

4ª Revolução Industrial no olhar dos gestores de comunicação: ampliação do lugar estratégico e direcionamento dialógico-relacional¹

Paulo Gilberto Nemitz dos Santos Junior²
Rosângela Florczak de Oliveira³

Resumo

O presente artigo investiga a compreensão e as estratégias adotadas por gestores de comunicação que atuam em organizações brasileiras de grande porte e se inserem no contexto da 4ª Revolução Industrial. A pesquisa exploratória qualitativa busca visualizar o paradigma comunicacional que prevalece nas práticas desses gestores e que direciona a forma como os profissionais atendem demandas de temas emergentes e complexos como avanço tecnológico, lugar do ser humano e das relações, entre outros. Recorre-se a procedimentos metodológicos como pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas em profundidade com 11 gestores e especialistas. Entre os resultados se destacam: a consolidação estratégica da comunicação no contexto das organizações, a prevalência do paradigma dialógico-relacional sobre as práticas, além dos novos temas e mudanças no perfil do profissional de comunicação.

Palavras-chave: 4ª Revolução Industrial; Comunicação Organizacional; Comunicação Estratégica; Gestores de Comunicação; Paradigma Dialógico-Relacional.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O significado de revolução pode ser compreendido como: “mudança brusca, radical e violenta na estrutura política e social de uma nação” (SACCONI, 2010, p. 175). Nesta perspectiva, o século 21 se apresenta como palco de transformação nos meios de produção, com a qual governos, acadêmicos e empresários começam a lidar e que vem sendo denominada como 4ª Revolução Industrial. As revoluções industriais são definidas em função da evolução e transformação de dois vetores: tecnologia e organização social (SIMÃO FILHO; PEREIRA, 2011). O que os autores defendem encontra-se com a atual conjuntura de mudanças que o avanço tecnológico traz à sociedade, como também de modelos socioeconômicos. Segundo Schwab (2016, p.11), “estamos no início de uma revolução que alterará profundamente a maneira como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos”.

¹Trabalho apresentado no GT1 Comunicação, Ética e Alteridade em processos relacionais de subjetivação e conflitos no ambiente organizacional do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

²Bacharel em Jornalismo e Pós-graduando em Gestão e Marketing pela ESPM-POA. E-Mail: paulonemitz.jr@gmail.com.

³Doutora e mestre em Comunicação pela PUCRS, professora de graduação e pós-graduação da ESPM-POA. E-mail: roflorczak@gmail.com.

Avanços como inteligência artificial, robótica, internet das coisas (IoT), nanotecnologia, entre outras inovações, já estão presentes no cotidiano. Para Schwab (2016, p.11), “em sua escala, escopo e complexidade, a 4ª Revolução Industrial é algo [...] diferente de tudo aquilo que já foi experimentado pela humanidade”. Caracterizada pela fusão das tecnologias e pela interação entre os domínios físicos, digitais e biológicos é vista como uma transformação completa de sistemas inteiros envolvendo países, empresas e sociedade (SCHWAB, 2016, p.13).

No contexto das profundas transformações que afetam as organizações, encontra-se uma das áreas que têm crescido em importância para marcas, empresas, governos, entre outros: a comunicação. Wolton (2006, p.25) a define como “[...] o resultado de um formidável movimento de emancipação ao mesmo tempo social, cultural e político, nascido no Ocidente há mais de dois séculos”. Para o autor, “a comunicação assume seu lugar normativo ao passar de uma sociedade fechada a uma sociedade aberta” (Wolton, 2006, p.26). Já para Castells (2000), tais mudanças a comunicação está no centro das mudanças, uma vez que a nova forma organizacional caracteriza pela economia informacional/global e estabelece a empresa em rede. Logo, a comunicação imersa nesse cenário representa o “símbolo da liberação em relação à tradição, da mobilidade em relação à estabilidade, de uma sociedade menos hierárquica, mais centrada em si e na relação com o outro” (WOLTON, 2006, p.26).

Por entender como Kunsch (2009), que a comunicação, quando estratégica, requer um planejamento adequado e que, efetivamente, leve em conta as mudanças drásticas que vêm ocorrendo no mundo dos negócios e da própria comunicação, é relevante compreender se a comunicação no contexto das organizações está preparada para esse novo cenário que se apresenta de forma ainda irregular e descontínua, mas cada vez mais debatida pelos meios de produção. Parte-se, portanto, do questionamento: *como os gestores de comunicação das empresas de grande porte desenvolvem estratégias comunicacionais que atendam às demandas emergentes da 4ª Revolução Industrial?*

A partir da pergunta deste estudo, foi estabelecido como objetivo geral a ser alcançado: compreender como os gestores de comunicação das empresas de grande porte desenvolvem estratégias que atendam às demandas que emergem da 4ª Revolução Industrial. Para alcançar tal proposição, define-se como objetivos específicos: 1) *Identificar demandas comunicacionais das organizações inseridas na 4ª Revolução Industrial;* 2) *Analisar estratégias que começam a ser desenvolvidas para atender o cenário da 4ª Revolução Industrial;* e 3) *Tensionar as novas necessidades organizacionais com a percepção dos gestores de comunicação organizacional sobre suas práticas.*

Para que os objetivos deste estudo fossem alcançados, aplicou-se os procedimentos metodológicos da Hermenêutica de Profundidade (HP) de Thompson (2011) que é composta por três etapas: (1) análise sócio-histórica, (2) análise formal ou discursiva e (3) interpretação e reinterpretação. Os dados foram coletados por meio da análise documental de quatro relatórios de instituições consideradas referência em 4ª Revolução Industrial e 11 entrevistas em profundidade, sendo seis com especialistas de comunicação, indústria e economia e cinco entrevistas com gestores de comunicação da alta direção de organizações de grande porte nas áreas automobilística, tecnológica, química, financeira e de aços.

2. Contexto sócio-histórico: novas perspectivas na 4ª Revolução Industrial

A atual Revolução Industrial apresenta as seguintes características: 1) velocidade; 2) amplitude e profundidade; e 3) impacto sistêmico. A velocidade é marcada pelo resultado do mundo multifacetado e interconectado, que proporciona um maior ritmo e de forma não linear – diferente das outras revoluções; a amplitude e profundidade são entendidas pela mudança de paradigma na economia, nos negócios, na sociedade e nos indivíduos, em vista a Revolução Digital; e o impacto sistêmico é compreendido não apenas na indústria, mas em sistemas inteiros entre países e dentro deles (SCHWAB, 2016).

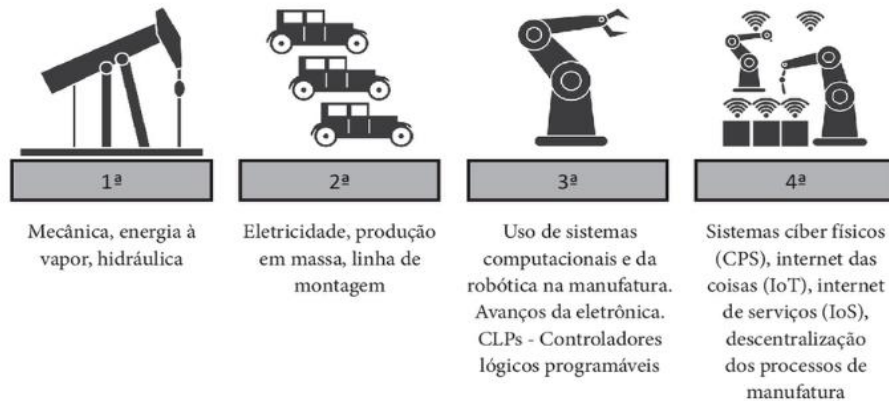
Trata-se de uma denominação que abarca as transformações nos processos de produção e que vem sendo estudado *a priori*, isto é, antes de acontecer (ou durante o seu acontecimento), diferentemente dos outros três marcos passados – a 1ª, a 2ª e a 3ª Revolução Industrial. Os primeiros esforços para organização da difusão dessa fase da economia mundial aconteceram na Alemanha, em 2011. Com a denominação “Indústria 4.0”⁴ (*Plattform Industrie 4.0*), o governo Alemão apresentou seu mais novo projeto na Feira de Hannover, com conexão aos sistemas Ciber-Físicos, isto é, equipamentos dotados de uma representação virtual, conectados através da Internet das Coisas, capazes de trocar informações acessando dados em tempo real para dispararem ações autônomas (KAGERMANN; WAHLSTER; HELBIG, 2013).

O cerne deste período estudado ainda é compreendido a partir do impacto e desenvolvimento das inovações oriundas da Revolução Tecnológica. “Nos anos 60, o uso de eletrônicos e Tecnologia da Informação, em processos industriais, abriu as portas para uma

⁴ *Industrie 4.0* é uma “iniciativa estratégica” do governo da Alemanha que foi adotado como parte do *High-Tech Strategy 2020 Action Plan* em novembro de 2011. Desde 2006, o governo alemão segue uma *High-Tech Strategy* voltada para a coordenação interdepartamental de iniciativas de pesquisa e inovação na Alemanha, com o objetivo de garantir em segurança uma forte posição competitiva do país através da inovação tecnológica. Tal projeto se concentra em cinco áreas principais: clima/energia; saúde/alimentação, mobilidade, segurança e comunicação. (HERMANN; FRIEDRICH; MACDOUGALL, 2018)

nova era de otimização e produção automatizada” (KAGERMANN; WAHLSTER; BUNSE, 2014). A *Figura 1* demonstra o processo de evolução da indústria desde a Primeira Revolução, na Inglaterra, para o uso integrado da tecnologia na 4ª Revolução Industrial.

Figura 1 – Evolução das Revoluções Industriais



Fonte: Adaptado de SACOMANO et. al (2018)

Na 4ª Revolução prevalece a empresa em rede que é definida como “aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos” (CASTELLS, 1999 p.232). A partir disso, as organizações lidam não apenas com demandas físicas, mas também com o mundo digital – local em que as interações funcionam de forma mais ativa e intensa.

Com a rápida transformação tecnológica, as redes – não as empresas – tornaram-se a unidade operacional real. Em outras palavras, mediante a interação entre a crise organizacional e a transformação e as novas tecnologias da informação, surgiu uma nova forma organizacional como característica da economia informacional/global: a empresa em rede (CASTELLS, 1999, p. 232).

O fácil acesso às informações e ao contato com as organizações “contribuiu para que os consumidores se tornassem mais exigentes e poderosos, pois também se apropriaram de um maior número de informações e opções para consumo” (MAGALDI, 2018, p. 35). Para compreender como as novas formas de interações afetam o ecossistema em que as organizações estão presentes, um dos desafios a ser pensado é justamente o da Comunicação, que busca gerar sentido e fazer coabitar sujeitos com lógicas e interesses distintos (WOLTON, 2010).

3. Espaço de interações: comunicação organizacional e estratégica

A comunicação pode ser considerada como o resultado de um formidável movimento de emancipação que integra as dimensões social, cultural e política, nascido no Ocidente há mais de dois séculos. “[...] desenvolve-se muito, portanto, com o crescimento urbano, o êxodo rural, a fragmentação das estruturas sociais tradicionais, o enfraquecimento das classes sociais e da família ampliada” (WOLTON, 2006, p. 26). Para o autor, comunicar, enfim, é sempre desejar compreender o mundo

Em meio a este ecossistema se encontram diversos atores que regem a dinâmica na sociedade, também estão presentes as organizações que começam a ganhar espaço a partir da 1ª Revolução Industrial. Kunsch (2009) traz o foco da comunicação no âmbito organizacional:

A comunicação organizacional é fruto de sementes lançadas na Revolução Industrial, que, com a consequente expansão das empresas a partir do século XIX, propiciou mudanças radicais nas relações trabalhistas e nos processos de produção e comercialização (KUNSCH, 2009, p.6).

Com o surgimento da internet e, posteriormente, com a adesão das redes sociais, as interações entre as pessoas se tornam ainda mais complexas. Dessa forma, as organizações precisaram estar atentas a tais mudanças e ao crescimento da autonomia do indivíduo. “O receptor está se tornando cada vez mais autônomo e crítico, embora isso não seja percebido imediatamente. E é justamente esse volume de informação que, em consequência, suscita uma comunicação mais difícil” (WOLTON, 2006, p. 17). Castells (2013) defende que há uma transição da individuação para a autonomia. “A transição da individuação para a autonomia opera-se por meio da constituição de redes que permitem aos atores individuais constituírem sua autonomia com pessoas de posição semelhante nas redes de sua escolha” (CASTELLS, 2013, p.168). O autor também afirma que “[...] a capacidade relacional do poder está condicionada, mas não determinada, pela capacidade estrutural de dominação”. Com o indivíduo autônomo, o autor defende a “autocomunicação de massa” (CASTELLS, 2009, p. 531)

As organizações integram o sistema social e, a partir da tomada de consciência de suas responsabilidades e compromissos, as estratégias precisam transcender a obtenção de lucros ao implicar, cada vez mais, posicionamentos institucionais (KUNSCH, 2018). Diante deste cenário, a comunicação “ganha notoriedade, pela sua função de conhecer, analisar e direcionar esses fluxos informacionais para o objetivo geral da organização, dando um sentido estratégico

à prática comunicacional” (OLIVEIRA, 2003, p. 2). Mas, para que a comunicação alcance este espaço nas organizações, é necessário compreender que “a comunicação clássica, instrumental, exclusivamente técnica e operacional não atende mais às demandas das organizações no novo ambiente socioeconômico e político” (KUNSCH, 2018, p. 16). Portanto, a dimensão estratégica da comunicação nas organizações é uma área que compreende a “comunicação alinhada com a estratégia global da empresa, por forma a alcançar o seu posicionamento estratégico” (ARGENTI *et al*, 2005, p.83).

Para Oliveira (2003, p.8), “a dimensão estratégica acontece no momento que os espaços de mediação, negociação, interação e diálogo são abertos, deixando no passado o caráter instrumental e mecânico da comunicação”. Carrillo (2014) ainda estabelece três aspectos fundamentais para considerar a comunicação, de fato, estratégica: 1) A comunicação não pode ser estratégica se não for gerida. E gerir algo significa agir sobre os elementos para alterá-los de modo a obter algum tipo de vantagem; 2) A comunicação estratégica não é um sinônimo para “estratégias de comunicação”. A Comunicação Estratégica recorre a todas as formas de comunicação possíveis e disponíveis para satisfazer objetivos. E cada forma será definida de acordo com as táticas estabelecidas no plano de ação da instituição; e 3) A Comunicação Estratégica deve estar inteira e necessariamente ligada à organização.

Comunicação Estratégica não se reduz a falar e divulgar, mas, também, escutar e dialogar, buscar mais articulação que persuasão, mais conectividade que difusão, compartilhar e harmonizar percepções e valores mais que impor valores (PÉREZ, 2009). O autor sugere que a comunicação seja lugar de encontro e geração de significado e de sentido compartilhado. Tais colocações possibilitam compreender como as práticas comunicacionais se realizam com uma “nova dinâmica de processamento de informações e da comunicação na era digital que altera completamente as formas de relacionamentos e o modo de produzir a comunicação” (KUNSCH, 2018, p. 17).

Kunsch (2018, p.20) reitera que “na perspectiva mais racional e clássica, a Comunicação Organizacional Estratégica está relacionada com a visão pragmática da comunicação, com vistas à eficácia e aos resultados”. Para que se compreenda melhor a aplicação da Comunicação Estratégica, Oliveira (2003) propõe o modelo denominado interação comunicacional dialógica, baseado no paradigma dialógico-relacional da comunicação, que estabelece um campo comum através da prática dialógica e da argumentação das opiniões, propostas e divergências. A partir da troca entre os seus interlocutores, as ações de fato acontecem e, assim, a Comunicação Estratégica atua para produzir sentidos, dar significado e difusão às ações organizacionais (OLIVEIRA, 2003, p.4). A comunicação estratégica baseada no Paradigma dialógico-

relacional parece apresentar conexão profunda com as novas demandas de transformação organizacional decorrentes da 4ª Revolução Industrial. Tendo compreendido a aproximação no espaço teórico, o desafio da pesquisa foi o de buscar as evidências para tal proximidade no espaço das práticas, ou seja, na dimensão empírica do estudo.

4. Interpretação e reinterpretação: demandas que emergem no espaço das práticas, novos entendimentos e estratégias

Para compreender o contexto e as demandas que configuram hoje o espaço de atuação da comunicação no contexto das organizações, foram analisados quatro documentos (*Quadro 1*) cujos dados foram agrupados a partir de dois pontos: (1) Tecnologias emergentes e o mercado de trabalho e (2) Ser-humano como foco da transformação.

Quadro 1 – Documentos analisados

Documento	Instituições	Título	Data
Documento 1 – (D1)	Bain & Company	Trabalho 2030: A Colisão de Demografia, Automação e Desigualdade	2018
Documento 2 – (D2)	Fórum Econômico Mundial	Relatório do Futuro do Trabalho	2018
Documento 3 – (D3)		RH 4.0: Moldando Estratégias de Pessoas na 4ª Revolução Industrial	2019
Documento 4 – (D4)	Confederação Nacional da Indústria	Indústria 2027: Riscos e Oportunidades para o Brasil diante de Inovações Disruptivas	2018

Fonte: Autor, 2020

No primeiro ponto: *Tecnologias emergentes e o mercado de trabalho*, emergem tensionamentos como: adoção de tecnologias e qualificação dos trabalhadores para manutenção dos empregos; envelhecimento da população e lenta entrada de jovens no mercado de trabalho; exigência de profissionais mais qualificados e disparidade de empregos; e baixa maturidade na adesão de novas tecnologias em empresas de pequeno e médio porte no Brasil. No segundo: *Ser-humano como foco da transformação*, foram identificados como pontos de tensionamento: as novas habilidades como criatividade, originalidade, iniciativa, pensamento crítico, persuasão, negociação, resiliência, inteligência emocional, liderança e influência social; mudança no perfil da liderança com foco no engajamento de equipes para enfrentar as novas adaptações; e intenso processo de qualificação e requalificação de profissionais.

Além dos documentos, foram realizadas entrevistas em profundidade com cinco gestores de comunicação de organizações de grande porte de setores industriais diferentes (*Quadro 2*).

Quadro 2 – Gestores de comunicação entrevistados

Setor	Entrevistado	Cargo
Tecnológico	Gestor de Comunicação 1 (GC1): SAP Brasil	Direção de Comunicação, Responsabilidade Social Corporativa e Reputação
Químico	Gestor de Comunicação 2 (GC2): BASF América do Sul	Direção de Comunicação, Sustentabilidade e Relações Governamentais
Financeiro	Gestor de Comunicação 3 (GC3): SANTANDER Brasil	Direção de Comunicação
Aços	Gestor de Comunicação 4 (GC4): GERDAU Brasil	Head Global de Comunicação Corporativa e Branding Institucional
Automobilístico	Gestor de Comunicação 5 (GC5): TOYOTA América Latina	Direção de Comunicação e Sustentabilidade

Fonte: Autor, 2020

Complementar aos gestores, o estudo contou com entrevistas em profundidade com seis especialistas das áreas de comunicação, economia e indústria (*Quadro 3*).

Quadro 3 – Especialistas entrevistados

Área	Especialista	Descrição
Comunicação	Especialista 1 (E1)	Direção Geral da Aberje. Bacharel em Jornalismo e Filosofia (USP). Mestre em Filosofia (USP). Experiência como repórter (Folha de São Paulo), editor de cultura (O Estado de São Paulo) e direção de RH (Grupo Abril).
	Especialista 2 (E2)	Professora, pesquisadora e coordenadora da Comissão Institucional PIBIC/CNPq (PUC/RS). Bacharel em Comunicação Social (PUCRS) e Geografia (UFRGS). Mestre em Planejamento Urbano e Regional (UFRGS). Doutora em Ciências da Comunicação (USP).
	Especialista 3 (E3)	Professora (UEL/PR), pesquisadora, escritora e consultora. Bacharel em Relações Públicas (UEL/PR) e Administração de Empresas (UEL/PR). Mestre e Doutora em Ciências da Comunicação (USP).
Economia	Especialista 4 (E4)	Professor (UNICAMP) e pesquisador. Bacharel em Ciências Econômicas (UFRJ). Mestre em Teoria Econômica (UNICAMP). Doutor em Economia (UNICAMP).
Indústria	Especialista 5 (E5)	Gerente Executivo do SENAI Nacional (Unidade de Tecnologia e Inovação). Bacharel em Engenharia Mecânica (UFSC). Mestre em Engenharia Aeronáutica e Mecânica (ITA). Doutorando em Engenharia Aeronáutica e Mecânica com foco na Indústria 4.0. Experiência nas empresas Sygma Motors, Embraer, Natura.
	Especialista 6 (E6)	Diretor Geral da Divisão Montadora (RANDON). Bacharel em Engenharia Química (UCS). Experiência nas empresas Keko Acessórios e Jost Brasil.

Fonte: Autor, 2020

A partir da triangulação entre pesquisa bibliográfica, dados documentais e entrevistas em profundidade, compreende-se elementos que diferenciam o contexto da mudança que marca o cenário da 4ª Revolução (*Quadro 4*), as demandas comunicacionais que dele emergem (*Quadro 5*) e as estratégias assumidas pelos gestores de comunicação das organizações de grande porte (*Quadro 6*).

Em primeiro lugar, torna-se necessário interpretar as peculiaridades da indústria brasileira, pois, embora as empresas de grande porte estejam conduzindo as inovações na narrativa global, quando situadas em território brasileiro, suas unidades fazem parte de um contexto nacional e, assim, geram seus significados aqui. Para E5, o Brasil está na Indústria 2.0, *“pois não teve nenhuma política pública, aqui no Brasil, de incentivo, nos últimos 30 anos, para apoiar o aumento da produtividade por meio das técnicas mais consagradas e conhecidas”*. Por sua vez, E4 afirma que o Brasil não conseguiu aproveitar o potencial da 2ª e 3ª Revoluções Industriais e, por isso, *“as empresas brasileiras têm pouquíssima capacidade de absorver e dar o salto de produção para estas novas tecnologias, porque elas estão praticamente no paradigma de atraso”*.

Essas e outras contribuições proporcionadas pelos dados articulados na pesquisa configuram o contexto da mudança provocado pela 4ª Revolução industrial no Brasil e no mundo (*Quadro 4*).

Quadro 4 – O contexto da mudança no Brasil

Cenários possíveis na 4ª Revolução Industrial
1. Indústria brasileira em processo de desindustrialização.
2. Empresas de grande porte e multinacionais conduzem o processo da Indústria 4.0.
3. Cenário com aumento da competitividade devido à concentração de capital.
4. Cenário instável para os negócios.
5. Processo contínuo de requalificação da força de trabalho.
6. Preocupação Socioambiental.
7. Governança de comunicação alinhada às potencialidades da Indústria 4.0.

Fonte: Autor (2020)

É nesse contexto de mudanças que os gestores de Comunicação percebem, também, que a adesão à Indústria 4.0 é liderada por empresas de grande porte – ecossistema do qual os entrevistados fazem parte. **GC2** destaca que a organização lidera e participa ativamente do movimento da Indústria 4.0: *“estamos super por dentro desta Revolução Industrial e não temos*

como ficar por fora. A gente leva, nisso tudo, vários fornecedores, clientes, enfim, estamos sempre apoiando este desenvolvimento". Participante da Câmara Americana, Brasil-Estados Unidos, GC4 afirma: *"temos a oportunidade de ser uma empresa que tem operações grandes em países desenvolvidos, como Estados Unidos e Canadá, o que nos possibilita ter esse intercâmbio"*.

As projeções compreendidas nos documentos analisados (*Quadro 1*) sobre as perspectivas de impacto social e ambiental nos países que tiveram esse processo acelerado com a pandemia da Covid-19, ocorrida nos anos de 2020 e 2021. GC5 ressalta que, embora o uso da tecnologia e o uso de *big data* sejam importantes no processo de comunicação, *"você percebe uma mudança para uma preocupação que é social e não mais tecnológica"*. GC5 diz que existem outras demandas na entrega de valor que fazem a diferença para as pessoas: *"A forma como a gente tem dialogado faz diferença, os nossos compromissos de meio ambiente fazem diferença, a nossa postura social faz diferença"*.

Para os gestores de Comunicação entrevistados, a dimensão da sustentabilidade é um fator emergente na 4ª Revolução Industrial, como defende GC2: *"no que tange à questão ambiental, hoje se consegue otimizar recursos de todas as formas, com as tecnologias [...] como o uso de matérias-primas ou de recursos naturais como a água ou a energia"*. Essa maior proximidade com a sociedade e seus anseios impacta o modelo de negócios, como afirma GC5: *"a gente até diz[...] que não queremos ser mais reconhecidos como uma empresa de automóveis, mas sim como uma empresa de mobilidade"*. GC4 também afirma que a dimensão da sustentabilidade ganha destaque para a empresa: *"temas como sustentabilidade, preocupação ambiental, geração de energia com menos impacto fazem parte de uma revolução que temos adotado e nos transformado"*.

E1 entende que tais mudanças, impulsionadas no modelo de negócio, trazem um novo desafio para a Comunicação: *"ficou bem desafiador para as organizações, [...] pois, se este processo da Comunicação for malfeito, o prejuízo para o negócio pode ser muito grande"*. O posicionamento evidencia o lugar estratégico da comunicação. Ao ser questionado sobre as demandas emergentes na sociedade, E2 faz uma crítica em relação às organizações que, ao aderirem à dimensão da sustentabilidade como discurso, não condizem com suas práticas internas no cotidiano: *"Não adianta dizer que é sustentável se o seu funcionário não tem iluminação no ambiente de trabalho. Tem que começar a olhar para dentro"*. Essas e outras percepções se evidenciam nos dados coletados junto aos gestores de comunicação das organizações de grande porte (*Quadro 5*).

Quadro 5 – Demandas comunicacionais na 4ª Revolução Industrial

Demandas comunicacionais na 4ª Revolução Industrial
1. Relevância para pautas sobre desigualdade social, humanização e sustentabilidade
2. Comunicação com posição estratégica para as organizações.
3. Novas exigências para lideranças comunicacionais

Fonte: Autor (2020)

Na percepção dos especialistas e gestores de comunicação é possível visualizar a tendência de um olhar estratégico da área comunicacional (*Quadro 6*), assim como novas exigências para o profissional de comunicação que atua neste cenário. A necessidade de diálogo com públicos diversos, de estratégias de aproximação e vínculo, de articulação, mediação e harmonização de conflitos, é possível compreender que há uma migração da comunicação clássica, instrumental, exclusivamente técnica e operacional para uma prática inspirada pelo paradigma dialógico-relacional no desenvolvimento das estratégias comunicacionais. E3 argumenta que a abordagem da estratégia se compreende como a prática comunicacional que constrói significações com a troca entre pessoas: *“a partir do momento em que estou interagindo, pensando, transgredindo o meu próprio conhecimento, na própria elaboração daquela estratégia e na hora que estou na prática dela”*.

GC5 destaca a necessidade de se ter um objetivo claro e disciplina para conquistar a estratégia ideal, a partir de um diálogo entre *“boas pessoas, bons parceiros internos, especificamente bem conectados para dialogar em torno disso e fazê-lo ao longo do tempo e não como se fosse um espasmo”*. GC2 concorda e pontua a necessidade de objetivos claros para as ações pensadas, mas reitera a necessidade de se ter flexibilidade: *“a estratégia de Comunicação também tem que se adaptar à situação a partir do que se está sendo vivido”*.

Quanto às novas formas de se gerenciar as interações entre os diferentes interlocutores que emergem no contexto das organizações e que se intensificam durante a pandemia da Covid-19, em 2020. Para lidar com esse movimento acelerado de interações, GC5 pontua que as áreas de Comunicação *“precisam ser cada vez mais rápidas, mais ágeis, porque a informação corre rapidamente”*. Nessa mesma perspectiva, GC2 afirma que: *“a acurácia e a acessibilidade são muito importantes neste momento em que a tecnologia dita um outro ritmo para as relações, para as empresas, para a sociedade num geral”*.

GC5 pontua que a interação com inúmeros interlocutores é uma grande mudança, pois as ações transcendem os interlocutores diretos da empresa. *“A gente considera que a reputação se constrói em cada ponto de contato, portanto, ela nasce de dentro para fora, porque eu preciso ter gente preparada para operar nestes pontos de contato”*. Além da imprensa tradicional, da sociedade em geral e da comunidade, entre os novos interlocutores que assumem lugar de destaque na estratégia de comunicação, estão, o influenciador digital e as lideranças internas que passam a ser influenciadores também. GC1 elenca que há a necessidade de elaborar estratégias claras para os que estão inseridos, também, no espaço das redes sociais como influenciadores e, ao mesmo tempo, representantes da empresa. E1 pondera que *“não basta mais você ser um bom gestor, você precisa ser um bom comunicador. Estamos observando que os gestores têm assumido o palanque eletrônico e participado do debate público”*.

O colaborador / funcionário ou empregado é referendado como um interlocutor fundamental no contexto da 4ª Revolução Industrial. E1 pontua que é necessário ter o engajamento do colaborador: *“precisa-se ter um consenso, uma capacidade de engajamento da sua mão de obra muito grande atualmente. Se um indivíduo resolve discordar de algo publicamente, pode ser uma crise sem volta”*.

Também fica evidente que a área de comunicação das organizações de grande porte está se organizando para atender as demandas emergentes na 4ª Revolução Industrial. GC2 explica que, mesmo as áreas tendo interlocutores diferentes, os conteúdos e a interação entre as áreas trabalham de forma integrada. Para GC2, o principal objetivo da Comunicação Organizacional é o posicionamento de marca e a mitigação de riscos. *“Trabalhamos muito com todas as sensibilidades que uma empresa pode ter. E a empresa que não cuida da sua imagem, das suas relações e da sua reputação pode perder negócios por situações de crise.”* GC4 também reforça a importância da manutenção da marca, por ser uma empresa que opera em outros países: *“também cuidamos do branding da empresa, a forma de a gente zelar e ter políticas bem estruturadas de como queremos ver a nossa marca”*.

Há, ainda, uma percepção de que o lugar da comunicação se consolida e demanda um novo posicionamento dos profissionais de comunicação. GC2 ressalta que, por ser a sua uma empresa global, a área de Comunicação sempre se reporta ao CEO: *“A [...] é uma empresa que sempre foi muito cuidadosa com a sua marca. [...] a Comunicação se reporta e está dentro da instância máxima da empresa”*. GC4 também afirma que a área está ligada à gestão: *“aqui, a Comunicação é uma área ligada ao CEO Global, para justamente dar a ele autonomia e velocidade na tomada de decisões”*. Nessa perspectiva, E1 explica que um profissional de Comunicação, no cenário antigo, era como um tirador de pedidos que falava sempre “ok” para

a direção, enquanto, “*hoje, o CEO conta com ele para estabelecer limites, precisa ser uma pessoa preparada para dizer ‘não’ ao seu CEO, não para a organização... dizer: ‘Olha, não vai funcionar assim’*”. Essas e outras percepções se evidenciam nos dados coletados junto aos gestores de comunicação das organizações de grande porte e redefinem as estratégias de comunicação para o contexto da 4ª Revolução Industrial (*Quadro 6*).

Quadro 6 – Estratégias desenvolvidas na 4ª Revolução Industrial

Estratégias desenvolvidas na 4ª Revolução Industrial
1. Compreensão da estratégia com uma perspectiva dialógico-relacional.
2. Gestão de relacionamentos com interlocutores emergentes
3. Estrutura comunicacional integrada para atender as diferentes dinâmicas.
4. Novas exigências para lideranças comunicacionais e exigências comunicacionais para as demais lideranças.

Fonte: Autor (2020)

Diante dos dados coletados e das análises realizadas, constatou-se que os gestores de comunicação entrevistados detêm importante conhecimento sobre a 4ª Revolução Industrial e demonstraram que esse contexto faz parte de suas realidades empresariais com a adesão de tecnologias de ponta em seus processos produtivos, desde o *chão-de-fábrica* até as áreas corporativas. Entre as temáticas que são percebidas como emergentes, estão: a reponsabilidade social, a humanização e a sustentabilidade. As áreas de comunicação conquistam os espaços junto à gestão para oferecer insumos suficientes na tomada de decisão estratégica, a partir da interação e da construção de relacionamentos com os mais diversos interlocutores. Percebe-se, também, uma transição do paradigma instrumental da área para o paradigma dialógico-relacional, que impulsiona os profissionais da comunicação a terem uma visão ampliada sobre negócios e gestão, pensamento crítico-reflexivo, capacidade de diálogo e sensibilidade para entender as interações humanas.

Também emergiram tensionamentos ao confrontar as demandas e as estratégias comunicacionais aplicadas no cenário da 4ª Revolução Industrial. Entre elas: a necessidade de mais diálogo entre as organizações e a sociedade sobre o paradigma de atraso da indústria brasileira e a importância das interações com empresas para a disseminação de informações que apoiem o desenvolvimento do setor no país. Consta-se, também, que os profissionais de comunicação precisam ter maior proximidade com a área acadêmica para manter uma contínua requalificação que possibilite visitar e analisar as suas práticas comunicacionais conduzidas

no cotidiano. Compreende-se que a alteridade deve fazer parte do vocabulário das organizações no lugar da empatia, pois é a partir da alteridade que a comunicação tem a capacidade de se colocar no lugar do outro. Por último, entende-se que as organizações precisam demonstrar o seu propósito para a construção de relacionamentos com seus interlocutores ativos e vigilantes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo desenvolvido a partir de documentos que estabelecem as características da 4ª Revolução Industrial, de entrevistas com gestores de comunicação de empresas de grande porte, de especialistas da área de comunicação, economia e gestão amplia a compreensão sobre como as empresas redefinem as estratégias comunicacionais para atender o contexto de mudanças. Realizada durante a pandemia da Covid-19, em 2020, a pesquisa revela que as transformações foram aceleradas pela crise mundial, o que impulsionou as organizações a serem percebidas como fontes seguras de informação e acolhimento. Além disso, a área de comunicação concentrou maior atenção no monitoramento dos seus pontos de contatos para a mitigação de crises.

Há uma crescente valorização da comunicação como uma área estratégica para as organizações. Em contrapartida, fica claro que as práticas instrumentais da comunicação – percebidas nas entrevistas – não fazem mais sentido e tais práticas podem colaborar para a perda de competitividade para as organizações. Para tal, é preciso que os profissionais e os gestores que ocupam lugar de liderança na área, aproximem-se da academia e ampliem a compreensão e as práticas das estratégias desenvolvidas a partir do paradigma dialógico-relacional.

Por fim, destaca-se a importância e complexidade do grande tema estudado da 4ª Revolução Industrial. A partir dele se tentou compreender as práticas comunicacionais realizadas na atualidade pelos gestores de comunicação de empresas líderes do mercado, mas descobriu-se uma infinidade de possibilidades geradas pela 4ª Revolução Industrial. Possibilidades estas que precisam ser olhadas com atenção pela área acadêmica, pela iniciativa privada e pelo setor público para que sejam aproveitadas as potencialidades das inovações e estejam atentas aos problemas sociais, econômicos e sustentáveis e ao lugar central da comunicação neste contexto.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, P., Howells, R.A. & Beck, K.A. (2005) *'The Strategic Communication Imperative'*, MIT Sloan Management Review, 46 (3): 83 – 89.

CARRILLO, Maria Victoria. **Comunicação estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais.** 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/287705633_Comunicacao_Estrategica_no_ambiente_comunicativo_das_organizacoes_atuais> Acesso em 25 de junho 2020.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. **Comunicación y poder.** Madrid: Alianza Editorial, 2013.

_____. **Redes de Indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet.** São Paulo: Paz e Terra, 2000.

DE LOURDES OLIVEIRA, Ivone. **Novo sentido da comunicação organizacional:** construção de um espaço estratégico. In: XXVI Congresso Anual em Ciência da Comunicação. Belo Horizonte - MG Brasil. 2003.

HERMANN, Robert; FRIEDRICH, Jürgen; MACDOUGALL, William. **Industrie 4.0: Germany Market Report and Outlook.** Alemanha. 2018. Disponível em:<<https://www.gtai.de/resource/blob/64500/8b7afcaa0cce1ebd42b178b4430edc82/industrie4-0-germany-market-outlook-progress-report-en-data.pdf>> Acesso em 25 de junho de 2020.

KAGERMANN, Henning; WAHLSTER, Wolfgang; BUNSE, Benno. **Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0.** Abril 2013. Securing the future of German manufacturing industry. Disponível em: <http://forschungsunion.de/pdf/industrie_4_0_final_report.pdf> Acesso em 25 de junho de 2020.

KAGERMANN, Henning; WAHLSTER, Wolfgang; HELBIG, Johannes. **Industrie 4.0: Smart Manufacturing for The Future.** 2014. Disponível em: <<https://www.manufacturing-policy.eng.cam.ac.uk/documentsfolder/policies/germany-industrie-4-0-smart-manufacturing-for-the-future-gtai/view>> Acesso em 25 junho 2020.

KUNSCH, M. (2018). **A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas.** Media & Jornalismo, 18(33), 13-24.

KUNSCH, Maria Krohling. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos.** São Paulo: Saraiva, 2009.

MAGALDI, Sandro. **Gestão do Amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer a 4ª revolução industrial.** São Paulo: Editora Gente, 2018.

PÉREZ, RA. & Massoni, S. **Hacia una teoría general de la estrategia:** Cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones. Madri: Ariel,2009.

SACCONI, Luiz Antonio. **Grande Dicionário Sacconi:** da língua portuguesa: comentando, crítico e enciclopédico. São Paulo: Nova Geração, 2010.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial.** São Paulo: Edipro, 2016.

SIMÃO FILHO, A.; PEREIRA, S. L. **A Empresa Ética em Ambiente Ecoeconômico:** a contribuição da empresa e da tecnologia da automação para um desenvolvimento sustentável inclusivo. São Paulo: Quartier Latin do Brasil, 2014.

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

WOLTON, D. **Informar não é comunicar.** São Paulo: Sulina, 2010.