brasil**. Maria Luiza Tucci Carneiro (org.). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo – Imprensa Oficial do Estado – Fapesp, 2002. p.421-434.

MIELNICZUK, Luciana; SILVEIRA, Stefanie Carlan da. Interação mediada por computador e jornalismo participativo nas redes digitais. In: **Comunicação e Interações**. Alex Primo et al. (orgs.). Porto Alegre: Sulina, 2008.

MORETZSOHN, Sylvia. O mito libertário do “jornalismo cidadão”. In: **Comunicação e Sociedade**, vol. 9-10, 2006, p.63-81.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOUTINHO, Sara. Fotojornalismo: questões éticas e de participação do público. In: **Anuário 2006 – A comunicação e os media em análise**. Manuel Pinto; Joaquim Fidalgo (coord.). Projecto Mediascópio - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Instituto de Ciências Sociais Universidade do Minho.

MOWA. **Pesquisa uso do celular: Mobilidade ainda não chegou às empresas**. Disponível em <<http://www.nosdacomunicacao.com/mowa/mowa.html>>. Acesso em 10 de mar. 2010.

MUNHOZ, Larissa Rilho. As organizações nas redes sociais da *Internet*. In: **O Globo**. Disponível em < <http://oglobo.globo.com/tecnologia/mat/2009/04/21/empresas-usam-twitter-como-ferramentade-relacoes-publicas-fonte-de-informacoes-sobre-clientes-755366147.asp>>. Acesso em 20 de maio 2009.

NASSAR, Paulo. Conceitos e Processos de Comunicação Organizacional. In: **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. Margarida Maria Krohling Kunsch (org.) São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p.61-75.

_____. **Entrevista Dissertação de Mestrado**. 2010. Entrevista concedida a Kallyny Melina Thomé Portugal. Realizada por *e-mail*, 17 set. 2010. Não publicado.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PACANOWSKY, Michael. E.; O'DONNELL-TRUJILLO, Nick. Communication and organizational culture. In: **The Western Journal of Speech Communication**. v.46, Spring, 1982.

PESSOA, Sônia. Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica. In: **Labcom**, 2003. Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf>>. Acesso em 10 de jun. 2009.

PESSONI, Arquimedes. Jornalismo público americano: o leitor como cidadão. In: **Revista Imes Comunicação**, São Caetano do Sul, ano V, n.10, janeiro/junho 2005, p.58-68.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. In: **RAP Rio de Janeiro**, p.81-105, Jan./Fev. 2006.

PRIMO, Alex. O aspecto relacional das interações na Web 2.0. In: **ANAIS**, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Brasília, DF – 6 a 9 Set 2006.

_____; TRÄSEL, Marcelo. **Webjornalismo participativo e a escrita coletiva de notícias**. Niterói, RJ: Contracampo, v.14, 1º semestre/2006. Disponível em <<http://www6.ufrgs.br/limc/PDFs/webjornal.pdf>>. Acesso em 15 ago. 2009.

PROUDFOOT. **8º Relatório de Produtividade**, 2008. Disponível em <http://www.guiadaembalagem.com.br/noticia_1081Alimentos+_bebidas_e_o_setor_com_o_2_maior_indice_de_improdutividade_do_mundo.htm>. Acesso em 25 de maio 2010.

PUCCINI, Henrique. Redes Sociais e inteligência de mercado. In: **Midias Sociais: Perspectivas, Tendências e Reflexões**. Antonio W. Novaes et al. E-book. 2010, p.47-55. Disponível em < <http://issuu.com/papercliq/docs/ebookmidiassociais> >. Acesso em 10 de out. 2010.

QUIROGA, Ana Evangelina. **La participación de los públicos en los medios - De las cartas de lectores a los contenidos informativos generados por los usuarios**. 10º Congreso Redcom. “Conectados, Hipersegmentados y Desinformados en la Era de la Globalización”. Salta, 4 a 6 de setiembre de 2008.

RATTNER, Henrique. **Tecnologia e sociedade: uma proposta para os países subdesenvolvidos**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1980.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina: 2009

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **1945 – Jornalismo Empresarial: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Summus, 1987.

ROCHA, Jorge. O papel dos jornalistas nos processos interacionais do Participatory Journalism. In: **ANAIS**, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Brasília,DF, Set. 2006.

RODRÍGUEZ, Lourdes Martínez. La participación de los usuarios en los contenidos periodísticos de la red. In: GARCÍA, Guillermo López García (ed.). In: **El ecosistema digital: Modelos de comunicación, nuevos medios y público en Internet**. Valencia - Servei de Publicacions de la Universitat de València, 2005.

ROGERS, Carl. **Sobre o poder pessoal**. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

ROSSETTI, Gislaine. O desafio da comunicação em empresas globais. In: **Revista Estudos**, revista semestral do Curso de Jornalismo e Relações Públicas da Universidade Metodista de São Paulo, n.5, junho de 2007, p.57-66.

SCOBLE, Robert; ISRAEL, Shel; BARBOSA, Daniela; MERKLE, Greg. **The conversational corporation: how social media is changing the enterprise**. 2009. Dow Jones e-book. Disponível em <<http://www.theconversationalcorporation.com/ebook1/>>. Acesso em 15 maio 2009.

SEÇÃO FOTO REPÓRTER. In: O Estado de São Paulo. Disponível em <www.estadao.com.br/imagens/fotoreporter>. Acesso em: 2 de ago. 2009.

SEÇÃO VC REPÓRTER. In: Portal Terra. Disponível em <www.terra.com.br/vcreporter>. Acesso em: 2 de ago. 2009.

SELLTIZ, Claire. Plano de Pesquisa I – Estudos Exploratórios e Descritivos. In: **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Editora Herder, 1995, p.59-93.

SILVA, Valdeci. **Entrevista Dissertação de Mestrado**. 2010. Entrevista concedida a Kallyny Melina Thomé Portugal pela área de comunicação e *marketing* corporativo da Bunge Brasil, São Paulo-SP. Realizada por *e-mail*, 17 set. 2010. Não publicado.

SILVEIRA, Stefanie C. da. Os cenários de interação do jornal *online* na *web 2.0*: mudança ou manutenção do processo comunicacional? In: **ANAIS**, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR – 4 a 7 de setembro de 2009. Trabalho apresentado no GP Teorias do Jornalismo do IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

SILVESTRE, Angela. **Entrevista Dissertação de Mestrado**. 2010. Entrevista concedida a Kallyny Melina Thomé Portugal pela área de marketing do Catuaí Shopping Londrina, Londrina-PR. Realizada por *e-mail*, 12 abr. 2010. Não publicado.

SOUZA, Edney. **Entrevista Dissertação de Mestrado**. 2010. Entrevista concedida a Kallyny Melina Thomé Portugal. Realizada por *e-mail*, 17 set. 2010. Não publicado.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar seu negócio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TEIXEIRA, Pollyana Ferrari. Sua empresa está pronta para produzir conteúdo para dispositivos móveis? In: **Revista Comunicação Empresarial**. p.6-8. Disponível em <http://www.aberje.com.br/novo/revista/3_2005/interatividade.pdf>. Acesso em 25 de maio 2010.

_____. **Entrevista Dissertação de Mestrado**. 2010. Entrevista concedida a Kallyny Melina Thomé Portugal. Realizada por *e-mail*, 17 set. 2010. Não publicado.

TERRA, Carol. Comunicação organizacional em tempos de mídias sociais. In: **Mídias Sociais: Perspectivas, Tendências e Reflexões**. Antonio W. Novaes et al. E-book. 2010, p.136-143. Disponível em <<http://issuu.com/papercliq/docs/ebookmidiassociais>>. Acesso em 10 de out. 2010.

TEXTUAL SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO. **Pesquisa O Impacto do mundo hiperconectado na comunicação das organizações**. 2009. Disponível em <http://www.textual.com.br/_arquivos/MegaBrasil2009.pdf>. Acesso em 15 de maio 2010.

_____. **Pesquisa A Mídia Social como fonte de imprensa**. 2008. Disponível em <http://www.textual.com.br/_arquivos/Pesquisa_Textual_2008.pdf>. Acesso em 15 de maio 2010.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler; DI CHIARA, Ivone Guerreiro. Das redes sociais à inovação. In: **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 2, maio/ago. 2005. p. 93-104.

TORRES, Cláudio. **Pesquisa O Consumidor, a Marca e o Twitter**. Idig, Instituto Digital. Disponível em <<http://www.slideshare.net/Empreendaweb/palestra-de-claudio-torres-no-iii-seminrio-de-empreendedorismo>>. Acesso em 25 de maio 2010.

TRAQUINA, Nelson. **O Estudo do Jornalismo no século XX**. Leopoldo, RS: Editora Unisinos, 2002.

TRÄSEL, Marcelo. A participação do público no Wikinews e no Kuro5hin. In: **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**, ago. 2007.

VALOR SETORIAL - COMUNICAÇÃO CORPORATIVA. Revista. Pesquisa Associação Brasileira de Comunicação Empresarial para Jornal Valor Econômico. Novembro de 2009.

VARELA, Juan. El asalto a los medios sociales. In: **Cuadernos de Periodistas**. Jan. 2005. Disponível em <http://www.apmadrid.es/Publicaciones/Libros/Relacion/Cuadernos/Numero_2/03.Varela.pdf>. Acesso em 15 de jun. 2009.

VARGAS, Herom; GOULART, Elias. Tecnologia, Comunicação e Produção Cultural: o exemplo da música popular. In: **Comunicação e Inovação: reflexões contemporâneas**. Mônica Pegurer Caprino (org). São Paulo: Paulus, 2008. p. 161-199.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Laura Zaccarelli. São Paulo: Saraiva, 2006.

WATTS, Duncan J. **Six Degrees. The Science of a Connected Age**. New York: W. W. Norton & Company, 2003.

WELLMAN, Barry. **Physical Place and CyberPlace: The Rise of Personalized Networking**. Fevereiro de 2001. Disponível em <<http://www.chass.utoronto.ca/~wellman/publications/individualism/ijurr3a1.htm>>. Acesso em 10 de ago. 2010.

WILLIAMS, Raymond. **Television: technology and cultural form**. Hanover: Wesleyan University Press, 1992.

WOLTON, Dominique. ***Internet, e depois? Uma teoria crítica das novas mídias***. Rio Grande do Sul: Editora Sulina, 2003. Traduzido por Isabel Crossetti.

ANEXO 1 – REPORTAGEM TV BUNGE

Fonte: Revista Comunicação Empresarial - Aberje, Ano 16, número 58, 2006.

Vídeo de Comunicação Interna

O vídeo vale mais que mil slides?

Como as organizações estão aprendendo que o vídeo, bem como o Power Point, é um recurso valioso para os colaboradores

O PowerPoint não é mais o único recurso disponível para as reuniões empresariais. Pelo menos, para as corporações que começam, literalmente, a abrir os olhos para o potente alcance do vídeo de comunicação interna. E não são poucas, não. O Prêmio Aberje 2005, por exemplo, teve 100 vídeos inscritos. E a ousadia não é apenas tecnológica. Com o objetivo de transmitir idéias para executivos e empregados, vale deixar a imaginação fluir e usar (e abusar) dos recursos eletrônicos e das peripécias de um roteiro bem-armado.

Que tal um show com uma dupla de repentistas? Foi essa a ousadia da Norsa, fabricante e distribuidora franqueada da Coca-Cola, que não poupou irreverência para despertar a atenção de 800 executivos em uma convenção empresarial anual.

Os artistas foram contratados para

estrelar o vídeo "O retorno dos retornáveis". Com habilidade conhecida nos versos, os poetas populares descreveram a retomada da produção de embalagens retornáveis de vidro, muito menos dispendiosa.

A Norsa sabe que precisa ter colaboradores motivados. Em 2004, a empresa teve um incremento de lucro na ordem de 125% em relação a 2003. Esses resultados conquistados pela organização, a própria Norsa atribui em seu site, vencedor no Nordeste, são conseqüências do empenho de todos os seus 2,3 mil funcionários. Uma tarefa nada fácil. A companhia atua nos estados do Ceará, Bahia, Rio Grande do Norte e Piauí. Líder nesses mercados, onde produz, engarrafa e distribui os produtos Coca-Cola, além de vender e distribuir toda a linha de produtos da Cervejarias Kaiser, a Norsa foi a empresa que mais cresceu no sistema Coca-Cola, com expansão de 18,1% no volume em relação ao ano anterior.

Há outras grandes empresas preocupadas em manter os funcionários bem-informados. E investem



Medalha de OURO

- > A Eletronorte foi a grande vencedora da categoria Vídeo de Comunicação Interna com o documentário "Tucuruí 20 anos", produzido pela TV Mais. O trunfo foi optar pela delicadeza ao tratar da construção da Usina Hidrelétrica de Tucuruí, no Pará.

Destaques

- > A Gerdau Açominas venceu em Minas Gerais com "Sol em Gêmeos e a TV Gerdau Açominas na Tela", produzido pela Talentos Cinevídeo. O programa já tem mais de dez anos.
- > Em "A Volta dos Retornáveis", a Norsa fez uso do humor dos repentistas para apresentar uma estratégia para 800 executivos. O vídeo feito pela Oficina de Conteúdo, rendeu o prêmio Nordeste.
- > O "Vídeo Institucional da Área Internacional" da Petrobras foi o ganhador no Rio de Janeiro. Imagens feitas no exterior, mapas, e 3D fazem parte do filme em versão trilingüe.
- > A Bunge Fertilizantes acredita na TV Bunge para informar e integrar os empregados. A produção da Vídeo Imagem ficou em primeiro lugar em São Paulo.
- > Afetividade no processo é o recado do Grupo Gerdau no vídeo "Sistema Gerdau de Comunicação Interna". O roteiro da Happy House Agência de Marketing e a produção da TGD Filmes levaram a melhor entre os competidores do Sul.

bastante nisso. Foi para uma reunião interna também que a Petrobras investiu R\$ 25 mil em um vídeo. Nos últimos anos, as atividades internacionais da estatal, que atua no mercado global há mais de 30 anos, apresentaram um crescimento sem precedentes. Hoje a instituição está presente em 15 países espalhados por três continentes e era preciso divulgar o trabalho da empresa em um evento. Mais uma vez, o vídeo foi uma solução brilhante – e em três idiomas. As imagens foram captadas no exterior e especialistas analisaram cuidadosamente o filme que engloba uma extensa cadeia de operações. Animação gráfica, mapas e imagens 3D foram acrescentados para apresentar a área sem tecnicismos, em apenas 10 minutos.

Flexível – Já a Gerdau Açominas mostrou que pode ser tão flexível e maleável quanto o metal que explora. Com o vídeo “Sol em Gêmeos e a TV Gerdau Açominas na Tela”, revelou seu lado místico ao assumir o signo solar. A empresa foi vencedora em Minas Gerais. Os astros conspiraram a favor? Talvez. Mas o que certamente contou pontos para o filme da Talentos Cinevídeo foi sua proposta jovial. Em 1993, quando foi criada para apoiar a privatização da empresa, a TV Gerdau Açominas veiculava telejornais. Os comandos foram trocados e o programa sobreviveu, sendo transmitido semanalmente, agora no formato de revista eletrônica de 15 a 20 minutos. Desde novembro de 1994, as reportagens informativas, de caráter institucional mescladas com outras mais leves, também podem ser assistidas pela web.

Com início de operações em 1986, a Gerdau Açominas é uma das mais importantes siderúrgicas do País. A usina Presidente Arthur Bernardes, localizada nos municípios de Ouro Branco e Congonhas, na região do Alto Paraopeba, em Minas Gerais, possui uma área total de cerca de mil hectares. A planta tem capacidade instalada para produzir 3 milhões de toneladas de aço líquido por ano. A Gerdau Açominas possui, ainda, um terminal portuário em Vitória (ES).



A Eletronorte, grande vencedora do Brasil, não foi menos fabulosa. No documentário “Tucuruí 20 anos”, realizado para a comemoração do aniversário da Usina Hidrelétrica Tucuruí, no Pará, o protagonista (e narrador) é próprio Rio Tocantins. Repressado para dar origem à barragem que permitiu a construção da usina, é ele quem dá o testemunho da pobreza que assolava a

região antes do desenvolvimento que sucedeu a intervenção em suas águas. Foram investidos R\$ 8 mil reais no filme de pouco mais de 9 minutos produzido pela TV Mais e que também contou com trilha original para ajudar a vencer um desafio: elaborar um discurso mais humanizado para os registros corporativos.

Afetividade – Diversas formas de comunicação do cotidiano, como carinho de mãe, música e emoção podem ser pequenos atos para a comunicação corporativa. Essa idéia de afetividade no processo do Grupo Gerdau, vencedor do Prêmio Sul, foi transmitida no Vídeo Sistema Gerdau de Comunicação Interna para sensibilizar suas lideranças no Brasil. O roteiro da Happy House Agência de Marketing produzido pela Talentos Cinevídeo, de 4 minutos, teve trilha original e custou R\$ 24 mil.

A Bunge Fertilizantes que levou o prêmio São Paulo pela realização da TV Bunge, produzida pela Vídeo Imagem, mostrou que o investimento em vídeo de comunicação interna vale a pena. Os programas cuidadosos informam para empregados notícias institucionais e até apresentam os colegas das demais unidades da empresa, que viram celebridades instantâneas. A repercussão das fitas atesta: uma imagem pode valer mais que mil slides. ■

As lições dos vencedores



Sons e imagens têm se revelado aliados eficazes para informar e integrar tanto empregados como executivos. As corporações têm conseguido vencer as dificuldades de comunicação impostas por seu grande porte com o auxílio de vídeo, cada vez mais utilizados. Veja o que a experiência de quem aposta nessa tecnologia ensina:

- 1 O humor e a irreverência, além sustentar a atenção do público, torna a imagem institucional mais simpática.
- 2 Descontração não é sinônimo de falta de seriedade e não compromete a credibilidade do trabalho.
- 3 Assim como participam da empresa, os empregados também devem participar dos vídeos.

ANEXO 2 – REPORTAGEM PRÊMIO ABERJE JORNAL INTERAGINDO

Fonte: Revista Comunicação Empresarial – Aberje, Ano 17, número 62, 2007.

44 Boletim Interno

Pra não acabar em pizza

Quem ainda duvidava que os informativos podem ser instrumentos de motivação dos colaboradores já pode rever os seus conceitos

O horizonte da International Restaurants do Brasil, empresa franqueada da Pizza Hut na Grande São Paulo, não era nada promissor alguns anos atrás. A partir de 1999, a marca passou por um processo de reposicionamento de mercado que levou a empresa a mudar 86% do seu quadro de funcionários em 12 meses. O fato, como não poderia deixar de ser, acabou interferindo na qualidade operacional da rede. Para que a Pizza Hut voltasse a ser uma marca saborosa ao paladar do cliente, ela precisava ser degustada com mais respeito pelos seus 700 funcionários. A saída foi o Jornal Cardápio — uma maneira de oferecer notícias, entretenimento e motivação aos colaboradores.

As matérias são feitas pelos próprios funcionários, como se cada um contribuísse com um ingrediente do jornal. Promoções para familiares e concursos ajudam a integrar a família do colaborador, cuja faixa etária varia de 15 a 80 anos. O resultado foi cinematográfico:

seis meses depois do lançamento do Jornal Cardápio, as notas da empresa em avaliação de satisfação aumentaram 70%. A rotatividade dos funcionários diminuiu em 56%. E a empresa foi a vencedora do Prêmio Aberje São Paulo.

Show de motivação também é dado pelo jornal Interagindo, destinado aos lojistas do Catuai Shopping, de Londrina (PR). Os mil exemplares do Interagindo, vencedor do prêmio Aberje na região Sul, circulam entre lojistas e funcionários do Catuai e 100% disseram conhecer-se informar sobre os negócios por meio da publicação. A fórmula do sucesso do veículo, distribuído mensalmente, é divulgar as ações tanto da administração quanto dos próprios lojistas que, com suas ideias, podem contribuir para incrementar os negócios de outros comandantes que ali trabalham.

Medalha de ouro



CLIC +

Empresa: Telemig Celular

Região: Minas Gerais

Agência: Osso Design

Investimento: não divulgado

Destaques



Jornal Cardápio

Empresa: Pizza Hut
Região: São Paulo
Agência: In Press Porter Novelli
Investimento: R\$ 200 mil

Interagindo

Empresa: Catuai Shopping de Londrina (PR)
Região: Sul
Agência: CRCCOM Comunicação Empresarial
Investimento: R\$ 33 mil/ano



Revitalizar

Ser conhecido e bem-avaliado não era problema para o Clic +, veículo interno da Telemig Celular, em circulação desde 2001 e vencedor do prêmio Aberje Brasil. A questão era revitalizar e modernizar o boletim para reforçar o vínculo estabelecido com os 3.000 colaboradores da empresa mineira. Duas grandes mudanças ocorreram: a publicação, até então monocromática, passou a ser colorida e dobrou o número de páginas, totalizando quatro. Para viabilizar o aumento da qualidade, a solução encontrada pela equipe foi abrir espaço para anúncios publicitários. Fomecedores da Telemig, como a Unimed, ganharam um canal para divulgar seus serviços e, em contrapartida, ajudaram a investir na revitalização do Clic +.

A renovação também era o grande objetivo do projeto do Notícias RLAM Notícias, boletim da Refinaria Landulpho Alves. O RLAM Expresso, antigo boletim da refinaria, teve de se adaptar à nova política de identidade visual da estatal. Várias estratégias foram adotadas, como manter a periodicidade semanal e a distribuição nos ônibus que levam os funcionários até a refinaria, ampliar o número de páginas e criar uma identidade própria sem comprometer as distíncias da instituição. O investimento no projeto, em 2005, custou cerca de R\$ 123 mil.

Coloridas

Os funcionários da Alunorte, em Barcarena (PA), conquistaram o foco do Alunews, boletim da empresa que, até 2005, chegava de 15 em 15 dias, mas com a vida corporativa contada em preto e branco. As fotos, antes desvalorizadas tanto pela falta de cores como pela falta de foco, ganharam movimen-

to e aproximação no novo projeto. E não foi só na parte visual que os 1.130 colaboradores passaram a se engajar no Alunews, mas também nas matérias, 100% focadas nos funcionários. No projeto antigo, esse enfoque era dado em apenas 38% dos textos.

Transformar a empresa em um organismo vivo, com colaboradores atuantes e integrados, também era o desafio da Schweitzer-Mauduit, multinacional instalada em Pirar (RJ) desde 1998. Uma das estratégias para fortalecer a identidade corporativa foi a criação do boletim O Papel da Gente. Para aproximar seus 700 empregados, a empresa reformulou o antigo boletim, o Informe SWM-B, e criou um comitê editorial para auxiliar na produção do novo periódico, composto por 10 funcionários das mais diversas áreas. O Papel da Gente ganhou cores, destaque e a energia pulsante da colaboração interna. A escolha por dar maior enfoque às pessoas aproximou

os funcionários da publicação, criando um engajamento em todos os níveis hierárquicos da empresa. Afinal, todos querem se ver por aí. ■



As lições dos vencedores

Boletins internos são uns dos mais velozes e eficientes instrumentos de comunicação organizacional. Quando utilizados com maestria, oferecem várias oportunidades aos profissionais.

- 1 O Clic +, da Telemig, recebeu 95% de aprovação dos funcionários após a reformulação.
- 2 Em 2003, apenas 60% dos colaboradores da Alunorte liam o seu boletim interno. Em 2005, o novo Alunews era lido por 90% de seu público-alvo.
- 3 Todos os dias, um "cliente misterioso" avalia os serviços de cada restaurante da Pizza Hut no mundo. Depois do lançamento do Jornal Cardápio, as notas referentes ao conhecimento técnico dos funcionários relacionado aos produtos e serviços da empresa na Grande São Paulo aumentaram em 50%.



Notícias RLAM Expresso

Empresa: Refinaria Landulpho
Alves (BA) da Petrobras
Região: Nordeste
Investimento: R\$ 123 mil

Alunews

Empresa: Alunorte
Região: Centro-Oeste/Leste
Agência: Temple
Comunicação Empresarial
Investimento: R\$ 63.270,56



O Papel da Gente

Empresa: Schweitzer-Mauduit
do Brasil
Região: Rio de Janeiro
Agência: Casa do Cliente
Comunicação 360°
Investimento: não divulgado



ANEXO 3 – REPORTAGEM COLABORADOR REPÓRTER ABERJE

Fonte: Revista Comunicação Empresarial – Aberje, Ano 19, número 72, 2009.

14_TECNOLOGIA

Colaborador Repórter

Como no programa de Caco Barcellos, empresas incentivam funcionários a produzir matérias para TV interna

Na década de 1950, quando os primeiros aparelhos de TV chegaram ao Brasil – eram apenas mil, trazidos por Assis Chateaubriand –, não era possível prever que a linguagem traduzida em imagens e sons faria tanto sucesso e se popularizaria a ponto de qualquer um poder produzir, exibir seus próprios vídeos e assistir à televisão, utilizando-se da internet. Hoje, segundo o Ibope Nielsen Online, dos 15 milhões de internautas brasileiros, pelo menos 10 milhões assistem a vídeos pelo computador.

As empresas embarcaram nessa tecnologia e desenvolveram maneiras para aproveitar a atratividade da nova mídia e adaptar suas intranets e sites para receber uma programação exclusivamente produzida para o público interno. Produzido “dentro de casa”, o conteúdo agora segue a lógica da comunicação de via dupla popularizada pelo uso da internet e mídias sociais, e coloca os próprios colaboradores à frente de video-reportagens. Seja como protagonistas das matérias ou como repórteres.

Desde o início de 2008, quando a Odebrecht reformulou seu site de informações, o Odebrecht Informa, dedicado para o público interno (mas também para



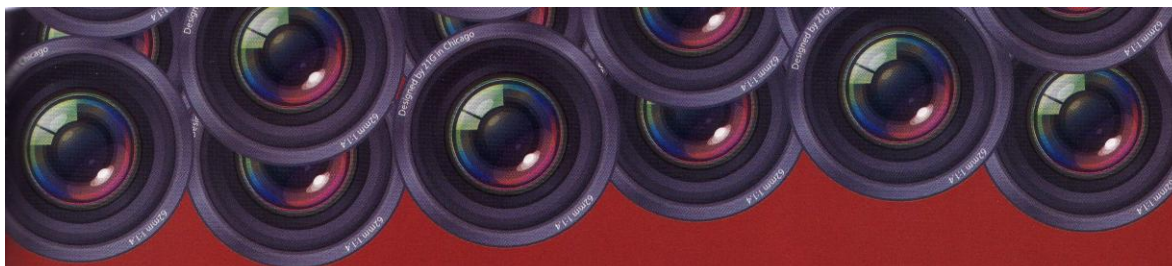
o externo já que o site é hospedado na web), a empresa investe em ferramentas audiovisuais para incrementar a comunicação com os colaboradores. “Começamos a perceber que esse tipo de recurso vinha sendo muito explorado nas empresas e, depois de entrarmos no You Tube, notamos que essa mídia desperta muito interesse sobre a empresa”, explica Karolina Gutierrez, responsável pela área de publicações.

Ferramentas - Com um formato bem jornalístico, os vídeos produzidos são as ferramentas mais populares do site – foram responsáveis por dobrar a audiência de 12 mil acessos únicos por mês para 32 mil e são hospedados no próprio provedor da empresa.

As matérias vão desde lições de vida, como a do funcionário que passou de trabalhador rural a gerente, passando por entrevista com autores de livros sobre engenharia, até histórias de crianças carentes que ganharam concursos culturais, promovidos pelo grupo.

● **A definição das pautas, na Odebrecht**, é dada de acordo com o que será publicado revista impressa. “Analisamos quais assuntos rendem boas imagens e conteúdo para o formato audiovisual. Em média, três assuntos são pincelados da revista para virar uma video-reportagem e todos são traduzidos e legendados para o inglês e para o espanhol, como a revista”, ressalta Karolina.

O maior desafio, segundo Karolina,



é também um dos diferenciais do trabalho feito pela comunicação da empresa: o Parceiro Repórter. A iniciativa quer transformar os colaboradores em "repórteres de TV", com o envio de vídeos para serem exibidos na internet. Até então, a participação dos funcionários do grupo Odebrecht, nos 170 diferentes canteiros de obra da empresa em todo o mundo, se resumia a sugestões de pauta.

"A gente quer estimular essa participação, mesmo que os vídeos sejam feitos de maneira caseira, improvisada. Essa é a forma que encontramos para que eles se sintam mais próximos do conteúdo da revista e possam mostrar o trabalho que



fazem", defende Karolina. No site Odebrecht Informa, o convite para participação inclui a instrução sobre os assuntos que devem ser abordados e até dicas de como filmar e de programas de edição.

Tradição — Desde 2001, o grupo Bunge aposta na solução em vídeo para conversar com os seus colaboradores. Tanto, que em 2005, levou o prêmio

Aberje São Paulo, pela criação da TV Bunge. Tudo teve início há oito anos quando a empresa decidiu reestruturar a área de comunicação e junto com ela todos os veículos da empresa: sites, intranet e newsletters. Inspirada no uso de vídeos nos treinamentos do grupo, decidiu-se contratar um fornecedor para a produção da programação da TV Bunge.

Desde então, a TV já passou por diversas reformulações. Em breve deve ganhar também um novo quadro. "Tenho uma ideia antiga de incentivar a participação dos funcionários na produção de vídeos feitos por eles. Agora, com a facilidade de produzir vídeos, eles podem fazer como se sentirem melhor", defende o coordenador.

Na Bunge, uma nova edição é divulgada a cada 40 dias. "Fazemos uma 'sessão pipoca' a cada lançamento. Cada unidade promove o encontro com os recursos que tem, porque o importante é ter esse relacionamento", explica. Depois disso, as versões mais leves são colocadas na intranet, onde os colaboradores têm acesso a todas as edições. A aceitação é grande. Uma pesquisa de satisfação mostrou que 90% dos funcionários aprovam a iniciativa. "Com a TV, a gente consegue promover um giro de informação de maneira mais atrativa. Essa é nossa obrigação como comunicadores: abrir a forma de comunicar e informar nossos colegas."

Em busca da naturalidade

A ideia de colocar os colaboradores na frente das câmeras já foi usada e aposentada na Bunge. Teve seu tempo de vida. "Montamos um quadro, o Repórter por um dia, mas percebíamos que nem todo mundo tem facilidade para falar para a câmera, com equipe de gravação, e os colaboradores escolhidos ficavam pouco à vontade", conta Valdeci Roberto Silva, coordenador da área de comunicação da Bunge.

Hoje, o formato mudou de entrevistas no balcão para "reportagens de rua", nas quais uma jornalista experiente percorre as 37 unidades do grupo no Brasil e estimula os entrevistados a contar mais sobre suas atividades, sem expô-los ao constrangimento. "O bom é que a jornalista conversa com eles, durante a reportagem, e eles nem percebem que estão sendo entrevistados. Ficam satisfeitos com o resultado natural, e nós também", completa. Em prol da naturalidade e conforto de quem é entrevistado, Valdeci aposentou também os teleprompters. Agora, os 10 minutos de duração dos programas são mais fluídos.

ANEXO 4 – CANAL NA INTERNET PARCEIRO-REPÓRTER

Odebrecht Informa Online

Página 1 de 1

Sent at 8:46 AM on Thursday

ENGLISH ESPAÑOL

BUSCA

EXCLUSIVO ONLINE

EDIÇÃO IMPRESSA

Menu

Edição nº 144

REPORTAGENS

SEÇÕES

Edições Anteriores

VERSÕES ONLINE

VERSÕES EM PDF

Sites Especiais

RELATÓRIO ANUAL

RELATO ANUAL

Inclusão Social Produtiva

40 Anos Fundação Odebrecht

10 Anos Odeprev

60 Anos Edição Especial

Newsletter

Para receber informações e novidades da Odebrecht Informa Online, cadastre-se:

Acompanhe as últimas notícias da Odebrecht Informa Online. Assine nosso feed

Destaques

Mata de castor
Amplia a diversidade e vivencia a nova forma de organização

Águas de Limeira
A recém-batizada For do Brasil tem sua concessão estendida até 2039

BRSA Norte
125 Km ligando Yurimaguas a Tarapoto, antes conectadas por uma trilha de terra

Autopista Madden Colón e Cinta Costera
Marcos definitivos da atuação da Odebrecht no Panamá

Luiz Roberto Chagas
Entrevista sobre o livro "Engenharia da Construção Obras de grande porte"

Edição nº 144 Setembro/Outubro de 2009

Atuação internacional
O olhar contemporâneo

Argentina
Argentina amplia sua rede de gasodutos

Treinamento
Indianos recebem treinamento em Trilunfo

TEO - Tecnologia Empresarial Odebrecht

"Numa estrutura descentralizada, os problemas de cada liderado por este devem ser encarados como desafios e transformados em oportunidades de melhor servir e obter melhores resultados."

Parceiro-Repórter

Participe
Envie o seu vídeo para o Parceiro-Repórter e seja um destaque no site da Odebrecht Informa Online

ODEBRECHT S.A. 2008

<http://www.odebrechtonline.com.br/home/pt/>

26/10/2009

ENGLISH ESPAÑOL

BUSCA

EXCLUSIVO ONLINE

EDIÇÃO IMPRESSA

Menu

Edição nº 144

REPORTAGENS

SEÇÕES

Edições Anteriores

VERSÕES ONLINE

VERSÕES EM PDF

Sites Especiais

RELATÓRIO ANUAL

REUNIÃO ANUAL

Inclusão Social Produtiva

40 Anos Fundação Odebrecht

10 Anos Odeprev

60 Anos Edição Especial

Newsletter

Para receber informações e novidades da Odebrecht Informa Online, cadastre-se:

OK

Acompanhe as últimas notícias da Odebrecht Informa Online.
Assine nosso feed

Odebrecht Informa Online

Parceiro-Repórter

Parceiro-repórter é a nova seção da Odebrecht Informa Online onde você, integrante da Organização Odebrecht, pode enviar seus vídeos para a publicação em nosso site.

Quer mostrar como é seu trabalho? Participou de algum evento importante? A obra em que trabalha está em um estágio interessante? Porque não nos enviar um vídeo?

Se você não tem uma filmadora, não há problema. Hoje, câmeras digitais, webcams e até mesmo telefones celulares já conseguem fazer uma gravação com boa qualidade técnica. E quase todos esses dispositivos produzem arquivos prontos para serem enviados ao site de nossa revista.

Mas, se quiser, depois de gravar você pode editar os vídeos. A maioria dos microcomputadores já conta com softwares básicos de edição, como por exemplo o Windows Movie Maker ou o iMovie. Com eles, além de editar o material, você pode inserir títulos, músicas ou efeitos nos filmes, tornando-os mais interessantes.

Todos os vídeos recebidos serão analisados por nossa equipe e, caso aprovados, serão publicados na seção Parceiro-Repórter. Mas não se esqueça de que a Odebrecht Informa Online é o site da revista Odebrecht Informa, então procure gravar apenas imagens de interesse da revista e da Organização.

Algumas dicas para a gravação

Não filme em ambientes escuros. Luz é essencial para uma boa gravação. Mas evite também gravar contra ela. Ruídos externos atrapalham a qualidade sonora. Se possível, use um microfone.

Não balance a câmera. Um bom enquadramento é primordial. Caso possua um tripé, use-o.

Requisitos

Formatos suportados: .avi, .asf, .mov, .wmv, .mpg, .mpeg, .mp4, .flv, .3gp, .3gpp

Tamanho máximo do arquivo: 15 mb

Resolução mínima: 320 x 240 pixels

Duração máxima: 8 minutos (o ideal é um vídeo de 3 a 4 minutos)

Como participar

Para participar basta ler e aceitar o contrato de uso dos vídeos: [Leia o contrato](#)

Depois, é só enviar o seu vídeo para este [e-mail](#), juntamente com uma cópia preenchida do contrato.

IMPRIMIR FALAR COM O EDITOR ENVIAR PARA UM AMIGO

ODEBRECHT S.A. 2008

ANEXO 5 – TERMO DE ADESÃO PARCEIRO REPÓRTER ODEBRECHT

CESSÃO DE DIREITOS SOBRE OBRAS FOTOGRÁFICAS E AUDIOVISUAIS E ARTÍSTICAS

Essas condições gerais ("Condições Gerais") regulam o contrato ("Contrato") estabelecido entre a ODEBRECHT S.A. sociedade com sede na Av. Luis Viana Filho, 2841, Ed. Odebrecht, Paralela, , cidade do Salvador, Estado da Bahia, inscrita no CNPJ sob o nº 05.144.757/0001-72, doravante denominada "ODB" e, de outro lado, a pessoa identificada no Cadastro como Colaborador ("COLABORADOR").

1. Requisitos para um Colaborador

1.1. Para participar das publicações da revista ODEBRECHT INFORMA ONLINE da ODB, como Colaborador, a pessoa deve ser integrante de uma das empresas da Organização Odebrecht, assim entendidas, como a própria ODB, sua controladora, empresas por ela controladas, direta ou indiretamente, coligadas e filiadas, e ter completado o processo prévio de cadastramento online no site www.odebrechtonline.com.br/NONONO.

1.2. Para efetuar o processo de cadastramento como Colaborador da revista ODEBRECHT INFORMA ONLINE da ODB é preciso ser maior de idade e plenamente capaz. No caso de menores de 18 (dezoito) anos e outras pessoas que necessitem de representação na forma da lei devem estar devidamente representados por seus pais ou responsáveis legais.

1.3. Ao cadastrar-se como Colaborador o Colaborador fornecerá conteúdo para exploração na revista ODEBRECHT INFORMA ONLINE da ODB através da Internet.

1.4. O material poderá ou não ser publicado na revista ODEBRECHT INFORMA ONLINE, a exclusivo critério da ODB e sem limitação de prazo. Ao enviar o material (fotos e/ou vídeos) o Colaborador estará concordando com os presentes termos e condições. Em caso de não concordância, o Colaborador não deve aceitar os presentes termos.

1.5. A ODB se reserva o direito de não veicular material que atente contra a ordem pública, a moral e os bons costumes e que infrinjam a legislação aplicável.

1.6. Desde que o Cadastro tenha sido completado com sucesso e o Colaborador tenha informado seu nome para crédito de autoria o material poderá ser publicado, veiculado e/ou comercializado com a atribuição de crédito de autoria. Caso o material seja enviado sem a indicação do nome do Colaborador e não haja sua posterior identificação, presume-se sua renúncia ao direito a seu crédito como autor.

2. Cessão de Direitos

2.1. Com a presente cessão, o Colaborador autoriza a ODB a utilizar, sem quaisquer ônus, o conteúdo para veiculação na revista ODEBRECHT INFORMA ONLINE através da Internet. O Colaborador concede à ODB, que desde já expressa a sua aceitação, a Cessão total dos respectivos Direitos de Propriedade Intelectual e Autorais sobre tal Conteúdo necessários para a exploração dos mesmos. Em razão da Cessão de Direitos ora realizada, e tendo em vista tratar-se de obra coletiva, o Conteúdo utilizado durante a vigência deste Contrato e incorporado pela ODB para veiculação na revista ODEBRECHT INFORMA ONLINE, será explorado pela ODB a seu exclusivo critério e permanecerá armazenado, por tempo indeterminado, na Base de Dados da revista

ODEBRECHT INFORMA ONLINE para consulta/pesquisa de seus Usuários, sem prejuízo do aqui estabelecido e sem qualquer custo para ODB.

2.2. Compreende-se nesta Cessão todo direito necessário para a exploração total e pacífica do conteúdo pela ODB na revista ODEBRECHT INFORMA ONLINE, pelo prazo de vigência dos Direitos de Propriedade Intelectual a eles relativos, tais como o de editar, utilizar, fruir e dispor, no todo ou em parte, exibir ao público no meio internet, ou fora dele, bem como por qualquer outro tipo de mídia, incluindo o arquivamento em base de dados, armazenamento em computador e demais formas de arquivamento do gênero e todas as formas, presentes e futuras, de utilização e exploração dos mesmos, a exclusivo critério da ODB, além da utilização dos direitos para divulgação do conteúdo no meio Internet ou em qualquer outro tipo de mídia, conforme previsto neste Contrato. Ficam assegurados, entretanto, os direitos morais de autor nos termos do Artigo 49, I, da Lei nº. 9610/98.

2.3. O Colaborador está plenamente ciente e de acordo que todo e qualquer Conteúdo fornecido, formará uma obra coletiva de titularidade da ODB para veiculação na revista ODEBRECHT INFORMA ONLINE e ficará em arquivos da base de dados da ODEBRECHT INFORMA ONLINE passíveis de serem acessados por mecanismos de busca próprios ou de terceiros por tempo indeterminado.

2.4. O Colaborador garante ser titular dos e/ou que realizará os melhores esforços para obter dos respectivos titulares os direitos de Propriedade Intelectual sobre o Conteúdo fornecido, os direitos para exploração de voz, imagem e nome todos relativos ao conteúdo.

2.5. O Colaborador cede e transfere à ODB, em caráter definitivo, irrevogável, irretroatável e sem qualquer ônus, todo e qualquer direito patrimonial de autor relativo ao conteúdo de cuja criação venha a participar ou que venha a fornecer como Colaborador, bem como, declara-se ciente de que o material por ele enviado à ODB para veiculação na revista ODEBRECHT INFORMA ONLINE poderá ser utilizado em associação com outros textos, títulos, documentos, gráficos e demais materiais de propriedade da ODB.

3. Responsabilidades pelo material enviado

3.1. O Colaborador assegura e garante que: (i) todo o material encaminhado à ODB para veiculação na revista ODEBRECHT INFORMA ONLINE está de acordo com as disposições legais aplicáveis; (ii) a utilização de qualquer material protegido por direito autoral e direitos da personalidade na concepção do material encontra-se regularizada; (iii) obteve os licenciamentos de direitos, permissões e autorizações necessárias para a execução do material, inclusive quanto a direitos de imagem, se o caso; e (iv) o material não viola direitos de terceiros, incluindo, sem se limitar a, direitos autorais e direitos da personalidade.

3.2. O Colaborador, neste ato, isenta a ODB de toda e qualquer responsabilidade com relação à violação de direitos autorais, comprometendo-se a enviar todos seus esforços para auxiliar a ODB na defesa de quaisquer acusações, medidas extrajudiciais e/ou judiciais.

3.3. A ODB compromete-se a informar o Colaborador, por meio de seus dados de contato informados no Cadastro, caso receba quaisquer notificações, intimações,

comunicações ou informações sobre possíveis violações de direitos de terceiros relacionados aos direitos cedidos por meio deste documento para que o Colaborador possa auxiliar na defesa da ODB.

4. Inexistência de Vínculo

4.1. A presente cessão não importa na criação de qualquer vínculo trabalhista, societário, de parceria ou associativo entre o Colaborador e a ODB, sendo excluídas quaisquer presunções de solidariedade entre ambos no cumprimento de suas obrigações.

5. Disposições Finais

5.1. Os direitos e obrigações decorrentes deste documento poderão ser cedidos a qualquer empresa pertencente à Organização Odebrecht.

5.2. Na eventualidade de qualquer das disposições deste documento vir a ser considerada nula, anulável ou inaplicável, por qualquer razão, as demais disposições deste contrato permanecerão em vigor e inalteradas, continuando a vincular as partes.

5.3. As Partes se obrigam de forma irrevogável e irretratável, por si e seus sucessores, a cumprir fielmente as obrigações ora assumidas.

5.3. Este instrumento será regido e interpretado de acordo com a legislação brasileira. As partes elegem o Foro da Comarca de Salvador, Estado da Bahia, para questões relativas a este contrato, com renúncia expressa a qualquer outro.

Salvador, de de 2008.

ODEBRECHT S.A.

.....
COLABORADOR

TESTEMUNHAS:

1. Nome: _____
CPF: _____
RG: _____

2. Nome: _____
CPF: _____
RG: _____

ANEXO 6 – EDIÇÕES JORNAL INTERAGINDO

6.1. Ano 4, número 51, outubro de 2009



catuai
Shopping Londrina



INTERAGINDO

Informativo da Associação de Lojistas do Catuai Shopping Londrina
Ano 04 #51 Outubro 2009

EDITORIAL



NOVAS PESSOAS, NOVAS IDÉIAS.

Muito Prazer! Meu nome é Leandro Bernardi, sou empresário, nascido e criado em Londrina. Sou o proprietário da loja Marcia Barbiéri desde maio deste ano. Recebi o desafio para concorrer à presidência da Associação de Lojistas e o aceitei para levar meu estilo de administração a uma coletividade, que se resume em:

PROATIVIDADE: agir antes que aconteça, e não porque aconteceu.

COMUNICAÇÃO: Fale, opine, questione e sugira.

ATITUDE: De nada servem as idéias se elas não saem do papel. Inclusive esta.

A Associação não é o Presidente, mas a coletividade. Assuma comigo estes três pontos. A mim, como presidente, caberá também ser o porta-voz. Nossa diretoria é composta por todos os segmentos do Shopping. Certamente você conhece um deles. Se não conhece, venha me conhecer. Vamos resgatar o papel desta Associação. Com minha mãe aprendi que mudança também é EVOLUÇÃO. E quem não evolui, não avança. A Associação mudou, mude conosco. Obrigado desde já!

Leandro Bernardi

SOB NOVA DIREÇÃO



A Associação dos Lojistas do Catuai Shopping Center elegeu no dia 5 de outubro a nova diretoria. Pelos próximos dois anos, os eleitos irão acompanhar o planejamento e a execução das atividades de marketing e participar das decisões de forma a contribuir com o fluxo e as vendas do shopping.

CONSELHO DIRETOR	
Nome	Loja
Leandro Bernardi de Almeida	Márcia Barbiéri
Flávio Leandro Juliani	Diulli
Denise Seber	Lua de Mel
Anderso saka	Taco
Maria Judite Peixoto Matos	Lilica&Tigor

"Acredito na importância da participação dos lojistas para uma gestão eficiente. Estou disposto a ouvir os lojistas e trabalhar em prol do melhor para o shopping", afirmou o novo presidente Leandro Bernardi de Almeida, proprietário da loja Marcia Barbiéri, durante assembleia de posse.

CONSELHO DELIBERATIVO	
Nome	Loja
Marúcia Vieira Lima Conesi	Richards
Paulo Rebelo	Masotti
Milton Takabayashi	Jin Jin
Adriano Shaiti Okuna	Queen Shoes
Edmilson Marcelino da Silva	Riachuelo
Ricardo Cunha Safelice	Scala sem Costura



ESTÁ NO AR



preview CATUAÍ



A grande novidade do mês de outubro ficou por conta do lançamento do programa de televisão Preview Catuai. Com estréia toda quarta-feira, às 22 horas, e 14 reprises durante a semana, o programa atinge um público diferenciado, telespectador da MultiTV, canal 20 da Net.



Cena do programa piloto, que foi ao ar dia 14 de outubro

Moda, entretenimento, lazer, beleza, alimentação. Seja qual for o segmento, os lojistas podem se ver na telinha dando dicas e entrevistas sobre seus produtos e serviços. Esta é uma ótima oportunidade para divulgar a loja. Aproveitem!

Como participar?

O lojista interessado em participar do Preview Catuai deve entrar em contato com o departamento de Marketing. O valor de adesão é de R\$600,00 por testemunhal, ou seja, por programa com 15 veiculações.

O assunto segue a pauta do programa e pode ser sugerido pelo próprio lojista. Mas sempre seguindo as tendências e novidades do mercado.

Serviço:

Telefone: (43) 3315-5039

Horário de atendimento: Das 9 às 18 horas

Contato: Fernanda Pires

NATAL É DO COCORICÓ



O Catuai Shopping está preparando um Natal diferente, com clima de fazenda e muita diversão. A turma do Cocoricó estará presente na decoração de final de ano e dará um toque especial com muitas cores e riqueza de detalhes.

As novidades não param por aí. O Catuai vai antecipar o Natal inaugurando a decoração no dia 6 de novembro.

A tradicional chegada do Papai Noel acontece no dia 20 de novembro e será acompanhada de muitas surpresas.



Uma campanha promocional também fará parte das atrações durante este período. A cada R\$200 em compras os clientes poderão concorrer a um APARTAMENTO. Prepare a sua loja!

NOVA TEMPORADA

O projeto Música no Mall foi reformulado e está com um novo projeto gráfico, nova localização e uma comunicação com mais destaque. A atração musical de toda quinta-feira, às 19h30, na praça de alimentação da expansão ganhou mais força com a adesão dos lojistas.

A partir de agora, os clientes poderão apreciar uma boa música e fazer um happy hour com preços especiais. Cada lojista será responsável por sua promoção e o importante é não ficar de fora.



SUCESSO DE PÚBLICO



O evento do Menino Maluquinho recebeu mais de 3 mil crianças, durante os 20 dias que esteve na Praça Central de Eventos.

Os pequeninos soltaram toda a sua criatividade e talento nas atividades de canto, dança e pintura. A atração teve o objetivo de comemorar o mês das crianças e estimular o maior fluxo no shopping nesse período.

INSPIRAÇÃO

Bom gosto e elegância fizeram parte da premiação da campanha Verão 2010. A presença toda especial da personal stylist, Isabella Fiorentino, serviu de inspiração para muitas mulheres, e principalmente para as sorteadas na promoção.

As três londrinenses, Stefania Gago dos Reis, Mônica Moldovan Paludetto e Gleicy Batista Ferreira tiveram atenção exclusiva da personal para a escolha do figurino e ganharam 5 mil reais em compras para renovar o guarda-roupa.



STUDIO EXPRESS É DESTAQUE



A loja que mais indicou pagamento com cartões Visa durante a campanha Verão 2010 foi a Studio Express. A campanha de incentivo da VisaNet ofereceu 5 netbooks para a loja vencedora, sendo que um foi sorteado entre os gerentes, um entre os caixas e três entre os vendedores.

Confira os ganhadores: Marcio Oiva, Wanessa Santos, Jocélia Marques, Gilvanete Nunes, Claudia Goes.



PRIMEIRO LUGAR



A loja Algodão Doce foi a mais lembrada na região norte e nordeste do Paraná no seguimento de produtos infantis, de acordo com pesquisa realizada pela RIC TV em parceria com o IBOPE.

“Foi uma grande surpresa para nós. Concorremos com lojas muito fortes nesta área. Acredito que nosso diferencial tenha sido as marcas que trabalhamos e também o atendimento personalizado. Ficamos muito felizes com o reconhecimento”, afirma Sarita Fernandes Gagliardi, proprietária da loja.

O levantamento foi realizado por meio de milhares de entrevistas, com pessoas acima de 16 anos, das classes A, B, C e D e avaliou mais de 40 categorias.

DESTINAÇÃO CORRETA

Catuaí recebe certificação de descontaminação de resíduos. Todas as lâmpadas do shopping são destinadas corretamente minimizando os riscos ambientais. As lâmpadas com mercúrio são coletadas e descontaminadas com segurança, ao invés de serem estocadas ou irem para o lixo comum.

Desde 2003, o Catuaí tem preocupação com a reciclagem desses materiais e, agora, realizou uma parceria com a empresa BAP Light, autorizada pelo IAP (Instituto Ambiental do Paraná) e que segue as normas da ABNT e dos demais órgãos regulamentadores.



MOVIMENTO GARANTIDO



Nos dias 14 e 15 de novembro acontece o tradicional Liquida Casa Catuaí com as promoções de móveis, cama, mesa e banho. O shopping estará decorado e haverá divulgação nos jornais e rádios de Londrina e região. Lojistas preparem-se!

TODA A NAÇÃO, LÍNGUA, POVO E RAÇA

Até dia 31 de outubro, os clientes que passam pelo corredor da Expansão podem contemplar as obras do artista plástico David Wang. São 17 pinturas do artista chinês radicado no Brasil há 30 anos. Às vésperas de se naturalizar, David enfoca a diversidade de cores e traços que compõem o Brasil – e os povos do mundo. A exposição tem o apoio cultural da construtora A. Yoshii.



Expediente

Redação e Coordenação: Fernanda Pires Zingaro

Projeto gráfico e diagramação: Mark Claus

Produção: Departamento de Marketing | Periodicidade: Mensal

Interagindo # Outubro 2009

04

6.2. Ano 5, número 52, dezembro de 2009 e janeiro de 2010



catuai
Shopping Londrina



INTERAGINDO

Informativo da Associação de Lojistas do Catuai Shopping Londrina
Ano 05 #52 Dezembro 2009 - Janeiro 2010

EDITORIAL



CRISE, PÓS-CRISE E SEUS SENTIMENTOS.

Após um ano marcado por gripes, crises mundiais e (novos) escândalos na política, encerramos os doze meses de 2009 sob o bordão "entre mortos e feridos, salvaram-se todos". É evidente que inúmeros chefes de família sentiram na prática os efeitos da crise financeira internacional, mas também é sabido que grande parte destes efeitos deu-se principalmente pelas consequências do medo.

A crise internacional afetou o comércio em geral da sociedade brasileira galopando nesta palavrinha de apenas quatro letras. As demissões confessam o medo dos empresários em não saber por quanto tempo duraria a queda das vendas. E muitos deles ainda encontram-se submersos nesta maré-baixa de resultados.

O mesmo medo recaiu sobre a população assalariada que se viu à mercê de sua demissão a qualquer momento, tudo justificado pela crise, baixo número de vendas, redução de custos e etc.

O fator medo perde sua força ao analisarmos os dados do DIEESE que apontam que mais de 87% dos demitidos a partir de outubro de 2008 (auge da crise mundial) já foram recolocados no mercado de trabalho. Para aqueles que se mantiveram empregados ou de portas abertas enquanto a crise se instalou no país, o medo passa a dar lugar ao sentimento de tranquilidade agora que a imprensa anuncia que o país tecnicamente está fora da recessão.

Aliados a estes novos fatores psicológicos, iniciamos 2010 sob as maiores e melhores previsões econômicas dos últimos anos. Grandes nomes da economia nacional e internacional projetam um crescimento de 5,8 a 6,1% na produção brasileira, onde bens de consumo (incluindo vestuário, calçados e acessórios) crescerão nos próximos oito anos. Olimpíadas e Copa do Mundo farão do Brasil a "bola-da-vez" atraindo grandes investimentos estrangeiros, valorizando o Real e aumentando no mercado interno a oferta de produtos industrializados antes exportados. A maior entrada de dólares no país sugere entre outras coisas, a redução de juros e o crédito mais barato, fomentando assim a indústria nacional e a compra a prazo de produtos acabados. A mão-de-obra tornar-se-á mais aproveitada, de modo a ser escassa inclusive em vários segmentos. Outros setores da economia sentirão os benefícios já aproveitados pelos setores da linha branca, automóveis e construção civil em 2009, fazendo com que a gigantesca roda da economia volte a girar de ponta a ponta nas mais diversas cadeias produtivas.

Porém este cenário não deve nos cegar para a necessidade de trabalho árduo, a criatividade, a inovação na área de vendas e a constante necessidade do aumento de **RELACIONAMENTO** entre vendedores e clientes para gerar o sentimento de **CONFIANÇA** entre eles. Sim, confiança é o sentimento que o mercado consumidor se agarrará para escolher onde, quando e quanto gastar.

Toda instabilidade nos ensina que **CRISE É HORROR E OPORTUNIDADE**. Apaguemos de nossas mentes os dias de intranquilidade gerados pelos horrores e potencializemos as idéias e ações criativas que tivemos que desenvolver em 2009 para gerar em 2010 novos empregos e oportunidades de relacionamento entre clientes e vendedores.

Leandro Bernardi
Presidente da Associação de Lojistas do Catuai Shopping Londrina



RETROSPECTIVA 2009

Confira os fatos que marcaram o ano de 2009 no Catuai Shopping Londrina. Campanhas, eventos e ações promocionais.

Em um ano de crise, com previsões de crescimento baixo e dificuldades financeiras, o Catuai decidiu apostar em campanhas promocionais para atrair os consumidores. Depois de muito tempo sem sorteio em datas comemorativas, o shopping investiu em um ótimo prêmio para o Dia das Mães: três carros Citroens C3. O resultado na campanha foi quase 90 mil cupons nas urnas, faturamento de nove milhões de reais e 12 mil clientes cadastrados.



O Dia dos Namorados não foi diferente. Os clientes tiveram dez chances de ficarem mais pertinho com o sorteio de 10 motos Suzuki. No período mais romântico do ano foram mais 4.500 cadastros, 35 mil cupons nas urnas e movimentou 4 milhões de reais.

Em comemoração ao dia dos pais, três clientes foram sorteados e ganharam um pacote com acompanhante para assistir ao GP do Brasil em Interlagos.

Mas a grande promoção de 2009 ficou por conta da Campanha de Natal que veio para marcar a melhor data do varejo e presentear os clientes com o sorteio de um apartamento, no valor de 180 mil reais. A campanha continua até dia 24 de janeiro, mas os números até o momento já surpreendem. São 150 mil cupons trocados e um movimento de 15 milhões de reais.



Os eventos de 2009 também agitaram o Catuai e chamaram a atenção dos clientes. Em janeiro, as crianças puderam aproveitar o evento de férias Eco Alegria da Turma da Mônica e as apresentações teatrais sobre a preservação do meio ambiente. O evento de Páscoa seguiu a mesma linha com atividades voltadas para a sustentabilidade.

As férias de julho não passaram em branco. A tecnologia esteve presente nas atividades do evento Nintendo Wii, no qual os participantes concorreram a três vídeos games Wii.

Muitas outras atrações passaram pelo Shopping como a Exposição do Ayrton Senna e a Exposição de Moda Roupas de Domingo. A Chegada do Papai Noel inovou e o bom velhinho desceu de tirolesa para ocupar o seu trono no Corredor da Expansão.



Uma novidade foi a campanha Zona Verde que ofereceu aos clientes da praça de alimentação 50% de desconto no estacionamento. O resultado foi 11% de crescimento de fluxo no horário de almoço.

As tradicionais liquidações também estiveram presentes durante o ano: Coisa de Louco de fevereiro e julho e o Liquida Casa Catuai. Esta última contou com um grande aliado: o vestibular, quase 70 mil clientes passaram pelo shopping nos dois dias de promoção.



CIRCO RURAL

Janeiro é mês de férias e para atrair as crianças neste período o Catuaí vai promover o Circo Rural. Uma série de atividades fará parte do evento que acontece entre os dias 11 e 31 de janeiro. Haverá oficinas de pintura em guache, massinha de modelar e confecção de bolinhas de malabares para serem levadas pelas crianças.

Outra atração será as apresentações teatrais da equipe do Centro Londrinense de Arte Circense (CLAC). Recomendado às pessoas de todas as idades, a encenação explora a história do cotidiano da fazenda abalada pela notícia de um fugitivo anunciada pela rádio. O espetáculo mescla números circenses e elementos de teatro. As apresentações acontecem de quarta a sexta-feira, às 19 horas, na Praça Central de Eventos a partir do dia 13 de janeiro.



DATA DEFINIDA



A liquidação Coisa de Louco acontece nos dias 6 e 7 de fevereiro. Todas as lojas estão convidadas a participarem com produtos de até 70% de desconto. Para ampliar a divulgação, as lojas podem indicar três ofertas para o tablóide que será encartado nos jornais de Londrina e região.

Mas atenção. Não perca a data de entrega do formulário: dia 18 de janeiro.

ANO NOVO, AGÊNCIA NOVA

Em 2010, a agência de propaganda e publicidade que vai atender ao Catuaí Shopping é a Neogama, uma das principais agências de São Paulo. Muito premiada por seus trabalhos, a agência atende grandes empresas como: Bradesco, TIM, OMO, Becel e Renault. As expectativas de Marketing para este ano é contrabalancear ações promocionais e institucionais, mantendo o shopping em evidência durante o ano todo.

MÚSICA NO MALL ESTÁ DE VOLTA



Após um período de férias, o projeto reformulado do Música no Mall continua. A partir do dia 21, as apresentações musicais estão de volta na Praça de Alimentação Boulevard, sempre às quintas-feiras, a partir das 19h30. Os clientes que prestigiam as apresentações também contam com descontos especiais para um happy hour.

ADEQUAÇÃO À LEI



O Catuaí Shopping, atento a legislação, readequou o estacionamento em dezembro. De acordo com a Lei Federal nº 10.741 é obrigatório destinar 5% das vagas de estacionamento de uso público e em locais de fácil acesso para utilização exclusiva de idosos. Já para as pessoas portadoras de deficiência e com dificuldades de locomoção, a Lei Federal nº 10.098 determina a obrigatoriedade de reservar 2% das vagas de estacionamento.

Além das vagas de estacionamento, os portadores de deficiência e os idosos tem direito ao uso de cadeiras

de rodas. A lei determina ser obrigatório o fornecimento de cadeiras de rodas pelos centros comerciais, shoppings centers ou estabelecimentos similares em todo o Estado do Paraná, na proporção mínima de uma cadeira para cada 20 estabelecimento. Por isso, o Catuaí também se adequou e adquiriu as cadeiras.

SÓ VANTAGENS PARA FUNCIONÁRIOS

A partir do dia 13 de janeiro, os funcionários e lojistas do shopping terão mais uma opção especial para alimentação. A loja Soft Tacos da praça de alimentação da expansão vai oferecer um cardápio de comida caseira com aproximadamente 30 pratos, sendo três opções diárias. Entre as opções estão: bife acebolado com fritas, frango ao molho com batatas, peixe milanese,



Imagem Ilustrativa

costela com mandioca (frita / cozida), lasanha bolonhesa, carne cozida com batata e cenoura, carne de porco assada, espaguete ao molho sugo, bife a cavalo com fritas, frango grelhado ao molho branco de milho mais acompanhamentos. O valor do prato será entre R\$ 5 e R\$ 7.

“Os funcionários poderão fazer os pedidos por telefone (3347-7879) e agendar o horário de retirada do prato. Dessa forma, aqueles que tem horário de almoço/jantar curto vão economizar tempo”, afirma o gerente da loja Dionísio Montini Junior.

Além do cardápio exclusivo, os funcionários do shopping já possuem um desconto de 20% no cardápio.

CLIENTES



Outra novidade da Soft Tacos é a promoção para clientes, toda quarta-feira, do Mex Oferta Soft Tacos (frango) com preço imperdível. Um Soft Tacos recheado de alface, tomate, cebolinha, guacamole, sour cream, salsa, queijo cheddar, muzzarella e frango, mais fritas e refrigerante por apenas R\$ 6,50. Aproveite!

MARKETING

Desde dezembro a coordenadora de Marketing, Fernanda Pires, assumiu a gestão de Marketing do Catuaí Shopping Londrina, já com a experiência de dois anos no shopping.

O Departamento de Marketing tem como objetivo fortalecer a marca Catuaí, atrair público para o shopping, estreitar relacionamento e gerar vendas, utilizando ferramentas de marketing, publicidade, comunicação e eventos.



Expediente

Redação e Coordenação: Angélica Milhorini

Projeto gráfico e diagramação: Mark Claus

Produção: Departamento de Marketing | Periodicidade: Mensal

6.3. Ano 5, número 53, março de 2010



INTERAGINDO

Informativo da Associação de Lojistas do Catuaí Shopping Londrina
Ano 05 #53 Março 2010

EDITORIAL



VENDA, CUMPLICIDADE E CONFIANÇA.

Acabou o Carnaval! Ufa! Enfim, começamos 2010. Então, feliz ano-novo! Tal como falamos no mês passado neste editorial, iniciamos um ano-novo de desafios frente aos novos sentimentos que recaem na "sociedade pós-crise".

Este ambiente pós-crise está criando um novo perfil de cliente. Mais exigente, inseguro, desconfiado, pensativo e por que não, "pechinheiro".

O verbo pechinchar, velho conhecido dos brasileiros, até então esquecido ou desconhecido pelas novas gerações está tomando formas sutis no comportamento do novo consumidor. O "brasileiro pós-crise" está aprendendo a cada novo dia a lidar e dominar a compra motivada pelo impulso.

Cabe a nós, lojistas de varejo, identificar qual a nova fórmula para convencer o consumidor a direcionar suas atenções às nossas vitrines, atrelado a estas novas características de segurança.

Sabemos que nos momentos de adversidades, as pessoas buscam o fator segurança naquilo que consideram o mais sólido possível, com a certeza de um passado que justifique esta afirmação. Para dar uma única palavra a esta situação, vamos chamá-la de CUMPLICIDADE. Por exemplo, cumplicidade é o termo que podemos dar ao relacionamento construído entre o Catuaí Shopping e a sociedade londrinense nos últimos vinte anos.

Faça uma breve pesquisa com seus amigos e conhecidos mais próximos. Você constatará que em várias fases da vida das pessoas com pelo menos vinte anos o Catuaí estava presente. O "domingo no parque", o primeiro beijo (no escurinho do cinema), as revisões do cursinho antes do vestibular, a compra de uma aliança de noivado, e por que não, comprando roupas para seus filhos onde seus pais compraram as deles. Isto é cumplicidade.

Portanto, se você quer reaprender a vender para esta nova sociedade consumidora, coloque a cumplicidade junto ao cliente em todas as suas atitudes a partir de hoje. Não importa se você é vendedor, caixa ou lojista. Seja cúmplice do cliente no momento mágico da venda. Chame-o pelo nome, conheça um pouco de sua vida, interesse-se em resolver sua necessidade. Isto fará com que você seja a primeira opção de compra do seu cliente. Assim, você passará a entrar no seleto rol de personalidades na qual este novo consumidor confia. E tudo aquilo que mencionamos no início deste texto - insegurança, pechincha, desconfiança etc - dará lugar ao seu nome na mente do cliente quando este pensar em comprar algo do tipo que estará em sua vitrine. De asas à sua imaginação para encantar o cliente. Plante bons relacionamentos e você colherá excelentes resultados.

Leandro Bernardi

Presidente da Associação de Lojistas do Catuaí Shopping Londrina



Muito Prazer

Com 25 anos de experiência na área de varejo, Marcos Alberto Luciano de Lima, assume a superintendência do Catuaí Shopping Londrina.

Formado em Administração de Empresas e MBA em Gestão Estratégica de Marketing, atua na administração de shopping há mais de 2 anos como gerente de varejo; e tem como desafio gerenciar o empreendimento e garantir o sucesso do Catuaí.

Resultado Campanha Coisa de Louco



A Liquidação Coisa de Louco atraiu mais de 80 mil pessoas para o shopping. Para avaliarmos melhor os resultados da liquidação, foi realizada pesquisa de avaliação e opinião junto aos lojistas.

Seguem os principais resultados:

De acordo com o levantamento, 55% dos lojistas aprovaram a ampliação do período da promoção, passando de 2 para 3 dias.

41% dos lojistas ficaram satisfeitos com a divulgação, porém 39% avaliou como regular ou ruim a divulgação.

Sendo assim, o departamento de marketing e a Associação dos Lojistas estão estudando nova proposta para a liquidação que acontecerá em julho.

Avaliação Música no Mall



Com a nova temporada do Música do Mall, os resultados positivos já estão surgindo e já começamos a colher os frutos do projeto.

Também foi realizada pesquisa avaliação com os lojistas da praça da expansão, e clientes presentes na apresentação do dia 11/02.

Opinião Clientes:

91% classificaram o repertório musical e as apresentações como ótimas ou boas; entre as sugestões tivemos inclusão de novos ritmos: pop, blues, jazz.

Opinião dos lojistas:

86% consideraram o projeto bom.

57% afirmou que o projeto contribui para a atração de clientes para a loja.



Diante deste resultado, é importante a manutenção do projeto e a participação dos lojistas com promoções especiais no dia do Música no Mall.

Vale Lembrar: Música no Mall acontece todas as quintas-feiras, a partir das 19h30, com música ao vivo, na praça de alimentação da Expansão.



Agenda do mês

Curso de Feng Shui

Nos dias 05 e 06 de março, acontecerá no auditório do Catuaí Shopping o Curso de Feng Shui, com o professor Paulo Zoppas.

Feng Shui

O horário será na sexta a partir das 18hs e no sábado a partir das 08hs.

As inscrições estão abertas na Loja Masotti, com investimento de R\$ 100,00, e podem ser realizadas até na sexta dia 05 de março até o início do curso.

Laser Shot

Um jogo entre três equipes, disputado numa arena inflável em forma de labirinto com muitos efeitos especiais!

LASER SHOTS

Cada participante veste um colete sensorizado com luzes de uma das três equipes (azul, amarela, vermelha).

Em cada colete está acoplada uma pistola laser. O objetivo é ganhar pontos desativando os adversários e suas bases usando o laser.

LASER SHOTS é uma diversão! Mais que um jogo, é um esporte de aventura e adrenalina para todas as idades a partir dos 7 anos.

A atração será montada no Catuaí Shopping Londrina, na expansão ao lado Camicado.

A arena estará disponível a partir de 05 de março. Confira!



Elas Cantam

No dia 08 de março, o Catuaí Shopping vai homenagear as mulheres com uma programação musical muito especial.

Vozes femininas de artistas locais farão tributo a grandes nomes da música...

As apresentações serão realizadas em quatro locais diferentes: praça de alimentação, praça de alimentação da expansão, praça central e Catuaí Casa. A programação dos eventos inicia às 16 horas.

Junto com a música, as homenageadas terão uma surpresa!

Convide seus clientes.



1º Fórum Internacional de Gestão de Franquias

Nos dias 13 e 14 de abril, acontecerá em São Paulo o 1º Fórum Internacional de Gestão de Franquias. Associados Abrasce têm desconto no valor da inscrição até o dia 15 de março.

O Fórum Internacional de Gestão de Franquias é realizado pelas empresas GS&MD e Bittencourt.

Para inscrições e mais informações, entre em contato com a Sra. Mara (GS&MD), tel: (11) 3285-5222 ou pelo e-mail: forum@bcef.com.br.

Nova Campanha Institucional

A nova agência de propaganda do Catuaí - Neogama - já passou pela fase de pesquisa e planejamento, e acaba de apresentar o novo conceito da comunicação do shopping. Em breve, será marcada uma reunião com todos os lojistas para a apresentação da nova assinatura e da campanha institucional que estará na mídia durante este ano. Não deixe de participar.

**Aguarde
em breve
novidades**

Delícias de Páscoa

Amor em Pedacos



A Páscoa da Amor aos Pedacos traz uma linha repleta de delícias, com novidades de dar água na boca. Cesta de Ovinhos, Bolo Brownie de Castanhas, Picolé de Chocolate estão entre as delícias que a rede apresenta este ano.

Vale a dica: a loja possui produtos zero açúcar para quem adora um doce mas possui certas restrições.

Cacau Show

A Cacau Show preparou maravilhas para esta Páscoa. Imagine só: ovo de chocolate ao leite com a casca recheada de trufa! Tem também outras opções de ovos de páscoa e lindas caixas de chocolate. E tudo isso sem falar na "Promoção Show de Páscoa Cacau Show": A cada 60 reais em compras, você concorre a um ovo gigante de 6 quilos. Participe!



Divulgue sua Loja

O Departamento de Marketing disponibiliza algumas ferramentas para o lojista divulgar sua loja e seus produtos: e-mail MKT, Revista e programa de TV Preview Catuaí, e ainda mailling de clientes especiais para ação dirigida.

Entre em para mais informações.

Telefone: 3315-5032 ou angela@catuaishopping.com.br

Expediente

Redação e Coordenação: Angela Silvestre

Projeto gráfico e diagramação: Mark Claus

Produção: Departamento de Marketing | Periodicidade: Mensal



6.4. Ano 5, número 54, abril de 2010



INTERAGINDO

Informativo da Associação de Lojistas do Catuaí Shopping Londrina
Ano 05 #54 Abril 2010

Editorial



Os diferentes olhares às mulheres de nosso país

Grande parte da sociedade organizada brasileira entende que no século XXI a palavra "mãe" traz um novo e irreversível sentido, diferente de seu significado a pouco mais trinta anos atrás, em que mãe estava associada única e exclusivamente ao lar e aos filhos. A mulher que, mesmo inserida num ambiente de competitividade profissional, continua amável com seus filhos, comprometida com seu sucesso profissional e ao mesmo tempo com o mais perfeito desenvolvimento do núcleo familiar.

Porém nossa sociedade muitas vezes continua a olhar a mulher com o desprezo ao sexo frágil do século passado. Existem empresas em nosso país que ainda consideram a mulher um trabalhador que está sujeito ao maior número de faltas devido às suas responsabilidades, maternas ou até mesmo pela possibilidade de ser mãe. O sexo feminino ainda vive a discriminação profissional, uma espécie de racismo, que a julga com uma profissional que deve valer ao menos 20% menos que o homem. A mesma sociedade que tanto a valoriza duas semanas antes do dia das mães como mero intuito de vender mais em função de um mero domingo de maio.

Muitas de nossas mulheres já nascem herdeiras de um Brasil sórdido para com elas, que as vê crescer sob alimentação salvadora proposta por outras grandes mulheres, como a eterna Zilda Arns. O Brasil que assiste imóvel a salvação destas pequenas mulheres por outras grandes, é o mesmo que continua imóvel quando se depara com a evolução destas meninas se encaminharem à prostituição infantil à beira de uma BR-101 qualquer.

Nós, empresários deste Brasil que vive com um pé no século atual e outro no passado, devemos enxergar que a mulher venceu e continua vencendo a cada novo dia os desafios não apenas de uma vida profissional. Desafios estes vencidos não apenas como objetivo de vida daquela que nasceu nas classes mais favorecidas, mas principalmente como questão de sobrevivência para aquelas que vieram ao mundo através das classes sociais muito mais desfavorecidas.

Enquanto profissionais, brasileiros e, sobretudo, seres humanos devemos colocar em prática nossa parcela de contribuição às mulheres que hoje ocupam vagas em nossas empresas, enxergar a fragilidade social das pequenas mulheres que nascem nos bairros de nossa Londrina e por fim, valorizar em nossos lares as mulheres que se destacam pela gana de vencer seus objetivos profissionais sem abdicar da ternura e da responsabilidade de ser acima de tudo, mãe.

Leandro Bernardi

Presidente da Associação de Lojistas do Catuaí Shopping Center Londrina

Nova Campanha Institucional

A nova campanha institucional do Catuaí Shopping já está no ar com a nova assinatura: "Catuaí. Com você em todos os momentos." As peças estão veiculando na mídia desde a última semana de março e permanecerão até o dia 25 de abril, quando então inicia a Campanha Dia das Mães.

CLARO QUE É UM SHOPPING COMPLETO.
VOCÊ ESTÁ SEMPRE COM A GENTE.



catuaí

Campanha Dia das Mães

A Campanha do Dia das Mães já está em fase de planejamento e produção.

Com o início programado para o dia 25 de abril, a campanha tem foco promocional com o sorteio de 1 automóvel marca Citroen modelo C4 Picasso. Fique atento à campanha, prepare sua loja e incentive seus clientes a participar.



Área do Lojista



O lojista do Catuaí acaba de ganhar um espaço no site do shopping. A área do lojista já está no ar e disponível para o acesso e utilização de todos.

Conforme apresentado em reunião no dia 27/03, teremos um período de adaptação para que todos entendam seu funcionamento e passem a utilizar este canal.

Todos os comunicados e avisos a aos lojistas serão enviados via Área do Lojista, e a partir de agora a IS também será enviada pelo site.

Em caso de dúvidas, o departamento de marketing está à disposição.

Os lojistas que ainda não retiraram sua senha devem entrar em contato.

Telefone: 3315-5032 ou angela@catuaishopping.com.br

Catuaí – Marca mais lembrada

Entre os universitários de Londrina, o Catuaí Shopping, em Londrina (PR), é o mais lembrado da cidade, segundo apontou a pesquisa Top Universitário, cujo resultado foi divulgado no mês de março.

A pesquisa, realizada pela Litz Estratégia e Marketing e Business Consultoria, foi feita com o objetivo de saber quais as marcas mais presentes na lembrança dos universitários da cidade.

No segmento Varejo, o Catuaí foi o estabelecimento mais citado por 92,2% dos entrevistados.

A pesquisa foi realizada em dez centros universitários de Londrina e foram ouvidas 1.032 pessoas.



Lar Anália Franco



No dia 22 de março, 27 crianças do Lar Anália Franco vieram ao Catuaí Shopping para um dia muito divertido! Todas elas brincaram na atração do shopping: o Laser Shots. Com um colete sensorizado e uma pistola a laser, as crianças se divertiram desativando seus amiguinhos dentro de uma arena inflável em forma de labirinto com efeitos de fumaça e luz. Encantados com os efeitos especiais desta atração, todos adoraram a brincadeira.

Segurança

O Departamento de Segurança adquiriu no último mês 4 veículos elétricos individuais V500, com o objetivo de agilizar a circulação da equipe operacional, e assim melhor atender aos nossos clientes.





Gincana dos Coelhos

Até o dia 09 de abril, acontece na Praça Central de Eventos, a Gincana dos Coelhos, com apoio da Itamaraty. Brincadeiras, jogos, chocolates e muita diversão para crianças de 03 a 10 anos de idade, das 14h00 às 22h00 de segunda a sábado, e das 14h00 às 20h00 de domingos e feriados. Divulgue a seus clientes.



Exposição 50 anos Rural



Até o dia 11 de abril, acontece na expansão a exposição de fotos em comemoração aos 50 Anos da Exposição Agropecuária Industrial de Londrina. São fotos que trazem toda a história da feira desde seus primeiros anos até as últimas edições. Vale a pena conferir para rever parte desta história.

Gente Contente

No mês de abril, a participação no espaço Gente Contente será de APAE – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Ibiçara.

Com 104 funcionários e 41 professores, a APAE possui 250 alunos matriculados e atende 300 beneficiários direta ou indiretamente.

O objetivo da instituição é atender a pessoa com deficiência intelectual e múltipla, com serviços de qualidade e o firme propósito de torná-lo cidadão, respeitando seus direitos e deveres.



Utilidade Pública

Campanha nacional de vacinação contra gripe H1N1
CRONOGRAMA DE VACINAÇÃO DOS GRUPOS PRIORITÁRIOS

Grupos Prioritários	Data da vacinação
Trabalhadores da rede de atenção à saúde e profissionais envolvidos na resposta à pandemia	08/03 a 19/03
Indígenas	08/03 a 19/03
Gestantes (mulheres que engravidarem após esta data poderão ser vacinadas nas demais etapas da campanha)	22/03 a 02/04
Doentes crônicos (idosos com doenças crônicas serão vacinados em data diferente, durante a campanha anual de vacinação contra a gripe sazonal)	22/03 a 02/04
Crianças de seis meses a menores de dois anos	22/03 a 02/04
População de 20 a 29 anos	05/04 a 23/04
CAMPANHA NACIONAL DE VACINAÇÃO DO IDOSO	
Pessoas com mais de 60 anos vacinam-se contra a gripe comum. Aqueles com doenças crônicas também serão vacinados contra a gripe pandêmica	24/04 a 07/05
População de 30 a 39 anos	10/05 a 21/05

Artigo: Vamos lembrar do “Seu Manoel”

Aquela fidelização de clientes oferecida pelo “Seu Manoel” da venda da esquina continua valendo mais do que nunca nos dias de hoje.

Se você já leu algo sobre a NRF 2010 - o maior evento de varejo que ocorreu em Nova York no início do ano, deve ter recebido a mensagem de que falou-se sobre como o varejo americano buscou sobreviver na crise, como o consumidor com menos dinheiro no bolso ficou mais exigente, a importância do design do Ponto de Venda, além de assuntos urgentes como a sustentabilidade, entre outros.

As palestras trouxeram um nível bem menor de novas informações, não que não houveram novos dados, mas ninguém saiu com a sensação de algo revolucionário, nunca visto antes. Talvez porque, de algum modo, os assuntos tratados lá já fazem parte do cotidiano do nosso varejo. Vários voltaram para casa com resumos de palestras cheias de números e dados. Eu voltei com isto e também com uma lembrança da minha despertada em uma das palestras e decidi compartilhá-la com vocês, porque é parte de uma época do varejo brasileiro que talvez tenhamos que reinterpretá-la no futuro.

Lembrei de uma experiência de compra que eu vivia rotineiramente quando criança na “venda” do “Seu Manoel” (“venda” era o nome dado ao bar da esquina que contava com uma conveniência). Naquela época as crianças ainda brincavam na rua e nossa mãe tinha sempre uma “caderneta” na venda mais próxima. Entre uma e outra brincadeira eu ia até a venda comprar um doce e era só encostar no balcão que o “Seu Manoel” já trazia meu doce favorito e marcava na caderneta da minha mãe. Tudo muito rápido porque eu não podia perder tempo, afinal tinha que brincar. O “Seu Manoel” sabia quem eu era, do que eu gostava e me atendia do jeito que eu precisava. E ainda, quando tinha alguma novidade na “venda” dava um pedacinho para experimentar.

Mal sabia o Sr. Manoel que hoje diríamos que ele tinha foco no consumidor (consumer centric), fazia gerenciamento do cliente (e não só dos produtos e categorias), praticava sampling, aumentava meu poder de compra me dando crédito e, indiscutivelmente, construía experiências de compra memoráveis. Porque 30 anos depois e inúmeras experiências vividas me lembrarei da venda do “Seu Manoel” e quando, durante a palestra em Nova Iorque, citou-se a simplicidade que entrega valor, a “venda” foi meu top of mind.

Quis dividir esta história verídica com vocês ao invés de citar alguns números e estatísticas da feira, porque talvez o grande desafio do varejo agora seja como gerenciar grandes operações de varejo que precisam lidar com um número gigante de informações, sem perder a simplicidade, a integridade do negócio e a real entrega de valor do “Seu Manoel”. Como se comunicar com o consumidor com mídias tão pulverizadas que vão de Twitter ao jornal do bairro? Como tratar hoje o consumidor que ainda se lembra da “venda” do “Seu Manoel” e o twitteiro simultaneamente?

Temos alguns exemplos de sucesso, mas não temos receitas de bolo que nos garantam o mesmo sucesso alcançado por eles. Não adianta inventar mais siglas, ou nomes complicados ou softwares X, Y, Z que gerem inúmeros relatórios inúteis para dirigentes atolados que mal tenham tempo de pisar em suas lojas. Para cada uma destas perguntas cada empresa terá que encontrar a sua resposta certa. A NRF 2010 nos mostrou alguns cases que alcançaram o sucesso concentrando-se em suas capacidades principais e reintroduzindo a simplicidade na retaguarda e linha de frente. Será que estamos saindo do mais, mais, mais (sempre) para o menos (extremamente bem feito) é mais?

Kátia Bello (arquiteta e sócia-diretora da Opus Design)

Fonte: Mundo do Marketing (www.mundodomarketing.com.br)

Expediente

Conselho editorial: Fernanda Pires e Angela Silvestre

Redação e Coordenação: Angela Silvestre

Projeto gráfico e diagramação: Mark Claus

Produção: Departamento de Marketing | Periodicidade: Mensal

catuai
Shopping Londrina

Interagindo # Abril 2010

04

6.5. Ano 2, número 16, maio de 2010

Imagem: Mito_F.pdf 11/05/2010 11:03:00

DIA DAS MÃES
AUTHENTIC FEET

A loja Authentic Feet realizou a promoção para o Dia das Mães com o sorteio de prêmios para seus clientes. A cada R\$ 200,00 em compras na loja, o cliente e o vendedor concorriam a 3 aparelhos de celular Vivo Nokia N85. O sorteio foi realizado no sábado, 08/05 e contou com a presença da gerente de marketing Fernanda Pires. Os premiados foram: o cliente Roberty Monteiro de Oliveira, e o vendedor Lucas Kohler Bulgacov.

FEIRA DE IMÓVEIS DE LONDRINA

A 5ª Feira de Imóveis de Londrina promete movimentar o setor de profissionais e o mercado de imóveis da região. O evento será realizado entre os dias 14 e 16 de maio, no Centro de Eventos do Catuaí Shopping.

A expectativa da organização é atrair mais de 10 mil pessoas ao local e movimentar mais de R\$ 50 milhões em negócios, incluindo transações firmadas após a feira.



FEIRA NOIVAS 2010



A Feira Noivas 2010, que abrange ainda a 4ª Mostra Formaturas, será realizada de 27 a 30 de maio, no Centro de Eventos do Catuaí Shopping Londrina, e vai mostrar tendências, produtos e serviços do segmento de cerimônias de casamento e festas.

A perspectiva é contar com a presença de 15 mil visitantes vindos principalmente do Paraná, sul de São Paulo e sul do Mato Grosso do Sul e promover uma estimativa de negócios superior a R\$ 20 milhões realizados na feira e no pós-feira.

CALENDÁRIO DE VACINAÇÃO CONTRA A INFLUENZA H1N1

10 A 21 DE MAIO

População de 30 a 39 anos

Maiores informações:

www.vacinacaoinfluenza.com.br ou www.saude.gov.br

catuaí
Shopping Londrina
Com você em todos os momentos

Expediente
Conselho editorial: Fernanda Pires e Angela Silvestre
Coordenação: Fernanda Pires | Produção de textos: Angela Silvestre
Diagramação: Mark Claus | Tiragem: 330 exemplares

INTERAGINDO

INFORMATIVO DA ASSOCIAÇÃO DE LOJISTAS DO CATUAÍ SHOPPING LONDRINA

ANO 02 Nº 16
DE MAIO 2010

A beleza do Amor de Mãe

Dia desses me deparei com um casal pelos corredores do Catuaí que curtiam a gravidez de primeira viagem. Cena típica, onde o marido todo preocupado andava de com uma de suas mãos abraçando a esposa e a outra atada com a da mesma na altura dos seios, como se estivesse conduzindo uma pessoa que acabara de apreender a andar.

O que me marcou esta imagem foi o fato que, tal como na gravidez de minha esposa, nós homens tentamos partilhar e contribuir de forma toda especial de um momento único na vida da mulher. O de gerar uma nova vida. Penso que por mais novidades tecnológicas ou avanços da medicina que ainda há por vir, jamais nós homens teremos a sensação única da mulher de carregar em seu ventre um novo alguém.

Em outra ocasião, ouvia de minha esposa grávida: "Fala com ela"! E eu, assim como todo bobo homem, tive que me convencer que eu não estava falando com uma barriga. Tive que deixar a feição encabulada de lado e trocar minhas primeiras palavras com a pequena Giovanna. Ainda que fosse uma comunicação "via barriga". A mulher não se encabula, ela ama.

"Quer pegá-la no colo?" perguntava a enfermeira do hospital ao trazê-la da sala de parto. E eu, todo bobo, ainda levei eternos dois segundos para responder que sim. Dois segundos que levei pra contemplar toda sua perfeição concebida por Deus. Algo como se tivéssemos sendo apresentados. Ao contrário da mãe, que ainda na sala de parto a pegou no colo com toda a intimidade de quem estava apenas trocando-a de posição. A mulher não há de ser ensinada, pois o instinto a conduz.

Hoje concluo que não existe aquela história de "mãe só tem uma", ou aquela outra da "mãe é quem cria". Agora acredito que "mãe é aquela que tem a capacidade de amar com o amor de mãe". Redundante? Acho que não (minha ex-professora de português que me perdoe). Entendo hoje que para sentir o amor de mãe não importa se esta é biológica ou adotiva. Ele aflora de qualquer mulher. A natureza se encarrega disso. Tenho a felicidade de presenciar diariamente em minha família o que é o amor de mãe até nos mais simples atos entre minha esposa e minha filha. Nós homens, poderemos conduzir nossas esposas da melhor forma possível, assim como o marido que relatei no início. Ou ainda poderemos passar pela experiência de ser pai mais de uma vez. Sempre seremos desajeitados ou bobos. O amor de pai pode ser nobre, mas nunca será tão belo, natural e superior de como o amor de mãe realmente é.

Leandro Bernardi
Presidente da Associação de Lojistas

EDITORIAL

catuaishopping.com.br

CAMPANHA DIA DAS MÃES

No mês das Mães, o Catuai Shopping vai presentear um cliente com um Citroën C4 Picasso. A cada R\$ 150,00 em compras os clientes poderão trocar suas notas fiscais por um cupom para concorrer ao carro. A campanha, que promete agitar as vendas e os corredores, terá duração até o dia 30/05. O sorteio do Carrão da Mamãe será no dia 31/05. O regulamento da campanha e as peças estão disponíveis na área do lojista. Divulgue a eus clientes!



GENTE CONTENTE



No mês de maio, estará expondo no espaço Gente Contente a Associação das Mulheres Batalhadoras do Jardim Franciscato (AMBJF).

Fundada em 1991, a associação atende a população da região Sul de Londrina promovendo o desenvolvimento educacional, cultural, social e econômico de mulheres e homens da comunidade.

A associação busca parcerias a fim de proporcionar melhorias na qualidade de vida através de cursos, palestras e encaminhamentos para emprego.

GINCANA DO COELHOS

Ganhadores da cesta de Páscoa

No dia 09 de abril foi realizado o sorteio das Cestas de Páscoa Itamaraty entre as crianças que participaram das brincadeiras na Gincana dos Coelhos.

Os felizardos foram os irmãos Luiza Minowa Ozawa e Gabriel Minowa Ozawa.



CATUAÍ SHOPPING LONDRINA

Na Expo 2010



O Catuai Shopping Londrina marcou presença durante a 50ª Feira Agropecuária e Industrial de Londrina. Nosso balão foi colocado estrategicamente na entrada principal durante os dez dias da feira, fixando nossa marca para o importante público presente.

NOVA ENTRADA



A reforma das cancelas da entrada principal do Catuai Shopping Londrina foi concluída. Elas estão mais modernas, seguras e confortáveis. O cronograma da reforma das demais entradas está sendo montado.

REVISTA PREVIEW CATUAÍ

A Revista Preview Catuai é um sucesso. A última edição trouxe matérias sobre moda, comportamento, dicas de beleza, decoração, gastronomia e lazer para os clientes do Catuai Shopping Londrina.

A 2ª edição do ano já está sendo finalizada, e contou com um número recorde de adesões: de 70 lojas para 140 lojistas participantes.



VAGA ESPECIAL NO ESTACIONAMENTO

O Catuai Shopping Londrina, em cumprimento a Lei do Contran, estará exigindo a partir do dia 20 de maio, a identificação dos usuários. As vagas especiais são destinadas a idosos e portadores de deficiência conforme a própria resolução.

A circular com todos os detalhes foi entregue a todos os lojistas no início do mês e está disponível na área do lojista.



SOLIDARIEDADE

EXEMPLO A SER SEGUIDO

Em solidariedade as vítimas das enchentes no Rio de Janeiro, a Ri Happy teve uma bonita iniciativa: 10% de todas as vendas realizadas no dia 30/04 foram destinadas à compra de residências para os desabrigados. Parabéns pela iniciativa!



6.6. Ano 2, número 17, junho de 2010

Imagem: Junho_F.pdf 14/06/2010 10:08:10

COPA DO MUNDO DA ÁFRICA

A Copa do Mundo da África chegou e vamos juntos com o Brasil trazer o hexa!
A partir do dia 14/06, estará disponível na Praça Central o Espaço Hexa.
Customização de camisetas, mesa de pebolim, futebol de botão e chute a gol para agitar os torcedores a partir dos 3 anos de idade, das 14h00 às 22h00 de segunda a sábado, e das 14h00 às 20h00 de domingos e feriados. Divulgue aos seus clientes.



Horário de Funcionamento Especial - Copa do Mundo

Nos dias de jogos do Brasil na Copa do Mundo da África o Catuaí Shopping terá horário especial de funcionamento.

Dia 15/06 (terça-feira) / Jogo: Brasil x Coréia do Norte - 15:30hs.

Fechamento autorizado 30 minutos antes do jogo, e reabertura em até 1 hora após o término do jogo.

Dia 20/06 (domingo) / Jogo: Brasil x Costa do Marfim - 15:30hs.

Horário especial para lojas: abertura às 12 horas e fechamento às 20 horas.

Horário para lazer e alimentação: abertura às 11 horas e fechamento às 22 horas.

Fechamento autorizado 30 minutos antes do jogo, e reabertura em até 1 hora após o término do jogo.

O Departamento de Marketing estará comunicando na mídia os horários e informando aos nossos clientes que frequentam o shopping.

As circulares foram entregues a todos os lojistas e estão disponíveis na Área do Lojista.

Maiores informações na administração do Shopping Catuaí.



GENTE CONTEnte

No mês de junho, estará expondo no espaço Gente Contente a APAE de Porecatu. Fundada em 1974, a associação atende um total de 123 alunos em programas de educação infantil (creche e pré-escola), ensino fundamental, educação profissional e no Programa Transtorno

Global do Desenvolvimento, trabalhando com alunos com deficiência intelectual, visual, auditiva e múltipla deficiência.

A APAE de Porecatu procura desempenhar o compromisso de permitir à pessoa com deficiência o desenvolvimento de suas potencialidades, contribuindo para sua aceitação, integração, inserção no mercado de trabalho, favorecendo sua qualidade de vida e inclusão social assegurando seu direito à cidadania.

INTERAGINDO

INFORMATIVO DA ASSOCIAÇÃO DE LOJISTAS DO CATUAÍ SHOPPING LONDRINA

LIÇÕES DA COPA DO MUNDO

Mais quatro anos se passaram e outra Copa do Mundo está aí. É incrível como a força de um evento esportivo mexe com o comportamento de toda uma nação, deixando uma grande maioria totalmente eufórica, engajada nas mais diversas formas de decoração em verde e amarelo. Pois bem, pelo menos nestes dias, veremos todo um país silenciar-se durante duas horas. Com um pouco de sorte, teremos estes momentos de silêncio bruscamente interrompidos durante alguns minutos por uma única palavra, entoada em alto e bom som: gooooooooool.

O que me chama a atenção é a mobilização coletiva desta nação em prol da cultura criada em torno da Copa do Mundo e de nossa seleção versus andamento normal de um dia de trabalho. Todos nós sabemos que tudo contribui para que o país pare, mas é de se admirar o movimento geral de uma nação inteira em prol de todos estarem fazendo a mesma coisa, na mesma hora, em qualquer canto deste país continental.

Quando, em outra oportunidade, vemos tamanha movimentação em um único objetivo? Na escola, na associação de pais e mestres? Nas igrejas com 100% dos fiéis? Nas reuniões de um condomínio residencial? Em nossa associação de lojistas? Raramente uma grande maioria se põe em prol da coletividade. Acredito que esta seja uma das lições a se aprender em um evento como este: a movimentação coletiva em prol de um bem comum.

Hoje, percebo que aquela determinação de um movimento coletivo que temos no dia dos jogos, não é colocada em prática em inúmeras ações que realmente a necessitam. Nossa posição, muitas vezes, é pautada por conceitos como "isso não vai mudar nunca" ou "não adianta, sempre foi assim". Como simples exemplo, cito nossa Associação. Ainda nos deparamos com situações de grande passividade diante de ações de marketing de nossa Associação, que são únicas e exclusivamente voltadas ao um só objetivo: que todas as lojas vendam mais.

Precisamos da coletividade, do mix de opiniões, de fazer jus ao bordão de que "duas cabeças pensam melhor que uma". E assim em todos os demais segmentos de nossa sociedade. Na religião, na educação de nossos filhos, na conduta da política de nosso país, de nosso estado, de nosso município e por que não, até de nosso prédio ou condomínio.

Boa sorte Brasil, não apenas nos jogos, mas nas reais situações que necessitem nosso comprometimento e competência a toda uma sociedade. Para o Brasil ver, para "inglês" ver que não somos apenas o país do futebol.

Leandro Ramardi
Presidente da Associação de Lojistas do Catuaí Shopping Londrina.

EDITORIAL

catuaí
Shopping Londrina
Com você em todos os momentos

Expediente
Conselho editorial: Fernanda Pires e Angela Silvestre
Coordenação: Fernanda Pires | Produção de textos: Angela Silvestre
Diagramação: Mark Claus | Tiragem: 700 exemplares

catuaishopping.com.br

Campanha Dia dos Namorados



Para o Dia dos Namorados, o Shopping Catuaí preparou um presente para os casais apaixonados: um show com Mallu Magalhães. As compras a partir de R\$ 300,00, ou R\$ 200,00 com Visa, poderão as notas fiscais serem trocadas por um par de convites para o show. A campanha está agitando os enamorados. O show será realizado no dia 17/06 no Centro de Eventos do Catuaí. O regulamento da campanha e as peças estão nos balcões de troca, disponíveis na Área do Lojista e também no nosso site: www.catuaishopping.com.br/eventos.

CAMPANHA DIA DAS MÃES



A Campanha do mês das Mães no Catuaí Shopping foi um sucesso! Foram mais de 139 mil cupons depositados na urna para concorrer ao Carrão da Mãe. O sorteio, realizado no dia 31 de maio na Praça Central, foi acompanhado por vários clientes presentes e o ganhador do Citroën C4 Picasso foi o cliente Jorge Aparecido Mendes de Londrina. Parabéns!

Top Nikkey 2010

Pelo sexto ano consecutivo, o Catuaí foi a marca mais lembrada pelos nipobrasileiros no segmento de shoppings center. A pesquisa, realizada pela Litz Estratégia e Marketing, foi feita com o objetivo de saber quais as marcas mais presentes na lembrança da comunidade nikkey de Londrina.

No segmento Shopping Center, o Catuaí foi o estabelecimento mais citado por 77,6% dos entrevistados.

A pesquisa foi realizada entre os meses de março e abril deste ano, e ouviu 536 descendentes japoneses da nossa cidade.



Novo Refeitório Expansão



Já está a disposição de lojistas e funcionários o novo refeitório. O espaço foi inaugurado oficialmente pelo superintendente Marcos Lima e contou com a presença de vários lojistas. Localizado na área de serviços da expansão, o local dispõe de mesas para refeições e microondas para proporcionar melhores acomodações durante as refeições e lanches. Aproveite o espaço e ajude também a conservá-lo!

Trilha Sonora Especial

Música no Mall completa 1 ano de shows semanais na Praça de Alimentação da Expansão. O projeto vem proporcionando trilha sonora e ambiente agradável aos clientes que frequentam o Catuaí Shopping. Os shows são às quintas-feiras e começam sempre às 19h30 e seguem até às 22 horas. No repertório, samba, rock, pop-rock e clássicos da MPB. Divulgue a seus clientes mais esta opção de lazer do Catuaí Shopping Londrina.



Revista Preview Catuaí

A Revista Preview Catuaí especial Namorados já está em circulação. No editorial, um especial de moda com looks de inverno e as tendências da estação, dicas para a torcida verde-e-amarela na Copa da África, além de todas as novidades do Catuaí Shopping Londrina. A edição contou com um número recorde de adesões: 140 lojistas participando do editorial, dentro das 64 páginas da revista.

A próxima edição será em agosto/setembro e trará a Coleção Primavera Verão 2011, fique atento às circulares e não perca esta oportunidade!



AGENDA DO MÊS

Exposição Fotográfica Dia dos Namorados

Em comemoração ao Dia dos Namorados, o Catuaí convidou casais apaixonados para um click especial. As fotos mostram todo o clima de romance destes casais em momentos dentro do Catuaí. A exposição acontece até o dia 15/06 no espaço da expansão ao lado da loja Camicado. Veja também pelo site: www.catuaishopping.com.br/eventos.



6.7. Ano 2, número 18, julho de 2010

16mmgndM6L_F.pdf 07/07/2010 15:00:00

Toda Equipada

A nova Central de Operações foi reformada e conta com equipamentos de som e imagem mais modernos e confiáveis para garantir o pleno funcionamento do shopping.

A equipe, formada por Ana Cristina Saraiva, Jair Medeiros, Jorge Justino Filho, Ellen Fernanda, Ivaneide Roberto, Elita da Silva, Marcelo Manzuzzi, Yuri Hildebrand, Evelyn Karen Lopes e Elcio Gomes, também está preparada e treinada para executar o melhor trabalho a todos os nossos clientes e funcionários.



AGENDA DO MÊS



Férias no Catuaí Shopping

Nessas férias, as crianças vão fazer o maior sucesso!

O evento de férias vai trazer as emoções do High School Musical - O Desafio para o Catuaí Shopping.

Atrações e brincadeiras com o espaço para fotos, espaço karaokê, chute a gol, mesa de pebolim e futebol de botão, vão agitar as férias de 05 a 20 de julho, na Praça Central a partir das 14 horas, para crianças a partir de 6 anos.

E as crianças ainda poderão ganhar um porta-retrato exclusivo com sua foto. Basta comprar o DVD High School Musical - O Desafio nas lojas do Catuaí Shopping.

O regulamento do evento está disponível na Área do Lojista e também no nosso site: www.catuaishopping.com.br/eventos.

Divulgue a seus clientes!

Campanha Dia dos Pais

EM BREVE

A Campanha do Dia dos Pais já foi planejada e está em produção.

E aguarde: a Visa em parceria com o Catuaí Shopping vai premiar as lojas. Fique atento!

Moda Casa, Decoração e Música



Os lojistas do Catuaí Casa se reuniram para realizar o evento de Moda Casa, Decoração e Música, que acontece no dia 27 de julho, a partir das 18 horas, no Espaço Casa.

Arquitetos e decoradores darão dicas aos convidados de como deixar a casa muito mais aconchegante.

O evento também marca o lançamento da campanha que trará benefícios aos profissionais de arquitetura que derem preferência para as lojas do Catuaí Casa.

INTERAGINDO

INFORMATIVO DA ASSOCIAÇÃO DE LOJISTAS DO CATUAÍ SHOPPING LONDRINA

ANO 02 Nº 18
DE JULHO 2010

LIQUIDAÇÃO COISA DE LOUCO E SUAS OPORTUNIDADES

Vem aí mais uma liquidação "Coisa de Louco". Mais do que uma simples ação promocional, nossa grande liquidação já tomou ares de um evento aguardado pela população de Londrina e toda a região.

Acredito que nossa liquidação também seja um grande momento para fazer novos clientes. Por isso, nosso departamento de marketing está trabalhando a todo o vapor para que a divulgação seja ampla e massificada. Aliás, poucas vezes tivemos tanto investimento em propaganda como estamos fazendo agora. Acredito piamente que nossa equipe está conduzindo a comunicação necessária da melhor maneira possível.

Porém, precisamos fazer mais. Como lojistas, devemos entrar de corpo e alma no espírito do evento. Pergunte-se a cada dia: o que posso fazer enquanto lojista, para ter mais êxito nesta liquidação? Ok, você pode até responder que seu poder de investimento em marketing é muito menor do que o Shopping Catuaí, por isso não pode fazer nada tão abrangente de forma exclusiva para sua loja. Porém lembro a todos que nada é tão eficiente quanto o marketing dirigido. "Como assim?" você pode me perguntar.

Então lhe pergunto novamente: Quem conhece melhor o seu produto? Você. Quem conhece melhor os seus clientes? Você. Quem vende melhor o seu produto? Tem que ser você. O bom marketing começa dentro de nossa própria loja. Se por questões financeiras você não pode investir em uma campanha de panfletagem, rádio ou TV, por que não investir no marketing de relacionamento? Sim, a palavra é essa: relacionamento. Pequenas e simples ações como uma ligação telefônica ou um breve aviso que nossa liquidação está chegando quando você finaliza uma venda hoje, enfim, o bom e velho boca a boca.

O contato que você tem com o cliente hoje já é a grande oportunidade para divulgar sua marca e seu produto. Faça cadastros, ligue para o cliente em seu aniversário, ou até mesmo no aniversário da(o) esposa(o) dele(a). Por que não? Tudo é válido para você dizer nas entrelinhas ao seu cliente: lembrei de você. E criado este relacionamento, você seguramente será lembrado como rota do seu cliente em seu passeio pelo shopping em uma grande liquidação como esta que está por vim.

Seja criativo, ouça sua equipe. Com certeza eles terão outras grandes idéias. Vamos fazer desta não apenas mais uma, mais a maior e mais positiva de todas as liquidações que já fizemos até hoje, e a menor das que ainda estão por vir. Boas vendas!

Leandro Bernardi
Presidente da Associação de Lojistas do Catuaí Shopping Center Londrina

EDITORIAL

catuaí
Shopping Londrina
Caminho visível em todos os momentos

Expediente
Conselho editorial: Fernanda Pires e Angela Silvestre
Coordenação: Fernanda Pires | Produção de textos: Angela Silvestre
Diagramação: Mark Claus | Tiragem: 700 exemplares

catuaishopping.com.br



catuaí
Shopping Londrina

INTERAGINDO



Já está confirmada a data para o show com Mallu Magalhães e Marcelo Camelo: 08 de julho. O show encerra a campanha de Dia dos Namorados e terá nova divulgação em mídia para comunicar a todos os clientes que participaram da campanha. O evento foi adiado por motivos de saúde da cantora. Ações de comunicação foram realizadas com muita rapidez para que os clientes não fossem prejudicados. Confirmadíssimo, o show será realizado no dia 08 de julho, no Centro de Eventos do Catuaí, às 20 horas.

Revista Preview Catuaí

A Revista Preview Catuaí, em sua 2ª edição do ano, trouxe em seu editorial um especial de moda de inverno, dicas para a torcida verde-e-amarela da Copa, além de todas as novidades do Catuaí Shopping Londrina. A edição agradeu aos clientes e os elogios são muitos.

"Foi de excelente bom gosto a última edição, com qualidade similar as revistas de circulação nacional. Muito bem preparada, bem escrita, com fotografias muito bem produzidas!" Moacyr Carneiro, cliente de Londrina, recebe o exemplar pela distribuição dirigida e entrou em contato com o shopping para tecer o elogio.

A próxima edição sairá em agosto e trará pinceladas da Coleção Primavera Verão 2011, fique atento às circulares e não perca a oportunidade!



Romantismo no Dia dos Namorados

O Dia dos Namorados foi marcado pelo romantismo no Catuaí Shopping. Os clientes do Estacionamento Vip foram presenteados com rosas vermelhas.

A surpresa agradeu a todos e trouxe ainda mais emoção aos casais. "A ação foi super legal. Sempre deixamos o carro no estacionamento vip do shopping e não esperávamos a surpresa. Nos sentimos prestigiados." Juan e Yasmin Mowasterio Dias, clientes de Londrina.



Torcida Verde-Amarela



Durante o mês da copa, o Catuaí Shopping entrou na torcida verde-amarela. O Espaço Hexa agitou a galera. Foram 600 camisetas customizadas para a torcida mirim e muitas crianças brincando com os jogos: mesa de pebolim, futebol de botão e chute a gol.

Para entrar no clima, as recepcionistas do balcão de informações e caixas dos estacionamentos estavam uniformizadas torcendo para a seleção canarinho. Valeu a força! Agora é em 2014 no Brasil!

CIPA

A partir do mês de maio o Condomínio Catuaí Shopping Center de Londrina ganhou uma nova comissão de membros eleitos na CIPA (COMISSÃO INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES), regulamentada pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) no artigo 162 e seguintes, e pelo Ministério do Trabalho (NR - 5).

O objetivo maior é atuar dentro e fora do estabelecimento prezando pela segurança e saúde no trabalho de cada funcionário, lojistas e usuário do Condomínio Catuaí Shopping Center de Londrina.

Contamos com a colaboração e participação de todos para que possamos realizar um bom trabalho podendo assim evitarmos acidentes!

Sugestões, críticas ou denúncias devem ser encaminhadas a um dos membros abaixo ou enviadas por e-mail: cipa@catuaishopping.com.br
Membros : Gilmar Schmidt, Elcio Gomes, Andressa Sitta, Alessandra Cestari, Ana Carolina Roberto, Juscelino Batista, Sinevaldo Freitas, Michelle Salomão.



Gente Contente

No mês de julho, estará expondo no espaço Gente Contente a EPESMEL - Escola Profissional e Social do Menor de Londrina.

Fundada em 1976, a escola atua em diversos programas sociais de atendimento a crianças, adolescentes e suas famílias. Ao todo são atendidas mais de 2.500 crianças e adolescentes nos diversos programas educacionais e cursos profissionalizantes.

Mais informações: www.epesmel.com.br

NOVIDADE: O projeto Gente Contente está sendo reestruturado e, em breve com novas parcerias, será um projeto de destaque do Catuaí Shopping.



ANEXO 7 – QUESTÕES REFERENCIAIS PARA A ENTREVISTA COM ODEBRECHT

1. Nome completo/Cargo/Formação
2. A empresa possui um departamento específico de comunicação interna?
3. Quais as políticas de comunicação interna adotadas pela empresa? Premiações por desempenho, Encontros com os líderes, Reuniões para análise de rendimento, Programas de incentivo, Concursos culturais, Inserção da família nas atividades da empresa.
4. Quais os canais de comunicação interna que a empresa possui?
5. Há quanto tempo o senhor (a) cuida da comunicação da Odebrecht?
6. Em que consiste o projeto do Parceiro repórter?
7. Por que a Odebrecht teve a iniciativa de criar um canal em que o funcionário pudesse produzir conteúdo?
8. Esses vídeos eram feitos unicamente por profissionais da empresa? eram feito por profissionais da empresa mais colaboradores? Ou eram feitos exclusivamente pelos colaboradores? Ou eram feitos por terceiros?
9. Os objetivos iniciais foram alcançados? Explique.
10. Houve participação dos colaboradores? De que forma?
11. Como era feita a seleção do material que chegava produzido pelos funcionários?
12. Quem cuidava desse processo?
13. Existia reunião de pauta? Como eram definidas as pautas? Qual os critérios? E quem as definia?
14. Os funcionários externos à área de comunicação participavam da sugestão de pautas e/ou produção de matérias?
15. Existem normas quanto aos temas e assuntos sobre os quais é permitido abordar? Ou os funcionários podiam enviar que tipo de material? E existe algum termo de compromisso para quem participa?
16. Esse envio podia ser feito à partir de algum terminal / base da Odebrecht? Se sim, de onde? De que forma?
17. Os funcionários externos à área de comunicação integravam algum comitê?
18. A adesão foi considerável? Existem dados que mensurem isso?

19. O projeto existe ainda hoje? Qual a data de implantação? E de suspensão? Por que o projeto foi interrompido? Existem dados que mensurem isso? Existe previsão de retomada do projeto? Se sim, quando?
20. A participação da empresa junto aos meios sociais, como *blogs*, *fotologs*, *videologs*, canais de discussão como fóruns, listas e grupos, *sites* de relacionamento, *sites* de compartilhamento de arquivos, *sites* de construção colaborativa como *wikis*: não existe? Ou é feito exclusivamente por profissionais da empresa? Ou é feito por profissionais da empresa com contribuições dos colaboradores? Ou é feito exclusivamente pelos colaboradores? Ou é feito por terceiros?
21. Existe uma política interna de uso das redes sociais na empresa?
22. Essas ferramentas para comunicação interna: Têm um conselho editorial composto por colaboradores de várias seções da organização? Ou têm um conselho editorial não representativo de todos dos colaboradores? Ou têm um conselho editorial composto exclusivamente por profissionais de comunicação e direção? Ou não têm conselho editorial?
23. De que formas o funcionário pode participar como produtor de conteúdo dentro da organização? Explique.
24. Essa participação do funcionário como um produtor de notícias dentro da organização pode ser considerada uma tendência? Explique.

ANEXO 8 – QUESTÕES REFERENCIAIS PARA A ENTREVISTA COM CATUAÍ SHOPPING LONDRINA

1. Nome completo/Cargo/Formação
2. A empresa possui um departamento específico de comunicação interna?
3. Quais as políticas de comunicação interna adotadas pela empresa? Premiações por desempenho, Encontros com os líderes, Reuniões para análise de rendimento, Programas de incentivo, Concursos culturais, Inserção da família nas atividades da empresa.
4. Quais os canais de comunicação interna que a empresa possui?
5. Há quanto tempo o senhor (a) cuida da comunicação do Catuaí Shopping Londrina?
6. Em que consiste o projeto do jornal, feito em parceria com os lojistas?
7. Esse jornal é feito unicamente por profissionais da empresa? é feito por profissionais da empresa mais colaboradores? Ou é feito exclusivamente pelos colaboradores? Ou é feito por terceiros?
8. O lojista participa de que forma desse jornal? Quero dizer, ele é apenas utilizado como fonte ou pode sugerir pautas e/ou produzir material para entrar nesse jornal?
9. Se o lojista atua como também produtor de conteúdo, por que o Catuaí teve a iniciativa de criar um canal em que o funcionário, neste caso, o lojista, pudesse ser mais do que apenas uma fonte?
10. Como é feita a seleção do material que chega produzido pelos funcionários?
11. Quem cuida desse processo?
12. Existe reunião de pauta? Como são definidas as pautas? Qual os critérios? E quem as define?
13. Os funcionários externos à área de comunicação participam da sugestão de pautas e/ou produção de matérias?
14. Existem normas quanto aos temas e assuntos sobre os quais é permitido abordar? Ou os funcionários podiam enviar que tipo de material? E existe algum termo de compromisso para quem participa?
15. Os funcionários externos à área de comunicação integram algum comitê?
16. A adesão foi considerável? Existem dados que mensurem isso?
17. Os objetivos iniciais foram alcançados? Explique.
18. Houve participação dos lojistas? De que forma?
19. O projeto existe ainda hoje? Qual a data de implantação?

20. Caso o projeto tenha sido interrompido, qual a data e o motivo? Existem dados que justifiquem essa medida? Existe previsão de retomada do projeto? Se sim, quando?
21. A participação da empresa junto aos meios sociais, como *blogs*, *fotologs*, *videologs*, canais de discussão como fóruns, listas e grupos, *sites* de relacionamento, *sites* de compartilhamento de arquivos, *sites* de construção colaborativa como *wikis*: não existe? Ou é feito exclusivamente por profissionais da empresa? Ou é feito por profissionais da empresa com contribuições dos colaboradores? Ou é feito exclusivamente pelos colaboradores? Ou é feito por terceiros?
22. Existe uma política interna de uso das redes sociais na empresa?
23. Essas ferramentas para comunicação interna: Têm um conselho editorial composto por colaboradores de várias seções da organização? Ou têm um conselho editorial não representativo de todos dos colaboradores? Ou têm um conselho editorial composto exclusivamente por profissionais de comunicação e direção? Ou não têm conselho editorial?
24. De que formas o funcionário pode participar como produtor de conteúdo dentro da organização? Explique.
25. Essa participação do funcionário como um produtor de notícias dentro da organização pode ser considerada uma tendência? Explique.

ANEXO 9 – QUESTÕES REFERENCIAIS PARA A ENTREVISTA COM BUNGE

1. Nome completo/Cargo/Formação
2. A empresa possui um departamento específico de comunicação interna?
3. Quais as políticas de comunicação interna adotadas pela empresa? Premiações por desempenho, Encontros com os líderes, Reuniões para análise de rendimento, Programas de incentivo, Concursos culturais, Inserção da família nas atividades da empresa.
4. Quais os canais de comunicação interna que a empresa possui?
5. Há quanto tempo o senhor (a) cuida da comunicação da Bunge?
6. Em que consiste o projeto da TV Bunge?
7. O programa de TV corporativa: é feito unicamente por profissionais da empresa? é feito por profissionais da empresa mais colaboradores? Ou é feito exclusivamente pelos colaboradores? Ou é feito por terceiros?
8. Por que a Bunge teve a iniciativa de criar especificamente uma TV?
9. Os objetivos iniciais foram alcançados? Explique.
10. Houve participação dos colaboradores? De que forma?
11. Como era feita a produção de material para a TV?
12. Quem fazia?
13. Como eram definidas as pautas? Qual os critérios? E quem as definia?
1. Os funcionários externos à área de comunicação participavam da sugestão de pautas e/ou produção de matérias?
2. Existem normas quanto aos temas e assuntos sobre os quais é permitido abordar? E existe algum termo de compromisso para quem participa?
16. Os funcionários externos à área de comunicação integravam algum comitê?
17. A adesão foi considerável? Existem dados que mensurem isso?
18. O projeto existe ainda hoje? Qual a data de implantação? E de suspensão?
19. Por que o projeto foi interrompido?
20. Existe previsão de retomada do projeto? Se sim, quando?
21. A participação da empresa junto aos meios sociais, como *blogs*, *fotologs*, *videologs*, canais de discussão como fóruns, listas e grupos, *sites* de relacionamento, *sites* de compartilhamento de arquivos, *sites* de construção colaborativa como *wikis*: não existe? Ou é feito exclusivamente por profissionais da empresa? Ou é feito por

profissionais da empresa com contribuições dos colaboradores? Ou é feito exclusivamente pelos colaboradores? Ou é feito por terceiros?

23. Existe uma política interna de uso das redes sociais na empresa?

24. Essas ferramentas para comunicação interna: Têm um conselho editorial composto por colaboradores de várias seções da organização? Ou têm um conselho editorial não representativo de todos dos colaboradores? Ou têm um conselho editorial composto exclusivamente por profissionais de comunicação e direção? Ou não têm conselho editorial?

25. De que formas o funcionário pode participar como produtor de conteúdo dentro da organização? Explique.

26. Essa participação do funcionário como um produtor de notícias dentro da organização pode ser considerada uma tendência? Explique.

ANEXO 10 – QUESTÕES REFERENCIAIS PARA AS ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS

1. Na sua opinião, a comunicação colaborativa pode dar certo dentro de uma organização?
2. Quais seriam os pontos positivos? Enumere-os.
3. E os pontos negativos? Enumere-os.
4. De que forma o funcionário pode participar como produtor de conteúdo dentro da organização? Explique.
5. Essa participação do funcionário como um produtor de notícias dentro da organização pode ser considerada uma tendência? Explique.
6. Com base em seu conhecimento, vivência no mercado e pesquisas:
 - a) Geralmente como é feita a seleção para a escolha do funcionário (s) que fará parte da produção das notícias? Sorteio? Indicação dos líderes? Votação dos colaboradores? Concurso? Voluntário? Outro (qual?)
 - b) Até que ponto o funcionário pode participar? Participação em reunião de pauta? Escrevendo uma matéria? Alimentando uma coluna em canal interno? Compondo um comitê de comunicação? Fotografando? Por sugestão? Apenas como fonte? Outra forma (qual?)
 - c) Quando por sugestão, elas são dadas através de: Caixa de sugestões? Oralmente? Por carta? Por *e-mail*? Por outra forma (qual?)
 - d) Quando por participação em reunião de pauta ou nos comitês de comunicação, ela se dá através de: indicação dos líderes? Sorteio? Votação? Voluntário? Outra forma (qual?)
 - e) Quando escrevendo, fotografando e/ou alimentando uma coluna, ela se dá por: Indicação dos líderes? Sorteio? Votação? Voluntário? Outra forma (qual?)
 - f) Existe algum departamento e/ou setor responsável por verificar aquilo que foi produzido pelo funcionário? Se sim, qual?
 - g) E, caso não esteja dentro do esperado pela organização, existe a censura do material?
 - h) O funcionário é comunicado sobre a publicação ou não daquilo que produziu? Se sim, quem o faz?

- i) A comunicação da organização segue normas para delimitar a colaboração dos funcionários? Se sim, quais seriam essas normas? Explique.
- j) Existem normas quanto aos temas e assuntos sobre os quais é permitido abordar? Se sim, quais seriam essas normas? Explique.
- k) Os funcionários participam desse processo?
- l) Geralmente, a participação da empresa junto aos meios sociais, como *blogs*, *photoblogs*, *videoblogs*, canais de discussão como fóruns, listas e grupos, *sites* de relacionamento, *sites* de compartilhamento de arquivos, *sites* de construção colaborativa como *wikis*: não existe? é feito exclusivamente por profissionais da empresa? é feito por profissionais da empresa com contribuições dos colaboradores? é feito exclusivamente pelos colaboradores? é feito por terceiros?
- m) Existe uma política interna de uso das redes sociais na empresa? Se sim, o que está definido?
- n) Por exemplo, como está definido o que é ou não uma informação confidencial? Explique.
- o) Por exemplo, quem está autorizado a falar em nome da empresa? Explique.
- p) Essas ferramentas para comunicação interna: Têm um conselho editorial composto por colaboradores de várias seções da organização? Têm um conselho editorial não representativo de todos dos colaboradores? Têm um conselho editorial composto exclusivamente por profissionais de comunicação e direção? Não têm conselho editorial?

ANEXO 11 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA - ODEBRECHT

1. Nome completo / Cargo / Formação

Resposta: Karolina Gutiez - Gerente de Comunicação Empresarial – Jornalista

2. A empresa possui um departamento específico de comunicação interna?

Resposta: Não. Possui um departamento de Comunicação Empresarial, no qual o tema da Comunicação Interna está inserido.

3. Quais os canais de comunicação interna que a empresa possui?

Resposta: No âmbito corporativo possui a revista impressa Odebrecht Informa e sua versão para a *internet*, com conteúdo exclusivo; e o boletim semanal Odebrecht Notícias. Localmente, inúmeras iniciativas são desenvolvidas, de maneira descentralizada.

4. Quais as políticas de comunicação interna adotadas pela empresa?

Resposta:

- ☐ Premiações por desempenho
- ☐ Encontros com os líderes
- ☒ Reuniões para análise de rendimento
- ☒ Programas de incentivo
- ☒ Concursos culturais
- ☐ Inserção da família nas atividades da empresa
- ☐ Outro (qual?):

5. Há quanto tempo cuida da comunicação da Odebrecht?

Resposta: Há sete anos trabalho na equipe.

6. Em que consistia o projeto Parceiro-repórter?

Resposta: O projeto foi descontinuado. Consistia na elaboração de vídeos por parte de integrantes, produzidos no seu ambiente de trabalho e enviados para veiculação no *site* da revista Odebrecht Informa.

7. Esses vídeos eram feitos:**Resposta:**

- ☐ unicamente por profissionais da empresa
- ☐ profissionais da empresa mais colaboradores
- ☒ exclusivamente pelos colaboradores
- ☐ por terceiros
- ☐ Outro (qual?):

8. Os objetivos iniciais foram alcançados? Explique.

Resposta: Não, por isso foi descontinuado.

9. Como era feita a seleção do material que chegava produzido pelos funcionários?

Resposta: Não recebemos material. Não recebemos material. No entanto, de início, a mesma equipe responsável pelo conteúdo da revista faria a seleção do material recebido.

10. Quem cuidava desse processo?

Resposta: Pergunta não respondida.

11. Existia reunião de pauta? Como eram definidas as pautas? Quais os critérios? E quem as definia?

Resposta: Sim, existia reunião de pauta para a edição da revista Odebrecht Informa. Atualmente as sugestões são solicitadas e enviadas por *e-mail*.

12. Os funcionários externos à área de comunicação participavam da sugestão de pautas e/ou produção de matérias?

Resposta: Participam das sugestões de pautas.

13. Existiam normas quanto aos temas e assuntos sobre os quais era permitido abordar? Ou os funcionários podiam enviar que tipo de material?

Resposta: Como disse, não foram recebidos vídeos.

14. Esse envio podia ser feito à partir de algum terminal / base da Odebrecht? Se sim, de onde? De que forma?

Resposta: Pergunta não respondida.

15. A adesão ao projeto foi considerável? Existem dados que mensurem isso?

Resposta: Não.

16. O projeto existe ainda hoje? Qual a data de implantação? E de suspensão? Por que o projeto foi interrompido? Existem dados que mensurem isso? Existe previsão de retomada do projeto? Se sim, quando?

Resposta: Não. Ficou aproximadamente 1 ano e meio no ar. Não fizemos nenhuma pesquisa. Na avaliação dos profissionais de comunicação os motivos para o projeto não ter dado certo podem ser falta de cultura do uso das novas mídias na Organização. Ainda não é o nosso perfil.

17. A participação da empresa junto aos meios sociais, como *blogs*, *fotologs*, *videologs*, canais de discussão como fóruns, listas e grupos, *sites* de relacionamento, *sites* de compartilhamento de arquivos, *sites* de construção colaborativa como *wikis*:

Resposta:

☐ não existe

☐ feito exclusivamente por profissionais da empresa

☒ feito por profissionais da empresa com contribuições dos colaboradores

☐ feito exclusivamente pelos colaboradores

☐ feito por terceiros

☐ Outro (qual?):

18. Existe uma política interna de uso das redes sociais na empresa?

Resposta: Não.

19. Essas ferramentas para comunicação interna:

Resposta:

☐ têm um conselho editorial composto por colaboradores de várias seções da organização

☐ têm um conselho editorial não representativo de todos dos colaboradores

☐ têm um conselho editorial composto exclusivamente por profissionais de comunicação e direção

☒ não têm conselho editorial

20. De que formas o funcionário pode participar como produtor de conteúdo dentro da organização? Explique.

Resposta: Não existe essa abertura.

21. Essa participação do funcionário como um produtor de notícias dentro da organização pode ser considerada uma tendência? Explique.

Resposta: Na nossa empresa, não.

ANEXO 12 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA – CATUAÍ SHOPPING LONDRINA

1. Nome completo / Cargo / Formação

Resposta: Angela Maria Silvestre - Analista de *Marketing*.

2. A empresa possui um departamento específico de comunicação interna?

Resposta: Não. A função fica a cargo da Analista de *Marketing*.

3. Quais os canais de comunicação interna que a empresa possui?

Resposta: Jornal Interno, mural de recados, avisos, *Intranet* onde cada lojista possui login e senha para ter acesso a todas as informações referentes ao condomínio. Reuniões periódicas para apresentação dos projetos e campanhas.

4. Quais as políticas de comunicação interna adotadas pela empresa?

Resposta:

☒ Premiações por desempenho

☐ Encontros com os líderes

☐ Reuniões para análise de rendimento

☒ Programas de incentivo

☐ Concursos culturais

☐ Inserção da família nas atividades da empresa

☐ Outro (qual?):

5. Há quanto tempo cuida da comunicação do Catuai Shopping Londrina?

Resposta: 6 meses.

6. Em que consiste o projeto do jornal Interagindo, feito em parceria com os lojistas?

Resposta: Jornal de comunicação interna com os lojistas, onde são apresentados os projetos futuros para o shopping, as ações que serão feitas dentro do período vigente do jornal, e os resultados das ações posteriores.

7. Esses vídeos eram feitos:**Resposta:**

- ☒ unicamente por profissionais da empresa
- ☐ profissionais da empresa mais colaboradores
- ☐ exclusivamente pelos colaboradores
- ☐ por terceiros
- ☐ Outro (qual?):

8. O lojista participa de que forma desse jornal? Quero dizer, ele é apenas utilizado como fonte ou pode sugerir pautas e/ou produzir material para entrar nesse jornal?

Resposta: Sim, em todas as edições buscamos ouvir dos lojistas os resultados que estão percebendo no shopping. Sugerem pauta e participam das pautas também.

9. Se o lojista atua como também produtor de conteúdo, por que o Catuaí teve a iniciativa de criar um canal em que o funcionário, neste caso, o lojista, pudesse ser mais do que apenas uma fonte?

Resposta: Se compreendi corretamente a pergunta, porque é uma forma simples, direta de comunicar tanto ao funcionario da loja, quanto ao proprietário a mesma mensagem. As informações que devem ser restritas apenas aos proprietários são levadas de outra forma.

10. Como é feita a seleção do material que chega produzido pelos funcionários?

Resposta: Mediante a pauta do mês e cronograma das ações. Porém todas são utilizadas, apenas dentro do cronograma. (a menos é claro que não tenham pertinência).

11. Quem cuida desse processo?

Resposta: A gerente de *marketing*.

12. Existe reunião de pauta? Como são definidas as pautas? Qual os critérios? E quem as define?

Resposta: As pautas são definidas com base no cronograma das ações, campanhas e eventos a serem realizados no shopping. Este cronograma é definido pelo departamento de

marketing, em parceria com a diretoria da Associação de Lojistas e a superintendência do shopping.

13. Os funcionários externos à área de comunicação participam da sugestão de pautas e/ou produção de matérias?

Resposta: Os funcionários das lojas tem livre acesso a pauta. Já os funcionários da administração podem sugerir, porém estas serão avaliadas quanto sua pertinência e interesse.

14. Existem normas quanto aos temas e assuntos sobre os quais é permitido abordar? Ou os funcionários podiam enviar que tipo de material?

Resposta: Podem enviar todo tipo de material, apenas serão avaliados quanto a pertinência e interesse geral.

15. Os funcionários externos à área de comunicação integram algum comitê?

Resposta: Não.

16. A adesão (quanto ao jornal) foi considerável? Existem dados que mensurem isso?

Resposta: **Todos os lojistas são assinantes do jornal e também seus funcionários. Nossa tiragem é de 700 exemplares para 289 lojas.**

17. Os objetivos iniciais do Interagindo foram alcançados? Explique.

Resposta: Sim. Temos novos objetivos porém estes serão aplicados a partir de 2011 onde o lojista fará parte da edição ativa do jornal, como um editorial.

18. Houve participação dos lojistas? De que forma?

Resposta: Isto ocorrerá em 2011.

19. O projeto existe ainda hoje? Qual a data de implantação?

Resposta: O projeto existe desde 2006.

20. Caso o projeto tenha sido interrompido, qual a data e o motivo? Existem dados que justifiquem essa medida? Existe previsão de retomada do projeto? Se sim, quando?

Resposta: Não houve interrupção.

21. A participação da empresa junto aos meios sociais, como *blogs*, *fotologs*, *videologs*, canais de discussão como fóruns, listas e grupos, *sites* de relacionamento, *sites* de compartilhamento de arquivos, *sites* de construção colaborativa como *wikis*:

Resposta:☒ não existe☐ feito exclusivamente por profissionais da empresa☐ feito por profissionais da empresa com contribuições dos colaboradores☐ feito exclusivamente pelos colaboradores☐ feito por terceiros☐☐ Outro (qual?):**22. Existe uma política interna de uso das redes sociais na empresa?****Resposta:** Ela é restrita a alguns departamentos e funções.**23. Essas ferramentas para comunicação interna:****Resposta:**☐ têm um conselho editorial composto por colaboradores de várias seções da organização☐ têm um conselho editorial não representativo de todos dos colaboradores☐☐ têm um conselho editorial composto exclusivamente por profissionais de comunicação e direção☒ não têm conselho editorial**24. De que formas o funcionário pode participar como produtor de conteúdo dentro da organização? Explique.****Resposta:** Os funcionários das lojas tem livre acesso a pauta. Já os funcionários da administração podem sugerir, porém estas serão avaliadas quanto sua pertinência e interesse.**25. Essa participação do funcionário como um produtor de notícias dentro da organização pode ser considerada uma tendência? Explique.****Resposta:** Sim. É o nosso projeto para 2011.

ANEXO 13 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA – BUNGE

1. Nome completo / Cargo / Formação

Resposta: **Valdeci Silva / Coordenador de Comunicação / Letras - Especialização em Comunicação Empresarial.**

2. A empresa possui um departamento específico de comunicação interna?

Resposta: **Sim - a área é subordinada à Dir. de Assuntos Corporativos.**

3. Quais os canais de comunicação interna que a empresa possui?

Resposta: Revista, Jornal, *Intranet*, Portal, Mural, *News*, Saboreie com Informação (display de mesa de restaurante), Comunicação Direta.

4. Quais as políticas de comunicação interna adotadas pela empresa?

Resposta:

☒ Premiações por desempenho

☒ Encontros com os líderes

☒ Reuniões para análise de rendimento

☒ Programas de incentivo

☒ Concursos culturais

☒ Inserção da família nas atividades da empresa

☐ Outro (qual?):

5. Há quanto tempo cuida da comunicação da Bunge?

Resposta: Há 6 anos.

6. Em que consiste o projeto da TV Bunge?

Resposta: A TV Bunge é a nossa Revista Eletrônica. O veículo tem a circulação esporádica e traz temas de acordo com as necessidades internas de cada área da empresa. Geralmente os temas tratados são: Segurança / Resultados / Projetos Internos / Qualidade, etc. Nos primeiros programas tínhamos um funcionário que fazia o papel de "REPORTER POR UM DIA" - essa ideia acabou sendo abandonada porque nem sempre tínhamos um funcionário com esse perfil. Aí, mudamos para uma apresentadora que é até hoje a âncora do programa.

É uma jornalista profissional. Tudo que ela fala é decidido e discutido antes no roteiro. Muitos destes assuntos são sugestões dos colaboradores.

7. O programa de TV corporativa é feito:

Resposta:

☒ unicamente por profissionais da empresa

☐ profissionais da empresa mais colaboradores

☒ exclusivamente pelos colaboradores

☐ por terceiros

☐ Outro (qual?):

8. Por que a Bunge teve a iniciativa de criar especificamente uma TV?

Resposta: Para oferecer uma outra modalidade de veículo de Comunicação: mais dinâmico e atrativo. Atende bem as usinas, onde o grau de instrução dos colaboradores é mais baixo.

9. Os objetivos iniciais foram alcançados? Explique.

Resposta: Sim, a aceitação foi muito boa. Em uma pesquisa interna efetuada em 2008 o grau de aceitação foi acima de 80%.

10. Houve participação dos colaboradores? De que forma?

Resposta: Os colaboradores que participam do programa são as fontes entrevistadas. O colaborador sempre foi fonte - as nossas fontes são sempre internas.

11. A Bunge chegou a receber algum conteúdo produzido especificamente pelos colaboradores?

Resposta: Não, o colaborador envia sugestões (geralmente por *e-mail*) e nós formatamos o conteúdo final. O conteúdo final precisa passar credibilidade e proteger a imagem da empresa. Por isso é necessário que seja executado por profissionais especializados.

12. Como era feito a produção de material para a TV? Quem fazia?

Resposta: Há uma agência de comunicação que elabora roteiro. Depois de aprovado pela equipe de comunicação, o programa é gravado. Para produzir conteúdo de um programa de

TV você precisa de um roteirista profissional. É ele quem escreve o roteiro a partir de um briefing passado pela equipe de comunicação e de uma pauta pré-estabelecida. O colaborador sempre aparece dando um depoimento, explicando um processo, etc. Porém, o conteúdo que o colaborador vai gravar é pensado e discutido antes da gravação - e o material é escrito por um roteirista profissional.

13. Como eram definidas as pautas? Qual os critérios? E quem as definia?

Resposta: A pauta é definida pela área de Comunicação - o critério é seguir a pauta dos veículos internos de comunicação (Revista / Jornal / *Intranet* / *News*, etc). O tema deve ser atual e de interesse geral.

14. Os funcionários externos à área de comunicação participam da sugestão de pautas e/ou produção de matérias?

Resposta: Sim. Existe um comitê de comunicação que sempre sugere temas para os veículos internos.

15. Existem normas quanto aos temas e assuntos sobre os quais é permitido abordar? Os funcionários podiam enviar que tipo de material?

Resposta: Todo material / sugestão é captado e centralizado na área de comunicação. A área de comunicação define a pauta final.

16. Os funcionários externos à área de comunicação integram algum comitê?

Resposta: Sim. Há um comitê de comunicação composto por representantes de todas as áreas da empresa.

17. A adesão (quanto ao jornal) foi considerável? Existem dados que mensurem isso?

Resposta: Fizemos uma pesquisa em 2008. A adesão foi favorável e demonstra que 80% aprova o veículo.

18. O projeto existe ainda hoje? Qual a data de implantação? E de suspensão?

Resposta: Foi implantado em 2004. Está ativo até hoje - porém com circulação esporádica de acordo com demandas internas.

19. Por que o projeto foi interrompido? (Responda apenas se na questão anterior tiver dito que houve suspensão)

Resposta: Projeto não interrompido.

20. Existe previsão de retomada do projeto? Se sim, quando? (Responda apenas se na questão anterior tiver dito que houve suspensão)

Resposta: Projeto não interrompido.

21. A participação da empresa junto aos meios sociais, como *blogs*, *fatologs*, *videologs*, canais de discussão como fóruns, listas e grupos, *sites* de relacionamento, *sites* de compartilhamento de arquivos, *sites* de construção colaborativa como *wikis*:

Resposta:

☐ não existe

☐ feito exclusivamente por profissionais da empresa

☐ feito por profissionais da empresa com contribuições dos colaboradores

☒ feito exclusivamente pelos colaboradores

☐ feito por terceiros

☐ Outro (qual?):

22. Existe uma política interna de uso das redes sociais na empresa?

Resposta: sim, existe. Os sistemas são liberados somente para área de comunicação.

23. Essas ferramentas para comunicação interna:

Resposta:

☐ têm um conselho editorial composto por colaboradores de várias seções da organização

☐ têm um conselho editorial não representativo de todos dos colaboradores

☒ têm um conselho editorial composto exclusivamente por profissionais de comunicação e direção

☐ não têm conselho editorial

24. De que formas o funcionário pode participar como produtor de conteúdo dentro da organização? Explique.

Resposta: O funcionário é estimulado a procurar a área de comunicação e passar a demanda. Ele não precisa, necessariamente, produzir o conteúdo.

25. Essa participação do funcionário como um produtor de notícias dentro da organização pode ser considerada uma tendência? Explique.

Resposta: Não. Não temos política que prevê isto. Temos uma rede de agentes composta por funcionários que são treinados para nos dar suporte como, por exemplo, fazer manutenção no portal interno.

ANEXO 14 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA – WILSON DA COSTA BUENO

1. Na sua opinião, a comunicação colaborativa pode dar certo dentro de uma organização?

Resposta: Sim

2. Quais seriam os pontos positivos? Enumere-os.

Resposta: A comunicação colaborativa pode contribuir para ampliar a perspectiva da organização em relação a determinados temas ou assuntos, estimular a interação e o debate interno, incluir novas pautas na agenda da organização e sobretudo mantê-la sintonizada em relação a demandas presentes e futuras do mercado e da sociedade.

3. E os pontos negativos? Enumere-os.

Resposta: Se não houver uma "prontidão" da cultura organizacional que lhe permita assimilar estas colaborações, a organização pode incorporar uma zona de desconforto interna, que remeta a ações não desejáveis como a censura, o cerceamento à interação e ao debate. Neste momento, poucas organizações estão dispostas e capacitadas para assimilar sem traumas colaborações que possam conflitar com os seus valores e convicções.

4. De que formas o funcionário pode participar como produtor de conteúdo dentro da organização? Explique.

Resposta: Sugerindo novos temas para debate, atuando como fonte para determinados temas, assinando colunas ou artigos etc.

5. Essa participação do funcionário como um produtor de notícias dentro da organização pode ser considerada uma tendência?

Resposta: Não.

6. Com base em seu conhecimento, vivência no mercado e pesquisas:

a) geralmente, como é feita a seleção para a escolha do funcionário (s) que fará parte da produção das notícias?

☐ Sorteio

☒ Indicação dos líderes

☐ Votação dos colaboradores

☐ Concurso

☐ Voluntário

☐ Outro (qual?):

b) até que ponto o funcionário pode participar?

☒ Participação em reunião de pauta

☒ Escrevendo uma matéria

☒ Alimentando uma coluna em canal interno

☒ Compondo um comitê de comunicação

☒ Fotografando

☒ Por sugestão

☐ Apenas como fonte

☐ Por outra forma (qual?):

c) quando por sugestão, elas são dadas através de:

☒ Caixa de sugestões

☒ Oralmente

☐ Por carta

☒ Por *e-mail*

☐ Por outra forma (qual?):

d) quando por participação em reunião de pauta ou nos comitês de comunicação, ela se dá através de:

☒ Indicação dos líderes

☐ Sorteio

☐ Votação

☐ Voluntário

☐ Outra forma (qual?):

e)quando escrevendo, fotografando e/ou alimentando uma coluna, ela se dá por:

☒ Indicação dos líderes

☐ Sorteio

☐ Votação

☐ Voluntário

☐ Por outra forma (qual?):

f)existe algum departamento e/ou setor responsável por verificar aquilo que foi produzido pelo funcionário?

Resposta: Sim.

g)se Sim, qual?

☐ Administração

☒ Dono/patrão

☐ Departamento comercial

☐ Departamento de *Marketing*

☒ Departamento de Recursos Humanos

☒ Departamento de Comunicação

☐ Departamento de Publicidade

☒ Departamento de Relações Públicas

☐ Departamento Financeiro

☐ Outro (qual?):

h)e, caso não esteja dentro do esperado pela organização, existe a censura do material?

Resposta: Sim.

i) o funcionário é comunicado sobre a publicação ou não daquilo que produziu?

Resposta: Não.

j) se Sim, quem o faz?

☐ Administração

☐ Dono/patrão

☐ Departamento comercial

☐ Departamento de *Marketing*

☐ Departamento de Recursos Humanos

☐ Departamento de Comunicação

☐ Departamento de Publicidade

☐ Departamento de Relações Públicas

☐ Departamento Financeiro

☐ Outro (qual?):

k) a comunicação da organização segue normas para delimitar a colaboração dos funcionários?

Resposta: Sim

l) se Sim, quais seriam essas normas? Explique.

Resposta: Quase sempre, buscando limitar essa colaboração a aspectos meramente residuais e que possam não criar qualquer embaraço à organização, ou seja, a colaboração tem como objetivo a legitimação de pontos de vista ou posições da organização ou de chefias em particular. A divergência não é aceita ou estimulada.

m) existem normas quanto aos temas e assuntos sobre os quais é permitido abordar?

Resposta: Sim.

n)se Sim, quais seriam essas normas? Explique.

Resposta: Não há normas que regem esta colaboração , mas muitas vezes apenas indicação de como ele pode participar. Fica sempre implícito, pela cultura da organização e manifestação das chefias, de que a colaboração tem restrições.

o)os funcionários participam desse processo?

Resposta: Não.

p)geralmente, a participação da empresa junto aos meios sociais, como *blogs*, *fotologs*, *videologs*, canais de discussão como fóruns, listas e grupos, *sites* de relacionamento, *sites* de compartilhamento de arquivos, *sites* de construção colaborativa como *wikis*:

☐ Não existe

☒ É feito exclusivamente por profissionais da empresa

☐ É feito por profissionais da empresa com contribuições dos colaboradores

☐ É feito exclusivamente pelos colaboradores

☐ É feito por terceiros

q)existe uma política interna de uso das redes sociais na empresa?

Resposta: Não.

r)se Sim, o que está definido?

Resposta: Pergunta não respondida.

s)por exemplo, como está definido o que é ou não uma informação confidencial? Explique.

Resposta: Pergunta não respondida.

u)essas ferramentas para comunicação interna:

☐ Têm um conselho editorial composto por colaboradores de várias seções da organização

☐ Têm um conselho editorial não representativo de todos os colaboradores

- ☐ Têm um conselho editorial composto exclusivamente por profissionais de comunicação e direção
- ☐ Não têm conselho editorial

ANEXO 15 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA - POLLYANA FERRARI

1. Na sua opinião, a comunicação colaborativa pode dar certo dentro de uma organização?

Resposta: Sim

2. Quais seriam os pontos positivos? Enumere-os.

Resposta: Horizontalidade de informações, engajamento de toda empresa, permite criar comunidades por assuntos, para e-learning, produção de conteúdo descentralizada.

3. E os pontos negativos? Enumere-os.

Resposta: Não existir equipe suficiente para moderação, se a empresa é muito verticalizada normalmente não dá certo.

4. De que formas o funcionário pode participar como produtor de conteúdo dentro da organização? Explique.

Resposta: Abastecendo de notícias referente a sua área a *intranet* da corporação, por exemplo. Criação coletiva de software, manuais, vídeos etc.

5. Essa participação do funcionário como um produtor de notícias dentro da organização pode ser considerada uma tendência?

Resposta: Sim. Com as equipes cada vez mais enxutas, surge a necessidade de treinar e capacitar o funcionário para ser gerador de conteúdo de qualidade na sua área de atuação.

6. Com base em seu conhecimento, vivência no mercado e pesquisas:

a) geralmente, como é feita a seleção para a escolha do funcionário (s) que fará parte da produção das notícias?

☐ Sorteio

☒ Indicação dos líderes

☐ Votação dos colaboradores

☐ Concurso

☐ Voluntário

☒ Outro (qual?): seleção do RH por curriculum.

b) até que ponto o funcionário pode participar?

☒ Participação em reunião de pauta

☐ Escrevendo uma matéria

☐ Alimentando uma coluna em canal interno

☒ Compondo um comitê de comunicação

☒ Fotografando

☒ Por sugestão

☐ Apenas como fonte

☐ Por outra forma (qual?):

c) quando por sugestão, elas são dadas através de:

☒ Caixa de sugestões

☐ Oralmente

☐ Por carta

☐ Por *e-mail*

☐ Por outra forma (qual?):

d) quando por participação em reunião de pauta ou nos comitês de comunicação, ela se dá através de:

☒ Indicação dos líderes

☐ Sorteio

☐ Votação

☐ Voluntário

☐ Outra forma (qual?):

e) quando escrevendo, fotografando e/ou alimentando uma coluna, ela se dá por:

☐ Indicação dos líderes

☐ Sorteio

☐ Votação

☐ Voluntário

☒ Por outra forma (qual?): Comitê de comunicação é o que mais funciona.

f) existe algum departamento e/ou setor responsável por verificar aquilo que foi produzido pelo funcionário?

Resposta: Sim.

g) se Sim, qual?

☐ Administração

☐ Dono/patrão

☐ Departamento comercial

☐ Departamento de *Marketing*

☐ Departamento de Recursos Humanos

☒ Departamento de Comunicação

☐ Departamento de Publicidade

☐ Departamento de Relações Públicas

☐ Departamento Financeiro

☐ Outro (qual?):

h) e, caso não esteja dentro do esperado pela organização, existe a censura do material?

Resposta: Não respondido.

i) o funcionário é comunicado sobre a publicação ou não daquilo que produziu?

Resposta: Não respondido.

j) se Sim, quem o faz?

☐ Administração

☐ Dono/patrão

☐ Departamento comercial

☐ Departamento de *Marketing*

☐ Departamento de Recursos Humanos

☐ Departamento de Comunicação

☐ Departamento de Publicidade

☐ Departamento de Relações Públicas

☐ Departamento Financeiro

☐ Outro (qual?):

k)a comunicação da organização segue normas para delimitar a colaboração dos funcionários?

Resposta: Não respondido

l)se Sim, quais seriam essas normas? Explique.

Resposta: Não respondido.

m)existem normas quanto aos temas e assuntos sobre os quais é permitido abordar?

Resposta: Não respondido.

n)se Sim, quais seriam essas normas? Explique.

Resposta: Criar política editorial dentro da corporação é a melhor forma.

o)os funcionários participam desse processo?

Resposta: Sim.

p)geralmente, a participação da empresa junto aos meios sociais, como *blogs*, *fotologs*, *videologs*, canais de discussão como fóruns, listas e grupos, *sites* de relacionamento, *sites* de compartilhamento de arquivos, *sites* de construção colaborativa como *wikis*:

☐ Não existe

☐ É feito exclusivamente por profissionais da empresa

☒ É feito por profissionais da empresa com contribuições dos colaboradores

☐ É feito exclusivamente pelos colaboradores

☐ É feito por terceiros

q)existe uma política interna de uso das redes sociais na empresa?

Resposta: Sim.

r)se Sim, o que está definido?

Resposta: Caso a casa em cada empresa. Não existe fórmula.

s)por exemplo, como está definido o que é ou não uma informação confidencial? Explique.

Resposta: Pergunta não respondida.

u)essas ferramentas para comunicação interna:

☒ Têm um conselho editorial composto por colaboradores de várias seções da organização

☐ Têm um conselho editorial não representativo de todos os colaboradores

☐ Têm um conselho editorial composto exclusivamente por profissionais de comunicação e direção

☐ Não têm conselho editorial

ANEXO 16 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA - KLEBER MARKUS

1. Na sua opinião, a comunicação colaborativa pode dar certo dentro de uma organização?

Resposta: Sim

2. Quais seriam os pontos positivos? Enumere-os.

Resposta: Maior envolvimento com seus públicos de interesse, rapidez de informação e *feedback*, democratização da informação, reforço da auto-estima dos envolvidos e participantes, proximidade do público-alvo.

3. E os pontos negativos? Enumere-os.

Resposta: Dificuldade de selecionar com antecedência materiais a serem postados compatíveis com os objetivos macro das organizações, impossibilidade de realizar censura positiva de informações destrutivas, impossibilidade de manter padronização e motivação de participantes, enorme risco de produzir informação direcionada via "colaboradores instruídos" para atingimento dos objetivos da organização.

4. De que formas o funcionário pode participar como produtor de conteúdo dentro da organização? Explique.

Resposta: Conhecendo os objetivos da organização e o cascadeamento destes na área de comunicação, participando previamente de reuniões temáticas, sendo incentivado de fato a participar, tendo apoio de suas chefias para este envolvimento.

5. Essa participação do funcionário como um produtor de notícias dentro da organização pode ser considerada uma tendência?

Resposta: Sim.

6. Com base em seu conhecimento, vivência no mercado e pesquisas:

a) geralmente, como é feita a seleção para a escolha do funcionário (s) que fará parte da produção das notícias?

☐ Sorteio

☒ Indicação dos líderes

☐ Votação dos colaboradores

☐ Concurso

☐ Voluntário

☐ Outro (qual?):

b)até que ponto o funcionário pode participar?

☒ Participação em reunião de pauta

☒ Escrevendo uma matéria

☐ Alimentando uma coluna em canal interno

☒ Compondo um comitê de comunicação

☐ Fotografando

☐ Por sugestão

☐ Apenas como fonte

☐ Por outra forma (qual?):

c)quando por sugestão, elas são dadas através de:

☐ Caixa de sugestões

☐ Oralmente

☐ Por carta

☒ Por e-mail

☐ Por outra forma (qual?):

d)quando por participação em reunião de pauta ou nos comitês de comunicação, ela se dá através de:

☒ Indicação dos líderes

☐ Sorteio

☐ Votação

☐ Voluntário

☐ Outra forma (qual?):

e)quando escrevendo, fotografando e/ou alimentando uma coluna, ela se dá por:

☒ Indicação dos líderes

☐ Sorteio

☐ Votação

☐ Voluntário

☐ Por outra forma (qual?):

f)existe algum departamento e/ou setor responsável por verificar aquilo que foi produzido pelo funcionário?

Resposta: Sim.

g)se Sim, qual?

☐ Administração

☐ Dono/patrão

☐ Departamento comercial

☐ Departamento de *Marketing*

☒ Departamento de Recursos Humanos

☒ Departamento de Comunicação

☐ Departamento de Publicidade

☒ Departamento de Relações Públicas

☐ Departamento Financeiro

☐ Outro (qual?):

h)e, caso não esteja dentro do esperado pela organização, existe a censura do material?

Resposta: Sim.

i) o funcionário é comunicado sobre a publicação ou não daquilo que produziu?

Resposta: Não.

j) se Sim, quem o faz?

☐ Administração

☐ Dono/patrão

☐ Departamento comercial

☐ Departamento de *Marketing*

☒ Departamento de Recursos Humanos

☒ Departamento de Comunicação

☐ Departamento de Publicidade

☒ Departamento de Relações Públicas

☐ Departamento Financeiro

☐ Outro (qual?):

k) a comunicação da organização segue normas para delimitar a colaboração dos funcionários?

Resposta: Sim.

l) se Sim, quais seriam essas normas? Explique.

Resposta: Não fugir dos objetivos prévios.

m) existem normas quanto aos temas e assuntos sobre os quais é permitido abordar?

Resposta: Sim.

n) se Sim, quais seriam essas normas? Explique.

Resposta: Não fugir dos objetivos prévios.

o)os funcionários participam desse processo?

Resposta: Não.

p)geralmente, a participação da empresa junto aos meios sociais, como *blogs*, *fotologs*, *videologs*, canais de discussão como fóruns, listas e grupos, *sites* de relacionamento, *sites* de compartilhamento de arquivos, *sites* de construção colaborativa como *wikis*:

☐ Não existe

☐ É feito exclusivamente por profissionais da empresa

☒ É feito por profissionais da empresa com contribuições dos colaboradores

☐ É feito exclusivamente pelos colaboradores

☐ É feito por terceiros

q)existe uma política interna de uso das redes sociais na empresa?

Resposta: Sim.

r)se Sim, o que está definido?

Resposta: O maior objetivo é utilizar a comunicação colaborativa como ferramenta de comunicação, assim como no jornal interno, etc... Com um maior abrangência, mas longe de buscar uma maior humanização dentro da organizações: o objetivo é cumprir metas.

s)por exemplo, como está definido o que é ou não uma informação confidencial? Explique.

Resposta: O que não for fato comunicável é confidencial... Censura pura...

u)essas ferramentas para comunicação interna:

☐ Têm um conselho editorial composto por colaboradores de várias seções da organização

☐ Têm um conselho editorial não representativo de todos os colaboradores

☐ Têm um conselho editorial composto exclusivamente por profissionais de comunicação e direção

☐ Não têm conselho editorial

Pergunta não respondida.

ANEXO 17 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA - EDNEY SOUZA

1. Na sua opinião, a comunicação colaborativa pode dar certo dentro de uma organização?

Resposta: Sim

2. Quais seriam os pontos positivos? Enumere-os.

Resposta: Construção colaborativa do conhecimento, criação de um senso de comunidade, estímulo a criação e incentivo a pró-atividade.

3. E os pontos negativos? Enumere-os.

Resposta: Abrir espaço para diálogo e ignorar, revelar conflitos radicais de opinião dentro da companhia.

4. De que formas o funcionário pode participar como produtor de conteúdo dentro da organização? Explique.

Resposta: Através de fóruns, *blogs*, *wikis*.

5. Essa participação do funcionário como um produtor de notícias dentro da organização pode ser considerada uma tendência?

Resposta: Sim

6. Com base em seu conhecimento, vivência no mercado e pesquisas:

a) geralmente, como é feita a seleção para a escolha do funcionário (s) que fará parte da produção das notícias?

☐ Sorteio

☒ Indicação dos líderes

☐ Votação dos colaboradores

☐ Concurso

☐ Voluntário

☒ Outro (qual?):

b) até que ponto o funcionário pode participar?

☒ Participação em reunião de pauta

☒ Escrevendo uma matéria

☒ Alimentando uma coluna em canal interno

☒ Compondo um comitê de comunicação

☒ Fotografando

☒ Por sugestão

☐ Apenas como fonte

☐ Por outra forma (qual?):

c)quando por sugestão, elas são dadas através de:

☒ Caixa de sugestões

☒ Oralmente

☐ Por carta

☒ Por *e-mail*

☐ Por outra forma (qual?):

d)quando por participação em reunião de pauta ou nos comitês de comunicação, ela se dá através de:

☒ Indicação dos líderes

☐ Sorteio

☐ Votação

☒ Voluntário

☐ Outra forma (qual?):

e)quando escrevendo, fotografando e/ou alimentando uma coluna, ela se dá por:

☒ Indicação dos líderes

☐ Sorteio

☐ Votação

☒ Voluntário

☐ Por outra forma (qual?):

f) existe algum departamento e/ou setor responsável por verificar aquilo que foi produzido pelo funcionário?

Resposta: Sim.

g) se Sim, qual?

☐ Administração

☐ Dono/patrão

☐ Departamento comercial

☒ Departamento de *Marketing*

☒ Departamento de Recursos Humanos

☒ Departamento de Comunicação

☒ Departamento de Publicidade

☒ Departamento de Relações Públicas

☐ Departamento Financeiro

☐ Outro (qual?):

h) e, caso não esteja dentro do esperado pela organização, existe a censura do material?

Resposta: Sim

i) o funcionário é comunicado sobre a publicação ou não daquilo que produziu?

Resposta: Sim

j) se Sim, quem o faz?

☐ Administração

☐ Dono/patrão

☐ Departamento comercial

☒ Departamento de *Marketing*

☒ Departamento de Recursos Humanos

☒ Departamento de Comunicação

☒ Departamento de Publicidade

☒ Departamento de Relações Públicas

☐ Departamento Financeiro

☐ Outro (qual?):

k)a comunicação da organização segue normas para delimitar a colaboração dos funcionários?

Resposta: Sim

l)se Sim, quais seriam essas normas? Explique.

Resposta: O conjunto de normas deve refletir o estilo da empresa e o nível de colaboração permitido/desejado, não existe padrão imutável de mercado.

m)existem normas quanto aos temas e assuntos sobre os quais é permitido abordar?

Resposta: Sim.

n)se Sim, quais seriam essas normas? Explique.

Resposta: Obviamente assunto de escopo profissional e relativos ao universo/mercado da empresa.

o)os funcionários participam desse processo?

Resposta: Sim.

p)geralmente, a participação da empresa junto aos meios sociais, como *blogs*, *fotologs*, *videologs*, canais de discussão como fóruns, listas e grupos, *sites* de relacionamento, *sites* de compartilhamento de arquivos, *sites* de construção colaborativa como *wikis*:

☐ Não existe

☐ É feito exclusivamente por profissionais da empresa

☒ É feito por profissionais da empresa com contribuições dos colaboradores

☐ É feito exclusivamente pelos colaboradores

☐ É feito por terceiros

q)existe uma política interna de uso das redes sociais na empresa?

Resposta: Sim.

r)se Sim, o que está definido?

Resposta: Deve existir uma política de uso de redes sociais clara e definida, segue um exemplo da Intel: http://www.intel.com/sites/sitewide/pt_BR/social-media.htm

s)por exemplo, como está definido o que é ou não uma informação confidencial? Explique.

Resposta: Qualquer informação que prejudique a imagem da empresa ou compartilhe informações privilegiadas que possam comprometer a competitividade da empresa no mercado

u)essas ferramentas para comunicação interna:

☒ Têm um conselho editorial composto por colaboradores de várias seções da organização

☐ Têm um conselho editorial não representativo de todos os colaboradores

☒ Têm um conselho editorial composto exclusivamente por profissionais de comunicação e direção

☐ Não têm conselho editorial

ANEXO 18 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA – PAULO NASSAR

1. Na sua opinião, a comunicação colaborativa pode dar certo dentro de uma organização?

Resposta: Sim

2. Quais seriam os pontos positivos? Enumere-os.

Resposta: Na atualidade, as recepções aos discursos ligados à Administração de uma organização estão marcados por grande desconfiança. A pesquisa internacional intitulada Trust Barometer, da Edelman, em sua versão de 2010, indica que apenas 26% de uma amostra constituída por públicos estratégicos organizacionais, confiam nas mensagens dos CEOs, e somente 28% desses públicos confiam nas mensagens regulares direcionadas pelas organizações aos seus empregados. Por outro lado, os estudos administrativos clássicos, datados dos finais dos anos 1920, entre eles a célebre experiência de Hawthorne, coordenada por Elton Mayo, já indicavam que uma comunicação apenas baseada em fluxos descendentes limitavam os ganhos de produtividade, e que esses ganhos eram expandidos na medida que os processos comunicacionais incorporavam o que se denomina na atualidade de *feedback* (ver Nassar, 2007). Além disso, a evolução da comunicação organizacional, principalmente as assentadas em tecnologias digitais, tem cada vez mais incorporado o ponto-de-vista de empregados, consumidores, comunidades, entre outros públicos. Tudo isso, com objetivos como o de construir mensagens mais assimiláveis, ou legitimadas pela sociedade.

3. E os pontos negativos? Enumere-os.

Resposta: Entre os pontos negativos, destaco aqueles relacionados à potencial fragilização de identidades, imagens e reputações organizacionais, em um ambiente em que a produção de mensagens organizacionais não estão mais sob o controle das áreas comunicacionais e das administrações. O que demanda cada vez mais o monitoramento de um horizonte de informação agora global e real time. O que significa um novo tipo de comunicador e uma nova organização, que trabalhem as questões comunicacionais em seus aspectos técnicos, éticos e estéticos.

4. De que formas o funcionário pode participar como produtor de conteúdo dentro da organização? Explique.

Resposta: A partir da disposição do comando organizacional em abrir a possibilidade formal desse tipo de participação, as áreas comunicacionais (mercadológicas, institucionais

e administrativas) devem estruturar meios comunicacionais que atendam as necessidades desses empregados nos níveis intrapessoais, interpessoais, organizacionais e tecnológicos. Esses meios comunicacionais (entre eles, os meios impressos, digitais, além das formas que privilegiam a oralidade), na atualidade, são amplamente ofertados no âmbito dos mercados e cada vez mais conhecidos e operados pelas áreas profissionais de comunicação organizacional.

5. Essa participação do funcionário como um produtor de notícias dentro da organização pode ser considerada uma tendência?

Resposta: Sim

6. Com base em seu conhecimento, vivência no mercado e pesquisas:

a)geralmente, como é feita a seleção para a escolha do funcionário (s) que fará parte da produção das notícias?

☐ Sorteio

☒ Indicação dos líderes

☒ Votação dos colaboradores

☐ Concurso

☒ Voluntário

☐ Outro (qual?):

b)até que ponto o funcionário pode participar?

☒ Participação em reunião de pauta

☒ Escrevendo uma matéria

☒ Alimentando uma coluna em canal interno

☒ Compondo um comitê de comunicação

☒ Fotografando

☒ Por sugestão

☒ Apenas como fonte

☐ Por outra forma (qual?):

c)quando por sugestão, elas são dadas através de:

☒ Caixa de sugestões

☒ Oralmente

☒ Por carta

☒ Por *e-mail*

☐ Por outra forma (qual?):

d)quando por participação em reunião de pauta ou nos comitês de comunicação, ela se dá através de:

☒ Indicação dos líderes

☐ Sorteio

☒ Votação

☒ Voluntário

☐ Outra forma (qual?):

e)quando escrevendo, fotografando e/ou alimentando uma coluna, ela se dá por:

☒ Indicação dos líderes

☐ Sorteio

☐ Votação

☒ Voluntário

☐ Por outra forma (qual?):

f)existe algum departamento e/ou setor responsável por verificar aquilo que foi produzido pelo funcionário?

Resposta: Sim.

g)se Sim, qual?

☒ Administração

☐ Dono/patrão

☒ Departamento comercial

☒ Departamento de *Marketing*

☒ Departamento de Recursos Humanos

☒ Departamento de Comunicação

☒ Departamento de Publicidade

☒ Departamento de Relações Públicas

☐ Departamento Financeiro

☐ Outro (qual?):

h)e, caso não esteja dentro do esperado pela organização, existe a censura do material?

Resposta: Sim

i)o funcionário é comunicado sobre a publicação ou não daquilo que produziu?

Resposta: Sim

j)se Sim, quem o faz?

☒ Administração

☐ Dono/patrão

☒ Departamento comercial

☒ Departamento de *Marketing*

☒ Departamento de Recursos Humanos

☒ Departamento de Comunicação

☒ Departamento de Publicidade

☒ Departamento de Relações Públicas

☐ Departamento Financeiro

☐ Outro (qual?):

k) a comunicação da organização segue normas para delimitar a colaboração dos funcionários?

Resposta: Sim

l) se Sim, quais seriam essas normas? Explique.

Resposta: Manuais de Produção de Produção (voltados para as publicações e audiovisuais).

m) existem normas quanto aos temas e assuntos sobre os quais é permitido abordar?

Resposta: Sim.

n) se Sim, quais seriam essas normas? Explique.

Resposta: Geralmente normas ligadas a segurança das informações; questões comportamentais ligadas aos gêneros, opções sexuais, etnias e etárias, por exemplo.

o) os funcionários participam desse processo?

Resposta: Sim.

p) geralmente, a participação da empresa junto aos meios sociais, como *blogs*, *fotologs*, *videologs*, canais de discussão como fóruns, listas e grupos, *sites* de relacionamento, *sites* de compartilhamento de arquivos, *sites* de construção colaborativa como *wikis*:

☐ Não existe

☒ É feito exclusivamente por profissionais da empresa

☒ É feito por profissionais da empresa com contribuições dos colaboradores

☒ É feito exclusivamente pelos colaboradores

☒ É feito por terceiros

q) existe uma política interna de uso das redes sociais na empresa?

Resposta: Sim.

r) se Sim, o que está definido?

Resposta: Cada vez mais.

s) por exemplo, como está definido o que é ou não uma informação confidencial? Explique.

Resposta: Geralmente a partir de uma matriz de riscos organizacionais (riscos de TI, acidentes, mercado, risco país, etc).

u) essas ferramentas para comunicação interna:

☒ Têm um conselho editorial composto por colaboradores de várias seções da organização

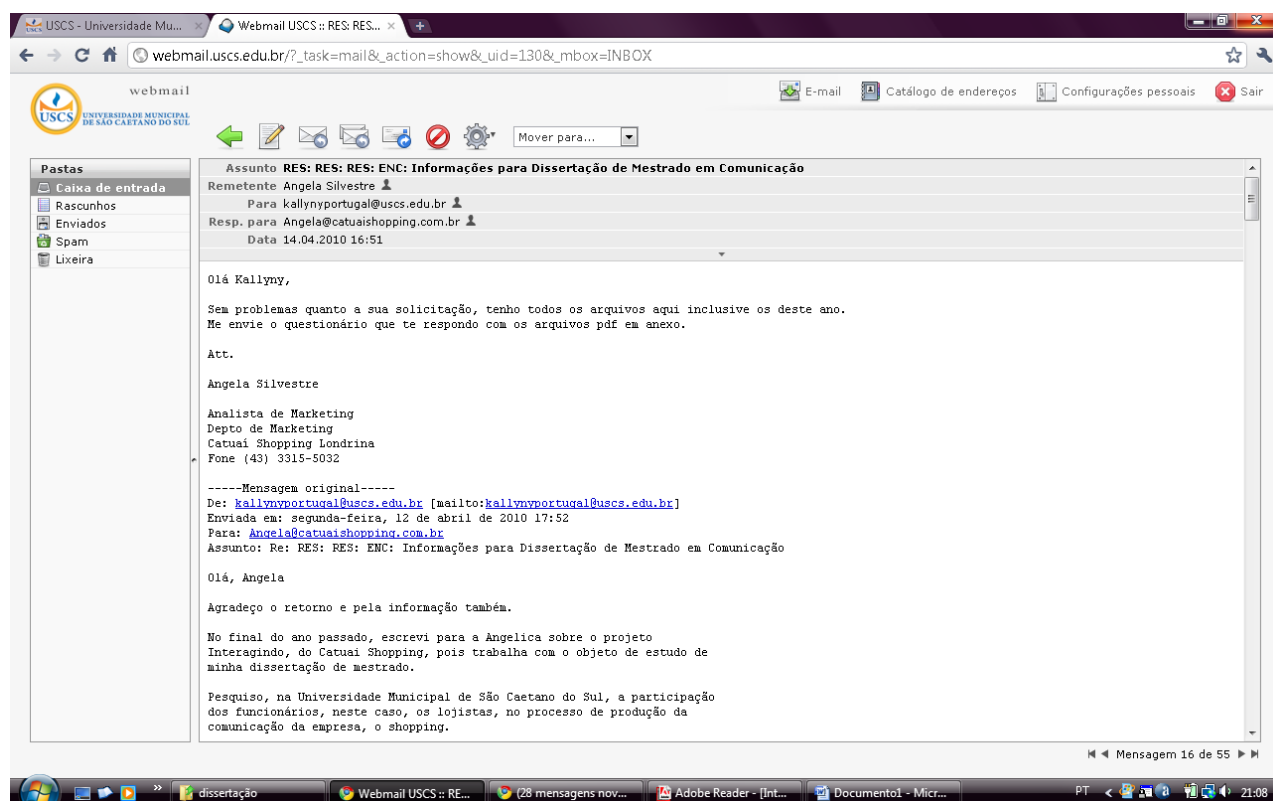
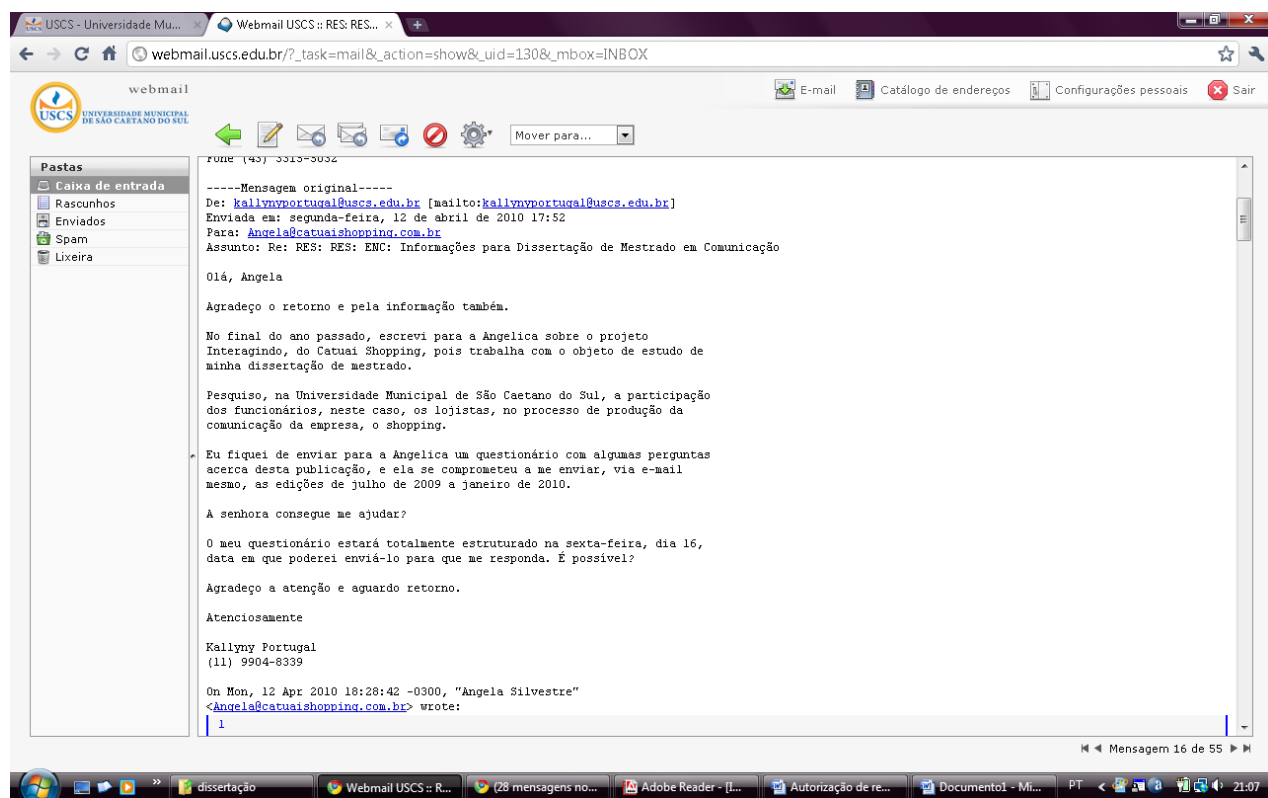
☒ Têm um conselho editorial não representativo de todos os colaboradores

☒ Têm um conselho editorial composto exclusivamente por profissionais de comunicação e direção

☒ Não têm conselho editorial

APÊNDICE 1 - Documentos de autorização

a) Catuaí Shopping Londrina





Rod. Celso Garcia Cid, KM 377
43 3315-5000
CEP 86050-901
Londrina-PR
catuai@catuaishopping.com.br

AUTORIZAÇÃO DE REPRODUÇÃO E PUBLICAÇÃO

Eu, Fernanda de Souza Fustinoni, Coordenadora de Marketing do Catuai Shopping Londrina, CNPJ 81.763.880/0001-50, sediado em Rodovia Celso Garcia Cid, s/n KM 377, Gleba Palhano, na cidade de Londrina, no Paraná, CEP: 86050-901, concedo o uso e a reprodução das edições números 51 (outubro 2009), 52 (dezembro 2009 e janeiro 2010), 53 (março 2010), 54 (abril 2010), 16 (maio 2010), 17 (junho 2010), 18 (julho 2010), do Jornal *Interagindo* – Informativo da Associação de Lojistas do Catuai Shopping Londrina, produzido e publicado por Catuai Shopping Londrina, para Kallyny Melina Thomé Portugal, RG 29664000-1, CPF 355644708-85, para fins acadêmicos - elaboração e publicação de dissertação de mestrado, intitulada "O Colaborador como produtor de informação: Possibilidades de transposição do modelo de comunicação participativa para as mídias organizacionais", desenvolvida no Programa de Mestrado em Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, e a ser defendida em dezembro de 2010.

Londrina, 14 de fevereiro de 2011.

Fernanda de Souza Fustinoni

b) Odebrecht

The image displays two screenshots of a webmail interface, likely from a university email system (USCS - Universidade Municipal de São Carlos do Sul). The interface shows a list of folders on the left (Caixa de entrada, Rascunhos, Enviados, Spam, Lixeira) and a main area for viewing an email. The email is from Kallyny Portugal to Karolina Gutiez, dated November 30, 2009. The email content is as follows:

de enviá-lo para que possa ser respondido. Algum problema?

Fico no aguardo do seu retorno e desde já volto a agradecer por toda a ajuda.

Atenciosamente

Kallyny Portugal
(11) 9904-8339

On Mon, 30 Nov 2009 08:01:22 -0500, Karolina Gutiez <karol.gutiez@odebrecht.com> wrote:

Prezada Kallyny, bom dia.

Trabalho na equipe de Comunicação Empresarial na Construtora Norberto Odebrecht e sou responsável pelo programa que você mencionou no e-mail abaixo.

Estou à disposição para responder as perguntas que você elaborar e tirar

eventuais dúvidas.

Aguardo um novo contato.

Sds.,

[cid:image002.jpg@01CA71AC.73AE5940]

De: Michele Izawa [mailto:michele.izawa@cdm.com.br]
Enviada em: sexta-feira, 27 de novembro de 2009 13:29
Para: Karolina Gutiez
Cc: 'Paula Barcellos'
Assunto: Pedido de Estudante

Ol Karol,

Para quem direcionamos o pedido abaixo?

The second screenshot shows a reply from Karolina Gutiez to Kallyny Portugal, dated April 12, 2010. The email content is as follows:

suspensão (e a data?), algum video de quem participou? pode me ceder informações sobre o programa?

Aproveitando, vocês têm algum programa interno que incentive essa participação do funcionário na produção das informações? Jornal que chama

para que eles escrevam matérias? Revistas? Algum mural feito por eles? Enfim, algo que ainda esteja ativo e que possa ser noticia?

Aguardo

Atenciosamente

Kallyny Portugal

On Mon, 12 Apr 2010 17:04:14 -0400, Karolina Gutiez <karol.gutiez@odebrecht.com> wrote:

Olá, Kallyny.

Terei prazer em ajudá-la, mas o programa mencionado em seu primeiro e-mail

foi descontinuado, pois não tivemos participação.

Abraço, Karolina

-----Mensagem original-----
De: kallynyportugal@uscs.edu.br [mailto:kallynyportugal@uscs.edu.br]
Enviada em: segunda-feira, 12 de abril de 2010 17:16
Para: Karolina Gutiez
Assunto: Re: ENC: Pedido de Estudante

Olá, Karolina

Boa tarde

The image displays two screenshots of a webmail interface, likely from the University of São Carlos (USC). The interface is in Portuguese and shows an email conversation.

Top Screenshot:

- Browser:** webmail.uscs.edu.br/7_task=mail&action=show&uid=128&mbox=INBOX
- Page Title:** webmail
- Left Sidebar (Pastas):** Caixa de entrada, Rascunhos, Enviados, Spam, Lixeira.
- Email Content:**
 - Assunto:** Re: RES: ENC: Pedido de Estudante
 - De:** kallynportugal@uscs.edu.br [mailto:kallynportugal@uscs.edu.br]
 - Enviada em:** segunda-feira, 12 de abril de 2010 17:23
 - Para:** Karolina Gutiez
 - Assunto:** Re: RES: ENC: Pedido de Estudante
 - Body:**

Olá, Karolina

Boa noite

Pois é, eu verifiquei o site e ele realmente não consta mais na Odebrecht

Informa Online.

Mas você pode me passar as informações referentes a ele? Porque não deixou

de ser uma iniciativa para inserir o colaborador na produção das notícias

.... voce tem dados sobre a criação do projeto, os objetivos, o porquê da suspensão (e a data?), algum video de quem participou? pode me ceder informações sobre o programa?

Aproveitando, vocês têm algum programa interno que incentive essa participação do funcionário na produção das informações? Jornal que chame

para que eles escrevam matérias? Revistas? Alguma mural feito por eles? Enfim, algo que ainda esteja ativo e que possa ser noticia?

Aguardo

Atenciosamente

Kallyny Portugal

Bottom Screenshot:

- Browser:** webmail.uscs.edu.br/7_task=mail&action=show&uid=128&mbox=INBOX
- Page Title:** webmail
- Left Sidebar (Pastas):** Caixa de entrada, Rascunhos, Enviados, Spam, Lixeira.
- Email Content:**
 - Assunto:** RES: RES: RES: ENC: Pedido de Estudante
 - Remetente:** Karolina Gutiez
 - Para:** kallynportugal@uscs.edu.br
 - Data:** 13.04.2010 17:00
 - Body:**

Kallynya

Enviaremos as respostas dentro do seu prazo.

Abreço, Karolina

-----Mensagem original-----

De: kallynportugal@uscs.edu.br [mailto:kallynportugal@uscs.edu.br]

Enviada em: terça-feira, 13 de abril de 2010 15:10

Para: Karolina Gutiez

Assunto: Re: RES: RES: ENC: Pedido de Estudante

Olá, Karolina

Como vai?? Boa tarde

Agradeço novamente pelo retorno.

Quanto ao meu prazo, eu tenho que ter essas informações colhidas até o final do mês de abril, pois em maio irei para a qualificação. Algum problema quanto ao prazo? Consegue me ajudar?

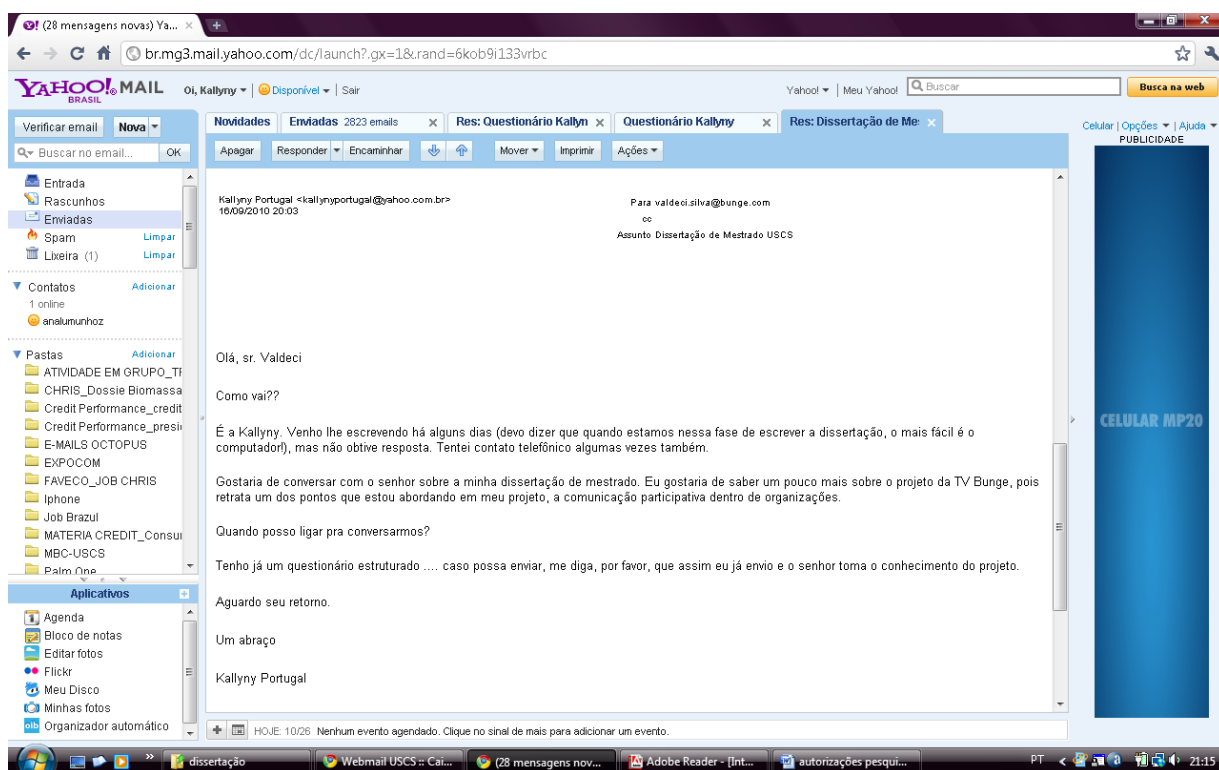
Aguardo.

Atenciosamente

Kallyny Melina Thomé Portugal

On Tue, 13 Apr 2010 08:33:32 -0400, Karolina Gutiez <karol.gutiez@odebrecht.com> wrote:

c) Bunge



A

