

**FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL**

CARLA SCHNEIDER

**A INTERAÇÃO E O RELACIONAMENTO NAS
"PÍLULAS DA QUALIDADE": UM CASO DE
RELAÇÕES PÚBLICAS NA INTERNET.**

**Porto Alegre
2008**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**A INTERAÇÃO E O RELACIONAMENTO NAS
"PÍLULAS DA QUALIDADE": UM CASO DE
RELAÇÕES PÚBLICAS NA INTERNET.**

CARLA SCHNEIDER

**Profª Drª Cláudia Peixoto de Moura
Orientadora**

**Dissertação apresentada como pré-requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre
em Comunicação Social, no Programa de
Pós-Graduação em Comunicação Social da
PUCRS.**

Data da defesa: 13/03/2008

**Instituição depositária:
Biblioteca Ir. José Otão
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul**

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

S358i

Schneider, Carla

A interação e o relacionamento nas "pílulas da qualidade": um caso de relações públicas na internet . Porto Alegre, 2008.

195 f.

Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - PUCRS, Fac. de Comunicação Social - FAMECOS.

Professor orientador^a: Dr^a. Cláudia Peixoto de Moura

1. Relações Públicas e Internet 2. Internet - Interação e Relacionamento dos Públicos. 5. Comunicação Estratégica – Programa “Pílulas de Qualidade” – Pesquisa. I. Título.

CDD: 659.2

Alessandra Pinto Fagundes
Bibliotecária
CRB10/1244

CARLA SCHNEIDER

**A INTERAÇÃO E O RELACIONAMENTO NAS
"PÍLULAS DA QUALIDADE": UM CASO DE
RELAÇÕES PÚBLICAS NA INTERNET.**

**Dissertação apresentada como pré-requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre
em Comunicação Social, no Programa de
Pós-Graduação em Comunicação Social da
PUCRS.**

Data da defesa: 13/03/2008

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Cláudia Peixoto de Moura- PUCRS

Prof. Dr. Roberto Porto Simões - PUCRS

Prof. Dr. Alex Primo - UFRGS

*A DEUS, pela linda oportunidade de vida
e o sentimento de ser uma eterna aprendiz...*

*Aos meus pais, BENITO e LIA,
por sempre acreditarem nas minhas
escolhas e no potencial...*

*A minha irmã MÁRCIA
pelo pensamento positivo e ombro
amigo nos momentos mais críticos.*

AGRADECIMENTOS

Sou muito grata à professora **Dr^a Cláudia Peixoto de Moura**, por acreditar e possibilitar a realização deste sonho. Ficarão sempre na memória o nosso primeiro encontro, os momentos de orientação, o exemplo como profissional e pessoa, e, principalmente, a amizade e presença constante nesta trajetória.

Aos professores **Dr. Roberto Porto Simões** e **Dr. Alex Primo**, pelas vivências e aprendizados compartilhados em sala de aula, e pela cumplicidade como avaliadores e testemunhas dessa dissertação, na colaboração com sugestões e críticas construtivas.

À professora **Dr^a Iára Cláudio** que, em uma única aula, trouxe o relato e a sua visão de pesquisadora, professora e pessoa. Diversos pensamentos deixados por ela ficaram, desde então, na minha memória e me acompanharão na vida acadêmica e pessoal.

Agradeço ainda aos coordenadores do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS pelos diversos eventos com convidados nacionais e internacionais, que fomentaram diversas oportunidades de aprendizado. Sinto-me privilegiada pela oportunidade de ser uma bolsista da CAPES, realizando meu mestrado na PUCRS, instituição que possibilitou uma excelente infra-estrutura e ambiente de estudo e pesquisa.

***“Cantar e cantar e cantar
A beleza de ser
Um eterno aprendiz.”***

*(O que é, o que é?,
por Gonzaguinha)*

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo estudar como a interação e o relacionamento ocorrem numa situação comunicacional específica, mediada por computador, com acesso público e irrestrito - através da Internet. Considera a perspectiva relacional do sistema organização-públicos que envolve a atividade de Relações Públicas. Nesse sentido, esta pesquisa é composta por duas partes distintas: 1) fundamentação teórica, com a revisão e estudo da bibliografia existente sobre as noções de interação, relacionamento e públicos, e 2) realização de pesquisa aplicada, considerando-se a interação e o relacionamento observados nas “Pílulas da Qualidade”. Estas, por sua vez, caracterizam-se como uma comunicação estratégica que apresenta conteúdos da gestão da qualidade, por meio de doze narrativas, em desenho animado, observadas no período de outubro de 2001 a julho de 2007. Esse tipo de comunicação é uma iniciativa concebida pelo Programa Gaúcho da Qualidade para a Produtividade (PGQP) e está disponível no portal *Qualishop Online*. Para atingir seu objetivo e responder ao problema proposto, esta pesquisa adota, como procedimentos metodológicos, a pesquisa documental e a análise textual discursiva de cada uma dessas “Pílulas da Qualidade”.

Palavras-chaves: Relações Públicas; Internet; Interação; Relacionamento; Públicos; Desenho Animado

ABSTRACT

The purpose of this study is to understand how interaction and relationships happen in a specific communicational situation mediated by a computer available to all people and of unlimited access to internet. It considers the relational perspective of the system organization-public which involves the Public Relations activity. In that matter, this research is composed of two different parts: 1) theoretical basis, with review and study of existing bibliography about ideas on interaction relationships and public, and 2) performing the applied research, given the interaction and the relationship observed in “Pills of Quality”. Those are characterized as a strategic communication which presents contents of quality management through twelve narrations in animation observed from October 2001 to July 2007. This kind of communication is an initiative of the Gaúcho Program of Quality for Productivity (PGQP) and it is available at the site *Qualishop Online*. In order to achieve its goal and respond to the problem question, this research adopts, as methodological procedure, documental research and discursive textual analysis of each of these “Pills of Quality”.

Key-words: Public Relations, Internet, Interaction, Relationship, Public, Cartoon

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Imagem de uma cena da “Pílula da Qualidade - Oito Critérios da Qualidade”	22
Esquema 1: Mapa mental da dissertação.....	27
Quadro 1: O relacionamento nas atividades, funções e enfoque, Andrade (1994).....	36
Figura 2: Elementos de força no exercício de poder.	38
Quadro 2: O relacionamento nas atividades, funções e enfoque, Simões(1995, 2001, 2006).40	
Quadro 3: O relacionamento nas atividades, funções, fases e momentos, Fortes (2003)	43
Quadro 4: O relacionamento através das atividades, funções e enfoque, Kunsch (2003).	44
Esquema 2: Mapa mental do cap. 1– Relacionamento em Relações Públicas.....	47
Quadro 5: Classificação dos públicos internos e externos, Penteadó (1968).....	50
Quadro 6: Classificação dos públicos internos, externos e mistos, Andrade (1994).	52
Quadro 7: Classificação públicos internos, externos, mistos e, em potencial, Fortes (2003). 55	
Quadro 8: Classificação dos públicos interno-vinculado, interno-desvinculado, externo, misto-vinculado e misto-desvinculado, Cesca (2003).....	58
Quadro 9: Matriz-modelo para mapeamento dos públicos e seu relacionamento com a organização.....	60
Quadro 10: Comparativo entre as classificações de público, nos autores pesquisados.	65
Esquema 3: Mapa mental do cap. 2 - Públicos em Relações Públicas.....	69
Quadro 11: Registro das primeiras ocorrências, da noção interação/interatividade, Machado (1997)	75
Quadro 12: Os tipos e os níveis de interações propostos por Lemos (2004).	77
Esquema 4: Mapa mental dos binômios que fundamentam a interatividade.	81

Quadro 13: O campo semântico da noção “interatividade” no cruzamento com determinadas palavras, Santaella (2004).	82
Quadro 14: Interação mútua e reativa, quadro comparativo, Primo (2000).	84
Figura 3: Elementos constitutivos da interação mediada por computador, Primo (2000)	86
Figura 4: Dimensões negociadas das relações interpessoais, Primo (2007).	86
Esquema 5: Mapa mental do cap. 3 - Interação e Interatividade (histórico e pesquisadores).	88
Quadro 15: Matriz-modelo utilizada para o cadastro dos dados dos personagens virtuais. ...	91
Quadro 16: Personagem Virtual “Luxy”, exemplo de multi-interação que estabelece relacionamento estratégico e mediador com públicos essenciais não-constituintes.	92
Quadro 17: Personagem Virtual “Nutrellinhas”, exemplo de interação reativa que estabelece relacionamento estratégico com públicos essenciais não-constituintes.	93
Quadro 18: Personagem Virtual “Tio João”, exemplo de interação reativa que estabelece relacionamento estratégico e mediador com públicos essenciais não-constituintes.	94
Quadro 19: Personagem Virtual “ROB.E.R.T.A”, exemplo de interação reativa que estabelece relacionamento estratégico e mediador com públicos essenciais constituintes primários e públicos não-essenciais.	95
Quadro 20: Personagem Virtual “Recepcionista”, exemplo de interação reativa que estabelece relacionamento estratégico com públicos essenciais não-constituintes.	96
Quadro 21: Personagem Virtual “Dr. Volkswagen”, exemplo de interação mútua que estabelece relacionamento mediador, estratégico e político com públicos essenciais constituintes e públicos essenciais não-constituintes.	97
Quadro 22: Personagem Virtual “João Sabido”, exemplo de multi-interação que estabelece relacionamento estratégico e político com públicos essenciais constituintes	98
Esquema 6: Mapa mental do cap. 3 – Interação e Interatividade (personagens virtuais)	100
Quadro 23: Diretrizes definidas e divulgadas pelo PGQP.	103
Quadro 24: Lista das doze “Pílulas da Qualidade” e identidades do João Sabido.	109
Figura 5: João Sabido, o personagem virtual que protagoniza as “Pílulas da Qualidade”	110
Figura 6: Interlocutor, dialoga com João Sabido e os públicos das “Pílulas da Qualidade”. ..	111
Quadro 25: Lista dos papéis assumido por João Sabido nas “Pílulas da Qualidade”.	112
Esquema 7: Mapa mental do cap. 4 – Programa “Pílulas da Qualidade” (Estudo de Caso). ..	114

Quadro 26: Matriz-modelo utilizada para o fichamento das “Pílulas da Qualidade”.....	118
Quadro 27: Matriz-modelo para transcrição dos dados das “Pílulas da Qualidade”.....	120
Quadro 28: Matriz-modelo para análise das categorias Contexto, Interagentes e Relação. .	121
Quadro 29: Matriz-modelo para registro dos dados da subcategoria “Expressões Faciais”.	123
Quadro 30: Matriz-modelo para registro dos dados da subcategoria “Postura Corporal”....	123
Quadro 31: Matriz-modelo para registro dos dados da categoria “Expressões Textuais”....	124
Quadro 32: Matriz-modelo para registro dos dados da subcategoria “Analogias Visuais”..	124
Quadro 33: Matriz-modelo para registro dos dados da subcategoria “Analogias Textuais”.	125
Quadro 34: Unidades de análise das “Pílulas da Qualidade”.....	126
Quadro 35: Unidades de análise das expressões faciais dos personagens virtuais das “Pílulas da Qualidade”.....	130
Quadro 36: Unidades de análise da postura corporal de João Sabido, nas “Pílulas da Qualidade”.....	138
Quadro 37: Unidades de análise da subcategoria “Analogias Visuais”.....	140
Quadro 38: Unidades de análise da subcategoria “Analogias Textuais”.....	142
Quadro 39: Cenas transcritas da “Pílula da Qualidade” – “Gerenciamento da Qualidade Total”.....	148
Figura 7: A interação e o relacionamento nas “Pílulas da Qualidade”.....	150
Esquema 8: Mapa mental do cap. 4 - O Programa “Pílulas da Qualidade” (A Pesquisa).....	154

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABERJE: Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

CONFERP: Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas

CD-ROM: *Compact Disc - Read-Only Memory*

DVD: *Digital Versatile Disc*

FTP: *File Transfer Protocol*

HTTP: *HyperText Transfer Protocol*

HTML: *HiperText Markup Language*

IRS: Instituto Roberto Simonsen

PBQP: Programa Brasileiro da Qualidade para a Produtividade

PGQP: Programa Gaúcho da Qualidade para a Produtividade

PQ: “Pílulas da Qualidade”

PQs: “Pílulas da Qualidade”

RRPP: Relações Públicas

TICs: Tecnologias da Informação e Comunicação

TCP-IP: *Transmission Control Protocol - Internet Protocol*

URL: *Uniform Resource Locator*

WWW: *World Wide Web*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
1. RELACIONAMENTO EM RELAÇÕES PÚBLICAS	28
1.1 Definições e Enfoques de Relações Públicas.....	28
1.2 Relações Públicas: Foco no Relacionamento	35
2. PÚBLICOS EM RELAÇÕES PÚBLICAS	49
2.1 Classificações dos Públicos em Relações Públicas.....	49
2.2 Convergências nas Abordagens Apresentadas	64
3. INTERAÇÃO E INTERATIVIDADE	71
3.1 Definições e Abordagens de Interação e Interatividade	71
3.2 Personagens Virtuais: Exemplos de Interação e Relacionamento com os Públicos.....	89
4. O PROGRAMA “PÍLULAS DA QUALIDADE”	102
4.1 O Estudo de Caso	102
4.1.1 A organização: PGQP.....	103
4.1.2 A comunicação: As “Pílulas da Qualidade”	108
4.1.3 Os públicos das Pílulas da Qualidade.....	111
4.2 Procedimentos Metodológicos	116
4.2.1 Materiais e Técnicas	116
4.2.2 Descrição dos Dados	125
4.2.3 Interpretações.....	142
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	155
REFERÊNCIAS	159
APÊNDICES	165
APÊNDICE A “Pílulas da Qualidade” - O Giro do PDCA.....	166
APÊNDICE B “Pílulas da Qualidade” – Gerenciamento pela Qualidade Total.....	167
APÊNDICE C “Pílulas da Qualidade” – Os Oitos Critérios da Qualidade.....	168
APÊNDICE D “Pílulas da Qualidade” – Planejamento Estratégico	169
APÊNDICE E “Pílulas da Qualidade” – O Programa dos 5S	170
APÊNDICE F “Pílulas da Qualidade” – ISO 9000	171
APÊNDICE G “Pílulas da Qualidade” – Os passos para adesão ao PGQP	172
APÊNDICE H “Pílulas da Qualidade” – Medição de Desempenho - Indicadores	173
APÊNDICE I “Pílulas da Qualidade” – <i>Benchmarking</i>	174
APÊNDICE J “Pílulas da Qualidade” – Sistema de Gestão Integrada.....	175

APÊNDICE K “Pílulas da Qualidade” – 5S nas Escolas	176
APÊNDICE L “Pílulas da Qualidade” – Inovação ao alcance de todos	177
APÊNDICE M - Quadro com categorias "a priori" e subcategorias.....	178
ANEXOS	183

INTRODUÇÃO

Nesta parte inicial da dissertação, apresenta-se o contexto da sociedade contemporânea na perspectiva dos negócios, em caráter global, tendo como referência os estudos de Lipovetsky (2004), Castells (2001), França (2004b), Bronzo e Garcia (2000), Maximiano (2006), Scroferneker (2002), Pernisa Jr. (2001), Michel (2001), Pinho (2003) e Baldissera (2001). Estabelecido este panorama, descreve-se o objeto de estudo, o problema e o objetivo desta pesquisa, bem como a justificativa, em linhas gerais, e os procedimentos metodológicos utilizados. Por fim, expõe-se a estrutura da dissertação através da presença de um resumo sobre cada um dos quatro capítulos que a constitui.

A partir da década de 70, constata-se uma alteração no modelo de desenvolvimento capitalista, no qual se verifica:

Queda da produtividade, do faturamento, alto custo dos produtos e/ou serviços, novas exigências do mercado, dos avanços tecnológicos, concorrência mais agressiva, estruturas inchadas, que limitavam a eficiência empresarial, são alguns dos fatores que contribuíram, de forma decisiva, para que a maioria das organizações começasse a utilizar como solução de seus problemas, técnicas de reestruturações estratégicas e técnicas japonesas de administração e produção. (FRANÇA, 2004b, p. 5).

Neste cenário, segundo Bronzo e Garcia (2000), observam-se novos tipos de conflitos, isolacionismos, questões de poder e oportunidade. Flexibilidade, reatividade e adaptabilidade são palavras recorrentes no discurso empresarial.

Em se tratando da sociedade contemporânea, Gilles Lipovetsky¹ (2004a) acredita que se vive numa época em que a modernidade passou para uma velocidade superior. Isso ocorre de tal maneira que, segundo este filósofo, hoje tudo parece ser levado ao excesso. São os hipermercados, o hiperterrorismo, as hiperpotências, o hipertexto, as hiperclasses, enfim, o hipercapitalismo. Emerge, assim, uma cultura paradoxal que oscila entre o excesso e a moderação. Este excesso, no olhar de Lipovetsky, percebe-se através de três axiomas: a) o indivíduo; b) o mercado, e; c) a tecnociência.

- a) O indivíduo, através do **hipernarcisismo**, evidencia um “hiperindividualismo distanciado, regulador de si mesmo, mas ora prudente e calculista, ora desregrado, desequilibrado e caótico.” (LIPOVETSKY, 2004a, p. 56). Um ser humano paradoxal que revela simultaneamente o prazer pela conquista da liberdade e a angústia advinda da responsabilidade sobre suas próprias escolhas, do cuidar de si. Este paradoxo repercute na obsessão pelo desempenho, revelado por meio da hiperatividade, numa perseguição obsessiva pela maximização de seus ganhos individuais na maioria das esferas da vida (escola, sexualidade, procriação, religião, política, sindicalismo). Além disso, observa-se um indivíduo ansioso em situações envolvendo *dopping*, esportes radicais, bulimias, anorexias, vícios e medos. Ele entende-se como o responsável pela sua própria existência, e, conseqüentemente, se afeta com distúrbios compulsivos, depressões e doenças psicossomáticas. Este indivíduo sente-se entregue a si mesmo. Assim, conclui Lipovestky (2004b; 2004c), necessita se re-inventar e lidar com este individualismo que desenvolveu sua emancipação.
- b) O mercado, através do **hipercapitalismo**, caracteriza-se pela “cultura do mais rápido e do sempre mais: mais rentabilidade, mais desempenho, mais flexibilidade, mais inovação.” (LIPOVETSKY, 2004a, p.57). Acredita-se que esta perspectiva do “mais” surgiu e se mantém, pois a economia atual, além de global, tem caráter informacional. A informação, enquanto matéria-prima, permite uma dinâmica de produção, armazenamento, recuperação, processamento e transmissão. Aliás, foi esse perfil móvel, dinâmico e adaptável da informação que possibilitou o surgimento de todo um mundo digital (advindo dos ambientes informáticos nos quais predomina a lógica dos

¹ O francês **Gilles Lipovetsky** é filósofo e professor na Universidade de Grenoble, na França. Dentre seus livros, destaca-se *La era del vacío* (Anagrama, 1986); *O Império do Efêmero* (Companhia das Letras, 1989); *Metamorfoses da Cultura Liberal* (Sulina, 2004); *Tempos Hipermodernos* (Barcarolla, 2004); *A Sociedade da Decepção* (Sulina, 2007).

dois dígitos, ou seja, “zero” e “um”) que, por sua vez, serviu de base para o surgimento da Internet. Para Pierre Levy² (2007) a Internet é um sistema de endereçamento que interconecta computadores em rede, valendo-se de protocolos - TCP-IP, FTP e correio eletrônico -. (informação verbal)³. Por este ponto de vista, entende-se que a “sociedade em rede”, defendida por Manuel Castells⁴ (2001) só existe na perspectiva da economia informacional, que considera a informação como mercadoria, insumo e processo produtivo, associada às tecnologias que evidenciam mobilidade, ao adotar um sistema de informação integrado mediante conexão e transmissão.

Todo este contexto informacional e global pode ser observado através da velocidade, abrangência e volatilidade presentes nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Conforme explica Castells (2001), este cenário torna-se possível porque se baseia no uso de uma linguagem digital em comum entre os computadores conectados em rede, o que viabiliza a convergência e a interdependência entre os meios e os formatos das tecnologias. Neste sentido, segundo o autor, observa-se um mercado no qual grande parte dos produtos e serviços estão voltados para a ampliação da capacidade intelectual do ser humano, isto é, o que este pensa acaba por ser expresso em bens, serviços, imagens, educação, moradia, etc.

- c) A **tecnociência**, ou seja, a eficiência técnica, se revela através do culto ao desempenho, à excelência, ao altamente produtivo, com a aplicação da gestão da qualidade para se ter o melhor e o mais rápido processo de produção. Como aponta Lipovetsky (2004a), é o racionalizar para rentabilizar ao máximo. Maximiano (2006) apresenta o histórico da gestão da qualidade, compreendido em três eras. Primeiramente, observa-se a era da inspeção, desde antes da Revolução Industrial. Após, vivencia-se a era do controle estatístico, e, chegando à atualidade, tem-se a era da qualidade total. Em 1961, Armand V. Feigenbaum⁵ criou o conceito TQC (*Total*

² **Pierre Levy**, filósofo francês que tem se dedicado aos estudos sobre a inteligência coletiva fomentada pelas tecnologias no ambiente da cibercultura. Além de professor, é autor de diversos livros e atualmente desenvolve pesquisas sobre “web semântica”.

³ Informação registrada durante seminário *IEML for transformative knowledge management* ministrado por Pierre Levy em agosto de 2007, numa iniciativa da PUCRS e PPGCOM.

⁴ **Manuel Castells** é sociólogo, nascido em 1942, na Espanha. É professor de sociologia e planejamento regional na Universidade da Califórnia, Berkeley, onde ingressou em 1979, após lecionar por 12 anos na Universidade de Paris.

⁵ **Armand V. Feigenbaum** é um especialista em controle da qualidade. Titulado pelo MIT., foi diretor de operações de manufaturas na *General Electric* (1958-1968) e atualmente é presidente da *General Systems Company* of Pittsfield, em Massachusetts, Estados Unidos, uma empresa de engenharia que desenvolve e instala

Quality Control), vigente até o momento, no qual o foco no cliente era o ponto de partida e a qualidade passava a ser uma preocupação de todas as pessoas envolvidas, em todos os níveis, desde a gestão à produção de uma organização. Maximiano (2006) também considera que esta “era da qualidade total” atingiu sua maturidade ao conseguir aplicar procedimentos de auditorias em seus próprios processos de qualidade.

Em sua pesquisa sobre a comunicação, na perspectiva dos autores da qualidade, Scroferneker⁶ (2002) verifica que os procedimentos comunicacionais no âmbito da gestão da qualidade envolvem comprometimento, e que isso possivelmente seja viável através da comunicação. Acredita que, na ótica dos autores da qualidade total pesquisados, “banaliza-se a comunicação, subestimando-a enquanto processo, esquecendo-se que, planejada adequadamente, pode se constituir em uma importante ferramenta estratégica” (SCROFERNEKER, 2002, p. 5). Por fim, esta autora conclui que as noções de gestão da qualidade envolvem as dimensões da educação e treinamento, e que uma comunicação estratégica tem a possibilidade de atingir os objetivos dos negócios.

Considerando-se o cenário apresentado, observa-se que o contexto global, associado às atuais TICs, aumentou as perspectivas de atuação dos profissionais de Relações Públicas. Os anos que envolveram o final do século XX e o início do XXI revelaram, entre outros acontecimentos, a ampliação das formas de comunicação das organizações. Em decorrência do surgimento da Internet, houve a popularização das mídias digitais, descritas por Pernisa Jr. (2001) como um espaço ou suporte que comporta os meios de comunicação que utilizam a linguagem binária (digital) da informática. Nesse contexto, o autor aponta o uso simultâneo de textos, sons e imagens, estando estas em movimento ou estáticas. Desta maneira, evidenciou-se “o mais novo instrumento que o profissional de Relações Públicas pode contar para o seu trabalho de influenciar positivamente os públicos de interesse de empresas e instituições.” (PINHO, 2003, p. 7).

sistemas operacionais. Autor de diversos livros, foi presidente da Associação Americana para a Qualidade (ASQ - 1961-1963).

⁶ **Cleusa Maria Andrade Scroferneker** é doutora em Ciências da Comunicação pela USP. Atualmente é professora titular da PUCRS. Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em Relações Públicas, atuando principalmente nos seguintes temas: comunicação organizacional, relações públicas, comunicação, organizações e universidade. Fragmento de texto disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/4838297393852726>>. Acesso em: <02/12/2007>.

No mesmo ano em que Margareth Michel⁷ (2001, p.99), ao olhar para o campo de atuação dos profissionais de Relações Públicas, alertava para o fato de que “na Internet existe todo um potencial ainda não explorado de criatividade e de novas possibilidades de comunicação”, verificou-se que o Programa Gaúcho da Qualidade para a Produtividade (PGQP) criou e disponibilizou um tipo específico de comunicação, entendida como estratégica, através das “Pílulas da Qualidade”.

A adoção da comunicação estratégica implica num complexo processo de transformação/internalização, em que a cultura organizacional vai, subliminarmente, incorporando, ao nível dos pressupostos básicos, uma nova e diferenciada postura frente aos públicos.(BALDISSERA, 2001, p. 2)

É nesse cenário complexo e paradoxal que envolve o indivíduo hipernarcisista, o mercado hipercapitalista – fundamentado na economia informacional - e a tecnociência, por meio da cultura da gestão da qualidade que, no campo da administração, atualmente, está associada ao valor da “excelência”, isto é, “o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação” (MAXIMIANO, 2006, p.156), que a presente pesquisa traz o seu **objeto de estudo**: “A interação e o relacionamento que ocorrem nas Pílulas da Qualidade”.

Esse objeto de estudo surge das especificidades dos processos comunicacionais estabelecidos nas “Pílulas da Qualidade”, entendidas, neste trabalho, como um dispositivo comunicacional digital e audiovisual, no formato de objeto aprendizagem⁸ (figura 1) que, através do caráter lúdico presente na linguagem do desenho animado, apresenta conteúdos de gestão da qualidade, em narrativas com duração aproximada de cinco minutos. Por se tratar de um objeto de aprendizagem, as “Pílulas da Qualidade”, segundo Elian Machado⁹ (2003), podem ser também entendidas como um “recurso digital que pode ser usado, reutilizado e combinado com outros objetos para formar um ambiente de aprendizado rico e flexível.” (MACHADO, 2003, p.3).

⁷ **Margareth de Oliveira Michel** é graduada em Comunicação Social e Psicologia pela UCPEL (1977) e mestre em Desenvolvimento Social mesma instituição. Atualmente é professora auxiliar - Nível II da Universidade Católica de Pelotas. Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em Relações Públicas e Publicidade e Propaganda. Fragmento de texto disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/9976862529295186>>. Acesso em: <02/12/2007>.

⁸ A questão do objeto de aprendizagem é retomada no item 4.1.2 “A comunicação: As Pílulas da Qualidade”, página 109 desta dissertação, através dos estudos de Liane Tarouco.

⁹ **Elian de Castro Machado** é bacharel e mestre em Comunicação Social e doutor em Tecnologia Educacional pela Indiana University. Atualmente é professor convidado do mestrado de computação da Universidade Estadual do Ceará e professor associado da Universidade Federal do Ceará. Fragmento de texto disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/8541826640843368>>. Acesso em: <02/12/2007>.

A figura 1, logo abaixo, traz a imagem de uma cena da “Pílula da Qualidade” intitulada “Oito Critérios da Qualidade” na qual o “personagem virtual protagonista”, conhecido como João Sabido, presta atenção na fala do “interlocutor” - personagem virtual desenhado no formato de uma lâmpada, e que só aparece no final da narrativa. A conversa entre o interlocutor e o protagonista ocorre através da linguagem escrita, por parte do interlocutor, e de expressões visuais, através da comunicação não-verbal (gestos), por parte do protagonista. Ainda na figura 1, notam-se os botões de navegação que permitem ir e voltar entre as cenas da narrativa. Vale ressaltar que todas as “Pílulas da Qualidade” têm duas versões: “contínua” (sem a presença dos botões de navegação) e “versão com pausa” (com a presença dos botões de navegação).



Figura 1: Imagem de uma cena da “Pílula da Qualidade - Oito Critérios da Qualidade”
Fonte: Portal Qualishop Online.(anexo B).

As “Pílulas da Qualidade” são consideradas como uma das estratégias comunicacionais do Programa Gaúcho da Qualidade para a Produtividade (PGQP), pois o entendimento de estratégia compreende:

a seleção dos meios para realizar objetivos. O conceito de estratégia nasceu das situações de concorrência: guerra, jogos e negócios. [...] Na atualidade, a estratégia abrange tanto as situações de concorrência como as de colaboração. Empresas que são ou seriam concorrentes fazem alianças estratégicas, para ganhar vantagens e assegurar sua sobrevivência. (MAXIMIANO, 2006, p. 329).

Acredita-se que as “Pílulas da Qualidade” revelam a intenção de conseguir a adesão da grande maioria dos gestores das empresas gaúchas na adoção de processos da gestão da qualidade para a melhoria geral dos seus processos administrativos e de produção. Dessa maneira, o objetivo final está na redução dos custos, no melhoramento do atendimento, na ampliação da lucratividade e, conseqüentemente, na manutenção da competitividade e sustentabilidade das empresas gaúchas.

Sendo assim, constata-se todo um potencial neste tipo de comunicação, a ser pesquisado através da interação e do relacionamento estabelecidos entre o protagonista e os interagentes, nas “Pílulas da Qualidade”. Um maior detalhamento sobre essas narrativas, em desenho animado, é apresentado no capítulo 4 desta dissertação, item 4.1.2 – “A comunicação: As “Pílulas da Qualidade”.

Vale destacar que o acesso às “Pílulas da Qualidade” é público e irrestrito nos portais *PortalQualidade.com*¹⁰ (anexo A) e *Qualishop Online*¹¹ (anexo B). O PortalQualidade.com é uma iniciativa do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP). Seu principal objetivo é ser a maior referência sobre qualidade, em língua portuguesa, na Internet. Além disso, também visa disseminar os conceitos e as práticas de qualidade, a partir da experiência local do programa para um contexto global. As “Pílulas da Qualidade”, neste portal, aparecem através de uma chamada publicitária. Efetivamente as tais “pílulas” estão no *Qualishop Online*, que é o portal de venda de produtos e serviços do Programa Gaúcho da Qualidade para a Produtividade (PGQP). Ali são disponibilizados, pelo menu de opções, Livros & Publicações, Produtos Credenciados, as “Pílulas da Qualidade”, Inscrições em Eventos e Ensino a Distância.

Em se tratando da pesquisa presente nesta dissertação, ressalta-se que seu **estudo está focado na produção** das “Pílulas da Qualidade” cujo **problema da pesquisa** apresenta o seguinte questionamento: **como ocorre a interação e o relacionamento entre os interagentes, nas “Pílulas da Qualidade”?**

Nesse sentido, o **objetivo** adotado para a pesquisa é:

¹⁰ Disponível no endereço <<http://www.portalqualidade.com>>, acesso em 10/12/2007.

¹¹ Disponível no endereço

<http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_lojavirtual&task=produtos&id_categoria=33&Itemid=208>, acesso em 10/12/2007.

Compreender como ocorre a interação e o relacionamento entre os interagentes nas “Pílulas da Qualidade”.

Em linhas gerais, seguindo um roteiro sugerido por Booth, Colomb e Williams (2005), esta pesquisa estuda relacionamento e públicos, em Relações Públicas, e as noções interação e interatividade mediadas por computador, porque pretende descobrir como ocorre a interação e o relacionamento nas “Pílulas da Qualidade”. Dessa maneira, assume a ação de desconstrução dos elementos que constituem esse processo comunicacional conjecturando a sua validade enquanto estratégia de relacionamento entre a organização e seus públicos.

Os limites do contexto desta pesquisa envolvem a sociedade contemporânea na perspectiva dos negócios, em caráter global, e a interação e o relacionamento da organização com seus públicos através de estratégias comunicacionais mediadas por computador, estando assim no âmbito do ciberespaço.

A **justificativa** desta pesquisa, primeiramente, encontra-se na originalidade proposta em seu tema de estudo. A partir desse tema, pretende-se trazer uma contribuição teórico-prática para os estudiosos e profissionais de Relações Públicas, pois ele trabalha com um problema aplicado junto a um programa de comunicação estratégica na perspectiva organização-públicos, no âmbito da Internet. Espera-se que esta pesquisa seja relevante como proposta de análise de um processo específico e peculiar de comunicação estratégica. Outrossim, justifica-se pela proximidade da pesquisadora com a parte técnica da produção das “Pílulas da Qualidade”, uma vez que participou como coordenadora da equipe de produção de algumas delas, entre os anos de 2001 a 2003. Além disso, cabe destacar a satisfação da pesquisadora em conciliar, nesta pesquisa, três grandes áreas de seu interesse de estudo: comunicação (através das Relações Públicas e o relacionamento da organização com os seus públicos), tecnologia (através da interação mediada por computador) e artes (através do desenho animado nas “Pílulas da Qualidade”).

Para possibilitar a realização do objetivo e uma resposta ao problema da pesquisa são necessários determinados **procedimentos metodológicos**.

Inicialmente, utilizou-se a pesquisa bibliográfica para identificar, localizar e revisar o aporte teórico necessário para a pesquisa. Foi feita uma revisão da literatura existente,

considerando-se as seguintes noções: Relações Públicas, relacionamento em Relações Públicas, públicos em Relações Públicas, interação e interatividade, mídia digital, desenho animado e gestão da qualidade. Observou-se, entretanto, que, apesar de já ter sido aplicada esta técnica na etapa inicial desta pesquisa, ela persiste como uma atividade contínua e constante durante todo o trabalho desenvolvido.

Num segundo momento, utilizou-se a pesquisa documental, que se caracteriza pela “identificação, verificação e apreciação de documentos [...] a partir de semelhanças e diferenças [...] em um conjunto de operações intelectuais que têm como objetivo descrever e representar os documentos de maneira unificada e sistematizada” (MOREIRA, 2005, pp. 271; 276). A pesquisa de documentos, neste caso, digitais, ocorreu através do fichamento das “Pílulas da Qualidade” por meio da análise documental (apêndices A a L) de cada uma dessas doze “pílulas” presentes no Portal *Qualishop Online*.

Em conjunto com a pesquisa documental, ocorreu a análise textual discursiva realizada por meio de três etapas recursivas, sugeridas por Roque Moraes¹² e Maria Galiuzzi¹³ (2007): desmontagem dos textos (unitarização), estabelecimento de relações (categorização) e, captação do novo emergente (interpretação). A descrição detalhada de todos os procedimentos envolvendo a pesquisa documental e a análise textual discursiva estão presentes no item 4.2.1 - “Procedimentos Metodológicos”.

Tendo um olhar sobre a sociedade contemporânea, na perspectiva dos negócios em âmbito global e, portanto, esclarecido o contexto no qual o objeto de estudo desta investigação está inserido, bem como a apresentação do problema, objetivo e procedimentos metodológicos desta pesquisa, segue-se com um resumo sobre a estruturação desta dissertação.

O primeiro capítulo, denominado “Relacionamento em Relações Públicas”, apresenta esse tema de estudo buscando seu entendimento nas atividades realizadas pelos profissionais desta área. Dessa forma, refere-se aos estudos das funções de RRPP segundo Andrade (1994), Simões (1995), Kunsch (2003), Fortes (2003) e França (2004a). Não obstante, foi necessária,

¹² **Roque Moraes** é professor do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação da PUCRS e Coordenador de Educação do MCT – Museu de Ciência e Tecnologia – da mesma Universidade.

¹³ **Maria do Carmo Galiuzzi** é química, doutora em Educação e professora do Programa de Pós-Graduação em Educação Ambiental da Fundação Universidade Federal do Rio Grande.

primeiramente, uma visão ampla sobre Relações Públicas, abrangendo seus diversos enfoques e caráter polissêmico, conforme abordado por Simões (2003) e França (2003).

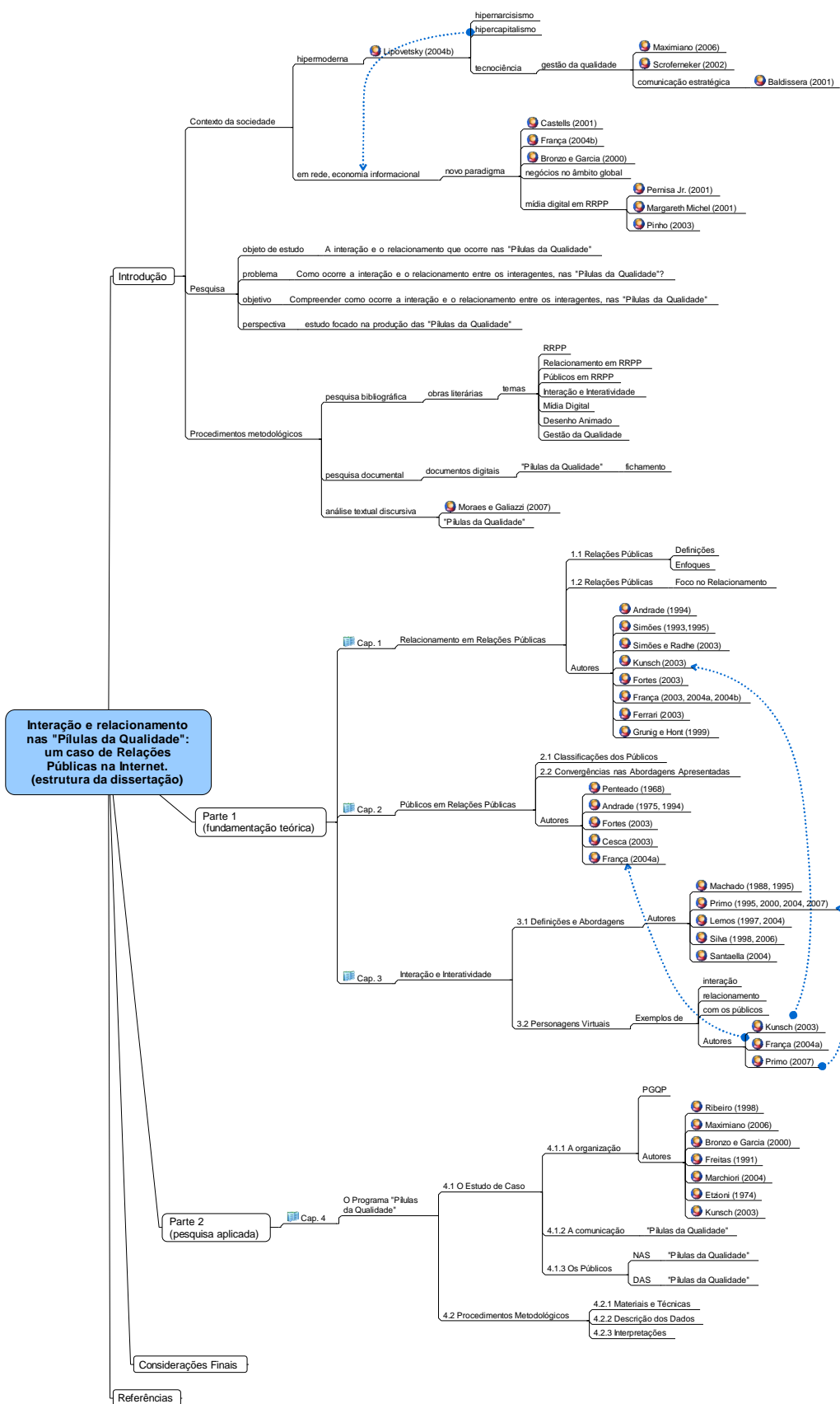
O segundo capítulo, chamado “Os públicos em Relações Públicas” dedica-se ao estudo da classificação de públicos, em RRPP, através das pesquisas de Penteado (1968), Andrade (1975, 1994), Fortes (2003), Cesca (2003) e França (2004a).

O terceiro capítulo, definido “Interação e Interatividade” divide-se em duas partes. A primeira aborda uma trajetória histórica aliada à visão de cinco pesquisadores brasileiros deste tema, Machado (1988, 1995), Primo (1995, 2000, 2004, 2007), Lemos (1997, 2004), Silva (1998, 2006) e Santaella (2004). Já a segunda parte apresenta o mapeamento de sete personagens virtuais, possibilitando uma exemplificação que integra noções estudadas nos três primeiros capítulos dessa dissertação, através dos autores Kunsch (2003), França (2004a) e Primo (2007).

O quarto capítulo “O Programa Pílulas da Qualidade” também se divide em duas partes. Na primeira parte, são mostrados os elementos que constituem o caso estudado por esta pesquisa: a organização (PGQP), a comunicação (“Pílulas da Qualidade”) e os públicos das “Pílulas da Qualidade”. Já a segunda parte aborda os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, bem como a descrição e interpretação dos dados coletados.

Na página a seguir, está o mapa mental da estrutura desta dissertação. O método dos mapas mentais está associado ao psicólogo britânico Tony Buzan¹⁴, que o desenvolveu na década de 1960 como um organizador de idéias e conceitos em formato radial, por acreditar que esta é a forma operacional do cérebro humano. Segundo o autor, parte-se de um tema central e as conexões e interconexões ocorrem naturalmente, conforme vão sendo sugeridas pelo cérebro. Mapa mental é um método usado de forma recorrente pela autora desta dissertação em seus estudos e é utilizado, no encerramento e em determinadas partes dos capítulos aqui presentes, como uma sugestão de entendimento visual, holístico e estruturado dos conteúdos abordados.

¹⁴ **Tony Buzan** publicou diversos livros sobre mapas mentais dentre os quais destaca-se aqui: BUZAN, Tony and Barry. **The mind map book**. New York: Plume, 1996. Este autor também tem um espaço na internet disponível no endereço < <http://www.buzanworld.com/> >. Acesso em 01/10/2007.



Esquema 1: Mapa mental da dissertação. Fonte: autora da dissertação.

1. RELACIONAMENTO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Este capítulo está dividido em duas partes nas quais são apresentadas abordagens necessárias para o entendimento do relacionamento em Relações Públicas. Na primeira parte, evidencia-se a polissemia do termo Relações Públicas através das considerações de Simões e Radhe (2003), França (2003) e os diversos enfoques existentes segundo Simões (1993) e França (2004b). Já a segunda e última parte expõe a proposta de entendimento do relacionamento em Relações Públicas por meio da observação da descrição das atividades realizadas enquanto funções pelos profissionais da área, valendo-se dos autores Andrade (1994), Simões (1995), Kunsch (2003), Fortes (2003) e França (2004a). Finaliza-se essa última parte com a apresentação dos elementos que constituem, segundo Grunig e Hont (1999), a mensuração do relacionamento entre a organização e seus públicos.

1.1 Definições e Enfoques de Relações Públicas

No artigo “Os equívocos no uso do termo Relações Públicas: um título mais extenso que o conteúdo” publicado em 2003 por Roberto Porto Simões¹⁵, em parceria com Vera Lúcia Radhe¹⁶, destacaram-se os usos inadequados para o termo Relações Públicas no âmbito da linguagem científica. Nesse sentido, os autores citaram, entre outros fatos, o estudo de Frank Priess, datado de 1997. Esse estudo constatou, ainda naquela época, que o termo “Relações

¹⁵ **Roberto Porto Simões** é professor titular da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, desde 1963. Foi coordenador dos cursos de Relações Públicas da PUCRS (Porto Alegre, 1970-1975) e da FEEVALE (Novo Hamburgo, 1983-1987). Possui mestrado em Psicologia Organizacional e doutorado em Educação. Através do livro *Relações Públicas: Função Política* (Summus, 1995) desenvolveu a teoria “Relações Públicas como Gestão da Função Organizacional Política”.

¹⁶ **Vera Lúcia Cirne Lima Rahde** é mestre em letras pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em 2005, através da defesa da dissertação intitulada “A colaboração em díades como facilitadora da aprendizagem de língua estrangeira”.

Públicas” tinha mais de 427 definições. Parte da origem desse problema, acreditam os autores, está no fato de esse ser um termo polissêmico que expressa simultaneamente processo, função, atividade, profissional, cargo e profissão. Em outras palavras, “Como todos são designados por Relações Públicas, cai-se no hábito inconsciente de misturar os significantes, utilizando-se um mesmo termo para os vários objetos” (SIMÕES, 2003, p.145).

Além da polissemia identificada, Simões (1993) alerta para a existência de um conjunto de posições conceituais para as Relações Públicas que resultam em distintas óticas baseadas na visão cultural e profissional de diversos autores. Nesse sentido, dedica o segundo capítulo de sua tese de doutorado, para apresentar uma tipologia lógica, ordenada em oito enfoques distintos, que revela verdadeiras “escolas”. Esta classificação é entendida como:

- a) **Enfoque estrutural:** busca parte de sua referência em autores da administração, destacando que as atividades de Relações Públicas são um fator intrínseco da organização, de maneira que “todos, através de suas presenças e ações, estarão, de certo modo, envolvidos no processo das Relações Públicas”. (SIMÕES, 1993, p.21). Este enfoque possui três escolas, apresentadas, a seguir. Estas, por sua vez, não são definições distintas de Relações Públicas e sim, segundo Simões (1993), um ponto de vista de percepção dessa atividade que influencia a maneira de colocá-la em prática.
- I. **RRPP são uma função administrativa:** entende que o profissional de Relações Públicas é um administrador e não um comunicador;
 - II. **RRPP são um subsistema de apoio:** através da visão sistêmica destaca Relações Públicas como um subsistema que atua em conjunto com os demais subsistemas organizacionais;
 - III. **RRPP são um sistema institucional:** na perspectiva sistêmica, designa a função de Relações Públicas para atuar junto a dependência da organização em relação ao meio ambiente, ou seja, a sociedade.

Ao se considerar o enfoque estrutural, vale destacar o quadro “Enfoques versus Conceitos de Autores na área de Relações Públicas” (anexo C) desenvolvido por Moura¹⁷ e Scroferneker (1999) no qual Margarida Kunsch¹⁸ é considerada uma autora que entende Relações Públicas através desta visão.

¹⁷ **Cláudia de Peixoto Moura** é doutora em Comunicação Social pela USP e mestre em sociologia pela PUCRS, mesma instituição pela qual é graduada em Relações Públicas, Jornalismo e Publicidade Propaganda. Atualmente é professora titular da PUCRS, em nível de graduação e pós-graduação. Atua principalmente nos

- b) **Enfoque administrativo:** por meio de subfunções, como a pesquisa, o planejamento, a coordenação e a avaliação, vincula Relações Públicas à área da administração, detendo sua atenção para três aspectos distintos: conflito, controvérsia e problemas emergentes. Possui três escolas:
- I. **RRPP visam administrar conflito:** “esta é a escola que melhor exprime a ação da atividade de Relações Públicas” (SIMÕES, 1993, p. 29) em função de o conflito ser o problema político desta atividade profissional, sobre o qual está constantemente monitorando, afinal, representa um impasse no processo decisório.
 - II. **RRPP visam administrar a controvérsia:** similar a visão da escola anterior, destaca a controvérsia através da existência de um impasse num estágio mais avançado, já abrangendo a esfera jurídica para chegar à solução.
 - III. **RRPP visam administrar problemas emergentes:** envolve as atividades de Relações Públicas na realização de ações preventivas frente a um problema que está começando a surgir.
- c) **Enfoque filosófico:** evidencia Relações Públicas pela perspectiva do atendimento dos interesses dos públicos ao fundamentar-se nos princípios que promovem o bem comum, a justiça, a democracia, a responsabilidade social e o bom desempenho. Possui três escolas:
- I. **RRPP são uma filosofia social:** Relações Públicas é visto através da perspectiva ética do relacionamento, valendo-se de uma política inatacável.
 - II. **RRPP são a projeção das relações humanas:** proveniente da teoria da administração, as relações humanas associadas às atividades de Relações Públicas envolvem a valorização do ser humano. Dessa maneira, verifica-se, por exemplo, ações direcionadas aos públicos interno, por meio de treinamentos que fomentam a melhoria das relações humanas com os demais públicos da organização.
 - III. **RRPP são 90% R (realização) e 10%P (publicação):** esta fórmula, segundo Simões (1993), significa que a função de Relações Públicas ocorre através da ação

seguintes temas: relações públicas, comunicação social, pesquisa, diretrizes curriculares de comunicação. Fragmento de texto disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/2648987376985743>>. Acesso em: <10/12/2007>

¹⁸ **Margarida Maria Krohling Kunsch** é doutora e livre-docente pela ECA-USP, instituição na qual é professora-titular e coordenadora dos Cursos de Relações Públicas e Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Sua produção científica abrange as áreas: comunicação, relações públicas, comunicação organizacional, sociedade, cidadania, ciências de comunicação e planejamento estratégico. Fragmento de texto disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/4213808458053599>>. Acesso em: <20/11/2007>

organizacional e que esta revela 90% do seu desempenho e 10% da divulgação de suas competências, aliando a ação ao discurso.

- d) **Enfoque comunicacional:** destaca que Relações Públicas são vistas como resultantes dos processos de comunicação. Possui quatro escolas:
- I. **RRPP são um meio de comunicação:** esta escola restringe a função de Relações Públicas à ação de divulgar informações e à definição dos instrumentos e veículos mais adequados para os públicos específicos.
 - II. **RRPP são uma via de dupla mão:** destaca que Relações Públicas fomentam o a existência do canal para o fluxo de informações em dois sentidos através da bilateralidade e trocas recíprocas entre a organização e seus públicos e vice-versa.
 - III. **RRPP visam estabelecer e manter a compreensão mútua:** a mutualidade, nesta visão, só ocorre se a função de Relações Públicas conseguir criar circunstâncias nas quais a organização e seus públicos troquem informações, debatendo sobre as divergências existentes, estando pré-dispostos em chegar ao consenso.
 - IV. **RRPP visam integrar interesses:** a integração entre as partes envolvidas só ocorre mediante a troca de informações e um interesse em comum. Percebe-se que “esta escola não contém uma definição de Relações Públicas, mas apenas uma condição para que ocorra bom nível de relações entre a organização e seus públicos”. (SIMÕES, 1993, p. 40).
- e) **Enfoque político:** destaca como elemento central a relação de poder entre a organização e seus públicos, considerando os interesses em comum, mediante negociações diretas entre as partes, e estimulando o princípio da tomada de decisões. Possui duas escolas:
- I. **RRPP são uma política de “portas abertas”:** Relações Públicas realiza ações, de acordo com normas e procedimentos, que permitem acessos dos públicos à tomada de decisões.
 - II. **RRPP são uma “casa de vidro”:** vinculada à idéia da comunicação e do exercício de poder. Esta escola defende o acesso facilitado e a ausência de barreiras ou sigilos entre a organização e seus públicos, destacando a noção de transparência.

- f) **Enfoque psicológico:** esta escola busca fundamentos na psicologia social e nas ações dirigidas aos públicos, objetivando resultados específicos junto a eles e valendo-se da via de mão única (emissor para receptor) e do fator percepção. Possui cinco escolas:
- I. **RRPP visam formar imagem:** esta escola defende a idéia de que as organizações, através da atividade de Relações Públicas, elaboram e divulgam mensagens com o objetivo de introjetar, nos seus públicos, através da percepção, uma imagem específica.
 - II. **RRPP visam formar conceito:** tendo o pressuposto de que a atividade de Relações Públicas cabe apenas à produção e divulgação das informações da organização, “os públicos, em contato com textos ‘neutros’, seriam levados a formar um **conceito** mais ou menos uniforme sobre a empresa.” (SIMÕES, 1993, p. 46, grifos do autor).
 - III. **RRPP visam formar opinião pública:** considera a formação da vontade coletiva e comum, ao passo que os interesses particulares são neutralizados.
 - IV. **RRPP visam formar atitude:** esta escola enfatiza, na atividade de Relações Públicas, a intenção de gerar atitudes nos seus públicos que os predisponham a atuar a favor da organização.
 - V. **RRPP visam obter a boa vontade (*good will*):** objetivando identificar situações e públicos especiais para obter a boa vontade deles, as atividades de Relações Públicas, para esta escola, lidam com valores subjetivos, expressos através de mensagens na forma de dádivas.
- g) **Enfoque mercadológico:** as premissas deste enfoque estão associadas à área de administração, mais especificamente ao marketing institucional. Possui uma escola:
- I. **RRPP são um instrumento de marketing:** para esta escola, o objetivo final está no resultado mercadológico. Dessa forma, as atividades de Relações Públicas se aliam às atividades de Marketing, ambas se apoiando mutuamente.
- h) **Enfoque personalístico:** adota algumas características da escola de projeção das relações humanas. Possui uma escola:
- I. **RRPP são contato:** associa o fluxo de ida e volta de informações à atividade de Relações Públicas em ações de proximidade, influência e relação entre a organização e seus públicos.

No ponto de vista de Simões (1993), nenhum desses enfoques e escolas consegue caracterizar Relações Públicas na sua totalidade. Sendo assim, esse autor propõe sua visão da questão através da Teoria da Gestão da Função Organizacional Política, que é apresentada no item 1.2 deste capítulo.

Fábio França¹⁹ (2004b) propõe seis enfoques, complementares e não-excludentes, na apresentação de sua “visão universal de Relações Públicas”. No seu entendimento, Relações Públicas lida com o processo de comunicação total da organização, envolvendo as seguintes perspectivas:

- **Filosófica:** este enfoque tem uma perspectiva doutrinária pois estabelece todos os princípios éticos e operacionais da atividade de Relações Públicas. Dessa maneira, legitima a atividade de modo que possa ser reconhecida e exercida em todos os setores da sociedade.
- **Institucional:** destaca a interface de Relações Públicas com os públicos internos e externos visando atingir a missão, metas e objetivos do negócio organizacional.
- **Mercadológica:** revela a interface de relacionamento com o mercado, na qual Relações Públicas atua para gerar “climas de negócios”, estimulando a aceitação da empresa, seus produtos e serviços.
- **Estratégica:** alinha Relações Públicas ao planejamento estratégico global da organização. Este enfoque visa definir o posicionamento da atividade de RRPP no contexto complexo da contemporaneidade. Neste sentido, realizam-se análises do tipo situacional, operacional, organizacional e mercadológica partindo-se dos questionamentos:

Onde estamos com a atividade? (*Identificação da realidade*). Para onde queremos levá-la? (*Estudo da expectativa*). Para onde devemos conduzi-la? (*Verificação da conjuntura*). Para onde estamos indo? (*Exame da realidade encontrada*). (FRANÇA, 2004a, p. 11, grifos do autor).

¹⁹ **Fábio França** é doutor e mestre em Ciência da Comunicação, Relações Públicas, professor-pesquisador do Curso de Relações Públicas da Universidade Metodista, tendo formação em filosofia, psicologia, teologia e jornalismo. Consultor de relacionamentos das empresas com seus públicos e de comunicação corporativa, recém lançou o livro “A Comunicação como Estratégia de Recursos Humanos” em parceria com Gutemberg Leite, editora Qualitymark.

- **Públicos:** vincula todos os relacionamentos estabelecidos em todos os níveis e setores da área governamental, bem como acontecimentos observados na opinião pública.
- **Internacional:** esta perspectiva refere-se ao cenário global atual, no qual são realizados negócios de maneira que Relações Públicas também acaba tendo uma projeção de atuação no mercado internacional, mediante ações em multinacionais, parcerias internacionais, fusões, etc.

Na busca de seu entendimento sobre a noção de Relações Públicas, França (2003) pesquisou os conceitos publicados por autores brasileiros. Segundo ele, existe pouca conceituação teórica e debate nesse sentido. Contudo, defende que “a análise comparativa das definições tradicionais mostra a evolução da profissão direcionando-se para a promoção de relacionamentos por meio da harmonização de interesses.” (FRANÇA, 2003, p.114). Algumas evidências vêm reforçar esta constatação de França (2003):

- ❖ O levantamento feito por Andrade (1996) no qual são registradas dezoito definições sobre o termo Relações Públicas, estas abrangendo diversos campos, como o popular, o erudito, visões brasileiras e estrangeiras, sendo que nenhuma traz, em sua concepção, a palavra “relacionamento”.
- ❖ A realidade atual enfrentada pelas organizações, inseridas num contexto global, competitivo e dinâmico, no qual as atividades de Relações Públicas “ajudam à administração estratégica na construção de relacionamentos com os públicos que afetam ou podem ser afetados pela organização” (FERRARI, 2003, p. 1).
- ❖ A resolução normativa nº 43, estabelecida pelo Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas – CONFERP, datada em 2002, que destaca, dentre as funções e atividades privativas dos profissionais de Relações Públicas, o uso de políticas estratégicas envolvendo o relacionamento da organização com os seus públicos: “Criar, apresentar, implantar, gerar, propor, coordenar, executar e desenvolver políticas e estratégias que atendam às necessidades de relacionamento da organização com seus públicos”²⁰.

²⁰ CONFERP – Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas – Resolução Normativa N. 43, de 24 de agosto de 2002, Art. 3º, item V, subitem 1. Disponível em <<http://www.conferp.org.br/site/legislacao/Exibe.do?codLegislacao=15&tipo=resolucao>>. Acesso em <02/12/2007>.

Considerando-se a necessidade de estudar relacionamento em Relações Públicas e a complexidade revelada através da polissemia e dos diversos enfoques para a definição de Relações Públicas, optou-se por investigar esse tema partindo da observação da descrição das funções e atividades dos profissionais desta área, descritas nos estudos de quatro autores brasileiros: Cândido Teobaldo de Souza Andrade, Roberto Porto Simões, Waldyr Fortes e Margarida M. K. Kunsch, conforme é apresentado no item a seguir.

1.2 Relações Públicas: Foco no Relacionamento

Para Andrade (1996), a “função” em Relações Públicas é entendida como um conjunto de atribuições específicas executadas através das atividades realizadas pelos profissionais da área, e é intrínseca a ação organizacional.

Neste subcapítulo, objetiva-se a visualização do relacionamento através das funções e conseqüentes atividades realizadas pelos profissionais de Relações Públicas. Dessa forma, é apresentado, para cada um dos autores estudados, um quadro contendo as colunas: paradigma, funções, atividades e relacionamento.

A coluna “paradigma” cita a perspectiva de entendimento do autor em estudo sobre Relações Públicas, seu enfoque e escola segundo exposto por Simões (1993). A coluna “funções” apresenta o conjunto de atribuições que são realizadas através das atividades, presentes na coluna “atividades”, ainda considerando a visão do autor em estudo. Por fim, a coluna “relacionamento” expõe o entendimento da autora da dissertação sobre quais públicos estão envolvidos neste relacionamento organizacional. Este entendimento fundamenta-se na observação das funções e das atividades propostas pelo autor em destaque.

O quadro 1, na página a seguir, apresenta um olhar sobre o enfoque do conceito de RRPP para Andrade (1994), em conjunto com as funções, suas respectivas atividades e as formas de relacionamentos percebidos.

Paradigma	Funções	Atividades	Relacionamento
Enfoque: administrativo. Escola: RRPP visam à administração da controvérsia.	Assessoramento	Objetivam a coordenação das políticas que envolvem as relações industriais, mercadológicas, de propaganda, de relações públicas vinculadas às questões administradas da organização.	Estabelecido com os públicos internos identificados no conselho da alta administração.
	Pesquisa	Objetivam a identificação dos públicos mediante coleta e análise dos dados.	Estabelecido com os públicos externos, identificados na opinião pública e nos veículos de comunicação junto à comunidade.
	Planejamento	Programações gerais de orçamentos, custos, planos, projetos e programas.	Estabelecido com os públicos internos, identificados junto às pessoas que executam o planejamento.
	Execução da comunicação e suas três subfunções: divulgação, informações, contatos.	Execução – divulgação: envolve ações de preparação e disseminação de informações, quer seja através de boletins, campanhas publicitárias, exposições, etc.	Estabelecido com os públicos mistos (internos e externos), com sua identificação dependendo do vínculo que os profissionais envolvidos têm com a organização.
		Execução - informações: envolve ações em que a informação é a matéria-prima, quer seja no atendimento aos públicos, que seja na redação de documentos a serem expostos em reuniões, palestras, aulas, etc.	
Execução – contatos: envolve ações que visam estabelecer uma dinâmica de relacionamento com os públicos.			
Avaliação	Mesmas atividades realizadas como pesquisa, só que após todas as funções já terem ocorrido.	Estabelecido com os públicos internos.	

Quadro 1: O relacionamento nas atividades, funções e enfoque, Andrade (1994).

Fonte: adaptação de Andrade (1994, p.32-39)

A coluna “paradigma” refere-se ao entendimento de Andrade (1994) sobre Relações Públicas, que, neste caso, ocorre através do enfoque administrativo. Esta definição toma como referência o quadro “Enfoque versus Conceitos de Autores na área de Relações Públicas” (anexo C) elaborado por Moura & Scroferneker (1999). Através desse enfoque, o pesquisador visualiza RRPP como uma função administrativa cuja subfunção é “relacionar publicamente” (SIMÕES, 1993, p. 20). A coluna “funções” apresenta o “quadro das funções de Relações Públicas” (ANDRADE, 1994, p.32), estabelecido pelo autor a partir das determinações da Confederação Interamericana de Relações Públicas (CONFIARP) durante o IV Congresso Mundial de Relações Públicas, realizado em outubro de 1967. A coluna “atividade” faz uma descrição das ações realizadas pelos profissionais de RRPP necessárias para que ocorra a função, segundo as definições do autor. Já a coluna “relacionamento” mostra o entendimento que resulta da observação das atividades e funções estabelecidas pelo autor na relação entre a organização e seus públicos.

Simões (1995) entende Relações Públicas através do enfoque político, que revela-se pelo fato das intervenções do profissional de Relações Públicas conterem elementos da ciência política, ou seja: “relacionamento, interesses, opinião, influência, informação, processo decisório, normas, políticas, negociação e controle.” (SIMÕES, 2006, p. 79). Aliado a esta perspectiva, este autor (2006) observa que o profissional de Relações Públicas, em suas atividades, considera ações estratégicas como: O que fazer? Por que fazer? Como fazer? Quando fazer? Onde fazer? Quem deve fazer? Enfim, Relações Públicas enquanto atividade profissional requer atuação estratégica por meio do planejamento de cenários que visam propor políticas organizacionais. Dessa maneira, constata Simões (2006), o profissional de Relações Públicas utiliza meios de comunicação, pesquisando e produzindo, assim, novos conhecimentos e, conseqüentemente, novas situações comunicacionais.

Foi dessa perspectiva de Simões (1995) que surgiu a Teoria da Gestão da Função Organizacional Política. Vale destacar que a disciplina de Relações Públicas, para esta teoria, estuda o processo (a) e gera o programa (b).

- a) O **processo** ocorre através de relacionamento, enquanto função política, entre as organizações e seus públicos. “A relação de poder é a essência e a comunicação é a aparência” (SIMÕES, 2001, p.65). Considerando que o relacionamento político no sistema organização-públicos pode ser entendido como um exercício de poder, Simões

observa que dois aspectos do exercício de poder, a persuasão e o ajustamento, estão interligados com um terceiro elemento: a informação. Dessa forma, define que “o uso da informação, em seu significado, com bases na teoria da forma, persuade e ajusta comportamento e expectativas” (SIMÕES, 2006, p. 22). Isso posto, constata-se que a atividade de Relações Públicas, por se caracterizar como gestão da função política organizacional, na ótica deste autor, objetiva, em todas as suas funções e ações, obter a harmonia no sistema organização-públicos. Esse, por sua vez, revela uma “dinâmica de relacionamento que oscila entre o estado de ajuda mútua – a cooperação – e o estado de impasse nas decisões das partes – o conflito” (SIMÕES 2006, p.104). Nesse contexto, a figura a seguir retrata os elementos de força no exercício de poder relativo ao entendimento de Relação Públicas como uma função organizacional política.



Figura 2: Elementos de força no exercício de poder.
 Fonte: adaptação da obra de Roberto Porto Simões (2006, p.22)

- b) O **programa**, segundo a perspectiva da Teoria da Gestão da Função Organizacional Política, prevê a intervenção no processo. O programa é composto pelas funções de diagnóstico, prognóstico, assessoramento e implementação, a partir das quais se credita, ao profissional de Relações Públicas, as ações de pesquisar, prever, ter alternativas, planejar e executar. Para intervir no processo e, portanto, no relacionamento político pertencente ao sistema organização-públicos, o profissional de Relações Públicas ainda conta com três bases de poder: a ação, a comunicação (discurso) e a coerção. A ação está vinculada à ética e à estética da atividade de Relações Públicas. Sendo assim, “a ética sustenta-se na busca da legitimidade da ação organizacional e, no que diz respeito ao discurso do profissional, na informação para os públicos e na sua liberdade de decisão” (SIMÕES 2001, p. 61). A estética associa-

se às práticas políticas organizacionais, no sentido de conceber e implementar ações pensadas, bem projetadas e bem executadas. No âmbito da ação, Simões (2001) ainda aponta as ações coercitivas que atuam com a recompensa ou a punição e têm uma forte influência do poder econômico. Já a comunicação tem como matéria-prima a informação, que acaba por ser o elemento ativador e organizador do objetivo de manter ou influenciar atitudes nos participantes do sistema organização-públicos.

Assim, buscando a visão sobre o relacionamento em RRPP que se estabelece a partir do enfoque, funções e atividades de RRPP para este autor, resulta-se nos apontamentos presentes no quadro a seguir:

Paradigma	Função	Atividade	Relacionamento
Enfoque: Político.	Diagnóstico	Envolve, primeiramente, a pesquisa através da coleta de informações sobre todos os públicos com os quais a organização se relaciona, em especial os estratégicos. A partir dos dados da pesquisa, o profissional deduz que situação de poder e da comunicação ocorre com os diversos públicos, além de fazer conjecturas sobre os cenários: local, estadual e internacional.	Envolve organização e públicos mistos.
	Prognóstico	Envolve a previsão de possibilidades e probabilidades de ações entre organização e públicos em cenários com vistas no futuro.	Envolve organização e públicos internos.
	Assessoramento	Envolve apresentar alternativas originadas a partir da identificação de normas administrativas atuais e futuras e como estas afetam a relação com os públicos.	Envolve organização e públicos internos.
	Implementação de programas planejados de comunicação	Envolve ações que objetivam aproximar organização e públicos, explicar e justificar as ações organizacionais.	Envolve organização e públicos mistos.
	Avaliar e Controlar	Envolve a busca de informações que auxiliem na avaliação e controle das ações organizacionais junto aos seus públicos.	Envolve organização e públicos mistos.

Quadro 2: O relacionamento nas atividades, funções e enfoque, Simões (1995, 2001, 2006).

Fonte: adaptação da obra de Roberto Porto Simões (2006, pp. 73-77)

Waldyr Fortes²¹ (1999, 2003) e Fábio França (2004a, 2004b) trabalham Relações Públicas pelo enfoque administrativo-estratégico, por meio de ações de relacionamento que adaptam as políticas organizacionais às tendências emergentes, sendo que Fortes abre sua visão também para a perspectiva mercadológica. O livro “Transmarketing: estratégias avançadas de relações públicas no campo do marketing” tem esse viés mercadológico que instigou o autor a buscar uma aproximação destas duas áreas, sobre as quais Fortes (1999, p. 17, grifo do autor) considera que as Relações Públicas “criam genuínas *redes de relacionamento*, as quais servem de base para a atividade de Marketing da organização com os diversos públicos envolvidos em transações.” Nesta mesma linha de raciocínio, existe a tese de doutorado de Gerson Bonfadini²², defendida em 2007, sob o título “O relacionamento com públicos como estratégia de comunicação nas organizações”.

No intuito de verificar o relacionamento a partir das atividades realizadas pelos profissionais de RRPP, percebeu-se que Fortes (2003) tem uma visão diferenciada. Este pesquisador faz um entrecruzamento entre as funções, por ele entendidas, e as seis fases do processo de Relações Públicas definidas por Andrade (2001). Desse modo, estabelece um método que ocorre em quatro momentos consecutivos. O quadro 3, a seguir, objetiva apresentar estes vínculos, associando ainda a visão de como o relacionamento ocorre a partir das atividades estabelecidas pelo autor, levando em consideração que, para ele, “as funções têm caráter estratégico, pois suportam os relacionamentos estabelecidos e necessários para bem situar a organização perante seus públicos e ambientes.” (FORTES, 2003, p. 48).

²¹ **Waldyr Gutierrez Fortes** é doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (1993). Atualmente, é professor adjunto da Universidade Estadual de Londrina. Seus estudos e pesquisas envolvem temas das áreas: Relações Públicas, Marketing, Administração e Planejamento. Fragmento de texto disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/9943386063535031>>. Acesso em: <20/10/2007>.

²² **Gerson José Bonfadini** é doutor em Comunicação Social pela PUCRS, mestre em Desenvolvimento Regional pela UNISC e bacharel em Administração. Atualmente é professor adjunto do Centro Universitário Univates. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Marketing, atuando principalmente nos seguintes temas: administração, marketing, comunicação, estratégia, vendas e gestão empresarial. Fragmento de texto disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/6066623394985609>>. Acesso em: <10/12/2007>

Paradigma	Momentos	Fases (ANDRADE, 2001)	Funções	Atividades	Relacionamento
Enfoque: Mercadológico Escola: RRPP é um instrumento de Marketing.	1	Determinação do grupo e sua identificação como público. Apreciação do comportamento do público.	Pesquisa	Envolve o uso de instrumentos para identificar e entender as condutas dos públicos de interesse institucional.	Envolve organização, públicos mistos e públicos em potencial.
	2	Levantamento das condições internas Revisão e ajustamento da política administrativa	Pesquisa	Envolve a coleta de dados para o entendimento e crítica aos processos internos da organização.	Envolve organização e públicos internos.
			Assessoramento	Consolida a função da pesquisa, recém realizada, para que ela tenha espaço de relacionamento com os seus públicos ao invés de ficar como um mero registro de dados.	
			Coordenação	Envolve a estruturação e sistematização das pessoas envolvidas neste processo.	
	3	Ampla programa de informações	Planejamento	Envolve todos os dados necessários para os objetivos e metas da organização, verificando as prioridades de relacionamento e os veículos de comunicação necessários.	Envolve organização e públicos mistos.
			Execução	Envolve todas as ações vinculadas aos aspectos econômicos (cronograma, prazo e custos) e sociais (todos os públicos envolvidos).	
			Pesquisa	Ações de apoio para a coleta de dados, que visam validar a execução que está ocorrendo nos aspectos econômicos e sociais.	

	4	Controle e avaliação dos resultados	Controle	Medição das contingências ambientais.	Envolve organização e públicos internos.
			Avaliação	Avalia as atividades efetivamente realizadas.	
			Pesquisa	Envolve a coleta de dados, em especial com a finalidade de realizar a avaliação necessária para a definição do reinício deste processo, composto pelos quatro momentos, toda vez que for necessário, incluindo situação como a identificação de novos públicos.	

Quadro 3: O relacionamento nas atividades, funções, fases e momentos.
 Fonte: adaptação da obra de Fontes (2003, p. 48-52).

Margarida Kunsch (2003) entende Relações Públicas pelo enfoque estrutural (anexo C) e, portanto, conforme já foi apontado por Simões (1993) como algo despersonalizado, intrínseco à organização, como um subsistema organizacional envolto por processos de planejamento e gestão. Estes processos podem ser observados através de ações de relacionamento aliadas a uma comunicação integrada e planejada de forma estratégica que visa encontrar o equilíbrio entre os interesses institucionais e de seus públicos. Assim, no olhar de Kunsch, o relacionamento da organização com seus públicos perpassa pelas seguintes funções, que atuam de forma integrada e não excludentes, conforme é apresentado no quadro a seguir:

Enfoque	Função	Atividade	Relacionamento
Estrutural	Administrativa	Gerenciar o processo comunicativo dentro da organização, considerando que ele está focado num sistema de ação.	Ocorre com os públicos internos através de articulações necessárias para aumentar a interação entre setores, grupos, subgrupos, etc., estabelecendo laços de confiança e credibilidade.
	Estratégica	Assessorar os dirigentes da organização quanto ao seu posicionamento na sociedade, missão, propósitos e princípios, avaliando também o comportamento dos públicos e da opinião pública frente aos objetivos e a sustentabilidade dos negócios.	Ocorre com os públicos mistos, mediante estratégias comunicacionais que visam identificar e lidar com problemas e oportunidades observados nos comportamentos, atitudes e conflitos dos públicos de interesse institucional, viabilizando a missão e objetivos de negócios.
	Mediadora	Utilizar todos os meios possíveis e disponíveis de comunicação para criar situações para a troca, compartilhamento e reciprocidade de informações e idéias, visando harmonizar os interesses da organização e de seus públicos.	Ocorre com os públicos mistos, mediante situações comunicacionais que estimulam o diálogo, a comunicação bidirecional.
	Política	Lidar com as questões de poder da organização com seus diversos públicos através da administração de conflitos, crises, controvérsias e confrontações.	Ocorre com os públicos mistos a partir do ambiente interno (poder micro), tendo repercussões no ambiente externo (poder macro) através de forças sociais reveladas em situações comunicacionais envolvendo processos de negociação em ações de influenciar e ser influenciado,

Quadro 4: O relacionamento através das atividades, funções e enfoque, Kunsch (2003).

Fonte: adaptação da obra de Margarida Kunsch (2003, p. 98-117)

A partir do quadro apresentado, acredita-se que o relacionamento pode ser caracterizado como administrativo, estratégico, mediador e/ou político, e também pode ter

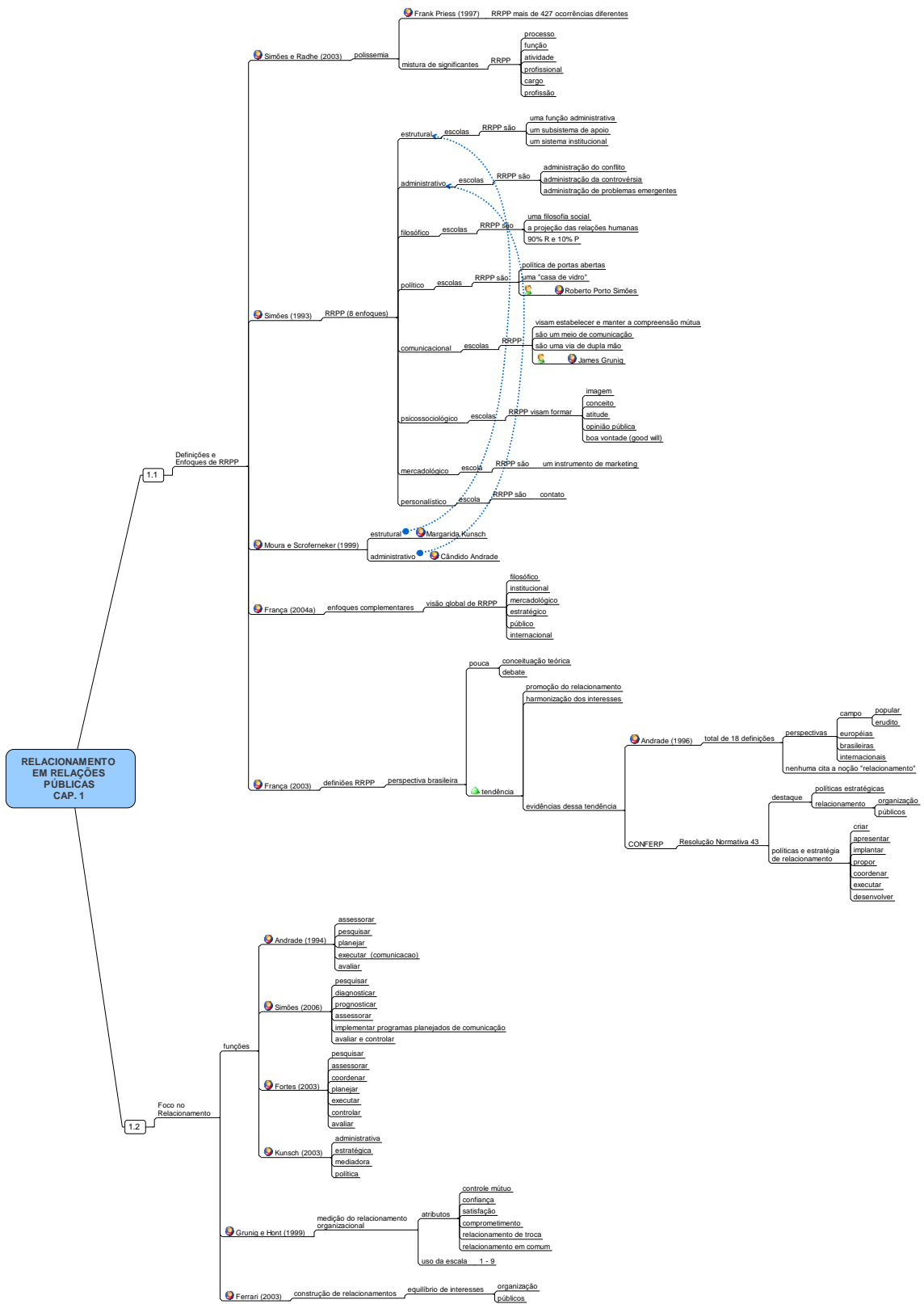
essas características atuando de forma integrada. Basta verificar os objetivos presentes na descrição da “atividade” para identificar o tipo de relacionamento que foi estabelecido. Estas instâncias não são separadas uma das outras. Segundo Kunsch (2003, p. 117) “na prática, o exercício pleno da atividade requer a soma de todas, numa interpenetração que ajude as organizações não só a resolver seus problemas de relacionamentos, mas também a se situar de forma institucionalmente positiva na sociedade”.

Um ponto de vista similar a Kunsch (2003) é o apresentado por Grunig (2003), pois este autor considera que a atividade de Relações Públicas pode colaborar efetivamente com a organização ao construir relacionamentos com os públicos específicos que influenciam ou são influenciados por ela. Mais do que construir relacionamentos, Grunig e Hon (1999) sugerem uma escala de mensuração do relacionamento de longo prazo entre a organização e seus públicos, conhecida com “*PR Relationship Measurement Scale*”.

A escala de mensuração é composta pelos seis elementos: controle mútuo, confiança, satisfação, comprometimento, relacionamento de troca e relacionamento em comum. A partir dos quais, foram formuladas diversas perguntas, do tipo “concordo/discordo”, que são direcionadas aos públicos específicos. A avaliação das respostas coletadas abrange uma escala de valores de 1 a 9.

Estudar o relacionamento em Relações Públicas revelou-se um desafio, uma vez que, na maioria dos autores estudados, esta é uma noção intrínseca, sendo necessário o estudo das funções e atividades dessa área para a obtenção do objetivo desse capítulo. O mapa mental, na página a seguir, apresenta a estrutura dos estudos e conteúdos apresentado sobre “Relacionamento em Relações Públicas”, na visão da autora da dissertação. Neste capítulo, dividido em duas partes, primeiramente, buscou-se um entendimento sobre Relações Públicas, entendida como uma noção polissêmica, conforme relatam Simões e Radhe (2003) e França (2003). Além disso, verificou-se que não é possível um consenso sobre esta noção, uma vez que, além da polissemia, existem pelo menos oito enfoques, conforme destacou Simões (1993), que evidenciam os diferentes pré-paradigmas dos autores. Ainda nesta primeira parte, observou-se, através dos estudos de França (2004a, 2004b), que a atual tendência aponta para Relações Públicas atuando na promoção do relacionamento entre a organização e seus públicos, objetivando a harmonização dos interesses das partes envolvidas.

Já na segunda parte deste capítulo, buscou-se localizar o relacionamento em Relações Públicas ao observar as funções e suas respectivas atividades nos estudos de Andrade (1996) Simões (2006), Fortes (2003) e Kunsch (2003). A utilização dos quadros comparativos sobre o tema visou facilitar o entendimento e encontrar uma convergência entre o pensamento dos autores pesquisados. Entretanto, para este tema estudado, isto não foi possível uma vez que percebeu-se que as abordagens destes autores partem de pressupostos diferentes. Para complementar essa parte final do capítulo, apresentou-se a proposta de Grunig e Hont (1999) quanto aos elementos que compõem a escala de medição do relacionamento organização-públicos.



Esquema 2: Mapa mental do cap. 1- “Relacionamento em Relações Públicas”. Fonte: autora da dissertação.

De todas as abordagens apresentadas sobre relacionamento em Relações Públicas, ainda pode-se destacar a “função de Relações Públicas” descrita por Andrade (1996, p. 60) no “Dicionário Profissional de Relações Públicas e Comunicação”, isto é, “detectar, manter, modificar, ajustar ou criar atitudes e opiniões com a finalidade de formar públicos”. Acredita-se que esta visão é reducionista na medida em que as funções de Relações Públicas não objetivam apenas formar públicos. Credita-se, as funções e atividades de Relações Públicas, também, o estímulo na criação e manutenção de ambientes e situações de relacionamento que visam a cooperação e a obtenção de ganhos mútuos, equilibrando os interesses institucionais e os interesses dos públicos. É necessário destacar que, ao se revisar as abordagens apresentadas neste capítulo evidencia-se que

Relações Públicas atuam para construir relacionamentos com seus públicos [...] grupo de pessoas cujo comportamento, de certa maneira, afetam as organizações ou por elas são afetados. Eles são também o objeto das Relações Públicas e é para eles que construímos os relacionamentos, visando ao estabelecimento do equilíbrio de interesses. (FERRARI, 2003, p.10)

Desta maneira, o capítulo a seguir propõe um estudo sobre “públicos em Relações Públicas”.

2. PÚBLICOS EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Ciente de que uma das funções de Relações Públicas é estabelecer relacionamentos planejados estrategicamente com seus públicos, visto que eles constituem um fator crítico de sucesso para a sustentabilidade e o progresso dos negócios empresariais, este capítulo está dividido em duas partes nas quais são apresentadas um estudo sobre “públicos em Relações Públicas”.

Na primeira parte, seguindo uma trajetória histórica, apresenta-se a visão de cinco autores brasileiros que realizaram pesquisas sobre o tema “públicos em RRPP”: Penteadó (1968), Andrade (1975, 1994), Fortes (2003), Cesca (2003) e França (2004a). Na segunda parte, realiza-se uma revisão sobre as visões apresentadas, buscando-se revelar convergências entre os estudos destes autores. Este capítulo ainda conta com contribuições de autores como Poyares (1974), Simões (1995), Steffen (2003) e Kunsch (2003).

2.1 Classificações dos Públicos em Relações Públicas

Num panorama histórico sobre os estudos da noção de “públicos” em RRPP, encontra-se, em 1962, o livro “Para Entender Relações Públicas”, publicado por Cândido Teobaldo de Souza Andrade. Atualmente, na sua quarta edição, datada de 2005, este livro apresenta uma questão inicial para os pensadores dessa área, Andrade (1975) e Poyares (1974), a necessidade de diferenciar “público” de outras noções como multidão, massa, povo ou nação. Considerando esse aspecto, Andrade (1975) apresenta a perspectiva do comportamento coletivo e trata de esclarecer que “o público é formado de pessoas adultas, que pensam e refletem sobre os problemas colocados para a discussão pública, enquanto a multidão e a massa, agem por impulsos” (ANDRADE, 1975, p.35). Nesta mesma linha de raciocínio,

Walter Poyares²³ (1974) declara que “público”, dentre as noções citadas, destaca-se por ter uma “certa forma de coesão exteriorizada [...] por ser um grupo que se identifica pela resposta a uma situação racional.” (POYARES, 1974, p. 157)

Partindo dessa diferenciação, Andrade (1994) afirma que o “público” caracteriza-se como agrupamento de pessoas, sem dependência de contato físico, sendo originado em função de uma controvérsia. Por sua vez, esse agrupamento evidencia relações de conflito que visam à busca de uma decisão coletiva, partindo de controvérsia que fundamenta oportunidades de debates mediados por veículos de comunicação ou pela interação pessoal. Ainda na década de 60, José Roberto Witaker Penteado²⁴ publica o livro “Relações Públicas nas Empresas Modernas” no qual considera que “público é o grupo de pessoas, no qual o trabalho das Relações Públicas, se desenvolve” (PENTEADO, 1968, p.51). Nesse sentido, o autor sugere que os profissionais de RRPP considerem, primeiramente, um levantamento dos públicos de interesse institucional, para futura classificação por ordem de prioridade e critério de proximidade da empresa. Nessa lógica, Penteado (1968) valeu-se do critério de proximidade para criar duas grandes categorias de públicos: internos e externos. Essa idéia acabou por servir como a classificação de públicos amplamente usada, posteriormente, por diversos estudiosos da área. O quadro 5, a seguir, apresenta a composição desta classificação.

Classificação dos Públicos – Penteado (1968)	
Internos	Externos
Donos de empresa, acionistas, empregados, comunidades, revendedores.	Fornecedores, consumidores, concorrentes, entidades patronais representativas, sindicatos profissionais, órgãos de informação, governo, público em geral.

Quadro 5: Classificação dos públicos internos e externos, Penteado (1968)
Fonte: adaptação da obra de PENTEADO, 1968, p. 55

²³ **Walter Ramos Poyares** foi jornalista e professor com contribuição significativa para o desenvolvimento da comunicação social no Brasil. Fundou, nos anos 50, o curso de comunicação social da Pontifícia Universidade Católica (PUC), além do ensino de relações públicas em nível superior, o primeiro do país. Em 2002, recebeu o título de professor *honoris causa* do curso de relações públicas da Faculdade de Comunicação do UniFIAM. FAAM - Centro Universitário de São Paulo. Fragmento de texto disponível em:

<<http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos.asp?cod=323ASP014>>. Acesso em: <20/11/2007>

²⁴ **José Roberto Witaker Penteado** é formado em Direito pela Universidade do Rio de Janeiro e diplomado pela *Foundation for Economic Education*, de Nova York. É sócio fundador da Associação Brasileira de Relações Públicas, da Associação dos Executivos de RRPP do Brasil e da Sociedade Português de Relações Públicas.

Se Penteado foi o precursor na apresentação de uma classificação de públicos em RRPP, Andrade foi o autor brasileiro que mais se dedicou ao estudo desse tema. Alertando sobre a ausência e a necessidade de estudos sobre a natureza dos públicos em Relações Públicas, Andrade, na década de 70, publica dois livros, “Curso de Relações Públicas” e “Psico-sociologia das Relações Públicas”, e um artigo “O Público na Sociedade de Massas”²⁵. Através desses escritos, percebe-se uma aproximação de Andrade com a Psicologia Social presente nas referências feitas aos estudos de Arthur Ramos²⁶, e o comportamento coletivo segundo os sociólogos Herbert Blumer e Karl Mannheim. Reconhecendo recorrer a anotações científicas e empíricas de diversos autores nacionais e estrangeiros, Andrade (2001) identifica os seguintes aspectos na caracterização dos públicos: grupo de pessoas com um interesse em comum, tendo a presença de uma controvérsia; a presença do indivíduo num grupo - o individual e o coletivo em diálogo; a intenção de chegar-se a um acordo e, portanto, a busca pelo comportamento coletivo. Aliás, é este contexto da pluralidade e do indivíduo, no coletivo, que gera a necessidade desta noção ser utilizada no plural.

Partindo destes estudos, Andrade (1975, p. 40) chega a seguinte definição sobre a noção “públicos”:

Agrupamento espontâneo de pessoas adultas e/ou de grupos sociais organizados, com ou sem contigüidade física, com abundância de informações, analisando uma controvérsia, com atitudes e opiniões múltiplas quanto à solução ou medidas a serem tomadas frente a ela; com ampla oportunidade de discussão e acompanhando ou participando do debate geral, através da interação pessoal ou dos veículos de comunicação, à procura de uma atitude comum, expressa em uma decisão ou opinião coletivas, que permitirá a ação conjugada.

Ainda nesse contexto, e tendo como referência a classificação de públicos internos e externos, proposta por José Roberto Whitaker Penteado (1968), Andrade (1994) acrescenta mais uma categoria, nomeada “mistos” e entendida também como “público interno-externo” justamente por deter características por vezes similares às duas categorias já citadas.

O quadro a seguir apresenta a composição desta classificação sugerida pelo autor.

²⁵ ANDRADE (1975) menciona: ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **O Público na Sociedade de Massa**. São Paulo, Revista de Comunicações e Artes da Escola de Comunicação e Artes, n. 5, 1971, p. 64.

²⁶ ANDRADE (1975) cita: RAMOS, Arthur. **Introdução à psicologia social**. Rio de Janeiro: Casa do Estudante do Brasil, 1952.

Classificação dos Públicos – Andrade (1994)		
Internos	Externos	Mistos
Funcionários (em todos os níveis), familiares dos funcionários.	Escolas, imprensa, comunidade, poderes públicos, concorrentes.	Acionistas, distribuidores, revendedores, concessionários, fornecedores.

Quadro 6: Classificação dos públicos internos, externos e mistos, Andrade (1994).

Fonte: adaptação da obra de ANDRADE, 1994, elaborada originalmente em 1970.

A década de 70 pode ser considerada profícua nos estudos dos públicos em Relações Públicas, pois revelou dois nomes de referência para esta área, Cândido Teobaldo de Souza Andrade e Carlos Eduardo Mestieri²⁷, exaltados pelo pioneirismo e dedicada atuação que auxiliaram o desenvolvimento desta ciência e profissão.

Mestieri (2004) teve seu livro “Relações públicas: arte de harmonizar expectativas”, lançado como obra estreada da coleção “Grande Nomes”, editada pela ABERJE, na qual apresenta uma coletânea histórica de palestras que revelam o seu empenho em promover o intercâmbio entre os meios acadêmico e mercadológico. Um exemplo é a palestra datada em 1975, com o título “Relacionamento das Ciências Sociais com Relações Públicas” na qual ele já aconselhava os jovens profissionais da área a manter interesse e realizar estudos em disciplinas como Ciências Sociais, Psicologia e Psicologia Aplicada visando “conhecer o suficiente da reação e comportamento humano para saber onde e como começar e principalmente onde parar” (MESTIERI, 2004, p. 26). No ponto de vista deste profissional, as Relações Públicas representam a arte de harmonizar as expectativas entre uma organização e seus diversos públicos. Neste sentido, Mestieri sugere o trabalho de comunicação direcionado a públicos segmentados e homogêneos para que se obtenha sucesso nas ações necessárias.

²⁷ **Carlos Eduardo Mestieri** é um dos pioneiros em Relações Públicas no Brasil, tendo iniciado sua vida profissional, em 1963. Recebeu, em 2003, homenagem da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), pelos quarenta anos de vida profissional como RRPP. Além disso, foi eleito, mediante votação, como o Profissional de Mercado na primeira edição do Prêmio Relações Públicas do Brasil, em 2006. Fragmento de texto disponível em: <<http://www.informcom.com.br/editorial.html>>. Acesso em: <20/10/2007>.

Já Andrade destaca-se como um dos primeiros doutores em RRPP no país, bem como um dos fundadores, em 1977, do Curso de Relações Públicas da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP) e autor de diversos livros nesta especialidade. Dessa forma, esse autor configurou-se como uma referência fundamental para vários estudiosos brasileiros da área de RRPP, dentre os quais se evidenciam Waldyr Gutierrez Fortes e Cleuza Gimenes Cesca²⁸, por também terem dedicado pesquisas à noção de “públicos”.

Waldyr Gutierrez Fortes (2003) acredita que os públicos são o propósito de estudo das Relações Públicas e que a presença da controvérsia é primordial na estruturação dos mesmos, pois ela fomenta, através do debate de interesses comuns, a formação do grupo que objetiva o encontro de uma solução coletiva, via ação conjugada. O autor (2003) alerta para o fato da formação de públicos requerer que seus componentes possuam uma linguagem em comum e pré-disposição ao consenso, e que “compete estrategicamente às atividades de Relações Públicas nas organizações formar públicos e contribuir para o surgimento da comunidade de públicos em lugar da sociedade de massas” (FORTES, 2003, p.30).

Fortes (2003) ainda aponta dificuldades e incongruências na tipologia dos “públicos”. No seu entendimento, os “públicos” devem ser vistos numa perspectiva mais abrangente que os “grupos” ou ainda que a classificação por “área de convivência”, ou seja, públicos internos e externos. No intuito de minimizar tais problemas, acredita ser necessária a existência de requisitos para esquematizar a classificação dos públicos.

Tendo Penteadó (1968) como referência, Fortes (2003, p. 67) lista os seguintes critérios para o entendimento sobre “públicos”:

- a) não existe a entidade “público”, não há um, mas vários públicos;
- b) os assuntos criam seus próprios públicos;
- c) a natureza específica de uma empresa pode, normalmente, criar seus próprios públicos;
- d) organizações com propostas e objetivos similares têm públicos similares;

²⁸ **Cleuza Gertrudes Gimenes Cesca** possui doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo - USP (1993) e é professora titular da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Atua nos seguintes temas: relações públicas, comunicação organizacional, defesa do consumidor, organização de eventos. Possui livros publicados sobre: comunicação dirigida escrita; organização de eventos; consumidor; relações públicas. Fragmento de texto disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/0621213906500063>>. Acesso em: <20/10/2007>.

- e) os públicos mudam quando mudam as organizações;
- f) os espectadores devem ser tratados com muito cuidado.

A partir desses critérios, Fortes reforça a idéia de que dentre as atividades do profissional de Relações Públicas está a ação de conhecer, formar e classificar os públicos de interesse institucional. Esta ação parte do trabalho direcionado aos grupos. Contudo, “um grupo só será considerado público se houver um programa deliberado de Relações Públicas projetando esse desígnio” (FORTES, 2003, p. 71). No tocante à classificação dos públicos, Fortes (2003) toma como referência Andrade (1994), acrescido do critério de envolvimento ou proximidade com os interesses da empresa. Deste olhar resulta o surgimento de uma nova categoria, chamada de “públicos em potencial”.

O quadro 7, na página a seguir, apresenta a composição desta classificação sugerida por Fortes (2003).

Classificação dos Públicos – Fortes (2003)			
Internos	Externos	Mistos	em Potencial
Administração superior, empregados (funcionários fixos, funcionários fixos que prestam serviços em outras organizações, funcionários com contrato de trabalho temporário, estagiários, <i>trainees</i> e bolsista), familiares e dependentes, funcionários terceirizados.	Comunidade, grupos organizados, sindicatos e entidades representativas, celebridades, escolas, imprensa em geral, governo, concorrente e competidores, consumidores, países, grupos internacionais.	Investidores, fornecedores, intermediários, cooperados.	Associações culturais, autoridades religiosas, bancos, bibliotecas, candidatos a vestibulares, clubes, consultores, consumidores em potencial, curiosos, entidades assistenciais, entidades beneficentes, futuros empregados, organizações não-governamentais, partidos políticos, pessoas isoladas.

Quadro 7: Classificação dos públicos internos, externos, mistos e em potencial, Fortes (2003).
 Fonte: adaptação da obra de FORTES, 2003, pp. 72-81

A categoria “públicos em potencial” pode ser associada à composição da “matriz de portfólios de públicos” uma vez que, segundo este autor, “os públicos se formam de acordo com as controvérsias existentes nos ambientes interno e externo à instituição, os esforços de Relações Públicas procuram detectar na massa aqueles cidadãos e grupos que têm ou que possam vir a ter interesse pela organização.” (FORTES, 1999, p. 102).

Neste sentido, a “matriz de portfólio de públicos” é composta por seis grupos:

- a) Defensores esclarecidos (área forte);
- b) Contribuintes reservados (área interessada);
- c) Observadores ativos (área vulnerável);
- d) Expectadores massivos (área diluída);
- e) Conflitantes mobilizados (área de choque);
- f) Críticos acomodados (área de tensão).

Os dados a compor a “matriz de portfólio de públicos”, segundo Fortes (1999), resultam da avaliação advinda da pesquisa de opinião vinculada a uma população e amostra pré-definidas, para a qual se apresenta:

- questões de reconhecimento e a pergunta-chave *“Numa escala de 1 a 9, independentemente de sua ligação oficial e/ou formal, que valor você daria para o nível do seu envolvimento ou proximidade com os interesses da empresa X”* (FORTES, 1999, p.195, grifo do autor);
- questões de discernimento a fim de revelar o grau de conhecimento dos públicos quanto as atividades e produtos da organização, percepções e opiniões gerais.

Com estas considerações, faz-se uma análise dos dados junto à matriz, que é composta por um eixo vertical e outro horizontal. A leitura do eixo vertical considera os dados coletados das questões de discernimento, ou seja, o grau de conhecimento, percepção e opinião geral dos públicos entrevistados. Para esta leitura, Fortes (1999) ainda sugere uma escala com pontuação que abrange de -4 a +8. Já a leitura do eixo horizontal é feita a partir dos dados coletados das questões de reconhecimento e, em especial, das perguntas-chave, para a qual a pontuação corresponde à escala de 1 a 9. O anexo D apresenta a composição e organização dos dados da matriz de portfólio de públicos, bem como as escalas de pontuação e um exemplo nesse sentido, visando facilitar o entendimento de sua estrutura e funcionamento.

O ano de 2003 revela também mais duas pesquisas sobre a noção “públicos” através dos estudos realizados pelas professoras Ana Maria Walker Roig Steffen²⁹ e Cleuza Cesca.

Ana Maria Steffen defendeu sua tese de doutorado com o tema “Modos de Percepção em Relações Públicas: o significado do conceito público” na qual dedicou seus estudos na revisão do conceito “público”, tendo como panorama o pensamento da comunidade científica de Relações Públicas do século XX. Suas principais conclusões apontam para a necessidade de atualização dos conceitos registrados em diversas obras literárias uma vez que estes apresentam: a) fortes influências das questões sócio-econômicas vivenciadas pelo país no período citado; b) distanciamento entre “o ser e o fazer” em RRPP, provavelmente pela recorrente referência “ao que dizem” os autores americanos desta área.

Em sua tese, Ana Maria Steffen (2003) não chega a apresentar uma sugestão de classificação de públicos, pois não faz parte do escopo de sua pesquisa. Entretanto, vale destacar sua contribuição na revisão do conceito de “públicos”.

Cleuza Cesca (2003), de acordo com alguns autores brasileiros como Simões (1995), Kunsch (2003), Fortes (2003) e França (2004a), tem exaltado a necessidade de uma nova classificação para públicos em RRPP, pois o paradigma vigente não contempla as necessidades atuais impostas pela sociedade contemporânea. A autora enfatiza, nesse contexto, o fato das organizações estarem passando por fatores de mudanças internas e externas, observadas em ocorrências como: alterações na cultura organizacional; alterações no meio ambiente; influências da globalização; surgimento e uso de novas tecnologias; terceirizações; consumidores respaldados pelo Código de Defesa; mulheres na chefia; privatizações; responsabilidade social; comunicação eletrônica e novos públicos. Ciente de todo esse contexto atual e dinâmico, Cesca propõe uma nova classificação de públicos, considerando o vínculo jurídico-físico. Dessa forma, parte da referência de categorização de públicos de Andrade (1994) – públicos internos, externos e mistos - que observa o vínculo físico. Ao acrescentar o vínculo jurídico, Cesca (2003, p. 38) justifica que “o aspecto jurídico nas organizações em geral é muito relevante [...] sobre o qual as organizações dispõem

²⁹ **Ana Maria Walker Roig Steffen** é bacharel em Comunicação Social, Relações Públicas, com especialização em Marketing, mestrado e doutorado em Comunicação Social pela PUCRS. Atualmente é professora adjunta da mesma universidade, sendo membro de corpo editorial da Revista de Estudos da Comunicação. Atua principalmente nos seguintes temas: Relações Públicas, Ensino e pesquisa, Política, Comunicação Social. Fragmento de texto disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/3905653448676824>>. Acesso em: <27/11/2007>

muita atenção, pois o julgamento dos atos pode extrapolar a esfera organizacional, indo para a justiça comum, o que gera desgastes de toda ordem”.

O quadro, a seguir, apresenta a composição desta classificação sugerida pela autora.

Classificação dos Públicos – Cesca (2003)				
interno-vinculado	interno-desvinculado	externo	misto-vinculado	misto-desvinculado
Administração superior, funcionários fixos, funcionários (contratos temporários).	Funcionários (serviços terceirizados que atuam no espaço físico da empresa).	Comunidade, consumidores, escolas, imprensa, governo, concorrente, bancos, sindicatos.	Vendedor externo não autônomo, acionistas, funcionários do transporte (com vínculo empregatício), funcionários (trabalham em suas residências de forma não autônoma), funcionários (prestam serviços em outras empresas).	Fornecedores, distribuidores, revendedores, vendedores (externos autônomos), funcionários (trabalham em suas residências de forma autônoma), familiares de funcionários, funcionários (transporte terceirizados).

Quadro 8: Classificação dos públicos interno-vinculado, interno-desvinculado, externo, misto-vinculado e misto-desvinculado, Cesca (2003).

Fonte: adaptação da obra de CESCA, 2003, pp. 37-38

Acredita-se que essa abordagem proposta por Cleuza Cesca traz contribuições para o estudo de “públicos”, uma vez que considera de forma mais detalhada novas situações envolvendo os públicos e está mais alinhada às questões da contemporaneidade. Entretanto, será a proposta de mapeamento dos “públicos” sugerida por Fábio França (2004a) que trará efetivamente um novo paradigma para este tema.

Em 2004, partindo de sua tese de doutorado, Fábio França publica o livro “Públicos: como identificá-los em nova visão estratégica” no qual apresenta um novo olhar para este tema através da Teoria da Conceituação Lógica dos Públicos. Situada na linha de pensamento filosófica, esta teoria, na visão de França (2004a) parte da existência da interdependência lógica da organização com seus públicos, tendo como pressuposto a observação dos relacionamentos estabelecidos. Realiza-se um mapeamento de todos os públicos existentes, levando em consideração:

- a) Tipo de público;
- b) Tipo de relacionamento entre a organização e estes públicos;
- c) Objetivo da empresa com estes públicos;
- d) Grau de relacionamento da organização com estes públicos;
- e) Expectativas da organização em relação a estes públicos;
- f) Expectativas destes públicos em relação à organização.

Seguindo estas orientações de Fábio França, apresenta-se o quadro 9, na página a seguir, uma matriz-modelo criada para ser o ponto de partida na identificação dos públicos.

Na coluna “tipo de públicos”, considera-se as categorias: empregados, acionistas, sindicatos, clientes, fornecedores, etc. Essas categorias não são determinantes, taxativas. Como se observa, após completar o preenchimento desta matriz, o foco principal está no grau de relacionamento estabelecido entre a organização e os seus públicos.

Na coluna “tipo de relacionamento”, seleciona-se uma ou mais opções de vínculo sugeridas por este autor. Dentre eles, pode-se citar como exemplo: jurídico, social, comercial, estratégico, político, etc.

Na coluna “objetivo da organização para com estes públicos”, descrevem-se as ações necessárias para a obtenção dos resultados que garantem a viabilidade dos negócios da organização.

Tipo de Público	Tipo de Relacionamento (organização-públicos)		Objetivo da organização com estes públicos	Grau de relacionamento da organização com estes públicos			Expectativas da Organização	Expectativas dos Públicos	
Citar...		Legal	Descrever...		Dependência	Públicos essenciais constitutivos	Descrever...	Descrever...	
		Social				Públicos essenciais não-constitutivos (ou de sustentação)			Primário
		Político							Secundário
		Comercial			Participação	Públicos não-essenciais			
		Negócios							
		Parceria			Interferência	Rede de concorrência			
		Outro (citar)				Rede de comunicação de massa			

Quadro 9: Matriz-modelo para mapeamento dos públicos e seu relacionamento com a organização.

Fonte: adaptação da obra de FRANÇA, 2004a, pp. 100-116.

Já a coluna “grau de relacionamento” refere-se a quanto os públicos contribuem na constituição e sustentabilidade da organização. Nessa coluna, seleciona-se uma das opções: dependência, participação ou interferência.

- a) **Dependência:** refere-se ao vínculo jurídico e situacional. É através deste vínculo que se identificam os públicos essenciais para a organização, sendo esses divididos em duas instâncias:
- I. **Públicos essenciais constitutivos:** possibilitam a existência da organização. Dentre alguns exemplos: investidores, sócios, diretores, conselhos administrativos, governo e autoridades governamentais, etc.
 - II. **Públicos essenciais não-constitutivos ou de sustentação:** são imprescindíveis para a organização, não interferindo diretamente na sua constituição e sim na sua sustentabilidade junto ao mercado. Alguns exemplos: colaboradores, fornecedores, clientes, consumidores, revendedores, sócios de clubes, alunos, etc. Este tipo de público ainda subdivide-se em duas categorias:
 - i. **Primários:** detém alto envolvimento com a organização, pois viabilizam os negócios. São formados por fornecedores de matéria-prima, insumos básicos e colaboradores diretos.
 - ii. **Secundários:** detém médio envolvimento com a organização, pois contribuem para a sustentabilidade da organização, mas em menor grau, visto que são fornecedores de produtos não-essenciais, contratados terceirizados e temporários.
- b) **Participação:** refere-se à participação dos públicos nos negócios da organização. Este grau de relacionamento é composto por públicos não-essenciais que são representados por “redes de interesses” específicos. Dessa maneira, estes públicos mantêm parcerias em níveis setoriais, associativos e comunitários.
- c) **Interferência:** refere-se à interferência, de forma positiva ou negativa, nos negócios da organização por parte de seus públicos. Neste caso, observam-se dois tipos de redes:
- I. **Rede de concorrência:** composta por concorrente local, regional, nacional, internacional, etc., deixando margem para conflitos de

interesses ou parcerias no formato “colaborar para competir”, visando o contexto global.

II. **Rede de comunicação de massa:** composta pelas mídias nos seus diversos formatos, atuando junto à opinião pública.

Por fim, nas colunas “expectativas da organização” e “expectativas dos públicos”, descrevem-se, respectivamente, as expectativas da organização em relação aos seus públicos bem como as expectativas que a empresa acredita que seus públicos têm em relação a ela.

Este tipo de mapeamento dos públicos, que leva em consideração o grau maior ou menor de relacionamento com a organização também é reconhecido por Margarida Kunsch (2003). Segundo essa autora “de posse desses dados, haverá condições de determinar quais os públicos prioritários para um trabalho imediato de relações públicas, propondo-se, assim, estudá-los e realizar o planejamento” (KUNSCH, 2003, p.328).

Em se tratando da conceituação de “públicos”, França (2004a, p. 121) acredita que

os públicos pertencem ao relacionamento contínuo e necessário da organização, garantindo-lhe a sobrevivência [...] existem independente da vontade da empresa [...] e cada um dos públicos que interage com a organização reveste-se de características próprias que precisam ser conhecidas e observada no estabelecimento de estratégias e políticas de ação da organização em relação a eles.

Além dessa proposta de mapeamento dos públicos e seus relacionamentos com a organização, França (2004a) sugere outra abordagem para identificação dos públicos ao destacar questionamentos a serem considerados pelos profissionais de Relações Públicas, na perspectiva organização-públicos:

- A que público se dirige;
- O tipo e objetivo da relação;
- O nível da dependência;
- A participação e o envolvimento;
- A natureza da relação, isto é, a sua prioridade, a temporalidade, e as expectativas, tanto por parte da organização como dos próprios públicos.

Com estes pressupostos definidos, França (2004a) indica uma lista de passos necessários para o “mapeamento lógico dos públicos”, isto é, a ação de “listar de maneira descritiva uma classe de elementos classificatórios, segundo uma determinada hierarquia, catalogação” de maneira que “funcione como um guia para identificar e descrever os públicos e sua relação com a empresa” (FRANÇA, 2004a, p. 128). Os passos são:

- Seleção de todos os tipos de públicos que se relacionam com a organização;
- Identificação dos públicos com os quais a empresa se relaciona mais frequentemente;
- Definição de quais são os públicos de interesse maior (prioritários);
- Determinação do tipo de relação existente entre organização-públicos, considerando: negócios, política, operacional, classista, profissional, social, institucional;
- Definição de qual o objetivo do relacionamento empresarial com esses públicos a partir da natureza da relação;
- Indentificação do nível de dependência da interação, examinando-se o grau de dependência do público com a empresa, considerando-se: total, parcial, ou, em termos lógicos, essencial, não-essencial;
- Investigação do grau de participação os negócios da empresa, na sua promoção institucional e mercadológica;
- Determinação da temporalidade da relação, considerando-se: permanente, sazonal, efêmera, ocasional, freqüente, etc.
- Discriminação das expectativas da organização em relação aos seus públicos, considerando-se o que é esperado como resultado.

Realizada esta tarefa, o autor acredita que é possível ter uma identificação que resulte em uma “tabela indicativa do relacionamento”. Esta tabela segue a idéia do mapeamento, servindo como modelo estruturado, conforme exemplo presente no anexo E, com destaque para relacionamento na perspectiva dos públicos com a organização, bem como no anexo F, com o relacionamento na perspectiva da organização com seus públicos.

2.2 Convergências nas Abordagens Apresentadas

A noção “públicos” revela pontos convergentes entre os estudiosos brasileiros apresentados neste capítulo. Algumas idéias comuns e recorrentes apontam para:

- a) A relevância da identificação dos elementos constitutivos da noção “públicos” para que esta não seja confundida com outras noções como povo, massa, multidão e nação. Observa-se esta questão em Andrade (1994), Penteado (1968) e Poyares (1974);
- b) “Públicos” compõem a “matéria-prima” de Relações Públicas, segundo Andrade (1975) e Fortes (2003). Portanto, “representam o objetivo maior da atividade” ou ainda a tarefa básica de RRPP, (FRANÇA, 2004a, p. 21; PENTEADO 1968, p. 30) que, conforme aponta Kunsch (2003), juntamente com a organização, constituem o objeto e estudo de RRPP;
- c) Para todos os autores pesquisados, Andrade (1994), Penteado (1968), Poyares (1974), Fortes (2003) e Cesca (2003), é fundamental identificar e classificar os diversos públicos para que sejam estabelecidas estratégias comunicacionais que tragam os resultados pretendidos.
- d) Verificou-se que a maioria dos autores brasileiros citados neste capítulo, ou seja, José Roberto Penteado, Teobaldo Cândido de Souza Andrade, Waldyr Gutierrez Fortes e Cleuza Cesca entendem “públicos”, em Relações Públicas, através da visão sociológica, numa perspectiva tradicional e comum a eles, na qual o critério de classificação refere-se à proximidade geográfica ou vínculo físico com a organização, resultando nas definições: público interno, externo e misto. O quadro 10 traz esse comparativo, na página a seguir. Em **negrito** foram assinalados alguns tipos de públicos que poderiam ser entendidos como incongruentes por estarem em categorias diferentes. Da mesma maneira, utilizaram-se alguns números, entre parênteses, para facilitar a localização e similaridade entre alguns termos. Observa-se que se trata apenas de diferenças que resultam do comparativo dos autores estudados com Penteado (1968), uma vez que este considerou apenas a classificação de públicos internos e externos. Com a inclusão da categoria “públicos mistos”, houve uma readequação desta classificação, que foi seguida pelos demais autores estudados.

Classificação dos Públicos, perspectiva tradicional comum a certos autores brasileiros (página 1 de 2)				
Autor	interno	externo	misto	em potencial
PENTEADO (1968)	Donos de empresa, acionistas (1) , empregados, comunidades (2) , revendedores(3) .	Fornecedores (4) , consumidores, concorrentes, entidades patronais representativas, sindicatos profissionais, órgãos de informação, governo público em geral	--	--
ANDRADE (1970)	funcionários (em todos os níveis) familiares dos funcionários	escolas imprensa comunidades (2) , poderes públicos concorrentes	Acionistas (1) , Distribuidores. revendedores(3) concessionários, fornecedores (4) .	--
FORTES (2003)	administração superior empregados (funcionários fixos, funcionários fixos que prestam serviços em outras organizações, funcionários com contrato de trabalho temporário, estagiários, <i>trainees</i> e bolsista) familiares e dependentes funcionários terceirizados	comunidades (2) , grupos organizados sindicatos e entidades representativas celebridades escolas imprensa em geral governo	investidores fornecedores (4) , intermediários cooperados	associações culturais autoridades religiosas bancos bibliotecas candidatos a vestibulares clubes consultores consumidores em potencial

Quadro 10: Comparativo entre as classificações de público, nos autores pesquisados.
Fonte: Autora da dissertação.

Classificação dos Públicos, perspectiva tradicional comum a certos autores brasileiros (página 2de 2)						
Autor	interno		externo	misto		em potencial
FORTES (2003)			concorrente e competidores consumidores países grupos internacionais			curiosos entidades assistenciais entidades beneficentes futuros empregados organizações não-governamentais, partidos políticos
CESCA (2003)	vinculado	desvinculado	comunidade consumidores escolas imprensa governo concorrente bancos sindicatos	vinculado	desvinculado	--
	administração superior funcionários fixos funcionários (contratos temporários)	funcionários (serviços terceirizados que atuam no espaço físico da empresa)		vendedor externo não autônomo acionistas (1) funcionários do transporte (com vínculo empregatício) funcionários (trabalham em suas residências de forma não autônoma) funcionários (prestam serviços em outras empresas)	fornecedores (4), distribuidores revendedores(3) vendedores (externos autônomos) funcionários (trabalham em suas residências de forma autônoma) familiares de funcionários funcionários (transporte terceirizados)	

Quadro 10: Comparativo entre as classificações de público, nos autores pesquisados.
Fonte: Autora da dissertação.

e) Com uma abordagem diferenciada sobre a classificação dos públicos, encontram-se estudiosos brasileiros como Roberto Porto Simões (1995) e Fábio França (2004a). Ambos acreditam que a classificação de públicos tradicional, que contempla esse entendimento através do vínculo físico (interno, externo e misto) ou ainda estratificado (classes A, B, C, D e E), não corresponde mais às atuais necessidades da sociedade e organizações contemporâneas. Simões (1995, p. 131) afirma que “é imprescindível identificá-los, analisá-los e referenciá-los quanto ao poder que possuem de influenciar os objetivos organizacionais, obstaculizando-os ou facilitando-os”. Nesse sentido, aproxima a sua idéia de “públicos” da classificação de Lucien Matrat³⁰, ao estabelecer quatro categorias: públicos de decisão, públicos de consulta, públicos de comportamento e públicos de opinião.

Considerando apenas a perspectiva das relações puramente sociais, Fábio França (2004a) acredita na validade dos conceitos da visão sociológica que classifica os públicos como internos, externos e mistos. Contudo, França (2004a, p. 21) aponta que “o objetivo maior no enfoque atual é a realização de negócios” e que portanto, conclui França (2004a), faz-se necessário o entendimento de públicos numa perspectiva geral, aplicável a princípios voltados para a realização de metas da empresa, isto é, a produtividade e lucratividade.

Seguindo esse raciocínio, França propõe a visão filosófica para a noção de “públicos” partindo da conceituação lógica que se fundamenta nas relações de negócios e no grau de dependência da organização com seus públicos e vice-versa. Diferentemente da visão sociológica, que considera critérios de proximidade, a visão filosófica enfatiza os relacionamentos estratégicos para o atingimento dos objetivos institucionais e mercadológicos da organização e seus públicos.

Ciente de que “para o profissional de Relações Públicas, o conhecimento dos públicos, sua classificação e o relacionamento com cada um deles são prementes” (FORTES, 2003, p. 69) destaca-se essa perspectiva em consonância com a visão filosófica, pois:

as mudanças estruturais das organizações e a globalização do mercado não admitem as definições tradicionais de públicos, porque os relacionamentos foram alterados e surgiram novas formas de ligação dos diferentes públicos com a empresa. (FRANÇA, 2004b, p. 13).

³⁰ Citado por SIMÕES (1995, p. 131): MATRAT, Lucien. *Méthodologie de la communication*, s. ed., s.d. pp. 40-42

Entende-se que a identificação dos públicos requer uma visão lógica, dinâmica e estratégica, uma vez que a relação organização-públicos está inserida num contexto contemporâneo, que dá margem para o surgimento de novos públicos e novas tendências mercadológicas. A Teoria da Conceituação Lógica de Públicos proposta por França (2004a) possibilita a elaboração de matrizes de estudo dos públicos conforme o contexto de cada relacionamento entre organização e públicos. Sendo assim, contempla uma perspectiva mais ampla e flexível para a identificação dos públicos, de maneira que auxilia no estabelecimento de estratégias comunicacionais específicas para atingir os interesses públicos e institucionais.

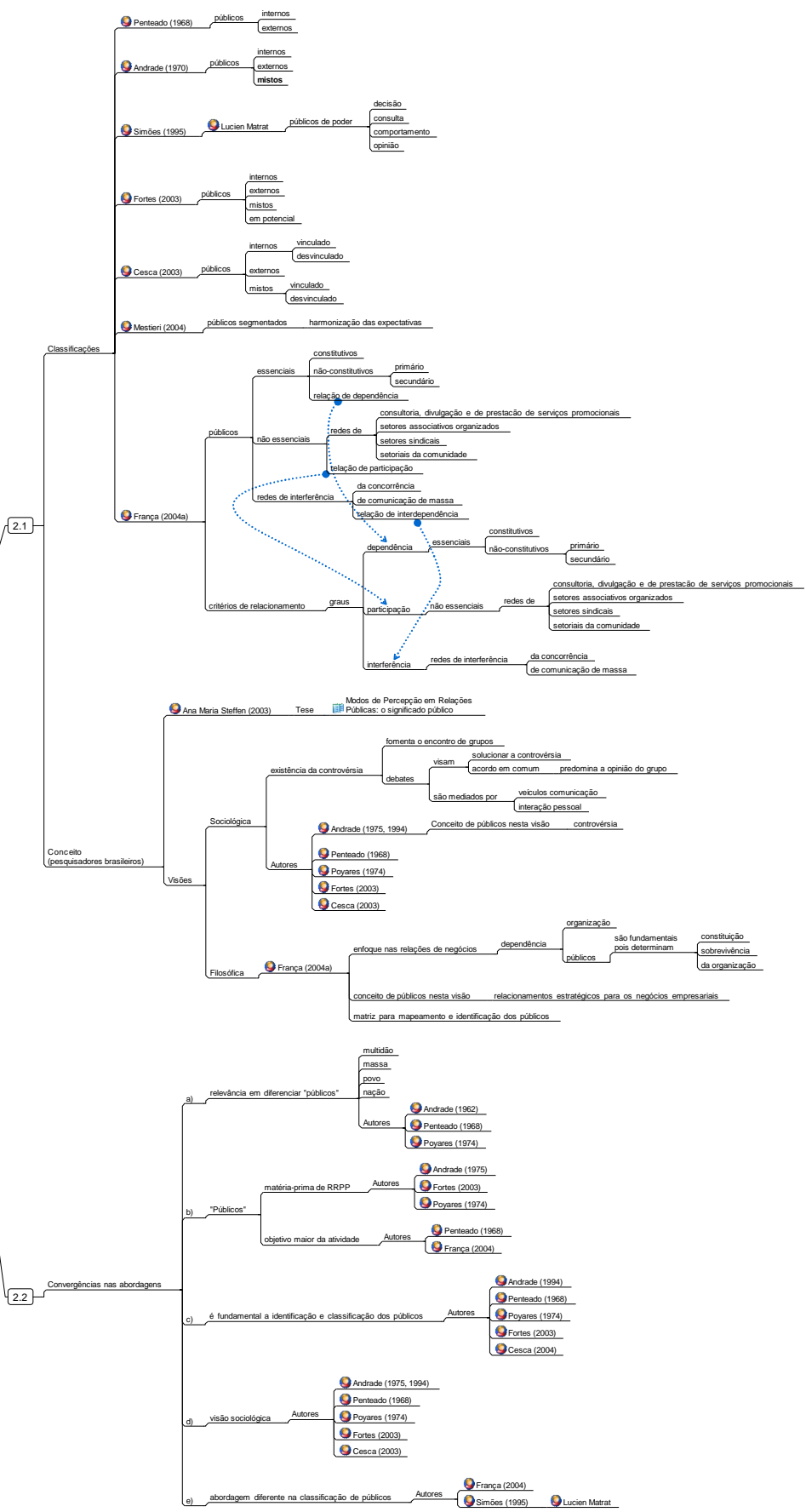
Este capítulo, inicialmente, foi estruturado em duas partes, conforme indicado nos dois primeiros parágrafos. Contudo, o mapa mental deste capítulo, presente na esquema 3, na página a seguir, indica que é possível uma leitura em três perspectivas: classificações de públicos; conceito de públicos na visão sociológica e filosófica; e convergências nas abordagens apresentadas.

Na perspectiva “classificações de públicos”, buscou-se primeiramente um resgate histórico sobre autores brasileiros que se posicionaram sobre este tema, ou seja, Penteadó (1968), Andrade (1970), Poyares (1974), Simões (1995), Fortes (2003), Cesca (2003), Mestieri (2004) e França (2004a). Desses autores, identificou-se e apresentou-se com maior detalhamento a visão de Penteadó (1968), Andrade (1970), Fortes (2003), Cesca (2003), e França (2004a), que se dedicaram à pesquisa deste tema apresentando uma proposta de classificação de públicos.

Já na perspectiva “conceito”, expôs-se duas das principais linhas de pensamento, a sociológica e a filosófica, evidenciando-se suas principais características e incluindo-se a citação direta de dois representantes destas visões, respectivamente, Andrade (1975) e França (2004a). Além disso, considerou-se a contribuição de Steffen (2003) através de sua revisão crítica do pensamento científico nos conceitos de públicos presente na bibliografia da área, no século XX.

Por fim, na perspectiva, “convergências nas abordagens apresentadas”, objetivou-se um comparação entre os autores estudados.

**PÚBLICOS EM
RELAÇÕES PÚBLICAS
CAP. 2**



Esquema 3: Mapa mental do cap. 2 - “Públicos em Relações Públicas”. Fonte: autora da dissertação.

No capítulo 1 desta pesquisa, em que se abordam estudos sobre “relacionamento em Relações Públicas”, destaca-se Kunsch (2003), autora que considera que as ações de relacionamento aliadas a uma comunicação integrada e planejada de forma estratégica possibilitam à organização o equilíbrio entre os seus interesses institucionais e o de seus públicos. Partindo dos estudos realizados até o momento, questiona-se a possibilidade destas ações de relacionamento serem baseadas na “interação” entre a organização e seus públicos. Dessa maneira, o capítulo a seguir apresenta um estudo sobre “interação e interatividade”, mediada por computador.

3. INTERAÇÃO E INTERATIVIDADE

Estudar a interação e a interatividade, no âmbito do ciberespaço, tem se relevado um desafio complexo para diversos pesquisadores. A complexidade, neste caso, caracteriza-se pela multiplicidade de pontos de vista sobre o mesmo tema (SILVA, 2006). Desafio identificado e aceito, este capítulo divide-se em duas partes, visando facilitar a exposição do entendimento sobre este tema. Considera, ainda, o aviso de Alex Primo sobre o fato de que ao tentar-se diferenciar estas duas noções, “tal empreitada converte-se em uma cilada” (PRIMO, 2007, p.13).

Na primeira parte, seguindo uma trajetória histórica, aborda-se a visão de cinco autores brasileiros que realizaram pesquisas sobre o tema “interação e interatividade”: Machado (1988, 1995), Alex Primo (1995, 2000, 2004, 2007), André Lemos (1997, 2004), Marco Silva (1998, 2006), Lucia Santaella (2004). Já na segunda parte deste capítulo, apresenta-se um mapeamento de sete personagens virtuais, visando-se exemplificar a aplicação conjugada das noções estudadas através dos referenciais teóricos presentes nos três capítulos dessa dissertação. Dessa forma, dentre as diversas visões teóricas estudadas, optou-se por: relacionamento (KUNSCH, 2003), públicos (FRANÇA, 2004a) e interação (PRIMO, 2007).

3.1 Definições e Abordagens de Interação e Interatividade

Considerando-se a ordem cronológica dos estudos na área de interação e interatividade no Brasil, encontra-se Arlindo Machado que, através do seu livro “A Arte do Vídeo”³¹, datado

³¹ MACHADO, Arlindo. **A arte do vídeo**. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995. 225 p.

de 1988, trata o termo “interativo” como sinônimo de “bidirecionalidade”. Este termo, por sua vez, é compreendido como um mecanismo através do qual ocorre o diálogo entre o emissor e o receptor durante a construção da mensagem.

Em 1995, Alex Primo publica o artigo “Televisão Interativa: um meio de comunicação democrático?”³² no qual apresenta o entendimento sobre “interatividade”, tendo como referências Arlindo Machado (1988) e a característica da bidirecionalidade, e Andrew Lippman³³ e os princípios de interruptibilidade, granularidade, degradação graciosa, previsão limitada e “não-default”.

Já em 1997, Arlindo Machado retoma este tema no seu livro “Pré-cinemas & Pós-cinemas” alertando para o fato de que (p. 250) “a interatividade, por ser um termo tão elástico corre o risco de abarcar tamanha gama de fenômenos a ponto de não poder exprimir coisa alguma.” Nesse mesmo ano, André Lemos publica o artigo “Anjos interativos e retribalização do mundo. Sobre interatividade e interfaces digitais” no qual argumenta que a interação técnica e social, entendidas por ele como elementos constitutivos da sociedade, tiveram suas características potencializadas, na atualidade, por conta da interatividade estimulada pelas mídias digitais.

No ano seguinte, em 1998, Marco Silva publica o artigo “O que é Interatividade” no qual informa que “Interatividade é, a partir dos anos 80, uma condição revolucionária, inovadora da informática, da televisão, do cinema, do teatro, dos brinquedos eletrônicos, do sistema bancário on-line, da publicidade, etc” (SILVA, 1998, p. 27). Alex Primo, também em 1998, publica em conjunto com Márcio Cassol³⁴ o artigo “Explorando o conceito de Interatividade: definições e taxonomias”, no qual os autores fazem uma ampla varredura sobre a noção interação, considerando: suas interfaces com outras disciplinas como a física, filosofia, sociologia, geografia, biologia, química e antropologia; a interação mediada por

³² PRIMO, Alex . TV Interativa: um meio democrático? **Sociedade em Debate**, v. 1, n. 1, p. 5-15, 1995.

³³ Alex Primo (1995) cita Andrew Lippman através da obra: BRAND, Stewart. **The media lab: inventing the future at M.I.T.** Nova Iorque: Penguin Books, 1988.

³⁴ **Márcio Cassol** é bacharel em Comunicação Social pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, tendo Alex Primo como seu professor orientador para o trabalho de conclusão de curso de graduação “Os ideais artísticos e de engenharia na construção de interfaces gráficas na internet”, apresentado em 2001. Dados disponíveis em <<http://lattes.cnpq.br/1458985996275598>>. Acesso em: <20/10/2007>.

computador, tendo como referência os estudos de André Lemos (1997), Jonathan Steuer³⁵, Andrew Lippman, Arlindo Machado (1995), Steve Outing³⁶ e Roderick Sims³⁷; a interação pelo enfoque da comunicação humana, indicando os estudos de David Berlo³⁸, Watzlawick, Beavin e Jackson (1967) e B. Aubrey Fischer³⁹; a perspectiva interacionista de Jean Piaget⁴⁰; até chegar a uma nova proposta de estudo, a interação vista como mútua e/ou reativa – aliás, este foi o tema central do artigo publicado na Revista Famecos, em 2000, também por Alex Primo.

Por fim, em 2002, Lucia Santaella apresenta o capítulo “Ciberarte de A a Z”⁴¹ destacando a interatividade pela ótica da estética, imersão, e incorporação do antropofornismo que começa a emergir através da ciberarte. Entretanto, é em seu livro datado de 2004 que esta pesquisadora trabalha plenamente o conceito de interação e interatividade nos processos comunicacionais que começam a ocorrer no ciberespaço.

Após esse panorama histórico, sobre a interação e interatividade para os principais pesquisadores desta área, será apresentado, nos itens a seguir e de forma mais específica, como cada um deles tem trabalhado este tema, isto é: a) Arlindo Machado; b) André Lemos; c) Marco Silva; d) Lucia e, e) Alex Primo, a saber:

- a) **Arlindo Machado**⁴² apresenta a interatividade na perspectiva da produção artística, observando, a partir de meados da década de 80, a tendência das artes visuais serem

³⁵ STEUER, Jonatahn. **Defining virtual reality**: dimensions determining telepresence. Journal of Communication, v.42, n. 4, p. 72-93. Autumn 1992. Disponível em: <<http://www.presence-research.org/papers/steuer92defining.pdf>>. Acesso em <20/10/2007>.

³⁶ OUTING, Steve. What Exactly is “Interactivity”? **Editor & Publisher News Page**. Dezembro 1998. Disponível em <<http://www.mediainfo.com/ephome/news/newshtm/stop/st120498.htm>>. Acesso em: 14/12/1999.

³⁷ SIMS, Roderick. **Interactivity: a forgotten art?**, 1995. Disponível em <<http://itech1.coe.uga.edu/itforum/paper10/paper10.html>>. Acesso em: 20/10/2007.

³⁸ BERLO, David K. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e a prática. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

³⁹ FISCHER, B. Aubrey. **Interpersonal communication**: pragmatics of human relationships. New York: Random House, 1987.

⁴⁰ PIAGET, Jean. **Biologia e conhecimento**: ensaio sobre as relações entre as regulações orgânicas e os processos cognoscitivos. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1996. 423 p.

⁴¹ In: Diana Domingues. (Org.). **Criação e interatividade na ciberarte**. 1 ed. São Paulo: Experimento, 2002, v. 1, p. 13-16.

⁴² **Arlindo Machado** é professor doutor da Universidade de São Paulo e professor titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Tem experiência nas áreas de Artes e Comunicação, com ênfase em Estética e Linguagem do Vídeo, atuando principalmente nos seguintes temas: artes eletrônicas, arte e tecnologia, vídeo-arte, imagem eletrônica, teoria da comunicação e televisão de qualidade. Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/2824538159346800>>. Acesso em: <20/10/2007>.

entendidas como experimentos estéticos que estimulam o diálogo com o espectador que, por sua vez, deixa de lado a postura passiva de mero receptor. Nesse sentido, verifica-se o estudo de tecnologias interativas em experiências envolvendo simuladores, videotextos, videodiscos digitais, banco de imagens, sons, etc. “[...] obras que existem em estado potencial, mas que pressupõem o trabalho de ‘finalização’ provisória do leitor/espectador/usuário.” (MACHADO, 1997, p. 252, grifo do autor). Este pesquisador ainda contribuiu para o tema apresentando um levantamento histórico, citando que a interatividade é considerada primeiramente na década de 30, por Bertolt Brecht, e, depois, na década de 70, por Raymond Williams e Hans M. Enzensberger.

Bertolt Brecht⁴³, em 1932, defendia a inserção democrática dos meios de comunicação junto à população, expondo a sua idéia de uso para o sistema radiofônico alemão, tecnologia de comunicação evidente nos anos de 1930. Hans M. Enzensberger⁴⁴, em 1979, abordou a interatividade como uma noção a ser incorporada pelos meios de comunicação, no sentido de torná-los bidirecionais, mediante um sistema de trocas, de intercâmbios e de conversação entre os envolvidos no processo de comunicação. Já Raymond Williams⁴⁵, em 1974, acreditava que as tecnologias vendidas como interativas, na verdade, não passavam de reativas, pois, entre as opções apresentadas ao usuário, cabia apenas a este o papel de escolher uma entre as alternativas ofertadas.

Primeiras ocorrências da noção interação/interatividade (Arlindo Machado, 1997)		
Ano	Autor	A interação observada no contexto
1932	Bertolt Brecht	Sistema radiofônico alemão.
1974	Raymond Williams	Mídias recentes para época que se intitulavam como interativas quando ele acreditava que era apenas reativas uma vez que as opções de interação já estavam previstas.

⁴³ BRECHT, Bertolt. Teoria do Rádio (1927-1932). In: MEDITSCH, Eduardo. **Teorias do Rádio: textos e contextos**. Vol 1. Florianópolis: Insular, 2005. p 35-45;

⁴⁴ ENZENSBERGER, Hans Magnus. **Elementos para uma teoria dos meios de comunicação**. Rio de Janeiro: Tempo Universitário, 1979.

⁴⁵ WILLIAMS, Raymond. **Television: technology and cultural form**. Hanover: University Press of New England, 1974.

1979	Hans M. Enzensberger	Os meios de comunicação apresentando características como a bidirecionalidade.
------	----------------------	--

Quadro 11: Registro das primeiras ocorrências da noção interação/interatividade, Machado (1997).
Fonte: adaptação de MACHADO, 1997.

Arlindo Machado teve a percepção, ainda na década de 80, quando os computadores não eram populares como atualmente, que as novidades que estavam por vir através da informática iriam compor um cenário complexo. Nesse cenário, a interatividade estaria inserida numa estrutura combinatória, representada através da metáfora do labirinto que convida a exploração sem mapa, típica atividade para mentes inquietas e curiosas.

- b) **André Lemos**⁴⁶ estuda a interatividade através do seu olhar de sociólogo sobre as tecnologias da comunicação, com especial destaque para as atuais tecnologias, definidas por ele como “medias digitais”. Dessa forma, ele apresenta a interatividade como uma ação dialógica entre o homem e os objetos tecnológicos, isto é, uma interação tecno-social. Para facilitar este entendimento, o autor traz o exemplo do motorista de carro, em trânsito, no qual a interatividade se efetiva através da interação técnica (homem-carro) e social (homem dirigindo e o trânsito). Para Lemos (1997, 2004), a interatividade abrange cinco níveis de interação, levando em conta a graduação nas ações dialógicas (quadro 12). No entendimento deste autor, a interação técnica pode ser considerada em dois contextos distintos: o “analógico-mecânico” - advindo dos meios tradicionais de comunicação, e o “eletrônico-digital” presente nos “medias digitais”, que amplia as possibilidades de ações dialógicas ao possibilitar a criação, distribuição e interferência sobre o conteúdo, sobre os dados (quadro 12). Entretanto, vale salientar que algumas mídias tradicionais de comunicação têm seu potencial de interatividade alterado ao sofrerem a incorporação de algumas tecnologias digitais. Uma evidência, nesse sentido, é o aparelho de telefone que, atualmente, possui uma nova versão já popularizada, o “telefone celular”. Este, por sua vez, caracteriza-se como um dispositivo comunicacional móvel que, além de receber e transmitir o áudio, conforme o modelo, gera e dissemina dados também

⁴⁶ **André Lemos** é doutor em Sociologia pela Université Paris V (René Descartes) e professor associado da Universidade Federal da Bahia. Em seu currículo lattes os termos mais frequentes na contextualização da produção científica, tecnológica e artístico-cultural são: cibercultura, ciberespaço, comunicação, cibercidade, cyberpunk, novas tecnologias, comportamento, arte eletrônica e cultura contemporânea. Fragmento de texto disponível em <<http://lattes.cnpq.br/5586679333125539>>. Acesso em: <20/10/2007>.

através de textos, imagens e vídeos. Num comparativo entre estas duas versões de aparelho telefônico, observa-se no “telefone fixo” uma alta interação social e uma baixa interação técnica pois basta atender ou digitar o número necessário. Já no “telefone celular”, verifica-se um maior equilíbrio entre a interação técnica (homem-aparelho) e a interação social (homem-homem), dadas todas as possibilidades de transmissão de dados oferecidas. Assim, André Lemos (1997, 2004) considera que o sentido amplo da noção “interatividade” está totalmente vinculado aos “meios digitais” e que esta, por sua vez, se concretiza através de interfaces gráficas, entendidas como “espaços”.

Na página a seguir, o quadro comparativo apresenta exemplos de ações dialógicas (homem-máquina), com os seus respectivos níveis e tipos de interação, propondo-se a evidenciar o entendimento de André Lemos para as noções interação e interatividade.

Exemplo de Ação Dialógica (homem-técnica)	Descrição da Interação	Nível de Interação	Interação técnica (homem-técnica)		Interação Social (homem-homem)
			(analógico-mecânico)	(eletrônico-digital)	
Homem e aparelho de televisão (preto e branco com apenas um ou dois canais).	Permite a troca entre os dois canais, e ajustes na imagem (brilho, contraste) e volume do som.	0 (zero)	X		
Homem e aparelho de televisão a cores com controle remoto e mais de duas opções de canais.	O controle remoto já permite certa autonomia nas trocas de canais, também conhecido como <i>zapping</i> .	1 (um)	X		
Homem e aparelho de televisão a cores, com controle remoto, com mais de duas opções de canais e entradas para outros aparelhos como videocassetes, DVD <i>Players</i> , plataformas de jogos eletrônicos.	O telespectador já se apropria do aparelho de tevê e com ele pode jogar, assistir vídeos e gravar programas.	2 (dois)	X		X
Homem e telefone, fax ou correio eletrônico.	É possível criar e interferir sobre o conteúdo dos dados a serem transmitidos	3 (três)		X	X
Homem e televisão digital interativa.	Possibilita, simultaneamente, a interação técnica e social, através da interferência sobre o conteúdo e a troca de idéias com os demais participantes de tal experiência.	4 (quatro)		X	X

Quadro 12: Os tipos e os níveis de interações propostos por Lemos (2004).

Fonte: adaptação da obra de André Lemos (2004, p.113-114) e do artigo ([1997]).

O olhar de André Lemos para a interação e interatividade destaca a inter-relação entre a esfera social, o homem, e a esfera técnica, as máquinas. Esta perspectiva acaba por ser uma visão recorrente nos seus estudos, revelando a sua necessidade de entendimento sobre o homem contemporâneo envolvido pelos “mídias digitais”.

- c) **Marco Silva**⁴⁷ (2006) assinala, como ponto de partida, o caráter complexo dos estudos sobre interatividade, indicando a necessidade do diálogo e reflexões no sentido de superar as três principais reações que tem observado em debates com críticos e estudiosos da área: a) “aquela que vê mera aplicação oportunista de um termo ‘da moda’ para significar velhas coisas como diálogo e comunicação”; b) aquela que “legitima a expansão globalizada do novo poderio tecno-industrial, baseado na informática”; c) aquela que qualifica o potencial para a “rivalidade e a dominação da técnica promovendo a regressão do homem à condição de máquina” (SILVA, 2006, p. 9, grifo do autor).

Marco Silva lançou o seu livro “Sala de Aula Interativa” no ano 2000, estando este disponível atualmente na sua quarta edição (2006). Trata-se de uma referência necessária a todos os estudiosos sobre o tema, pois o autor apresenta uma ampla visão sobre a interatividade e interação, considerando uma perspectiva interdisciplinar que envolve as áreas: educação, comunicação, mídia clássica, internet, tecnologias digitais, arte, mercado, sociedade e cidadania.

Com essa visão interdisciplinar, Marco Silva (2006, p.92, grifos do autor) possibilita o entendimento de que “Além da ‘indústria cultural’ teríamos agora a ‘indústria da interatividade’ entendida como indústria da participação que visa garantir a adesão do consumidor”. Neste sentido, o adjetivo “interativo” é amplamente utilizado para caracterizar um produto ou serviço com algum nível de participação ou troca de ações. Na atualidade, encontram-se de maneira recorrente exemplos desta questão, através de expressões como “pesquisa interativa”, “culinária interativa”,

⁴⁷ **Marco Silva** é sociólogo, doutor em Educação (Universidade de São Paulo, 1999) e professor na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) e professor no PPGE da Universidade Estácio de Sá (UNESA). É pesquisador, atuando principalmente nos seguintes temas: interatividade, educação e comunicação, cibercultura, educação on-line e aprendizagem interativa. Fragmento de texto disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/4556079969557919>>. Acesso em: <20/10/2007>.

“marketing interativo”, “prova interativa”, e inclusive em chamadas publicitárias como estas das “Pílulas da Qualidade” (anexo B): “Compre as Pílulas da Qualidade agora mesmo e capacite seus colaboradores de maneira interativa e muito divertida”. Dessa forma, fica evidente o enfoque mercadológico fortemente associado à noção de interatividade, esta utilizada como um argumento de venda (SILVA, 2006; LEMOS, 2004; PRIMO, 2007). Entretanto, Marco Silva acredita que estudar a interatividade somente pelo enfoque mercadológico resulta numa perspectiva reducionista, afinal ela traz toda uma riqueza e complexidade associadas a uma nova modalidade comunicacional.

Ao realizar um estudo sobre as origens do termo “interação”, Marco Silva (2006) verificou que ele pertence a várias áreas de conhecimento. Surgiu primeiramente associado à física, mas foi incorporado logo pela sociologia, psicologia social, química, biologia, comunicação, até transmutar-se em “interatividade” ao chegar no campo da informática. Dada esta abrangência, este autor, visando o seu campo de estudos, estabeleceu o princípio de que, para ser interativo, um produto, uma comunicação, uma obra de arte ou um equipamento precisa possuir, necessariamente, elementos que contemplem complexidade, multiplicidade e não-linearidade, de maneira que resulte na liberdade de participação, intervenção e criação por parte do usuário-interlocutor. Além disso, esse pesquisador encontrou nos estudos de Arlindo Machado (1988, 1997) a referência para estabelecer três binômios, como fundamentos da interatividade: a) participação-intervenção; b) bidirecionalidade-hibridização; c) permutabilidade-potencialidade. Vale destacar que estes binômios dialogam entre si, são complementares, não excludentes e objetivam mapear algumas especificidades e singularidades da interatividade.

- O **binômio participação-intervenção** envolve as perspectivas: tecnológica, política, sensorial e comunicacional.

I. A **perspectiva tecnológica** tem como ponto de partida os estudos de Justino Sinova⁴⁸ que considera os públicos como intrusos não bem-vindos pelos gestores das mídias. Sendo assim, com as novas tecnologias,

⁴⁸Marco Silva (2006) indica os estudos de Sinova em: SINOVA, Justino. Transformación del sistema de medios. Impactos económicos y sociales. In: Apuntes **de la sociedad interactiva**: autopistas inteligentes y negocios multimedia. FUNDESCO (org.) Cuenca (Espanha): UIMP, 1994.

há um forte impacto nesta relação, pois elas aumentam a presença, participação e intervenção dos públicos no processo comunicacional.

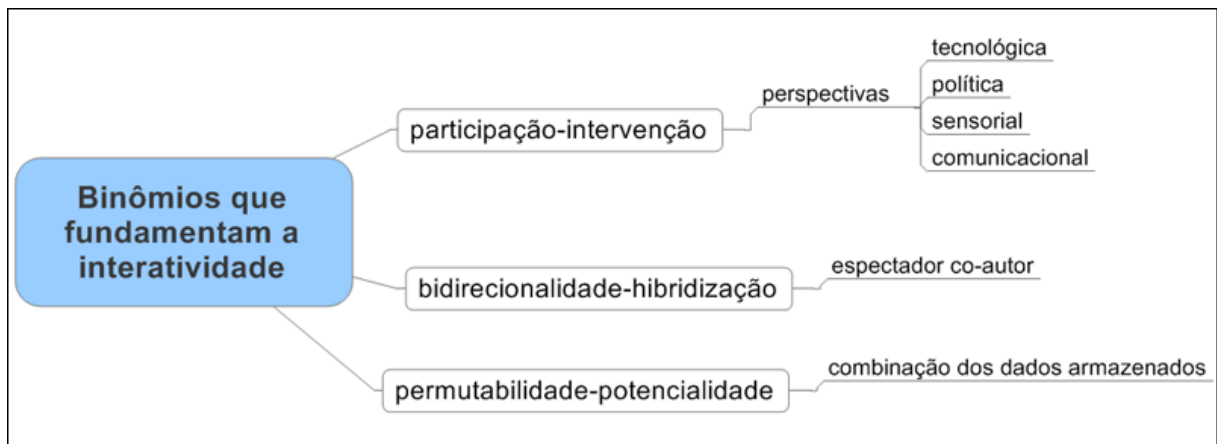
- II. A **perspectiva política** baseia-se nos estudos de Bertolt Brecht, Hans M. Enzensberger e Raymond Williams, já destacados nos estudos de Arlindo Machado (1997). Essa visão implica em instigar a necessidade da comunidade de espectadores a terem algum poder para colocar seus interesses na grade de programação das emissoras; em haver uma produção conjunta entre emissor e receptor.
- III. A **perspectiva sensorial** está vinculada aos estudos de Brenda Laurel⁴⁹, portanto envolve questões da pragmática da comunicação, o comportamento vinculado ao processo comunicacional, associado à disposição dos envolvidos em participar. O sensorial acaba por se caracterizar como essencial para a interatividade reportando-se, conseqüentemente, para o contexto da imersão.
- IV. A **perspectiva comunicacional** tem como referência Marie Marchand⁵⁰, que evidencia o fato de observarem-se mudanças impactantes no processo comunicacional clássico (emissão-mensagem-recepção) por conta das atuais tecnologias digitais. Nesse sentido, há toda uma mudança de comportamento que afeta a natureza da mensagem, o papel do emissor e o status do receptor.

- O **binômio bidirecionalidade-hibridização** tem como base a crítica à teoria comunicacional funcionalista, a crítica ao modelo unidirecional do tipo um-todos. É no campo das artes, pelo aspecto da arte interativa, conforme destaca Arlindo Machado (1988, 1997), que a bidirecionalidade começa a se efetivar, trazendo o espectador como co-autor. Já a hibridização, no sentido utilizado por Marco Silva (2006), traz a dimensão da fusão provida pela bidirecionalidade, isto é, a obra, o autor e o espectador se tornam um todo único.
- O **binômio permutabilidade-potencialidade** está profundamente associado às atuais tecnologias, pois, segundo Marco Silva (2006 p.130), “a informática

⁴⁹ Marco Silva (2006) indica os estudos de Brenda Laurel, disponível em: LAUREL, Brenda. **Computers as theatre**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1991.

⁵⁰ Marco Silva (2006) apresenta as idéias de Marie Marchand, disponível em: MARCHAND, Marie. **Les paradis informationnels: du Minitel aux services de communication du futur**. Paris: Masson, 1987.

avançada [...] permite o registro e a busca de múltiplas informações de modo não seqüencial [...] permite ao usuário ampla liberdade de navegação num oceano de informações armazenadas.” Neste contexto, a permutabilidade se efetiva através das incontáveis possibilidades de combinações dos dados armazenados. Assim, emerge a potencialidade como resultante desse contexto informático-tecnológico que promove o surgimento de infinitos tipos de criações, ou “narrativas possíveis” como considera este autor.



Esquema 4: Mapa mental dos binômios que fundamentam a interatividade.

Fonte: adaptação da obra de Marco Silva (2006, p. 100-134)

A interatividade, para Marco Silva, não é apenas um tema de estudo. Além das interações resultantes da leitura de seus livros e de sua atuação com professor, Silva mantém em espaço na Internet⁵¹ através do qual mantém quatro ambientes de interação: páginas com conteúdos, fórum, chat e ramos de discussão com acesso restrito aos seus alunos de educação online.

- d) **Lucia Santaella**⁵² (1983) é especialista na área da semiótica, a ciência dos signos, que tem por objeto de investigação todas as linguagens possíveis, seus modos de constituição e de produção de significação e de sentido⁵³. É nesta perspectiva que esta pesquisadora constrói seu entendimento sobre interação e interatividade no contexto comunicacional. Primeiramente, Santaella (2004) destaca a interatividade enquanto ação do internauta no ciberespaço e que esta noção tem sido um dos tópicos centrais

⁵¹ <http://www.saladeaulainterativa.pro.br/>

⁵² **Lucia Santaella** é professora titular no programa de Pós-Graduação em Comunicação e Semiótica da PUCSP, com doutoramento em Teoria Literária na PUCSP em 1973 e Livre-Docência em Ciências da Comunicação na ECA/USP em 1993. Suas áreas mais recentes de pesquisa são: Comunicação, Semiótica Cognitiva e Computacional, Estéticas Tecnológicas e Filosofia e Metodologia da Ciência. Fragmento de texto disponível em: < <http://lattes.cnpq.br/8886485096957731>>. Acesso em 20/10/2007.

⁵³ SANTAELLA, Lucia. **O que é semiótica**. São Paulo: Brasiliense, 1983. 114 p.

dos estudiosos em comunicação digital. Partindo deste ponto, a autora percebe que a noção “interatividade” possui proximidade com as palavras: ação, agenciamento, correlação e cooperação, o que resulta na ampliação de seu significado, conforme demonstra o quadro, a seguir.

	Ação	Agenciamento	Correlação	Cooperação
Interatividade	Operação, Trabalho, Evolução	Intertrabalho	Influência Mútua	Contribuição, Co-agenciamento, Sinergia, Simbiose

Quadro 13: O campo semântico da noção “interatividade” no cruzamento com determinadas palavras.
Fonte: Adaptação da obra de Lucia Santaella (2004, p. 253).

Procurando avançar no seu entendimento sobre o tema, Santaella (2004, p. 154) ainda propõe:

[...] uma definição mais básica de interatividade nos diz que se trata aí de um processo pelo qual duas ou mais coisas produzem um efeito uma sobre a outra ao trabalharem juntas. Uma definição menos genérica e mais simplificada diz que interação é a atividade de conversar com outras pessoas e entendê-las. Nesta última definição, está explícita a inserção da interatividade em um processo comunicativo, que, na conversação, no diálogo, encontra sua forma privilegiada de manifestação.

Ao tratar de processos comunicacionais, esta pesquisadora ainda defende a “dinamicidade do processo”, visando uma troca mais equilibrada entre o emissor e o receptor. Neste sentido, cita a perspectiva da pragmática da comunicação (WATZLAWICK; BEAVIN; JACKSON, 1967) e o surgimento, neste contexto, do “conceito de negociação como meio de se chamar a atenção para áreas de intercâmbio necessário entre emissor e receptor em todos os processos de comunicação.” (SANTAELLA, 2004 p. 159).

Lucia Santaella aproxima seu ponto de vista sobre este tema ao de Arlindo Machado (1995). Ambos associam interatividade e imersão numa mesma dimensão composta por obras abertas, dinâmicas e comunicacionais nas quais a co-autoria e co-criação, por parte dos “leitor/espectador/usuário/interatores”, se reconstruem a cada experiência vivenciada.

- e) **Alex Primo**⁵⁴ (2007) evidencia que a noção “interatividade” origina-se na área da informática, mas, por ser tão abrangente, acaba sendo imprecisa e de pouca colaboração no entendimento das interações mediadas por computador. Desta maneira, afirma que seus estudos destinam-se à noção “interação”, sendo esta entendida como “relação entre” os interlocutores, como relacionamento na comunicação que pode ser visto através de dois tipos de interação: mútua e reativa. Esta concepção de Primo traz como referência a crítica de Raymond Williams que, em 1970, já alertava para a distinção entre os sistemas interativos e os meramente reativos. Num quadro comparativo (quadro 14, na página a seguir), pode-se compreender o diferencial entre estas interações, observadas através das dimensões: sistema, processo, operação, fluxo, *Throughput*, relação e interface.

Através deste quadro comparativo, percebe-se que a interação mútua caracteriza-se como um sistema aberto com relações negociadas e interdependentes, nas quais os interagentes constroem um relacionamento, afetando-se mutuamente. Neste contexto, o surgimento de qualquer conflito modifica o relacionamento. Já a interação reativa, por estar inserida num sistema fechado, acaba por ser totalmente previsível. Seu processo envolve estímulo-resposta, operando em modos de ação e reação através de relações causais. Mesmo considerando-se esses dois tipos de interação (mútua e reativa) ainda pode-se “pensar em algo como *multi-interação*, no sentido de que várias podem ser as interações [...] Além disso, cada um interage com seu contexto e intrapessoalmente” (PRIMO, 2000, p.89, grifo do autor). Segundo aponta este autor, a multi-interação destaca o fato de que as interações mútuas e reativas não são excludentes, podendo inclusive ser complementares.

⁵⁴ **Alex Primo** é professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da UFRGS e coordenador do Laboratório de Interação Mediada por Computador (LIMC), também na mesma instituição. Possui mestrado em Jornalismo e doutorado em Informática na Educação. Seu livro *Interação Mediada por Computador* (Sulina, 2007) é fruto de sua tese de doutorado que foi premiada pela Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (intercom) e pela Sociedade Brasileira de Informática na Educação (SBIE). CV Lattes disponível em < <http://lattes.cnpq.br/1458985996275598> >

Tipologia	Definição	Interação mútua	Interação reativa
Dimensões			
Sistema	Um conjunto de objetos ou entidades que se inter-relacionam entre si formando um todo.	Aberto	Fechado
Processo	Acontecimentos que apresentam mudanças no tempo.	Negociação	Estímulo-resposta
Operação	A produção de um trabalho ou a relação entre a ação e a transformação.	Ações interdependentes	Ação e reação
Fluxo	Curso ou seqüência da relação.	Dinâmico	Linear, pré-determinado
Throughput	O que se passa entre a decodificação e a codificação, <i>inputs</i> e <i>outputs</i> (para usar termos comuns no jargão técnico).	O <i>throughput</i> afeta o <i>input</i> de tal maneira que o <i>output</i> jamais pode ser totalmente previsto.	Reflexo ou automatismo
Relação	O encontro, a conexão, as trocas entre elementos ou subsistemas.	Construção negociada	Construção causal
Interface	Superfície de contato, agenciamentos de articulação, interpretação e tradução.	Virtual - cada interação é um complexo matemático.	Potencial - mesmo estímulo apresentado por indivíduos diferentes nas mesmas condições resultarão em uma resposta equivalente.

Quadro 14: Interação mútua e reativa, quadro comparativo, Primo (2000).
 Fonte: adaptação da obra de Alex Primo, 2000, p.86.

Ainda na perspectiva da interação através da abordagem sistêmico-relacional que pauta a ação interpessoal, que necessariamente não precisa ser do tipo presencial, verifica-se o

enfoque da pragmática da comunicação humana que valoriza a interação optando por “ir além do conteúdo, dedicando-se também ao estudo do relacionamento” (PRIMO, 2007, p. 83).

Dentre os pesquisadores da perspectiva pragmática, Primo (2007) ressalta os estudos de Paul Watzlawick, Janet H. Beavin e Don D. Jackson (1967), pertencentes ao Instituto de Pesquisa Mental de Palo Alto (Califórnia) e, portanto, com uma visão da interação aplicada à psicoterapia, e B. Aubrey Fisher (1987), pesquisador americano contemporâneo, especialista em comunicação interpessoal e grupal.

Para Watzlawick, Beavin e Jackson (1967, p.47), “qualquer comunicação implica em cometimento, um compromisso; e, por conseguinte, define a relação”. Em outras palavras, estes autores entendem que comunicação não apenas transmite informação, ela também impõe um comportamento. Sendo assim, no relacionamento entre os participantes, podem ser observados os efeitos comportamentais da comunicação. Ressalta-se, ainda, que estes autores têm a visão da interação humana enquanto sistema aberto, isto é, um sistema que tem como característica a interdependência das partes e o tratamento da realidade complexa. Esta noção originou-se na Teoria Geral dos Sistemas, desenvolvida pelo biólogo e cientista alemão Ludwig von Bertalanffy (MAXIMIANO, 2006).

Já para B. Aubrey Fisher (1987), segundo estudos de Alex Primo (2000), a comunicação interpessoal, o relacionamento humano da interação humana são *sinônimos* e estes, por sua vez, envolvem três elementos inter-relacionados: o contexto, a relação e os participantes. Primo (2000) acredita que o destaque apenas para um destes elementos afeta o entendimento do processo comunicacional, prejudicando a criação de ambientes interativos mediados por computador.

A figura 3, na página a seguir, retrata uma contribuição dos estudos de Primo para esta pesquisa, uma vez que o contexto (geográfico, social, político, temporal), a relação e os participantes são elementos de força no estudo da interação mediada por computador. Assim, esses elementos resultaram em categorias de análise adotadas durante a investigação das doze “Pílulas da Qualidade”, pelo enfoque da interação entre os participantes do sistema organização-públicos.

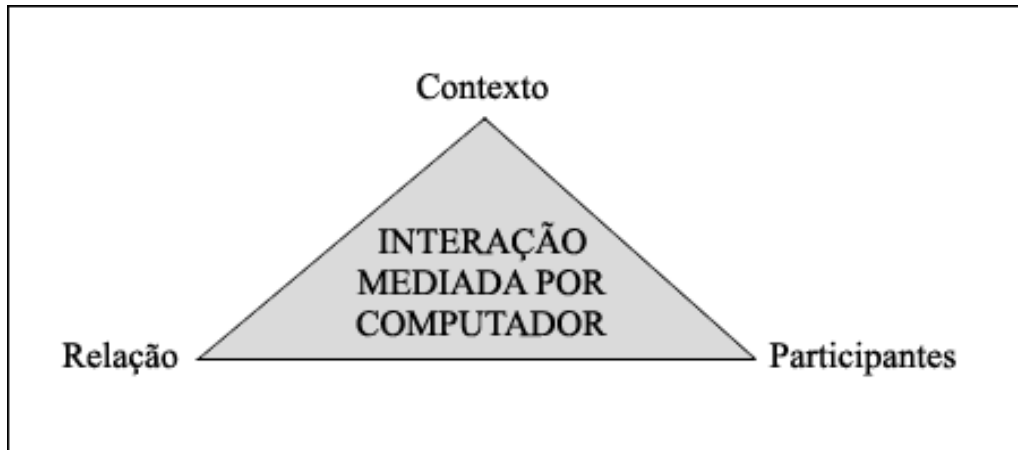


Figura 3: Elementos constitutivos da interação mediada por computador.
Fonte: adaptação da obra de Alex Primo (2000, p.86).

Outra contribuição percebida nos estudos de Alex Primo (2007) também vem de sua aproximação com as idéias de B. Aubrey Fisher. Primo considera que relações interpessoais ocorrem também em ambiente mediados por computador e Fisher (1987) apresenta um gráfico sobre as dimensões negociadas das relações interpessoais (figura 4).

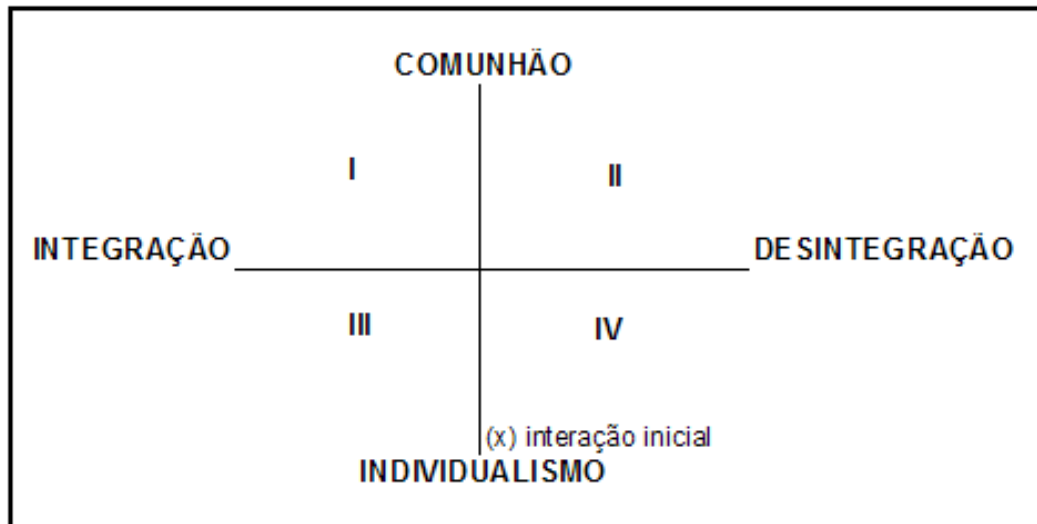


Figura 4: Dimensões negociadas das relações interpessoais.
Fonte: PRIMO 2007, p.122, sobre estudos de B. Aubrey FISHER, 1987.

Este gráfico é composto por dois eixos, horizontal e vertical, que, por sua vez, resultam em quatro quadrantes. O eixo vertical representa a inclusão de si no relacionamento. Verifica-se o movimento do indivíduo para o coletivo, o “individualismo”, sendo o ponto de partida da interação para a “comunhão”. Já o eixo horizontal destaca o desenvolvimento evolutivo da relação, o movimento da “integração” para a “desintegração” e vice-versa.

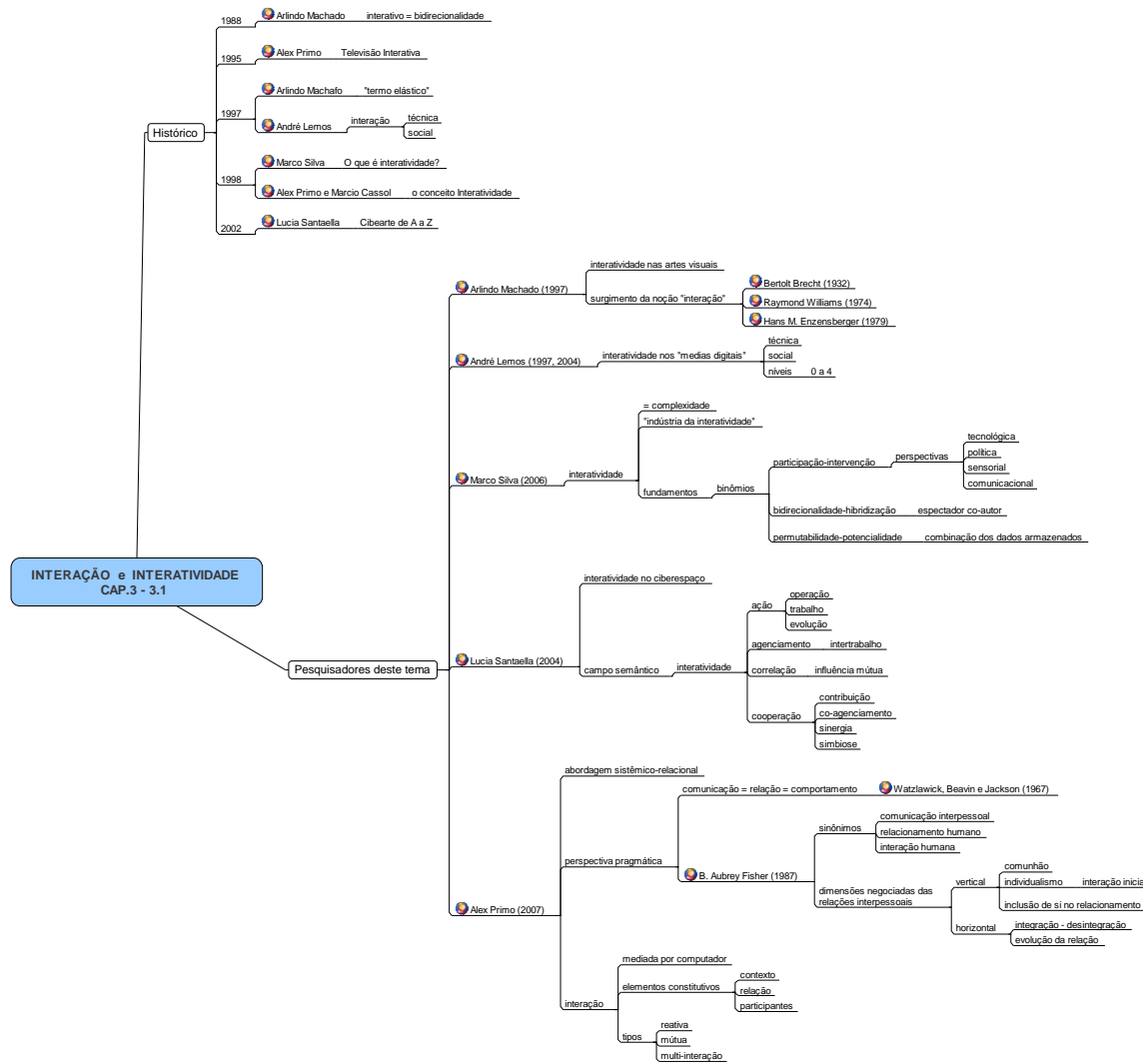
Conforme for trabalhada a interação, esta pode oscilar e fomentar o movimento entre estas dimensões de relacionamento. Neste ponto, chega-se a um dos desafios motivadores das atividades de Relações Públicas: estabelecer um relacionamento que lide com a gestão dos interesses institucionais, visando à cooperação em sistemas organização-públicos. Aliás, Primo (2005, 2006) também trabalha a questão do conflito e cooperação em interações mediadas por computador, destacando o estudo necessário sobre o relacionamento que se estabelece. Consenso e cooperação não podem ser entendidos como sinônimos, pois cooperação está muito mais próximo ao conflito do que ao consenso.

Acredita-se que, por estudar a interação pelo viés da abordagem sistêmico-relacional, através da visão advinda da psicologia social e humana da pragmática da comunicação, Alex Primo seja o autor que permita uma melhor aproximação entre as noções interação e relacionamento no universo das atividades dos profissionais de Relações Públicas.

O mapa mental contendo a estrutura do conteúdo sobre o primeiro item deste capítulo, 3.1 – “Definições e Abordagens de Interação e Interatividade” está disponível na página a seguir.

Iniciou-se com a trajetória histórica dos pesquisadores das noções interação e interatividade, considerando-se os seus primeiros textos publicados sobre este tema, isto é, Machado (1988, 1997), Primo (1995, 1998), Lemos (1997), Silva (1998) e Santaella (2002).

Após, apresentou-se a visão de cada um desses pesquisadores, de maneira que ficou evidente que cada um deles tem um olhar específico sobre o tema, isto é, Machado (1997) e o surgimento das reflexões sobre as noções interação e interatividade na literatura e nas artes visuais; Lemos (1997, 2004) e a interatividade tecno-social nos “medias digitais” e os níveis de interação entre “homem e máquina”; Silva (2006) e a complexidade da interação e interatividade, desde seus fundamentos até a diversidade de entendimento destas noções nas diversas áreas de conhecimento; Santaella (2004) e a interatividade no ciberespaço pelo ponto de vista da dinamicidade do processo comunicacional entre emissor e receptor bem como uma visão do campo semântico no entrecruzamento entre interatividade e os termos ação, agenciamento, correlação e cooperação; Primo (2007) e a interação mediada por computador pela perspectiva da pragmática da comunicação, através de uma abordagem sistêmico-relacional que destaca a interação “entre” os interagentes.



Esquema 5: Mapa mental do cap. 3 - Interação e Interatividade (histórico e pesquisadores). Fonte: autora da dissertação.

O uso dos quadros comparativos teve a intenção de apresentar uma visão esquemática e visual sobre o tema estudado, além de buscar a convergência entre o pensamento dos autores pesquisados. Contudo, por constatar que cada um desses pesquisadores tem um ponto de vista bem específico sobre as noções interação e a interatividade, não foi possível realizar uma convergência entre as suas abordagens. A convergência realizada neste capítulo ocorre no item a seguir, “3.2 - Personagens Virtuais: Exemplos de Interação e Relacionamento com os Públicos” partindo dos estudos realizados nos capítulos 1, 2 e 3, que trataram respectivamente sobre relacionamento e públicos, em Relações Públicas, e interação e interatividade, aplicados a sete personagens virtuais destacando a interação na visão de Primo (2007), o relacionamento na visão de Kunsch (2003) e os públicos, na visão de França (2004).

3.2 Personagens Virtuais: Exemplos de Interação e Relacionamento com os Públicos

Partindo do contexto envolvendo a comunicação da organização com os seus públicos, mediante estratégia comunicacional, no âmbito no cyberspaço e, visando a aplicação do entendimento das noções de relacionamento, públicos e interação, na perspectiva da atividade de Relações Públicas, apresenta-se, nesta parte do capítulo, um mapeamento contendo sete personagens virtuais. Estes, por sua vez, são entendidos como exemplificação de uma modalidade diferenciada de comunicação, com caráter lúdico, como uma profícua possibilidade de comunicação estratégica a ser considerada pelos profissionais de Relações Públicas. Por se tratar da perspectiva da comunicação estratégica, entende-se que estes personagens virtuais atuam, mediante funções de relacionamento das atividades dos profissionais de Relações Públicas, como intermediadores de situações comunicacionais.

Vale destacar que este mapeamento não se caracteriza como um enfoque desta pesquisa e, portanto, será apresentado de forma abrangente, como exemplos. O objetivo da apresentação deste mapeamento é destacar, de uma maneira aplicada, determinados conteúdos estudados sobre relacionamento, públicos e interação, em Relações Públicas. A escolha dos sete personagens virtuais partiu de pesquisas já realizadas neste sentido⁵⁵. Além disso, estes

⁵⁵ SCHNEIDER, Carla. Relações públicas e o uso do personagem virtual como interface estratégica de relacionamento com os públicos. In: **VIII Congresso de Ciências da Comunicação da Região Sul**,

personagens constituem um interesse futuro de pesquisa, justamente por acreditar-se que evidenciam todo um potencial como interface estratégica que se utiliza da interação para o estabelecimento do relacionamento com os públicos. Segundo Baldissera (2001, p. 3) “[...] para pensar a comunicação estratégica é preciso ser agressivo e, ao mesmo tempo, sensível para perceber e compreender, em diferentes graus, velocidades e conformidades, os aspectos e as singularidades dos públicos, necessárias ao processo”.

Os personagens virtuais listados, através do mapeamento, também compõem uma retomada dos estudos de alguns teóricos apresentados nessa dissertação. Desta maneira, a interação será observada considerando-se a tipologia definida por Alex Primo (2007), isto é, os tipos de interação reativa, mútua e multi-interação. O relacionamento será observado de acordo com as quatro funções da gestão de Relações Públicas (KUNSCH, 2003): administrativa, estratégica, mediadora e política. E os públicos serão classificados segundo a Teoria Lógica da Conceituação (FRANÇA, 2004a): essenciais constitutivos; essenciais não-constitutivos (primários e secundários); não-essenciais; redes de concorrência e redes de comunicação de massa.

Os procedimentos metodológicos que abrangem esta exemplificação consideram a pesquisa e análise documental de determinados portais institucionais⁵⁶ - seguindo o critério de estes terem um caráter público e comercial - no sentido de estimular futuros negócios envolvendo os produtos e serviços da organização, uma vez que estes não estão dispostos, neste tipo de portal, para comércio eletrônico. Nesse caso, a presença dos personagens virtuais evidencia uma atuação dos mesmos como interface de interação com os públicos, sendo esta interação percebida como o ponto de partida para o estabelecimento do relacionamento entre a organização e seus públicos. Entende-se interface, na visão de Lemos (1997), como um espaço de negociação que parte do princípio da simulação e articula o diálogo entre o homem e a técnica através da interatividade.

INTERCOM SUL, 2007, Passo Fundo. Disponível em:

<<http://200.204.77.119/multevento/intercom/2007/sul/cdrom/cd/resumos/R0636-1.pdf>>. Acesso em: 20/10/2007.

⁵⁶ Os portais institucionais considerados nesta análise documental foram:

Lux Luxo <<http://www.luxluxo.com.br/>>;

Josapar <<http://www.tiojoao.com.br/>>;

Nutrella <<http://www.nutrellinhas.com.br/>>;

Volkswagen <<http://www.vwbr.com.br/PecasAcessoriosServicos/PlanoManutencao/>>;

Cyber Peogple <<http://www.cyberpeople.com.br/>>;

Open Bots – Interbots <<http://www.openbots.org/roberta/>>;

SitePal <<http://www.sitepal.com/>>.

Acesso em 02/12/2007.

Nesse sentido, criou-se e utilizou-se uma matriz-modelo contendo os seguintes itens e suas descrições para analisar os personagens virtuais, verificando-se a interação e o relacionamento destes com os públicos de interesse institucional.

Espaço reservado para a inclusão da imagem do personagem virtual inserido no seu suporte digital.	Perfil: descrição das características específicas e exclusivas do personagem virtual, mediante análise estética ou ainda considerando dados expostos no site.
	Interação: identificação do tipo de interação entre personagem virtual, interlocutor (se tiver) e públicos, podendo ser: reativa, mútua, ou multi-interação (PRIMO, 2007)
	Relacionamento: função de relacionamento estabelecida a partir da interação, podendo ser: administrativa, estratégica, mediadora e/ou política (KUNSCH, 2003).
	Públicos: classificação dos públicos partindo-se de uma análise estética, pois muitos deles parecem estar projetados no visual e perfil do comportamento dos personagens virtuais, além da classificação que pode ser em: essenciais constitutivos; essenciais não-constitutivos (primários e secundários); não-essenciais; redes de concorrência e redes de comunicação de massa (FRANÇA, 2004a).
Objetivo: descrição da intenção da organização junto aos seus públicos, considerando-se uma análise preliminar do discurso da organização, através dos personagens virtuais, observando-se imagens, textos e serviços disponibilizados.	
Interlocutor: apontamento da existência ou não de um interlocutor, que atue como intermediador entre o personagem virtual e os públicos.	
Veiculação: locais onde este personagem virtual é encontrado.	
Créditos: indicação do profissional ou empresa que criaram os personagens e inclusão da data dessa criação (quando este dado estiver disponível).	

Quadro 15: Matriz-modelo utilizada para o cadastro dos dados dos personagens virtuais.

Fonte: autora dessa dissertação.

Seguindo os critérios expostos anteriormente, a seguir serão apresentados os sete exemplos de personagens virtuais: a) “Luxy”, da Lux Luxo; b) “Nutrellinhas”, da Nutrella); c) “Tio João”, da Josapar; d) “ROB.E.R.T.A”, da Open Bots; e) “Recepcionista Virtual”, da Site Pal; f) “Dr. Volkswagen”, da Volkswagen; g) “João Sabido”, do PGQP.

a) “Luxy” e as mulherices (Lux Luxo):

	<p>Perfil: a Luxy tem seu perfil descrito como mulher de trinta anos, solteira, namorada e trabalhadora que busca curtir a vida através de suas “mulherices”, isto é, com muito humor, romance e charme no seu dia-a-dia.</p> <p>Interação: multi-interação</p> <p>Relacionamento: estratégico e mediador</p> <p>Públicos: essenciais não-constitutivos, mediante a projeção de mulheres com aproximadamente 30 anos, solteiras, independentes financeiramente que buscam o bem-estar no seu dia-a-dia.</p>
<p>Objetivo: realizar vendas e relacionamento de aproximação com as consumidoras dos produtos de higiene, com especial destaque para o sabonete “Provocateur”.</p>	
<p>Interlocutor: existe, pois realiza a interação da organização com os públicos ao assumir a identidade da Luxy e realizando ações como: escrever no Blog da Luxy; responder aos comentários dos públicos no Blog da Luxy, estar disponível para conversar, em tempo real, através de programas de mensagens instantâneas como o <i>MSN</i> e também através de seu perfil no Orkut (site de relacionamentos).</p>	
<p>Veiculação: em dezembro de 2006, teve chamadas semanais em programa dedicado a mulheres, passando vinhetas de desenho animado no qual Luxy conta suas “mulherices”. O site tem espaço para a interação com os públicos e seu endereço na Internet é: <http://www.luxluxo.com.br> (acesso em 05/04/2007).</p>	
<p>Créditos: Todos os direitos autorais estão associados à Lux Luxo desde 2006.</p>	

Quadro 16: Personagem Virtual “Luxy”, exemplo de multi-interação que estabelece relacionamento estratégico e mediador com públicos essenciais não-constituiivos.

Fonte: autora dessa dissertação.

Com a Luxy observa-se a “multi-interação”, pois ocorre:


- **interação reativa**, visto que ela fomenta situações comunicacionais envolvendo interação reativa através das vinhetas animadas com duração de aproximadamente 3 minutos, contando histórias sobre suas “mulherices”, bem como por meio da enquete

com as questões: “O que faz você se sentir a mulher mais poderosa do mundo?”; “O que te faz agir por impulso?” e, “Você se apaixona quando o cara...”;

- **interação mútua** realizada através de canais de comunicação abertos como o “Blog da Luxy” e de sua presença em site de relacionamentos como o Orkut, ou ainda no MSN Messenger (aplicativo para conversa através de mensagens instantâneas).

Quanto ao relacionamento estabelecido a partir destas interações, observa-se que é de caráter estratégico e mediador. A estratégia observa-se nas ações que projetam comportamentos dos públicos caracterizados neste estudo como essenciais constitutivos, ou seja, clientes que viabilizam os objetivos de negócios da organização. O caráter mediador desse relacionamento com os públicos verifica-se através da interação mútua, já descrita, na qual se observam comportamentos, reações e opiniões.

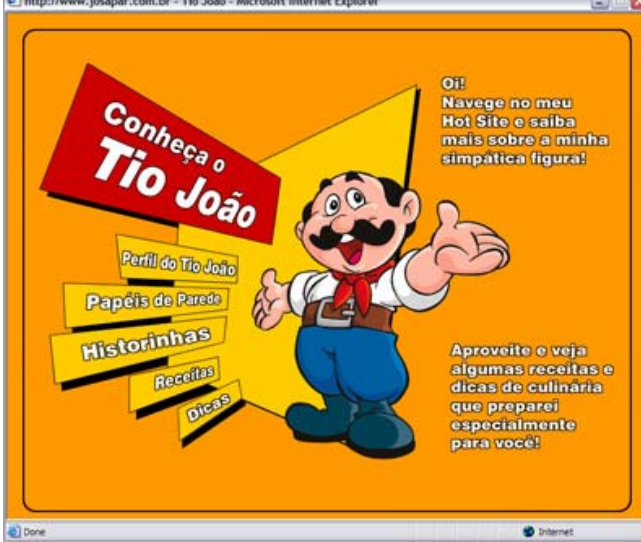
b) “Nutrellinhas” e os joguinhos divertidos (Nutrella):

	<p>Perfil: o menino e a menina Nutrellinhas</p> <p>Interação: reativa</p> <p>Relacionamento: estratégico</p> <p>Públicos: essenciais não-constitutivos, projetados como meninos e meninas numa faixa etária estimada entre 6 a 12 anos, alfabetizados e que costumam acessar a Internet como entretenimento, em função dos jogos ali disponibilizados.</p>
<p>Objetivo: relacionar-se com os públicos (no caso infantil) e fidelizar o vínculo das crianças junto a este produto da Nutrella.</p>	
<p>Interlocutor: não existe</p>	
<p>Veiculação: estes personagens estão impressos nas embalagens dos produtos, e têm um site específico deles com jogos interativos para as crianças. Disponível em <http://www.nutrellinhas.com.br> acesso em 05/04/2007.</p>	
<p>Créditos: A criação dos personagens (2003) e seus direitos autorais são de propriedade do Estúdio 2DLab/Laboratório de Desenhos. Endereço na internet: <http://www.laboratoriodedesenhos.com.br>, acesso em 05/04/2007.</p>	

Quadro 17: Personagem Virtual “Nutrellinhas”, exemplo de interação reativa que estabelece relacionamento estratégico com públicos essenciais não-constitutivos.
Fonte: autora dessa dissertação.

Nos personagens Nutrelinhas, observa-se a interação reativa presente no site dedicado a eles. Este tipo de interação verifica-se pelo fato de todas as áreas de acesso deste site já terem um roteiro específico com as possibilidades de interação já pré-estabelecidas nos jogos disponibilizados. O relacionamento estabelecido a partir destas interações é de caráter estratégico, pois lida com comportamentos esperados em seu público-alvo, neste caso, as crianças, que compõem um público do tipo essencial não-constitutivo. A expectativa através desse relacionamento está vinculada à aproximação e identificação juntos aos públicos, uma vez que estes personagens estão impressos nas embalagens de seus produtos, sendo de fácil identificação para o público infantil.

c) “Tio João” e as receitas deliciosas (Josapar):

	<p>Perfil: senhor de meia idade que adora cozinhar, em especial a culinária campeira. Tem como lema “Tudo que merece ser feito, merece ser bem feito. Por isto que, quando cozinho, não abro mão de um arroz sempre soltinho”. Seu sonho é “estar na mesa de todo brasileiro”.</p> <p>Interação: reativa</p> <p>Relacionamento: estratégico</p> <p>Públicos: essenciais não-constitutivos, projetados em cozinheiras (os).</p>
<p>Objetivo: relacionar-se com os públicos e fidelizar a imagem do gaúcho aos produtos da linha Tio João, Josapar.</p>	
<p>Interlocutor: não tem</p>	
<p>Veiculação: este personagem está impresso nas embalagens dos produtos, participa de propagandas na mídia impressa e tem um espaço especial que pode ser acessado através do site da empresa Josapar. Endereço na Internet: <http://www.tiojoao.com.br>, acesso em 05/04/2007.</p>	
<p>Créditos: A criação do personagem (2003) é do Estúdio 2DLab/Laboratório de Desenhos, sendo os direitos autorais adquiridos pela Josapar.</p> <p>Endereços na Internet: <http://www.laboratoriodedesenhos.com.br> e <http://www.josapar.com.br> acesso em 05/04/2007.</p>	


Quadro 18: Personagem Virtual “Tio João”, exemplo de interação reativa que estabelece relacionamento estratégico e mediador com públicos essenciais não-constitutivos.

Fonte: autora dessa dissertação.

O Tio João é um personagem virtual que atua através da interação reativa com seus públicos essenciais não-constitutivos. As interações presentes no seu site restringem-se ao

acesso às receitas, histórias em quadrinhos e papéis de parede para computadores, com sua imagem. Verifica-se que a proposta não é uma interação recíproca com seus públicos, projetados em adultos que são cozinheiros (as), mas o estabelecimento de um relacionamento estratégico, realizado a partir da figura do personagem que é descrita como “simpática” e que adere um caráter caseiro e familiar. Este tipo de relacionamento gera expectativas na realização dos negócios da organização, pois o personagem aproxima-se dos seus públicos pela empatia e familiaridade também presentes na sua imagem impressa nas embalagens dos produtos ou ainda num formato de desenho animado em campanhas publicitárias.

d) “ROB.E.R.T.A” e o convite à conversa (Open Bots):


	<p>Perfil: Roberta é uma Relações Públicas de 29 anos, contemporânea, solteira, sociável que adora conversar e trabalhar.</p>
	<p>Interação: reativa</p>
	<p>Relacionamento: mediador</p>
	<p>Públicos: abrange dois tipos de públicos: os essenciais constitutivos primários, projetados nos gestores de comunicação organizacional, profissionais de Relações Públicas, e/ou públicos não-essenciais, estes não projetados, mas que encontram nela uma fonte de informação.</p>
<p>Objetivo: Definida também como uma “agente inteligente” objetiva uma aproximação com os públicos ao mesmo tempo em que registra, através de arquivo de texto, todos os assuntos e interações ocorridas com seus públicos, propiciando um estudo dos interesses apresentados pelos mesmos.</p>	
<p>Interlocutor: não tem.</p>	
<p>Veiculação: ROBERTA tem seu próprio endereço na Internet: <http://www.openbots.org/roberta/>, acesso em 27/07/2007.</p>	
<p>Créditos: Desenvolvida por Alex Primo e Luciano Coelho, em 2003, http://www.openbots.org/interbots/, acesso em 20/07/2007.</p>	

Quadro 19: Personagem Virtual “ROB.E.R.T.A”, exemplo de interação reativa que estabelece relacionamento estratégico e mediador com públicos essenciais constitutivos primários e públicos não-essenciais.
Fonte: autora dessa dissertação.

ROB.E.R.T.A significa Robô Eletrônica de Relacionamento em Tecnologia Avançada. Em outras palavras, é uma *chatbot* – robô de conversão que se utiliza da inteligência artificial para simular conversações em linguagem natural, baseada num banco de dados com

informações cadastradas. Por ter esse perfil informático, que gera situações comunicacionais a partir de um banco de dados, portanto com um roteiro previsto para as interações, caracteriza a interação reativa. O fato dela “dialogar” e registrar todo o conteúdo conversado revela o estabelecimento de um relacionamento mediador, no qual busca-se o compartilhamento de informações com os públicos. Estes, por sua vez, se observados pela projeção, seriam os públicos essenciais constitutivos primários, compostos pelos funcionários da organização responsáveis pela gestão da comunicação interna e externa e, conseqüentemente, do relacionamento com os públicos, ou seja, os profissionais de Relações Públicas. Numa segunda abordagem, ROB.E.R.T.A. pode ser associada a públicos não-essenciais, estabelecendo também um relacionamento mediador como consultora para informações.

e) “Recepcionista Virtual” e as boas-vindas ao portal institucional (Site Pal):


	<p>Perfil: recepcionista virtual de portais corporativos. Não tem uma identidade estabelecida por nome e/ou perfil. Sua identidade ocorre através do visual tanto da personagem como do cenário onde se encontra, direcionando o perfil pretendido.</p> <p>Interação: reativa</p> <p>Relacionamento: estratégico</p> <p>Públicos: públicos essenciais não-constitutivos</p>
<p>Objetivo: relacionar-se com os públicos que acessam o site da organização. O destaque, neste personagem virtual, está no fato de ele “falar” a partir do arquivo de áudio gravado com a voz e o discurso personalizado e institucional do proprietário do portal corporativo.</p>	
<p>Interlocutor: não tem</p>	
<p>Veiculação: site dos clientes que utilizarem seus serviços, com recepcionista virtual. Isso ocorre através do pagamento de uma mensalidade para a empresa SitePal que atua com este tipo de tecnologia.</p>	
<p>Créditos: SitePal <http://www.sitepal.com> acesso em 05/04/2007.</p>	

Quadro 20: Personagem Virtual “Recepcionista”, exemplo de interação reativa que estabelece relacionamento estratégico com públicos essenciais não-constitutivos.
Fonte: autora dessa dissertação.

Por se tratar de “Recepcionista Virtual”, este personagem virtual tem um caráter genérico, sendo adequado às necessidades das organizações que queiram utilizá-lo como uma presença, um diferencial em seu site. O tipo de interação é reativa, pois detém um caráter

limitado ao se restringir a sua presença e a uma fala previamente gravada. Os públicos esperados para este tipo de personagem virtual são os públicos essenciais não-constitutivos, os clientes. Quanto ao relacionamento estabelecido a partir desta interação caracteriza-se como estratégico por apresentar o diferencial do personagem virtual falando e apresentando alguma promoção, característica de produtos, anúncio de eventos, etc. Evidencia um modo diferenciado, e daí pode se destacar, para a divulgação dos negócios da empresa.

f) “Dr. Volkswagen”, o carismático doutor dos carros da Volks (Volkswagen):


	<p>Perfil: profissional da área de manutenção dos carros da Volkswagen. Sabe tudo sobre estes carros, além de ser simpático, brincalhão e carismático.</p> <p>Interação: mútua</p> <p>Relacionamento: mediador, estratégico e político.</p> <p>Públicos: essenciais constitutivos, essenciais não-constitutivos.</p>
<p>Objetivo: relacionamento de aproximação com os clientes atuais e futuros da Volkswagen.</p>	
<p>Interlocutor: ator que fica nos bastidores fazendo a voz, os movimentos do personagem e participando do diálogo em tempo real.</p>	
<p>Veiculação: este personagem virtual já participou, em tempo real, de programas apresentados ao vivo, como o Mais Você (Rede Globo) dialogando com a apresentadora Ana Maria Braga, e em programa da Band TV, com o apresentador Datena. Além disso, foi observado também em eventos da empresa, aberto ao público externo, como o Salão do Automóvel. Neste caso, a interação também é em tempo real, dialogando com os públicos. Para verificar exemplos, neste sentido, acesse <http://www.cyberpeople.com.br> opção “Case”.</p>	
<p>Créditos: CyberPeople, 2006. http://www.cyberpeople.com.br/ acesso em 20/07/2007.</p>	

Quadro 21: Personagem Virtual “Dr. Volkswagen”, exemplo de interação mútua que estabelece relacionamento mediador, estratégico e político com públicos essenciais constitutivos e públicos essenciais não-constitutivos. Fonte: autora dessa dissertação.

De todos os personagens virtuais exemplificados, o Dr. Volkswagen é o personagem virtual que mais apresenta possibilidades de relacionamento com os públicos, isto é, o relacionamento mediador, o estratégico e o político. Isso ocorre em função da interação possibilitada através dele. Esta interação é do tipo mútua, na qual há um ator que, em tempo real, atua (em ambiente desconhecido para os públicos) fazendo os movimentos, as vozes, e realizando todo o diálogo que surge durante a interação. Por ter esse caráter tecno-social foi observado em pelo menos três ambientes de relacionamento: a) evento de treinamento da empresa, envolvendo os públicos essenciais constitutivos (funcionários); b) feira de negócios

na qual interage com os públicos essenciais não constitutivos (clientes e futuros clientes); c) programas televisionados em tempo real, interagindo com os apresentadores destes programas, tendo como foco também os públicos não-constitutivos (clientes e futuros clientes).

g) “João Sabido” e a gestão da qualidade (PGQP):

	<p>Perfil: João Sabido, protagonista que assume identidades diferentes, conforme a história que está protagonizando. Entretanto, todas estas identidades estão associadas a uma pessoa que atua como líder em processos de gestão, nas mais variadas áreas.</p> <p>Interação: multi-interação (reativa e mútua)</p> <p>Relacionamento: estratégico e político</p> <p>Públicos: essenciais constitutivos projetados em executivos das áreas de gestão de processos e produção.</p>
<p>Objetivo: relacionar-se com os públicos e disseminar informações sobre gestão da qualidade para a produtividade, visando influenciar comportamentos.</p>	
<p>Interlocutor: trata-se de um personagem virtual -desenhado no formato de “lâmpada”- que dialoga com o protagonista João Sabido e deixa um recado final para os públicos.</p>	
<p>Veiculação: através do PortalQualidade.com – Qualishop Online. Disponível em < http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_lojavirtual&task=produtos&id_categoria=33&Itemid=208> (último acesso 05/04/2007), ou mediante aquisição via CD-ROM ou correio eletrônico.</p>	
<p>Créditos: Os direitos autorais do personagem João Sabido e das animações das Pílulas da Qualidade são, desde 2001, do Estúdio 2DLab/Laboratório de Desenhos. <www.laboratoriodedesenhos.com.br> (último acesso em 05/04/2007).</p>	

Quadro 22: Personagem Virtual “João Sabido”, exemplo de multi-interação que estabelece relacionamento estratégico e político com públicos essenciais constitutivos .
 Fonte: autora dessa dissertação.

O João Sabido é um personagem que pode ser observado em dois ambientes de relacionamento. Primeiramente enquanto personagem representante do PGQP, como um consultor sobre gestão da qualidade para a produtividade, conforme campanha publicitária já realizada em *outdoors* e *banners* através da imagem disponibilizada logo acima. Também pode ser observado em dinâmicas de treinamento de funcionários, nas quais, ele serve de ponto de partida para o debate sobre o assunto a ser estudado e que deve resultar numa influência do comportamento e da cultura organizacional. O primeiro tipo de interação

percebida é a reativa, mas, nos ambientes de treinamento, ele fomenta a abertura de espaço para a interação mútua, a troca de informações e o debate da controvérsia trazida por ele. Nesses casos, ainda é necessária a presença de um profissional que faça a mediação entre as questões propostas a partir das situações vivenciadas por João Sabido com o público essencial constitutivo, isto é, com os funcionários. O relacionamento estabelecido a partir dessas interações tem o caráter estratégico, pois visa a realização da missão e objetivos dos negócios da organização. E também é político, pois há uma negociação na alteração de comportamentos, nos quais o personagem e suas vivências são a referência de “como se deve fazer para fazer bem feito”.

Na página a seguir encontra-se o mapa mental sobre os personagens virtuais aqui exemplificados. Como já foi dito, não há a intenção de fazer uma análise detalhada sobre os mesmos, suas possíveis inter-relações, etc. Estes personagens virtuais estão presentes nesta parte do capítulo 3 no sentido de possibilitar um exercício integrado sobre alguns assuntos estudados nos capítulos já apresentados. O que se pode destacar, neste mapa mental, é a sua característica que permite, em uma única página, uma representação esquemática contendo todos os personagens virtuais selecionados; a organização que cada um deles representa; a ênfase, ou mote, apresentado através deles; a interação, o relacionamento e os públicos que cada um deles representa, baseado no referencial teórico selecionado e citado pela autora da dissertação.

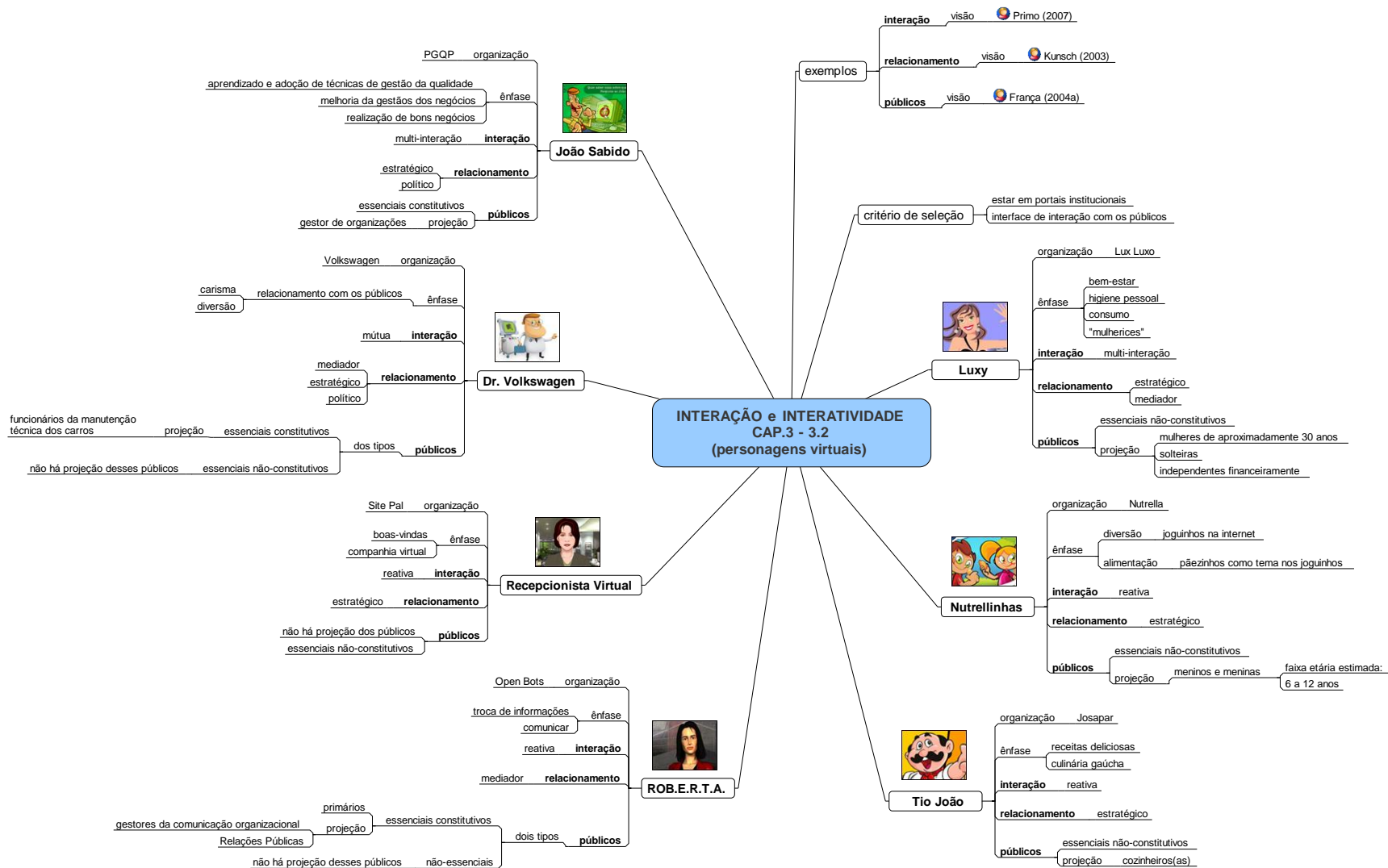


Figura *: Mapa mental cap.3 - Interação e Interatividade (personagens virtuais)

Esquema 6: Mapa mental do cap. 3 - Interação e Interatividade (personagens virtuais). Fonte: autora da dissertação.

A partir desse exercício de convergência dos assuntos estudados na dissertação, aplicados nestes personagens virtuais, visualizou-se a possibilidade das ações de relacionamento entre a organização e seus públicos terem como ponto de partida, ou ainda, serem estimuladas por estratégias comunicacionais integradas e planejadas que utilizem-se de situações de interação e interatividade. Dessa maneira, será realizada, no capítulo a seguir, uma pesquisa aplicada ao estudo de caso “O Programa Pílulas da Qualidade”, visando compreender como ocorre a interação e o relacionamento em situações comunicacionais envolvendo personagens virtuais presentes em um dispositivo comunicacional estratégico, audiovisual, no formato objeto de aprendizagem.

4. O PROGRAMA “PÍLULAS DA QUALIDADE”

Este capítulo está dividido em duas partes. Na primeira parte, apresentam-se os elementos que constituem o caso estudado por esta pesquisa: a organização (PGQP), a comunicação (“Pílulas da Qualidade”) e os públicos das “Pílulas da Qualidade”. Já a segunda parte aborda os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, bem como a apresentação e interpretação dos dados coletados.

4.1 O Estudo de Caso

Esta pesquisa científica está vinculada à área da Comunicação Social e seu olhar direciona-se para a disciplina de Relações Públicas. Dessa forma, sua base parte da observação de três elementos necessários nesse enfoque: a **comunicação** que se estabelece entre uma determinada **organização** e seus **públicos**.

Dessa maneira, este subcapítulo nomeado de “O Estudo de Caso”, está dividido em três partes. Na primeira parte, apresenta-se a organização, conhecida como Programa Gaúcho da Qualidade para a Produtividade (PGQP), seu histórico, estrutura organizacional, visão, missão, valores, entre outros. Já na segunda parte, realiza-se uma descrição detalhada de um tipo de comunicação estratégica, as “Pílulas da Qualidade”, que foram criadas, produzidas e disponibilizadas pela organização aos seus públicos. Na terceira e última parte, aborda-se uma possibilidade de identificação dos públicos dessas “Pílulas da Qualidade”.

4.1.1 A organização: PGQP

O PGQP surgiu em 1992, através do decreto estadual n.º 34.511 (anexo G), caracterizando-se, assim, como o sétimo programa estadual criado dentro da proposta do Programa Brasileiro da Qualidade para a Produtividade (PBQP). Segundo Ribeiro (1998), essa iniciativa foi estabelecida no início da década de 90 como uma alternativa do governo brasileiro, através do convênio de cooperação técnica entre Brasil e Japão, para aprimorar a competitividade brasileira na economia mundial, após as sucessivas crises vivenciadas na década de 80. Seis anos depois, em 1998, o PGQP se tornou uma sociedade civil organizada - como se auto-intitula. Também é conhecida como Associação Qualidade RS/PGQP, ou simplesmente “Qualidade RS”, apresentando-se como uma organização auto-sustentável e não governamental que atua através de um sistema de Rede de Comitês, mediante trabalho voluntário. Dessa forma, o PGQP/Qualidade RS⁵⁷ é integrado por representantes de toda a sociedade: empresas, trabalhadores, universidades, consumidores, governo, entidades, etc. Dentre suas diretrizes destacam-se:

Missão	Promover a competitividade do estado para a melhoria da qualidade de vida das pessoas através da busca da excelência em gestão com foco na sustentabilidade.
Visão	Ser referência mundial na promoção da qualidade e gestão para a competitividade da sua região.
Meta	Ser o melhor Estado do País em Competitividade e Qualidade de Vida, segundo os indicadores do WEF e do IDH, até o ano de 2010.
Slogan	A busca da excelência em gestão.

Quadro 23: Diretrizes definidas e divulgadas pelo PGQP.

Fonte: adaptação de informações presentes no portal institucional do PGQP, disponível em <<http://www.portalqualidade.com.br/programas/PGQP/index.asp>>. Acesso em: 20/12/2007.

O PGQP informa que disponibiliza a todas as organizações o acesso à informação, conhecimento, método, diagnóstico, treinamento, certificação e reconhecimento, mediante baixo investimento e acesso facilitado.

A estrutura organizacional na gestão 2007/2008 (anexo H) conta com o conselho Superior, Diretor e Fiscal, a Diretoria Técnica, a Secretaria Executiva. Esta última, por sua

⁵⁷ A grande maioria dos dados sobre o PGQP, expostos aqui, estão disponíveis a partir dos endereços: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=151> e <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1193335133.0571A.pdf>>. Acesso em: 12/12/2007

vez está associada às gerências financeira, comercial e técnica, que estão vinculadas aos 38 comitês setoriais (grupo de organizações com atividades econômicas afins tendo como entidades promotoras as associações comerciais e industriais). Esses comitês resultam no relacionamento direto com as organizações que assinaram o termo de adesão e a partir de então são sócios do PGQP.

Com mais de um milhão e cem mil pessoas envolvidas e contando com a adesão de mais de sete mil e oitocentas organizações - dados coletados em dezembro de 2007, mas que são constantemente expostos e atualizados a partir do painel de adesões (anexo I) - o PGQP “acabou se tornando o Programa Estadual de maior destaque no País” (HARTMANN, 2005, p. 278).

Além do impacto dos números apresentados pelo PGQP, sua forte atuação também se constata pela alta capacidade de mobilização, a saber:

a) a sensibilização de agentes do RS que integram a estrutura econômica, política e social;

b) o uso de estratégias como os comitês setoriais e regionais, bem como a necessidade do termo de adesão que tem como objetivos específicos: identificar as organizações interessadas no tema, e estabelecer compromissos para a evolução e o desenvolvimento da qualidade no RS;

c) realização de atividades como os *Workshops* Regionais; Reuniões da Qualidade; Prêmio Qualidade RS; Congresso Internacional da Qualidade para a Produtividade; as Comissões Técnicas do “Sistema de Avaliação” e das “Micro e Pequenas Empresas” (parceria com o Sebrae); Fórum Permanente de Gestão Pública (uma parceria PGQP, Sebrae e Fecomércio/RS). Para complementar, o PGQP incentiva a gestão da qualidade nas organizações através da criação dos selos “Qualidade RS” como “certificado de acreditação para produtos e serviços gaúchos” e do “Parceiro Qualidade RS” para as organizações associadas ao PGQP e que obtêm mais de 100 pontos no Sistema de Avaliação.

Segundo Antonio Maximiano (2006, p.319), pelo enfoque sistêmico, “uma organização é um sistema composto de elementos ou componentes interdependentes”. Desta maneira, pode-se perceber o PGQP como uma organização composta por três níveis de sistemas: a) social – ao fomentar e disseminar os conceitos da cultura da qualidade, através de

atividades como reuniões, congressos, fóruns e cursos; b) estrutural – ao atuar como referência para conhecimentos de gestão da qualidade através das comissões técnicas, setoriais e regionais; c) técnico – ao atuar através da auditoria proporcionada pelo Sistema de Avaliação, promovendo o selo Parcelo Qualidade RS e o Prêmio Qualidade RS.

Em termos de Teorias das Organizações, que não serão abordadas em detalhes nesta dissertação, o PGQP demonstra atuar dentro de uma “Ecologia Organizacional”, que, segundo BRONZO e GARCIA (2000, p.71) envolve:

[...] a importância de um novo tipo de relações interorganizacionais para garantir o bom desempenho das empresas nos ambientes complexos atuais [...] a importância da colaboração entre as organizações na tentativa de modelar o ambiente ou de melhor controlar certas condições de turbulência: chega a observar, então, o problema da coordenação das atividades econômicas como um processo que pode envolver simultaneamente tanto a competição quanto a cooperação entre os agentes econômicos.

Vale destacar que a Ecologia Organizacional trabalha com elementos da Teoria da Contingência e da Teoria da Ecologia Populacional. A Teoria da Contingência foi desenvolvida a partir dos estudos de Burns e Stalker, Joan Woodward e do Grupo de Aston e “propõe que cada tipo de organização (orgânica ou mecânica) deve se adaptar ao seu tipo de ambiente (turbulento ou estável), procurando dessa forma a sobrevivência e eficiência.” (MOTTA, 2003, p.44). Já a Teoria da Ecologia Organizacional, conforme expõe Motta (2003), baseia-se nas noções de seleção natural de Darwin, na qual o ambiente tem preponderância maior na seleção das organizações (espécies) que terão maiores condições de sobrevivência.

Gareth Morgan (2000), ao descrever sobre Ecologia Organizacional, cita Eric Trist, que sugere esta teoria como uma forma nova e criativa de pensar e agir em relação ao cenário atual. Nesse sentido, o estudioso vincula o mercado global como fator de sobrevivência de muitas organizações ao meio ambiente natural, necessário para os seres vivos.

O PGQP propõe-se, através de suas diretrizes, a atuar e contribuir na difusão das práticas da gestão da qualidade em todo o país, evidenciando, assim, o viés estratégico do “como fazer”, o que contraria a vertente funcionalista, ainda muito usual nas organizações,

que opera na idéia do “como se faz”. Nesse contexto, Maria Ester de Freitas⁵⁸ (1991) destaca o fato de que não é toda a mudança de comportamento que resulta numa mudança cultural e, para que haja uma adesão à gestão da qualidade, é necessário que ocorra uma mudança cultural em todos os níveis da organização. Essa autora ainda salienta que a “mudança cultural é a definição de um outro rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais”. (FREITAS, 1991, p. 115).

Sendo assim, o modelo de gestão da qualidade implica em mudanças culturais significativas, transformação de mentalidades, adequação aos comportamentos, rotinas e procedimentos esperados. O desafio é de bom tamanho e, portanto, segundo Scroferneker (2001) e Marchiori⁵⁹ (2004) requer uma política de comunicação, um elenco de ações e estratégicas planejadas e integradas, com foco nos seus públicos, nos valores organizacionais e na forma de relacionamento das pessoas. Na perspectiva dos valores organizacionais, Freitas (1991) acredita que há características em comum, freqüentemente encontradas nas culturas organizacionais, como: a) importância do consumidor; b) padrão de desempenho excelente; c) qualidade e inovação; d) importância da motivação dos empregados, etc. Observa-se que estes são, em linhas gerais, os tópicos trabalhados pela gestão da qualidade e conseqüentemente pelo PGQP.

A motivação de pessoas e influência de comportamentos, no ambiente organizacional, reporta ao carisma aliado a liderança. Desta maneira, o líder carismático, também definido como “transformador”, “é capaz de incentivar os seguidores a superar seu desempenho passado e seu interesse pessoal, criando um sentido de comprometimento em relação aos objetivos” (MAXIMIANO, 2006, p. 296). Neste contexto, é relevante destacar duas ocorrências envolvendo o presidente do PGQP, Jorge Gerdau Johannpeter:

⁵⁸ **Maria Ester de Freitas** possui doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas - SP e pós-doutorado pela École des Hautes Etudes Commerciales (2004). Atualmente é professora titular da Fundação Getulio Vargas – SP, atuando principalmente nos seguintes temas: Cultura organizacional, Psicanálise nas organizações, Identidade, Sedução institucional. Fragmento de texto disponível em <<http://lattes.cnpq.br/6567124977912585>> acesso em 10/12/2007.

⁵⁹ **Marlene Marchiori** é doutora pela ECA - Universidade de São Paulo. Atualmente está fazendo pós-doutorado na Purdue University, Estados Unidos e é professora adjunta da Universidade Estadual de Londrina e de cursos de pós-graduação. Atua principalmente nos seguintes temas: cultura organizacional, comunicação organizacional, estratégias organizacionais, comportamento organizacional e relações públicas. Fragmento de texto disponível em <<http://lattes.cnpq.br/7098175418593353>> acesso em 10/12/2007.

- A **reportagem** noticiando o encontro de Jorge Gerdau Johannpeter e a recém empossada governadora do Rio Grande do Sul, Yeda Crusius, em fevereiro de 2007. A referida reportagem (anexo J) relata que o objetivo desse encontro é a apresentação da proposta para a renovação da consultoria do PGQP com o governo do Estado. No entanto, mais do que a notícia em si, evidenciaram-se dois elementos: a fotografia da reportagem, (em grandes dimensões para a propoção da página do jornal impresso) na qual se sobressai a imagem de Jorge Gerdau Johannpeter conversando com Yeda Crusius, e a chamada da reportagem “Gerdau propõe renovação de consultoria”, como se “Gerdau” fosse sinônimo de PGQP.
- A **imagem de “Gerdau” no portal temático**, também definido como *hot site*, da 41ª Reunião da Qualiade (anexo K) aliada à chamada “Os bons exemplos da gestão da qualidade em destaque”.

Como a gestão da qualidade envolve a necessidade de mudança cultural organizacional e, portanto, atua com os diversos elementos que a compõem, constata-se, nesses exemplos citados, a possibilidade de “Gerdau” ser um elemento-chave na cultura organizacional do PGQP, conseguindo associar coerência entre a imagem (o que se percebe através do discurso do PGQP) e a substância (o que o PGQP realiza a partir do seu discurso). Além disso, observa-se em “Gerdau” o carisma, conceituado como “a capacidade de uma pessoa de exercer influência difusa e intensa sobre as orientações normativas de outros indivíduos” (ETZIONI, 1974, p. 249) que legitima a eficiência e a credibilidade desta organização.

Dentre as tipologias organizacionais descritas por Etzioni (1974), acredita-se que o PGQP seja “normativa”, pois seu controle predominante ocorre a partir de uma ideologia aliada a um consenso ético, de maneira que o ingresso e a permanência de participantes ocorre por adesão, crença nas idéias defendidas, convicção. Universidades e hospitais estão entre os exemplos citados por este autor, para esta tipologia. Evidências, neste sentido, verificam-se pelo fato do PGQP aliar o conceito de “adesão” a imagem de uma organização forte e competente, visão esta que também é legitimada da imagem de Jorge Gerdau Johannpeter.

Como o próprio PGQP anuncia, sua atuação ocorre através de redes de relacionamento que se caracterizam como regionais e setoriais. Deste tipo de relacionamento, podem surgir

interdependências entre as organizações envolvidas, mesmo que em nível de concorrência. Neste panorama, trabalha-se a idéia de “cooperar para competir”. Em outras palavras, acredita-se na cooperação e de certa forma numa interdependência entre as organizações gaúchas, visando-se ter processos de gestão e produção bem qualificados, certificados, a ponto de elevar a competitividade regional no nível nacional e global.

Para Kunsch (2003, p. 70) “A interdependência das organizações em si as leva ao relacionamento e à integração com as demais, e de cada uma em si com seu mundo interno e externo. E isto só se dará, como dissemos, por meio da comunicação e na comunicação.” É nesta perspectiva de inter-relação das organizações com seus processos internos e externos que verificou-se o uso de uma comunicação estratégica e específica, as “Pílulas da Qualidade”, que são apresentadas no item a seguir, e que são investigadas, nesta pesquisa, pelo enfoque da interação e do relacionamento.

4.1.2 A comunicação: As “Pílulas da Qualidade”

Em 2001, o PGQP, através do seu portal na Internet, o Qualidade RS⁶⁰ e do PortalQualidade.com, apresenta uma iniciativa inédita no estado do Rio Grande do Sul. Trata-se das “Pílulas da Qualidade”, entendidas nesta pesquisa como um dispositivo comunicacional digital e audiovisual, no formato de objeto de aprendizagem, que se utiliza do caráter lúdico presente na linguagem do desenho animado para apresentar conteúdos estratégicos que visam mudanças da cultura organizacional, através da influência de comportamentos, e, portanto, a melhoria dos processos de gestão e produção.

Segundo Liane Tarouco⁶¹, em seu texto “Objeto de Aprendizagem”, estes objetos podem ser entendidos como recursos digitais que auxiliam na aprendizagem tanto presencial quanto à distância. Ainda na visão desta autora, os objetos de aprendizagem podem ser considerados em quatro modalidades: como ferramentas, como objetos instrucionais, objetos de exploração e objetos para resolver problemas. Conforme se verifica nas descrições a seguir

⁶⁰ **Qualidade RS**, é o portal corporativo originado pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) <<http://www.portalqualidade.com.br/programas/PGQP/index.asp>>

⁶¹ **Liane Margarida Rockenbach Tarouco** é doutora em Engenharia Elétrica/Sistema Digitais pela USP e atualmente é professora titular da UFRGS. Tem experiência na área de Ciência da Computação, com ênfase em Teleinformática, atuando principalmente nos seguintes temas: gerência de rede, educação a distância e informática na educação. Fragmento de texto disponível em <<http://lattes.cnpq.br/0878410768350416>>. Acesso em 10/01/2008.

sobre as “Pílulas da Qualidade”, acredita-se que elas sejam objetos de aprendizagem do tipo instrucionais, pois se apresentam como um tutorial, num formato de história que é contada, como exemplo a ser seguido, no sentido de orientar como fazer algo, isto é, melhorar os processos internos de gestão e produção, visando à melhoria dos negócios.

No período observado, (outubro de 2001 a julho de 2007) encontram-se doze “Pílulas da Qualidade”. Tais “pílulas” (apêndices A a L) têm um padrão em comum: histórias com média de duração em torno de cinco minutos, nas quais um interlocutor conversa com o protagonista virtual. Este, conhecido como João Sabido assume identidades diferentes em cada “pílula”, não havendo uma continuidade da história entre elas. Geralmente, estas histórias iniciam com o interlocutor encontrando João Sabido num momento de crise ou problema emergente, ou ainda achando que está tudo bem, sem perceber que tem questões que precisa melhorar na gestão de seus negócios. Todos os temas estão focados na gestão, conforme demonstra o quadro a seguir, no qual se destaca o ano de produção e início da veiculação, o título, a identidade assumida pelo personagem virtual protagonista e o apêndice desta dissertação onde está a ficha com os detalhes principais de identificação, registrados para cada uma das “Pílulas da Qualidade”.

Ano	“Pílula da Qualidade”	Identidade do João Sabido	Apêndice
2001	O Giro do PDCA	Homem que necessita emagrecer.	A
2001	Gerenciamento pela Qualidade Total	Proprietário: restaurante João’s.	B
2001	Os Oito Critérios da Qualidade	Técnico do Qualidade Futebol Clube.	C
2001	Planejamento Estratégico	Proprietário: da D’João Confecções.	D
2003	O Programa dos 5S	Prefeito da Qualicidade.	E
2005	ISO 9000	Proprietário: Choqualite, fábrica de chocolates.	F
2005	Os passos para adesão ao PGQP	Gerente de qualidade de uma empresa.	G
2005	Medição de Desempenho: Indicadores	Gerente de atendimento do hotel Qualitel.	H
2005	<i>Benchmarking</i>	Proprietário: fábrica de móveis para escritório.	I
2006	Sistema de Gestão Integrada	Proprietário: TransQuality, empresa de transporte.	J
2006	5S nas Escolas	Diretor da Escola Aprender	K
2006	Inovação ao Alcance de Todos	Proprietário: Video Quality, fábrica de televisores.	L

Quadro 24: Lista das doze “Pílulas da Qualidade” e identidades do João Sabido.
Fonte: autora da dissertação.

Em linhas gerais, pode-se dizer que a dinâmica das histórias nas “Pílulas da Qualidade” ocorre em três momentos:

a) **Cena inicial:** interlocutor começa a descrever uma cena em que aparece o João Sabido. Em algumas “pílulas” a descrição já cita o João Sabido. Em outras, a descrição vai sendo feita e, depois de algum tempo, o interlocutor reconhece a presença de João Sabido.

b) **Cenas intermediárias:** o interlocutor, através do diálogo escrito, evidencia que João Sabido está com algum problema na área de gestão (figura 5). A partir deste ponto, o interlocutor propõe estratégias para a solução do problema. Estas são adotadas por João Sabido (sem nenhum questionamento quanto a sua validade e adequação). O problema é resolvido e João Sabido fica satisfeito.

c) **Cena final:** o interlocutor (figura 6) aparece para os públicos das “pílulas” apresentando um breve desfecho no qual comenta sobre o que foi aprendido pelo protagonista e convida a todos a seguir o exemplo.

Na figura 5, logo abaixo, encontra-se a imagem de uma cena da “pílula”, intitulada “O Programa dos 5S”, na qual se observa o texto utilizado pelo interlocutor para conversar com o protagonista João Sabido, que responde através da expressão facial.



Figura 5: João Sabido, o personagem virtual que protagoniza as “Pílulas da Qualidade”.
Fonte: cena da Pílula da Qualidade “O Programa 5s”.

Já na figura 6, a seguir, visualiza-se a imagem de uma cena final, momento em que, rotineiramente, o interlocutor dirige-se aos públicos das “Pílulas da Qualidade” trazendo o desfecho da história e os convidando para seguir o exemplo.



Figura 6: Interlocutor, dialoga com João Sabido e os públicos das “Pílulas da Qualidade”.
Fonte: cena da Pílula da Qualidade “O Programa 5s”.

Percebe-se, as “Pílulas da Qualidade” como um suporte que permite o espaço de encontro entre o personagem virtual, protagonista das histórias, João Sabido, e o interlocutor virtual. É neste “espaço de encontro” que se investiga a interação e o relacionamento entre estes personagens. Vale destacar que a existência dessas “Pílulas da Qualidade” justifica-se pela existência de seus públicos, tema exposto no item a seguir.

4.1.3 Os públicos das “Pílulas da Qualidade”

Conforme foi observado nos exemplos apresentados no capítulo 3 desta dissertação, “Personagens Virtuais: Exemplo de Interação e Relacionamento com os Públicos”, os referidos personagens virtuais demonstraram a possibilidade de se apresentarem como uma projeção de determinadas características estéticas e comportamentais associadas aos públicos de interesse institucional. Nessa perspectiva, realizou-se um levantamento das diversas identidades assumidas pelo protagonista das “Pílulas da Qualidade”, verificando-se que, em todas elas, o João Sabido assume o papel de gestor, conforme demonstra o quadro 25, a seguir.

Durante a elaboração deste quadro, percebeu-se que a atividade de João Sabido esteve vinculada a três âmbitos distintos: o pessoal, ao gerenciar a perda de peso corporal; o organizacional, ao gerenciar a melhoria de processos de produção, de gestão e de serviços;

político-público, ao assumir o cargo de prefeito da Qualicidade, envolvendo-se com a gestão de bens municipais.

Âmbito	Papel Assumido por João Sabido	“Pílula da Qualidade”	Apêndice
Pessoal	Gestor do seu peso corporal que precisa emagrecer dez quilos.	O Giro do PDCA	A
Organizacional	Gestor de restaurante que conta com pouquíssimos clientes.	Gerenciamento pela Qualidade Total	B
	Gestor de time de futebol, técnico, que está perdendo todas as partidas.	Os Oito Critérios da Qualidade	C
	Gestor de fábrica de confecções que deseja ampliar seus negócios.	Planejamento Estratégico	D
	Gestor de fábrica de chocolates com problema na uniformidade e qualidade dos produtos.	ISO 9000	F
	Gestor de qualidade de uma empresa que está com os indicadores na margem negativa.	Os passos para adesão ao PGQP	G
	Gestor de atendimento em hotel que não está sendo bem avaliado pelos hóspedes.	Medição de Desempenho: Indicadores	H
	Gestor de fábrica de móveis para escritório que tem boas vendas, mas lucro baixo.	<i>Benchmarking</i>	I
	Gestor de empresa de transporte que percebe que sua empresa não tem vantagem competitiva.	Sistema de Gestão Integrada	J
	Gestor de escola que pretende inscrevê-la em concurso sobre qualidade, mas descobre que ela não tem processos que garantam os requisitos necessários para essa participação.	5S nas Escolas	K
Gestor de fábrica de televisores que está participando de feira de expositores, mas não surgem clientes em seu estande.	Inovação ao Alcance de Todos	L	
Político-Público	Prefeito da Qualicidade que recebe diversas reclamações sobre as condições de uso do Qualiparque.	O Programa dos 5S	E

Quadro 25: Lista dos papéis assumido por João Sabido nas “Pílulas da Qualidade”.

Fonte: autora da dissertação.

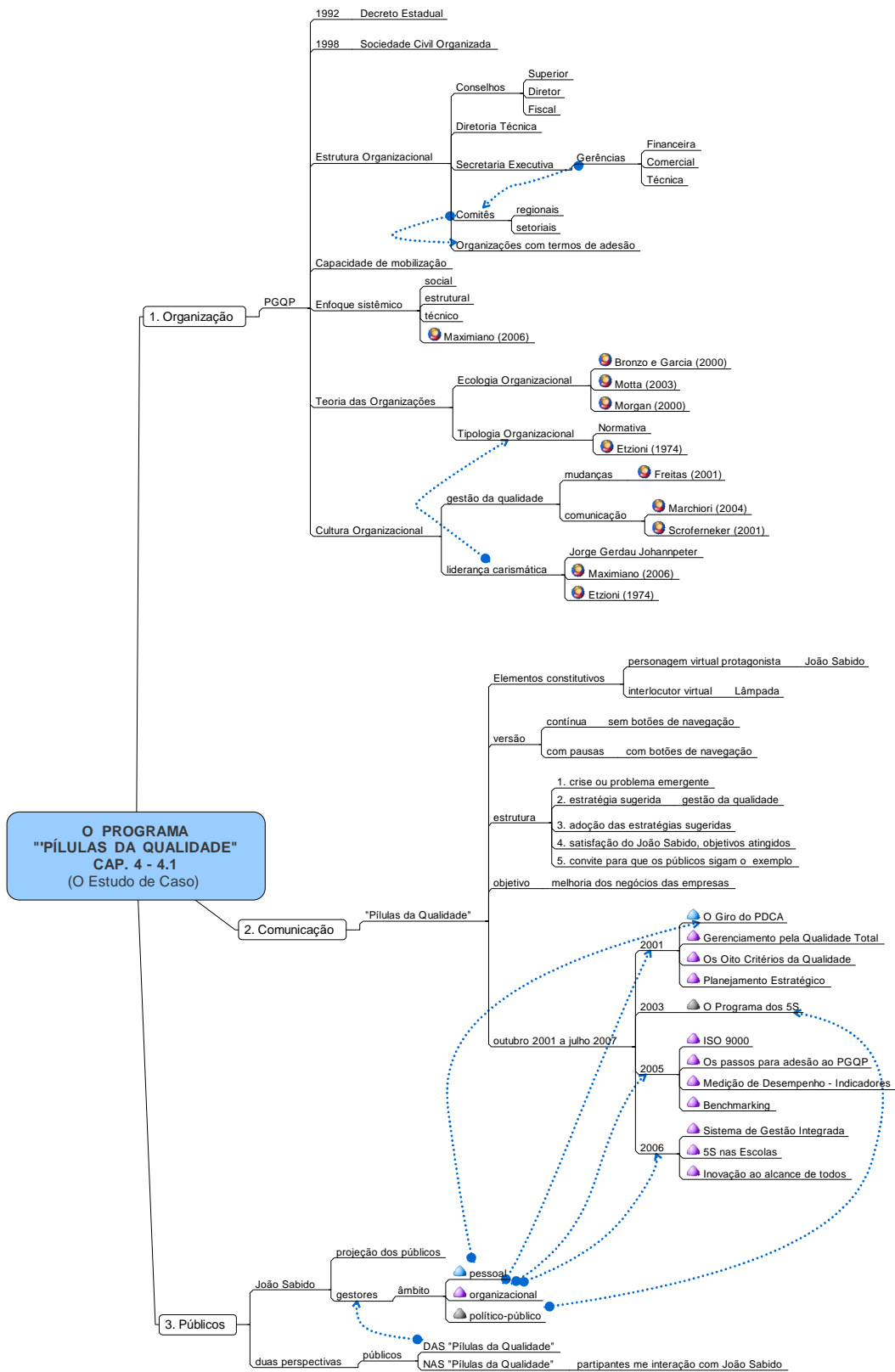
Mesmo que a grande incidência, 80%, esteja localizada no perfil do gestor organizacional, considera-se a possibilidade dos públicos das “Pílulas da Qualidade” serem constituídos por qualquer cidadão que tenha interesse em melhorar seu sistema de gestão, que seja em algum processo associado a sua vida particular e/ou profissional.

Vale salientar que os públicos podem ver vistos através de duas perspectivas: os públicos “das Pílulas da Qualidade”, e os públicos “nas Pílulas da Qualidade”.

Os públicos “das Pílulas da Qualidade” são estes recém abordados, e estão vinculados a idéia de gestores, posicionados como platéia das “pílulas”, assistindo-as. Já os públicos “nas Pílulas da Qualidade” envolvem o ponto de vista interno das “pílulas”, isto é, abrange os públicos que participam das interações que ocorrem nas histórias. Desta maneira, observam-se interações do personagem virtual João Sabido com públicos que doravante serão denominados como participantes, dentre os quais, num primeiro olhar, identificaram-se como clientes, funcionários, colegas (pares) de trabalhos e fornecedor. Contudo, um olhar mais aprofundando sobre a identificação destes “participantes” é realizado no item 4.2, denominado “Procedimentos Metodológicos”.

Na página a seguir, está o mapa mental dessa primeira parte do capítulo 4, definida como 4.1 “O Estudo de Caso” no qual se destacou: a organização, a comunicação e os públicos.

O PGQP é a organização que participa deste estudo. Surgiu através de decreto estadual em 1992 e desvinculou-se do Estado, adquirindo o status de sociedade civil organizada a partir de 1998, mantendo-se através dos investimentos dos seus patrocinadores e do trabalho voluntário. Dentre suas características, destaca-se a estrutura organizacional, composta por conselhos, diretoria, secretaria, gerências, comitês e, por fim, as organizações que optam pelo termo de adesão junto ao PGQP. Ficou evidente a capacidade de mobilização desta organização através de seus comitês e diversas atividades que visam à disseminação dos conteúdos de gestão da qualidade. A atuação do PGQP pode ver vista pela perspectiva do enfoque sistêmico, tanto pelo viés social, como pelo estrutural e técnico. No panorama das teorias das organizações, acredita-se que esta organização está alinhada aos critérios da Ecologia Organizacional pelo fato de estimular as relações interorganizacionais por meio dos comitês regionais e setoriais, vivenciando a máxima difundida por ela, isto é, “cooperar para competir”, unir os esforços entre as organizações para que se ampliem as vantagens competitivas no cenário complexo vinculado a globalização.



Esquema 7: Mapa mental do cap. 4, "O Programa 'Pílulas da Qualidade'- O Estudo de Caso. Fonte: a autora da pesquisa.

Observou-se que o PGQP trabalha questões da cultura organizacional através da adoção de processos associados à gestão da qualidade. Acredita-se que isso ocorre através da liderança carismática, representada pelo presidente Jorge Gerdau Johannpeter, e da comunicação planejada e estratégica.

A “comunicação” é outro enfoque abordado nesta parte deste subcapítulo e refere-se exclusivamente às “Pílulas da Qualidade”, localizando no João Sabido e no interlocutor virtual seus elementos constitutivos. Observou-se que as doze “pílulas” têm uma estrutura em comum, que considera, progressivamente: a) uma crise ou problema emergente vivenciado pelo protagonista; b) uma estratégia sugerida, envolvendo noções da gestão da qualidade; c) a adoção das estratégias sugeridas; d) a satisfação de João Sabido ao ter seus objetivos atingidos; e) o convite para que os públicos das “Pílulas da Qualidade” sigam o exemplo recém apresentado.

Em se tratando de públicos, chega-se à terceira parte deste subcapítulo. Procurou-se identificar os públicos das “Pílulas da Qualidade” valendo-se do pressuposto de que os personagens virtuais podem possibilitar a projeção da estética e/ou o comportamento dos públicos de interesse institucional. Desta maneira, mapearam-se as identidades e papéis assumidos por João Sabido nas “Pílulas da Qualidade”. Concluiu-se que se trata da projeção de gestores tanto em âmbito pessoal, organizacional e/ou político-público. Ainda verificou-se que os públicos podem ser entendidos na perspectiva externa, os que estão assistindo as “pílulas” e, portanto seriam estes os gestores identificados, bem como na perspectiva interna, os públicos que participam nas histórias das “pílulas” interagindo com o João Sabido. Estes públicos acabaram por ser definidos como “participantes” e fazem parte do item 4.2 da pesquisa a ser desenvolvida a seguir.

4.2 Procedimentos Metodológicos

Este subcapítulo apresenta todos os dados da pesquisa realizada, e foi dividido em três partes. Na primeira parte, descrevem-se, detalhadamente, todos os procedimentos metodológicos utilizados. Na segunda parte, expõem-se todos os dados coletados, resultantes da aplicação das técnicas de pesquisa. Já na terceira e última parte, faz-se a interpretação sobre os dados coletados.

4.2.1 Materiais e Técnicas

A realização da pesquisa científica, independente da área de conhecimento, requer o uso de métodos e técnicas que estejam alinhadas aos seus objetivos para equacionar o problema destacado. Nesta pesquisa, o problema proposto é: “como ocorre à interação e o relacionamento entre os interagentes, nas ‘Pílulas da Qualidade’?”. Dessa forma, a trajetória metodológica envolveu a pesquisa documental e a análise textual discursiva.

A **pesquisa dos documentos**, nesse caso digitais, revelou padrões recorrentes entre as doze “Pílulas da Qualidade”, bem como a necessidade do fichamento de cada uma delas, considerando-se os seguintes itens:

- a) **Título:** nome da “Pílula da Qualidade” a ser cadastrada na ficha;
- b) **Sinopse:** descrição que considera o modo como inicia a narrativa animada, destacando a crise ou problema emergente vivenciada pelo personagem virtual João Sabido, a estratégica sugerida pelo interlocutor virtual e o desfecho da narrativa.
- c) **Crise ou problema emergente:** descrição da situação enfrentada pelo protagonista virtual, João Sabido. Cabe esclarecer que “a crise, em Relações Públicas, refere-se à perda do controle da situação pela organização. O profissional é chamado para *apagar o incêndio*” (SIMÕES, 1993, p. 30, grifo do autor). Já o problema emergente, segundo esse autor, refere-se a um conflito iminente que pode ou não ocorrer, dependendo de como ele for administrado.

- d) **Estratégia sugerida pelo interlocutor virtual:** cópia dos tópicos principais do conteúdo da área de gestão da qualidade apresentados ao João Sabido, como sugestão de estratégia para a solução da questão enfrentada.
- e) **Falas do interlocutor virtual na cena final:** cópia do texto apresentado pelo interlocutor virtual, na cena final, na qual está se dirigindo não mais ao protagonista virtual João Sabido, e sim aos públicos das “Pílulas da Qualidade”.
- f) **Iniciativa:** cópia do nome das instituições patrocinadoras da concepção e disponibilização da “Pílula da Qualidade”.
- g) **Conteúdo técnico:** cópia do nome do profissional ou empresa responsável pela criação do tema e roteiro que vincula uma noção de gerenciamento da qualidade à história vivenciada por João Sabido.
- h) **Produção técnica:** descrição do profissional ou empresa responsável pela criação e desenvolvimento da parte técnica da “Pílula da Qualidade”, que integra o roteiro, as cenas seqüenciais que envolvem os personagens virtuais em desenho animado, e os efeitos sonoros. O formato final dessa produção é digital, sendo compatível com mídias digitais como a internet, CD-ROM e DVD.
- i) **Ano:** indicação do ano em que a “Pílula da Qualidade” foi produzida e disponibilizada para o acesso dos públicos.
- j) **Acesso via Internet:** indicação do endereço na Internet no qual a “Pílula da Qualidade” pode ser assistida, tanto na versão contínua, bem como na versão com pausa.

A seguir, apresenta-se, no quadro 26, a matriz-modelo contendo a estrutura da ficha cadastral, na qual se observa também o espaço reservado para a inclusão da imagem de uma das cenas da “Pílula da Qualidade”.

Título:	Nome da “Pílula da Qualidade”	Espaço reservado para a inclusão da imagem.
Sinopse:		
Crise / problema emergente:		
Estratégia sugerida pelo interlocutor virtual (PGQP):		
Falas do interlocutor virtual (PGQP), na cena final:		
Iniciativa:		
Conteúdo Técnico:		
Produção Técnica:		
Ano:		
Acesso via Internet:		

Quadro 26: Matriz-modelo utilizada para o fichamento das “Pílulas da Qualidade”.

Fonte: autora da pesquisa

Os dados presentes nestas fichas foram coletados direto dos documentos digitais, as “Pílulas da Qualidade”, com exceção dos itens: sinopse e produção técnica. A sinopse refere-se a uma descrição feita pela autora da pesquisa, considerando os critérios definidos, ou seja, elementos principais do início e do desfecho da narrativa, bem como a estratégia sugerida para a solução da crise ou problema emergente. Já os dados da produção técnica foram identificados e registrados a partir dos conhecimentos da autora da pesquisa, pois ela já trabalhou na coordenação da equipe de produção de algumas dessas “Pílulas da Qualidade”. Para os casos em que este dado era desconhecido, foi estabelecido o contato telefônico com o responsável dessa área no PGQP, Ilana Gomes. As fichas das “Pílulas da Qualidade”, que apresentam os dados cadastrados, estão disponíveis nos apêndices de A a L.

Além da pesquisa documental considerou-se que:

quando os objetivos da análise se direcionam ao “*como?*”, o pesquisador estará voltado à forma como a comunicação se processa, seus códigos, seu estilo, a estrutura da linguagem e outras características do meio pelo qual a mensagem é transmitida (MORAES, 1999, p. 13, grifo do autor).

Sendo assim, ao perceber a necessidade de desconstrução de cada uma das “Pílulas da Qualidade”, encontrou-se, na **análise textual discursiva**, a “metodologia” mais adequada para a obtenção do objetivo proposto, ou seja, compreender como ocorre a interação e o relacionamento entre os interagentes, nas “Pílulas da Qualidade”.

Segundo seus autores, a análise textual discursiva é entendida como uma metodologia de análise de dados de natureza qualitativa e “insere-se entre os extremos da análise de conteúdo tradicional e a análise de discurso, representando um movimento interpretativo de caráter hermenêutico” (MORAES e GALIAZZI, 2007, p. 7). Assim, esta “metodologia” abrange três etapas recursivas: a) desmontagem dos textos; b) estabelecimento de relações; c) captação do novo emergente.

- a) A **desmontagem dos textos** envolveu a desconstrução e unitarização da matéria-prima da pesquisa, isto é, as produções textuais que “constituem significantes a partir dos quais são construídos significados” (MORAES; GALIAZZI, 2007, p. 10). A matéria-prima da presente pesquisa é composta pela transcrição de todas as “Pílulas da Qualidade”. Faz-se necessário esclarecer que, em paralelo à realização das transcrições, iniciou-se a identificação, a codificação, o cadastro e a descrição das unidades de análise (quadro 34, presente no item 4.2.2 – “Descrição dos Dados”) justamente por elas terem sido reconhecidas a partir da desintegração dos elementos que constituem a matéria-prima da pesquisa.

Exposto na página a seguir, o quadro 27 representa a matriz-modelo utilizada para o registro dos dados transcritos. A coluna “PQ” considera o código da “Pílula da Qualidade”, que pode variar entre PQ01 e PQ12. A coluna “Cena” cita o número da cena a partir da qual os dados foram coletados, e seguiu o critério que estabelece a troca de cena a cada vez que a cor do fundo, ou seja, a cor do cenário, muda. A coluna “Interagentes e Situação Comunicacional” explicita os códigos definidos para cada um dos interagentes destas narrativas – João Sabido (JS), interlocutor virtual (ITL), públicos das “Pílulas da Qualidade” (PBL) e, públicos/participantes nas “Pílulas da Qualidade” (PRT), bem como a sinalização que revela se houve a “ação entre os interagentes”. Nesta pesquisa adotou-se o entendimento da noção de interação tendo como referência os estudos de Primo (2007). Dessa maneira, observou-se a interação pelo ponto de vista da perspectiva relacional associada à pragmática da comunicação, isto é, “ação entre os interagentes”. A coluna “Código” traz a identificação e codificação da linguagem expressa pelos interagentes. Já a coluna “Transcrição”

registra a versão “em texto”, das falas do interlocutor virtual bem como o entendimento da linguagem utilizada por João Sabido (JS) e os participantes (PRT), nas “Pílulas da Qualidade”.

PQ	Cena	Interagentes e Situação Comunicacional	Código	Transcrição

Quadro 27: Matriz-modelo para transcrição dos dados das “Pílulas da Qualidade”.

Fonte: autora da pesquisa

- b) **O estabelecimento de relações** caracteriza-se por ser um processo intuitivo que visa à síntese das unidades de análise identificadas de maneira que se resulte numa nova ordem e compreensão sobre o objeto investigado. Nesta pesquisa, a matéria-prima foi investigada através de cinco categorias mistas, sendo três delas do tipo “a priori” e duas emergentes.

“Contexto, Relação e Participantes” são as “categorias a priori” que têm como base o referencial teórico associado a Primo (2007). A **categoria “Contexto”** refere-se às unidades de análise “Físico-Geográfico” e “Temporal”. Na unidade de análise “Físico-Geográfico” buscou-se a identificação do cenário no qual se desenvolvem as narrativas, podendo ser ambientes internos, como os organizacionais, e ambientes externos, como algum espaço específico de uma cidade, entre outros. Já a unidade de análise “Temporal” investigou e cadastrou, a partir do discurso das narrativas, o registro da passagem do tempo em horas, dias, meses ou ano. A **categoria “Participantes”** foi renomeada para “**Interagentes**”, pois acreditou-se que ela era mais apropriada, neste caso, por abarcar todos os “atores” que participam da interação nas “Pílulas da Qualidade”, considerados unidades de análise, isto é: João Sabido (JS), Interlocutor Virtual (ITL), Públicos “das” “Pílulas da Qualidade” (PBL) e, os Participantes (PRT) que são os públicos “nas” “Pílulas da Qualidade”. Já a **categoria “Relação”** considera os dados coletados na transcrição através da coluna “Interagentes e Situação Comunicacional”.

Essas categorias “a priori”, e suas respectivas subcategorias resultaram na elaboração da matriz-modelo (quadro 28) utilizada para a coleta dos dados e que é apresentada na página a seguir.

Categorias		Contexto		Interagentes				Relação
Unidades de análise PQs	Geográfico-físico	Temporal	JS	ITL	PRT	PBL	Interagentes e Situação Comunicacional	
	PQ01							
PQ02								
PQ03								
PQ04								
PQ05								
PQ06								
PQ07								
PQ08								
PQ09								
PQ10								
PQ11								
PQ12								

Quadro 28: Matriz-modelo para análise das categorias Contexto, Interagentes e Relação e suas respectivas subcategorias.

Fonte: autora da pesquisa

Durante o percurso desta investigação sobre a interação e o relacionamento nas “Pílulas da Qualidade” surgiram três “categorias emergentes”: expressões visuais, expressões textuais e expressões mistas (visuais e textuais) percebidas através da linguagem utilizada pelos personagens virtuais nas situações comunicacionais destas narrativas.

- I. A **categoria “expressões visuais”** é composta por duas subcategorias “expressão facial” e “postura corporal”. Estas subcategorias revelaram a necessidade de estudos sobre a estética das expressões faciais e corporais na comunicação humana, aplicada em desenhos. Para Faigin (1990), expressões faciais de fácil entendimento são identificadas através de três elementos: sobrancelhas, olhos e boca. Já para Hooks, o estado emocional de um personagem pode também ser observado através da posição/projeção da cabeça, ombros e abdômen. Desta maneira, foram criadas matrizes-modelo (quadros 29 e 30) para o registro e análise das expressões visuais dos personagens virtuais das “Pílulas da Qualidade”.

Na página a seguir, o quadro 29 representa a matriz-modelo utilizada para o registro dos dados pertencentes à **subcategoria “expressões faciais”**. Na coluna “Código” registrou-se a expressão facial seguindo um padrão que usa seis ou sete dígitos agrupados em três associações distintas, separadas por pontos. O código “EF.JS.04”, por exemplo, refere-se a quarta (04) expressão facial (EF) do personagem João Sabido (JS) que foi cadastrada e descrita. Na coluna “Imagem” foi inserido o registro da imagem da expressão facial investigada. Já na coluna “Descrição” foi feita a exposição sobre observação dos elementos “olhos, sobrancelhas, boca” que constituem e auxiliam na definição da expressão facial. Vale destacar que os dados cadastrados a partir desta matriz-modelo estão disponíveis no quadro 35, no item 4.2.2 – “Descrição dos Dados”.

Categoria “Expressões Visuais”		
Subcategoria: “Expressões Faciais” (EF)		
Código	Imagem	Descrição
		<u>Olhos:</u> <u>Sobrancelhas:</u> <u>Boca:</u>

Quadro 29: Matriz-modelo para o registro dos dados da subcategoria “Expressões Faciais”.
 Fonte: autora da pesquisa

Já o quadro 30, apresentado logo abaixo, destaca a matriz-modelo para o registro dos dados coletados sobre a **subcategoria “postura corporal”** dos personagens virtuais investigados. Similar a matriz-modelo presente no quadro 29, o diferencial está na coluna “Descrição” na qual é feita a exposição da observação da posição/projeção dos elementos “cabeça, ombros e abdômen” de cada imagem registrada. Os dados cadastrados a partir desta matriz-modelo estão disponíveis no quadro 36, no item 4.2.2 – “Descrição dos Dados”.

Categoria “Expressões Visuais”		
Subcategoria: “Postura Corporal” (PC)		
Código	Imagem	Descrição
		<u>Cabeça:</u> <u>Ombros:</u> <u>Abdômen:</u>

Quadro 30: Matriz-modelo para registro dos dados da subcategoria “Postura Corporal”.
 Fonte: autora da pesquisa

- II. A **categoria “expressões textuais”** refere-se às falas do interlocutor virtual com o João Sabido e/ou públicos das “Pílulas da Qualidade”. Nesse sentido, elaborou-se a matriz-modelo de análise considerando três momentos do diálogo entre estes interagentes citados: cena inicial, cenas intermediárias e cena final. Na coluna “PQ” foi citada em qual “Pílula da Qualidade” estão os dados coletados. Na coluna “Código” registrou-se o código da expressão

textual seguindo o padrão DS.ITL.CI (discurso do interlocutor virtual na cena inicial), DS.ITL.CM (discurso do interlocutor virtual nas cenas intermediárias) e DS.ITL.CF (discurso do interlocutor virtual na cena final). Na coluna “Texto” foi copiado todo o texto pertence à cena em questão. Vale destacar que o critério que estabelece o início e o fim de uma cena, nas “Pílulas da Qualidade” segue a idéia da troca das cores no cenário da narrativa.

Categoria “Expressões Textuais”		
PQ	Código	Texto
	DS.ITL.CI	
	DS.ITL.CM	
	DS.ITL.CF	

Quadro 31: Matriz-modelo para o registro dos dados da categoria “Expressões Textuais”.
Fonte: autora da pesquisa

- III. A **categoria “expressões mistas”** refere-se a analogias visuais e textuais também encontradas durante a transcrição das “Pílulas da Qualidade”. Sendo assim, elaboraram-se as seguintes matrizes-modelo (quadros 32 e 33) para o registro dos dados. A coluna “Código” expõe o número de registro para cada dado em especial. O código “PQ01.AL.VS.01”, por exemplo, corresponde ao cadastro 01 de uma analogia visual (AL.VS) com origem na “Pílula da Qualidade” intitulada “O Giro do PDCA (PQ01)”. A coluna “Imagem” serviu para o registro da imagem visual da analogia. Já a coluna “Significante” expôs o entendimento sugerido, pela analogia. Os dados cadastrados a partir desta matriz-modelo estão disponíveis no quadro 37, no item 4.2.2 – “Descrição dos Dados”.

Categoria “Expressões Mistas”		
Subcategoria “Analogias Visuais”		
Código	Imagem	Significante

Quadro 32: Matriz-modelo para registro dos dados da subcategoria “Analogias Visuais”
Fonte: autora da pesquisa

Já o quadro 33, apresentado logo abaixo, destaca a matriz-modelo para o registro dos dados coletados sobre a **subcategoria “analogias textuais”**. Na coluna “Código” utilizou-se expressões do tipo “PQ01.AL.TX.01”, por exemplo, que corresponde ao cadastro 01 de uma analogia textual (AL.TX) com origem na “Pílula da Qualidade” intitulada “O Giro do PDCA (PQ01). Na coluna “Texto” copiou-se as expressões textuais exatamente como elas estão no material investigado. Por fim, a coluna “Significante” expõe o entendimento sugerido, pela analogia. Os dados cadastrados a partir desta matriz-modelo estão disponíveis no quadro 38, no item 4.2.2 – “Descrição dos Dados”.

Categoria “Expressões Mistas”		
Subcategoria “Analogias Textuais”		
Código	Texto	Significante

Quadro 33: Matriz-modelo para o registro dos dados da subcategoria “Analogias Textuais”.
Fonte: autora da pesquisa

- c) A **captação do novo emergente** é a terceira etapa da análise textual discursiva. Nela, segundo Moraes e Galiuzzi (2007), surgem idéias de maneira inesperada, também conhecidas como *insights*, mas que contém referência as unidades de análise identificadas, registradas e categorizadas. Esse foi um momento de inspiração e fruição, resultante da impregnação da pesquisadora com o material analisado. Esta etapa, na qual ocorreu a interpretação dos dados, é descrita do item 4.2.3, desta dissertação.

4.2.2 Descrição dos Dados

Neste subitem são apresentados todos os quadros que contém os dados coletados e relevantes para o entendimento dos procedimentos e interpretações desta pesquisa.

O quadro 34, na página a seguir, expõe todas as unidades de análise encontradas, seus códigos (letras e números), descrição e definição, partindo do ponto de vista da pesquisadora.

Codificação, Descrição e Definição das Unidades de Análise da Pesquisa		
Código	Descrição	Definição
PQ01	Pílula da Qualidade 01	Narrativa em desenho animado, intitulada “O Giro do PDCA”, expondo conteúdo de gestão da qualidade sobre o PDCA (planejar, exercitar, verificar e agir) aplicado ao exemplo da perda de peso corporal.
PQ02	Pílula da Qualidade 02	Narrativa em desenho animado, intitulada “Gerenciamento da Qualidade Total”, expondo conteúdo de gestão da qualidade sobre sete ações que resultam em Qualidade Total, aplicado ao exemplo do Restaurante João’s.
PQ03	Pílula da Qualidade 03	Narrativa em desenho animado, intitulada “Oito Critérios da Qualidade”, expondo conteúdo de gestão da qualidade sobre oito critérios, aplicado ao exemplo do Qualidade Futebol Clube.
PQ04	Pílula da Qualidade 04	Narrativa em desenho animado, intitulada “Planejamento Estratégico”, expondo conteúdo de gestão da qualidade sobre seis elementos do planejamento estratégico, aplicado ao exemplo da D’João Confeccões.
PQ05	Pílula da Qualidade 05	Narrativa em desenho animado, intitulada “O Programa 5S”, expondo conteúdo de gestão da qualidade sobre os cinco sentidos (utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina), aplicado ao exemplo do Qualiparque situado na Qualidade.
PQ06	Pílula da Qualidade 06	Narrativa em desenho animado, intitulada “ISO 9000”, expondo conteúdo de gestão da qualidade sobre normas e grupos de processos, aplicado ao exemplo do Choqualite.
PQ07	Pílula da Qualidade 07	Narrativa em desenho animado, intitulada “Os Passos para a Adesão no PGQP”, expondo conteúdo de gestão da qualidade sobre os princípios para a adesão, aplicado ao exemplo do gerente de qualidade de uma empresa, João Sabido.
PQ08	Pílula da Qualidade 08	Narrativa em desenho animado, intitulada “O Medição de Desempenho - Indicadores”, expondo conteúdo de gestão da qualidade em dez objetivos definidos, aplicado ao exemplo do hotel Qualitel.

Quadro 34: Unidades de análise das “Pílulas da Qualidade”.









Fonte: autora da pesquisa (este quadro continua nas próximas três páginas).

PQ09	Pílula da Qualidade 09	Narrativa em desenho animado, intitulada “ <i>Benchmarking</i> ”, expondo conteúdo de gestão da qualidade aplicado ao exemplo do João Sabido em viagem de negócios para a sua fábrica de móveis para escritório.
PQ10	Pílula da Qualidade 10	Narrativa em desenho animado, intitulada “Sistema de Gestão Integrada”, expondo conteúdo de gestão da qualidade aplicado ao exemplo da TransQuality, empresa de transportes.
PQ11	Pílula da Qualidade 11	Narrativa em desenho animado, intitulada “5S nas Escolas”, expondo conteúdo de gestão da qualidade sobre os cinco sentidos (utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina), aplicado ao exemplo da Escola Aprender.
PQ12	Pílula da Qualidade 12	Narrativa em desenho animado, intitulada “Inovação ao Alcance de Todos”, expondo conteúdo de gestão da qualidade aplicado ao exemplo da Video Quality, fábrica de televisores.
CN	Cena da “Pílula da Qualidade”	Todas as cenas cadastradas tiveram como critério a troca na cor do cenário.
JS	João Sabido	O protagonista virtual de todas as “Pílulas da Qualidade”, um homem com idade aproximada dos quarenta anos, loiro de olhos verdes, gestor em situações de âmbito pessoal, organizacional e/ou político-público.
ITL	Interlocutor	O interlocutor virtual de todas as “Pílulas da Qualidade”, desenhado no formato de uma lâmpada com olhos azuis e boca que gesticula (em algumas cenas finais), como se estivesse falando, apesar de não haver voz.
PBL	“Públicos” das “Pílulas da Qualidade”	Os “públicos” das “Pílulas da Qualidade” constituem-se da platéia que as assiste. Após estudo apresentado no item 4.1.3 dessa dissertação, conclui-se que se trata de gestores ou executivos, como o João Sabido.
PRT	“Participantes” nas “Pílulas da Qualidade”	Os “participantes” nas “Pílulas da Qualidade” constituem-se de personagens virtuais que interagem, de certa forma, com o João Sabido nas narrativas animadas.
ITL > JS	Ação do interlocutor virtual direcionada a João Sabido	Situação comunicacional que evidencia uma ação do interlocutor virtual direcionada ao João Sabido.

ITL > PBL	Ação do interlocutor virtual direcionada aos públicos das “Pílulas da Qualidade”	Situação comunicacional que evidencia uma ação do interlocutor virtual direcionada aos públicos das “Pílulas da Qualidade”.
ITL > (JS+PRT)	Ação do interlocutor direcionada a João Sabido e aos participantes das “Pílulas da Qualidade”	Situação comunicacional que evidencia uma ação do interlocutor virtual direcionada a João Sabido e aos participantes das “Pílulas da Qualidade”.
ITL ><< JS JS ><< ITL	Interação entre o interlocutor virtual e João Sabido (e vice-versa).	Situação de interação entre interlocutor virtual e João Sabido (e vice-versa). A interação ocorre pois há ações comunicacionais de ambas partes em uma ou mais cenas.
JS ><< PRT	Interação entre o João Sabido e aos participantes das “Pílulas da Qualidade”	Situação de interação entre João Sabido e aos participantes das “Pílulas da Qualidade”. A interação ocorre pois há ações comunicacionais de ambas partes em uma ou mais cenas.
ITL ><< PBL	Interação entre o interlocutor virtual e os públicos das “Pílulas da Qualidade”	Situação de interação entre o interlocutor virtual e aos públicos das “Pílulas da Qualidade”. A interação ocorre pois há ações comunicacionais de ambas partes em um das cenas.
JS > ITL	Ação de João Sabido direcionada ao interlocutor virtual.	Situação comunicacional que evidencia uma ação de João Sabido direcionada ao interlocutor virtual.
JS > PRT	Ação de João Sabido direcionada aos participantes das “Pílulas da Qualidade”	Situação comunicacional que evidencia uma ação de João Sabido direcionada aos participantes das “Pílulas da Qualidade”.
PRT > JS	Ação dos participantes das “Pílulas da Qualidade” direcionada a João Sabido.	Situação comunicacional que evidencia uma ação dos participantes das “Pílulas da Qualidade” direcionada a João Sabido.
EF.JS	Expressão facial de João Sabido	Expressões faciais de João Sabido em situações comunicacionais com o interlocutor virtual e/ou os participantes nas “Pílulas da Qualidade”.
PC.JS	Postura corporal de João Sabido	Expressões corporais de João Sabido em situações comunicacionais com o interlocutor virtual e/ou os participantes nas “Pílulas da Qualidade”.
EF.ITL	Expressão facial de interlocutor virtual	Expressões faciais de interlocutor virtual nas cenas finais, nas quais ele aparece e dialoga com os “públicos” das PQs.




DS.ITL.CI	Discurso do interlocutor virtual na cena inicial	Texto do interlocutor virtual em que este descreve a cena inicial de cada “Pílula da Qualidade”.
DS.ITL.CM	Discurso do interlocutor virtual nas cenas intermediárias.	Texto do interlocutor virtual no qual este sugere ao João Sabido uma estratégia envolvendo noções de gestão da qualidade para resolver uma crise ou problema emergente, vivenciada na narrativa pelo protagonista.
DS.ITL.CF	Discurso do interlocutor virtual na cena final	Texto do interlocutor virtual que aparece quando este se dirige aos “públicos” das “Pílulas da Qualidade”.


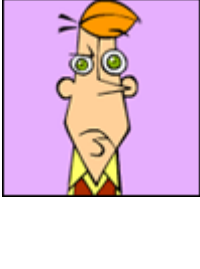
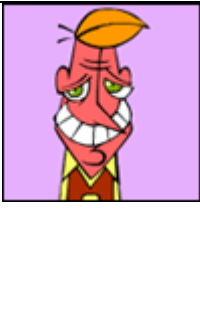
Após a observação, identificação e cadastro dessas unidades de análise verificou-se a necessidade de desmembrar, em outras unidade de análise, as expressões visuais dos personagens virtuais das “Pílulas da Qualidade” uma vez que elas são fundamentais na compreensão das situações comunicacionais estabelecidas. O quadro 35, na página a seguir, apresenta o registro de 54 imagens, agrupadas em 30 códigos distintos, que foram utilizados na matriz (quadro 27) de transcrição das “Pílulas da Qualidade”. Cabe ressaltar que o critério estabelecido para esta classificação das expressões faciais (EF), levou em consideração os três elementos-chave: sobrancelhas, olhos e boca - que segundo Faigin (1990) facilitam o reconhecimento das emoções expressas.

Categoria “Expressões Visuais” – Subcategoria: “Expressões Faciais” (EF)		
Código	Imagem	Descrição
EF.JS.01	    	<p><u>Olhos</u>: bem abertos e de certa forma tensos;</p> <p><u>Sobrancelhas</u>: bem expressivas, estando mais para cima (no nível do cabelo) e/ou mais para baixo (logo acima do olhos);</p> <p><u>Boca</u>: pequena/média e fechada.</p> <p>(Preocupado)</p>
EF.PTR.01	 	
EF.JS.02		<p><u>Olhos</u>: abertos;</p> <p><u>Sobrancelhas</u>: tensas, pressionando parte do olho para baixo;</p> <p><u>Boca</u>: pequena e fechada.</p> <p>Destaque para o movimento horizontal da cabeça - que evidencia o nariz, uma vez que o personagem está “dizendo não”.</p> <p>(“Não”)</p>



Quadro 35: Unidades de análise das expressões faciais dos personagens virtuais das “Pílulas da Qualidade”.
 Fonte: autora da pesquisa (esse quadro continua nas próximas oito páginas).








<p>EF.JS.03</p>		<p><u>Olhos</u>: bem abertos; <u>Sobrancelhas</u>: arqueadas para cima (no nível do cabelo); <u>Boca</u>: grande, arqueada para cima (com uma das pontas quase tocando no olho) e fechada; Destaque para o movimento vertical que evidencia o nariz uma vez que o personagem está “dizendo sim”. (“Sim”)</p>
<p>EF.JS.04 EF.PRT.04</p>	    	<p><u>Olhos</u>: bem abertos; <u>Sobrancelhas</u>: arqueadas para cima (no nível do cabelo); <u>Boca</u>: grande, arqueada para cima (com uma das pontas quase tocando no olho) e fechada. (Satisfeito)</p>

<p>EF.JS.05</p> <p>EF.PRT.05</p>		<p><u>Olhos</u>: abertos pela metade;</p> <p><u>Sobrancelhas</u>: levemente arqueadas para cima (entre os olhos e os cabelos);</p> <p><u>Boca</u>: grande, arqueada para cima (com uma das pontas quase tocando no olho) e fechada.</p> <p>(Orgulhoso)</p> <p>Obs.: No registro EF.PRT.05, por exemplo, estas expressões faciais estão sendo observadas somente no participante da “Pílula da Qualidade”.</p>
<p>EF.JS.06</p> <p>EF.PRT.06</p>		<p><u>Olhos</u>: bem abertos;</p> <p><u>Sobrancelhas</u>: arqueadas para cima (no nível dos cabelos);</p> <p><u>Boca</u>: grande (extrapola a proporção), arqueada para cima (com uma das pontas quase tocando no olho), aberta e mostrando os dentes.</p> <p>(Feliz)</p>
<p>EF.JS.07</p>		<p><u>Olhos</u>: bem abertos, mostra pálpebra de baixo (ângulo do desenho);</p> <p><u>Sobrancelhas</u>: uma arqueada para cima, outra para baixo (ambas no nível dos cabelos);</p> <p><u>Boca</u>: grande, arqueada para baixo e fechada.</p> <p>(Medroso)</p>

EF.JS.08		<p><u>Olhos</u>: um aberto e outro mais fechado;</p> <p><u>Sobrancelhas</u>: uma arqueada para cima (no nível do cabelo) – olho aberto e outra para baixo (perto do olho) – olho mais fechado;</p> <p><u>Boca</u>: grande, arqueada para cima e fechada.</p> <p>Destaque para a mão no queixo.</p> <p>(Pensando)</p>
EF.JS.09		<p><u>Olhos</u>: abertos sendo que um deles está levemente fechado e tenso;</p> <p><u>Sobrancelhas</u>: uma arqueada para cima (no nível do cabelo) acompanha o olho aberto. Já a outra está para baixo (perto do olho) e acompanha o olho mais fechado;</p> <p><u>Boca</u>: média, arqueada para baixo e fechada.</p> <p>(Intrigado)</p>
EF.JS.10		<p><u>Olhos</u>: semi-fechados, arqueados para baixo;</p> <p><u>Sobrancelhas</u>: ambas arqueadas para baixo acompanham e estão no nível logo acima dos olhos;</p> <p><u>Boca</u>: grande, arqueada para cima, mostrando os dentes.</p> <p>Destaque para as linhas de expressão na testa e a cor da pele do rosto que ficou avermelhada.</p> <p>(Envergonhado)</p>



<p>EF.JS.11</p> <p>EF.PRT.11</p>		<p><u>Olhos</u>: semi-fechados, arqueados para baixo;</p> <p><u>Sobrancelhas</u>: ambas arqueadas para baixo estão no nível entre os olhos e os cabelos;</p> <p><u>Boca</u>: pequena, levemente arqueada para baixo e fechada.</p> <p>(Decepcionado)</p>
<p>EF.JS.12</p>		<p><u>Olhos</u>: abertos pela metade e arqueados para cima;</p> <p><u>Sobrancelhas</u>: ambas arqueadas para cima acompanham e estão no nível logo acima dos olhos;</p> <p><u>Boca</u>: grande, aberta, mostrando os dentes de cima e a língua.</p> <p>Destaque para a mão com o dedo indicador estendido.</p> <p>(Idéia!)</p>
<p>EF.JS.13</p>		<p><u>Olhos</u>: abertos pela metade e arqueados para baixo;</p> <p><u>Sobrancelhas</u>: ambas arqueadas para baixo acompanham e estão no nível logo acima dos olhos;</p> <p><u>Boca</u>: grande, aberta, mostrando os dentes de cima e de baixo.</p> <p>Destaque para a mão segurando o lápis enquanto a outra segura o bloco de anotações.</p> <p>(Empolgado)</p>
<p>EF.JS.14</p>		<p><u>Olhos</u>: um aberto e o outro semi-fechado;</p> <p><u>Sobrancelhas</u>: ambas arqueadas para baixo acompanhando os olhos;</p> <p><u>Boca</u>: grande, aberta, mostrando a língua.</p> <p>Destaque para uma das mãos com o dedo indicador estendido nesta cena.</p> <p>(Orientando a equipe)</p>
<p>EF.JS.15</p>		<p><u>Olhos</u>: um aberto e o outro levemente fechado;</p> <p><u>Sobrancelhas</u>: ambas arqueadas para baixo acompanhando os olhos;</p> <p><u>Boca</u>: pequena e fechada.</p> <p>(Constrangido)</p>

EF.JS.16		<p><u>Olhos</u>: um aberto e o outro levemente fechado;</p> <p><u>Sobrancelhas</u>: ambas arqueadas;</p> <p><u>Boca</u>: pequena e fechada.</p> <p>Destaque para a “ruga” na testa.</p> <p>(Aflito)</p>
EF.JS.17 EF.PRT.17		<p><u>Olhos</u>: bem abertos;</p> <p><u>Sobrancelhas</u>: ambas arqueadas para cima acompanhando os olhos e quase no nível dos cabelos;</p> <p><u>Boca</u>: grande, aberta, mostrando a língua.</p> <p>(Surpresa boa!)</p>
EF.JS.18		<p><u>Olhos</u>: semi-fechados;</p> <p><u>Sobrancelha</u>: arqueada para baixo (no nível dos olhos);</p> <p><u>Boca</u>: grande, mostrando os dentes de cima.</p> <p>Destaque para a boca com os dentes superiores mordendo o lábio inferior, além das linhas de expressão (indicando tensão) na testa.</p> <p>(Nervoso)</p>

EF.JS.19		<p><u>Olhos</u>: abertos em excesso;</p> <p><u>Sobrancelha</u>: uma arqueada para cima no olho aberto e outra para baixo (perto do olho) no olho mais fechado;</p> <p><u>Boca</u>: grande, mostrando os dentes de cima e de baixo e tensa.</p> <p>(No limite!)</p>
EF.JS.20		<p><u>Olhos</u>: abertos;</p> <p><u>Sobrancelha</u>: uma arqueada para cima no olho aberto e outra para baixo (perto do olho) no olho mais fechado;</p> <p><u>Boca</u>: média, fechada e tensa.</p> <p>(Brabo)</p>
EF.JS.21		<p><u>Olhos</u>: bem abertos;</p> <p><u>Sobrancelhas</u>: arqueadas para cima (no nível do cabelo);</p> <p><u>Boca</u>: grande e bem aberta, sem mostrar os dentes.</p> <p>(Festejando)</p>
EF.JS.22		<p><u>Olhos</u>: abertos em excesso;</p> <p><u>Sobrancelha</u>: uma arqueada para cima no olho aberto e outra para baixo (perto do olho) no olho mais fechado;</p> <p><u>Boca</u>: pequena e fechada.</p> <p>(Assustado)</p>
EF.JS.23		<p><u>Olhos</u>: semi-abertos e arqueados para cima;</p> <p><u>Sobrancelha</u>: arqueadas para cima. Uma está no nível entre os olhos e os cabelos. Já a outra está no nível dos cabelos;</p> <p><u>Boca</u>: grande, fechada e arqueada para cima, (com uma das pontas quase tocando no olho).</p> <p>(Tranquilo)</p>
EF.JS.24		<p><u>Olhos</u>: abertos pela metade e arqueados para baixo;</p> <p><u>Sobrancelha</u>: arqueadas no nível entre os olhos e os cabelos;</p> <p><u>Boca</u>: grande, fechada e arqueada para baixo.</p> <p>(Insatisfeito)</p>
EF.JS.25		<p><u>Olhos</u>: bem abertos;</p> <p><u>Sobrancelhas</u>: bem expressivas estando mais para cima (no nível do cabelo) e/ou mais para baixo (logo acima do olhos);</p> <p><u>Boca</u>: grande, arqueada para cima (com uma das pontas quase tocando no olho) e fechada.</p> <p>(Confiante)</p>

EF.JS.26		<p><u>Olhos</u>: semi-abertos;</p> <p><u>Sobrancelhas</u>: arqueadas para baixo;</p> <p><u>Boca</u>: exageradamente aberta, mostra os dentes de cima.</p> <p>Destaque para a língua que está para fora, arqueada para baixo e em tamanho exagerado.</p> <p>(Exausto)</p>
EF.PRT.27		<p><u>Olhos</u>: bem abertos;</p> <p><u>Sobrancelhas</u>: arqueadas para cima;</p> <p><u>Boca</u>: grande, arqueada para cima, aberta e mostrando os dentes.</p> <p>(Alegre)</p>
EF.JS.28		<p>Olhos, sobrancelhas e boca direcionados para a ação realizada pelo personagem: “medir”.</p> <p>(Medindo)</p>
EF.JS.29		<p>Olhos, sobrancelhas e boca direcionados para a ação realizada pelo personagem: “comer”.</p> <p>(Comendo)</p>
EF.PRT.30		<p>Olhos, sobrancelhas e boca direcionados para a ação realizada pelo personagem: “reclamar”.</p> <p>(Reclamando)</p>

Além das expressões faciais, fez-se necessário a identificação, codificação e descrição da postura corporal do personagem virtual João Sabido, uma vez que elas também demonstraram estabelecer ações comunicacionais. O quadro 36, a seguir, traz o registro de oito imagens de posturas corporais de João Sabido, agrupadas em 6 códigos distintos. Seguindo orientação de Hooks (1999) foram observadas a posição/projeção da cabeça, ombros e abdômen.

Categoria “Expressões Visuais” – Subcategoria: “Postura Corporal” (PC)		
Código	Imagem	Descrição
PC.JS.01		<u>Cabeça</u> : projetada para baixo; <u>Ombros</u> : caídos, como se estivessem pesados; <u>Abdômen</u> : espremido. (Desapontado)
PC.JS.02		<u>Cabeça</u> : projetada para baixo; <u>Ombros</u> : caídos, como se estivessem pesados; <u>Abdômen</u> : projetado para baixo. (Preocupado)
PC.JS.03		<u>Cabeça</u> : projetada levemente para trás; <u>Ombros</u> : posição normal; <u>Abdômen</u> : projetado para frente. (Confiante)






Quadro 36: Unidades de análise da postura corporal de João Sabido, nas “Pílulas da Qualidade”.
Fonte: autora da pesquisa (esse quadro continua na próxima página).

PC.JS.04		<p>Cabeça, ombros e abdômen estão direcionados para a ação realizada pelo personagem: “coletar dados”.</p> <p>(Coletando dados)</p>
PC.JS.05		<p>Cabeça, ombros e abdômen estão direcionados para a ação realizada pelo personagem: “receber certificação”.</p> <p>(Recebendo certificação)</p>
PC.JS.06		<p>Cabeça, ombros e abdômen estão direcionados para a ação realizada pelo personagem: “correr”.</p> <p>(Correndo)</p>

Para o registro e análise da categoria “Expressões Mistas – Analogias Visuais” foi feita a coleta dos dados, expostos no quadro 37, na página a seguir. Constatou-se a existência de dez ocorrências de analogias visuais presentes em todo o material investigado sobre as “Pílulas da Qualidade”.

Categoria “Expressões Mistas”		
Subcategoria “Analogias Visuais”		
Código	Descrição	Significante
PQ01.AL.VS.01		Fazer dieta, emagrecer.
PQ01.AL.VS.02		João sabido se sentindo leve, “caminhando nas nuvens”.
PQ02.AL.VS.03		Chutar o balde, desistir.
PQ02.AL.VS.04		Juntos na mesma causa, batalha.
PQ02.AL.VS.04		Aprovação dos clientes.
PQ03.AL.VS.05		Fazer gol, atingir os objetivos.

Quadro 37: Unidades de análise da subcategoria “Analogias Visuais”.
 Fonte: autora da pesquisa (esse quadro continua na próxima página).

PQ04.AL.VS.06		Trabalhar em equipe, idéias surgindo.
PQ04.AL.VS.07		Ampulheta girando, tempo passando.
PQ05.AL.VS.08		Três telefones tocando simultaneamente, muito ocupado e problemas acontecendo.
PQ05.AL.VS.09		Banheiro, local de sujeira e limpeza.
PQ09.AL.VS.10		Movimento de sobe e desce do avião (lucro e custos)

A categoria “Expressões Mistas” ainda refere-se à subcategoria “analogias textuais” que contou com vinte ocorrências observadas nas doze “Pílulas da Qualidade”. Esses dados foram registrados no quadro 38, na página a seguir:

Categoria “Expressões Mistas”		
Subcategoria “Analogias Textuais”		
Código	Texto	Significante
PQ01.AL.TX.01	Começou a perder os cabelos	Estava nervoso.
PQ02.AL.TX.02	Dar a volta por cima	Superar o problema enfrentado.
PQ02.AL.TX.03	Por as cartas na mesa	Avaliar os dados com a equipe, sem mistério.
PQ03.AL.TX.04	Parece que andou pisando na bola	Erros em certa(s) atitude(s).
PQ03.AL.TX.05	Não está com a bola toda	Não está conseguindo atingir seus objetivos.
PQ03.AL.TX.06	Vou te dar uma mão.	Vou auxiliar na melhoria do seu problema.
PQ03.AL.TX.07	Decisão no "chute"	Não faça de “qualquer jeito”, faça do jeito certo.
PQ03.AL.TX.08	As PESSOAS também não podem ficar para escanteio!	Temos que dar atenção para as pessoas (públicos).
PQ03.AL.TX.09	Tá com a bola, cheia agora, hein?	Obteve sucesso nos seus objetivos.
PQ04.AL.TX.10	Não perdermos o fio da meada...	Não perdemos a sustentabilidade dos negócios.
PQ04.AL.TX.11	Arregaçar as mangas... ter nas mangas um bom diferencial	Começar a trabalhar... tem uma vantagem competitiva.
PQ04.AL.TX.12	Para que não fiquemos de cinto apertado!	Para que não tenhamos recessão.
PQ06.AL.TX.13	Doce sonho de criança	Objetivo atingido com muita felicidade.
PQ06.AL.TX.14	Se continuar assim, o resultado vai ser meio amargo	Se continuar assim, não teremos bons resultados.
PQ06.AL.TX.15	Não precisa entregar os doces...	Não precisa entregar o que você tem de melhor e lhe agrada tanto.
PQ06.AL.TX.16	Isso não é delicioso?	Não é uma satisfação?
PQ06.AL.TX.17	A Choqualite é mesmo energética	A Choqualite é mesmo produtiva.
PQ09.AL.TX.18	Pé na tábua	Vamos em frente, em busca do progresso.
PQ09.AL.TX.19	Fará sua empresa voar mais alto	Fará sua empresa obter grandes ganhos.

Quadro 38: Unidades de análise da subcategoria “Analogias Textuais”.

Fonte: autora da pesquisa.

Para Moraes e Galiuzzi (2007), a análise textual discursiva também se caracteriza pelo envolvimento exaustivo, e em profundidade, do pesquisador com a matéria-prima de seu objeto de estudo. À medida que a pesquisa foi se desenvolvendo, através dos dados identificados e coletados, seguindo os procedimentos metodológicos já descritos, iniciou-se uma primeira análise deles, mediante a composição do mapa mental dessa parte da pesquisa. Vale destacar que o uso do mapa mental (apresentado no final desse capítulo) facilitou o entendimento dos elementos constitutivos das duas primeiras etapas “desmontagem dos textos” e “estabelecimento de relações”, que efetivamente resultaram num todo interligado e

recursivo. Partindo dessa visão já foi possível estabelecer algumas interpretações que são descritas no item a seguir.

4.2.3 Interpretações

Com os dados coletados, registrados e interligados começam a emergir percepções sobre o objeto de estudo, visando responder o problema da pesquisa. “No contexto da análise textual interpretar é construir novos sentidos e compreensões, afastando-se do imediato e exercitando uma abstração”. (MORAES; GALIAZZI, 2007, p.36).

Nesta perspectiva da abstração, cabe evidenciar que o ponto de vista da pesquisadora teve como referência os estudos de Primo (2007), que considera a interação e o relacionamento pelo enfoque relacional, destacando a “ação entre” os interagentes. O próprio enunciado do problema da pesquisa já apresentava indícios dessa visão: como ocorre a interação e o relacionamento “entre” os interagentes das “Pílulas da Qualidade”.

Percebeu-se, frente à transcrição das “Pílulas da Qualidade” que os **interagentes** e as **situações comunicacionais** são pontos fundamentais para o entendimento da interação e relacionamento, nas “Pílulas da Qualidade”. Sendo assim, grande parte dos esforços foram investidos na observação das situações comunicacionais “entre” os interagentes, bem como na linguagem utilizadas por eles, nessas circunstâncias.

Em se tratando de interagentes, eles foram observados através da **categoria “interagentes”** sendo entendidos como os elementos-base de análise dessa pesquisa uma vez que são o ponto de partida para as demais investigações. Foram identificados quatro interagentes, sendo três deles com perfil virtual/online (João Sabido, Interlocutor e Participantes) e um com perfil real/offline. Vale esclarecer que as descrições e interpretações dos interagentes, expostas a seguir, apresentam uma visão abrangente sobre estes perfis, uma vez que o escopo desta pesquisa contempla as “ações entres os interagentes” e não o estudo individualizado de cada um.

- a) O **João Sabido (JS)** também é conhecido como o protagonista virtual destas narrativas e se caracteriza como um homem hipernarcisista que, conforme aponta Lipovetsky

(2004a) está voltado para a superação de seu desempenho e o culto a excelência, um ser paradoxal que exprime, no mesmo contexto, prazer e angústia. Nas PQs esse personagem virtual adota como linguagem a comunicação não-verbal, observadas através de expressões faciais e corporais. Do mapeamento realizado e apresentado no quadro 35, resultou-se na interpretação de 23 estados emocionais: preocupado, satisfeito, orgulhoso, feliz, medroso, pensando, intrigado, envergonhado, decepcionado, "idéia!", empolgado, constrangido, aflito, "surpresa boa!", nervoso, "no limite!", brabo, festejando, assustado, tranqüilo, insatisfeito, confiante, exausto. A interpretação destes estados emocionais teve como referência, além dos elementos olhos, sobrancelhas e boca, a observação do contexto geral da situação comunicacional, partindo da condição de ser um momento favorável ou desfavorável para o interagente. Além disso, considerou-se o estudo das seis expressões faciais básicas que, segundo Faigin (1990) são: tristeza, raiva, alegria, medo, contrariedade e surpresa. Constatou-se, ainda, que determinadas expressões faciais estavam vinculadas a alguma ação específica que estava sendo realizada pelo personagem virtual e, portanto, foram registradas as expressões: dizendo "sim", dizendo "não", orientando a equipe, medindo, comendo. Quanto à tendência de comportamento revelada através das atitudes de João Sabido, observadas nas situações comunicacionais, verificou-se a sua predisposição em aprender e adotar todas as estratégias sugeridas pelo interlocutor virtual, no sentido de minimizar uma crise organizacional ou ainda prevenir-se de um problema organizacional emergente.

- b) O **interlocutor virtual** (ITL) tem presença em quase todas as cenas das "Pílulas da Qualidade". Seu discurso, em linhas gerais, traz elementos que estimulam a adoção da "eficiência técnica" que, segundo estudos de Lipovetsky (2004a) se caracteriza pela busca da melhoria contínua dos processos organizacionais de gestão e produção, de maneira que resulte em produtos e serviços altamente competitivos por terem seus custos de produção reduzidos. Este estímulo a adoção de tais técnicas acaba sendo exemplificado, nesse caso da pesquisa, através das interações entre os personagens virtuais das "Pílulas da Qualidade". Além disso, percebeu-se, através do discurso do interlocutor virtual nas cenas finais das narrativas, que o objetivo maior é fomentar a realização de bons negócios, em função do uso recorrente da expressão "bons negócios" observada em sete "Pílulas da Qualidade" (PQ04, PQ05, PQ06, PQ08,

PQ09, PQ10, PQ12), do total de doze, chegando assim em 58,3% de ocorrências com esta característica.

- c) Os **participantes**, são considerados também como os “públicos nas Pílulas da Qualidade”, dentre os quais identificou-se: clientes, colaboradores, diretor, fornecedores, concorrentes, comunidade e gestores/executivos de áreas distintas. A grande maioria das situações comunicacionais envolvem colaboradores, clientes e fornecedores, compondo assim os públicos que França (2004a) classifica como “essenciais não-constitutivos ou de sustentação” que são fator crítico para a manutenção e sustentabilidade dos negócios da empresa.
- d) Os **públicos** já foram identificados no subcapítulo 4.1.3, sobre os quais se considera a possibilidade de serem executivos e gestores organizacionais, como o João Sabido. Num primeiro momento ficou a impressão que faziam parte apenas da audiência das PQs. Entretanto, com a realização da pesquisa percebeu-se que há cenas em que o interlocutor virtual promove a interação com esses públicos. Na PQ01 – “O Giro do PDCA”, por exemplo, nas cenas 10 e 20 (de um total de 27) o interlocutor virtual propõe um jogo direto no espaço virtual da PQ ao apresentar a seguinte fala: “Clique apenas sobre os recursos necessários para deixar o João Sabido equipado.” Situação similar ocorre na cena 15 da PQ11 – “5S nas Escolas”, através do convite “Ajude o João a localizar a bola, clicando sobre ela.”

Definidos os interagentes, a pesquisa direcionou-se para as situações comunicacionais vivenciadas por eles. Estas “situações comunicacionais” são entendidas como circunstâncias específicas nas quais há comunicação envolvendo o meio, os participantes, e a(s) mensagem(s). Tendo isso posto, verificou-se que as situações comunicacionais com os interagentes podem, conforme a cena da PQ, resultar na interação entre eles. As situações comunicacionais e seus respectivos interagentes encontradas, foram:

- **ITL > JS**: ação comunicacional do interlocutor virtual direcionada ao João Sabido;
- **JS > ITL**: ação comunicacional de João Sabido direcionada ao interlocutor virtual;
- **JS > PRT**: ação comunicacional de João Sabido direcionada aos participantes;
- **PRT > JS**: ação comunicacional dos participantes direcionada ao João Sabido;

- **ITL > PBL**: ação comunicacional do interlocutor virtual direcionada aos públicos;
- **PBL > ITL**: ação comunicacional dos públicos direcionada interlocutor virtual.

Num primeiro olhar já foi possível perceber que não há situações comunicacionais entre o interlocutor virtual e os participantes (ITL > PRT); entre João Sabido e os públicos (JS > PBL); entre os públicos e João Sabido (PBL > JS) e entre os públicos e os participantes (PBL > PRT). Isso ocorre, como será demonstrado mais adiante, em função do objetivo do relacionamento associado as “Pílulas da Qualidade”.

Conhecidos os interagentes e as situações comunicacionais estabelecidas entre eles, chegou-se ao entendimento de como a interação ocorre nas PQs.

O quadro 39, presente na página 148, traz um trecho da transcrição de “Gerenciamento da Qualidade Total” também conhecida como “PQ02” que auxilia na visualização da interação. Este quadro tem a sua estrutura similar à matriz-modelo exposta e explicada através do quadro 27 (item 4.2.1 – “Materiais e Técnicas”). Entretanto, cabe salientar que somente com a realização da transcrição das PQs emergiu o entendimento que a “interação” poderia ser percebida a partir das situações comunicacionais entre os interagentes. Dessa maneira, somente nesta etapa foi incluída a coluna “interação”, que não existe no quadro 27.

Observando os dados coletados da transcrição (quadro 39) pode-se explicitar que:

- a) A **cena 01** (CN01), por exemplo, exhibe quatro situações comunicacionais entre o interlocutor virtual e o João Sabido. Como se trata de relações recíprocas, há trocas entre ambos, compreendeu-se que nesta cena foi estabelecida a interação, representada pelo código “ITL ><< JS”. Além disso, conclui-se que se caracteriza como interação mútua⁶², tipologia referenciada em Primo (2007), pois os atos interativos observados revelam a imprevisibilidade na recursividade da interação.
- b) A **cena 02** traz uma única situação comunicacional na qual não foi estabelecida a reciprocidade e, portanto, caracterizou-se como uma circunstância sem interação.
- c) A **coluna “Códigos”** faz referência à linguagem utilizada pelos interagentes nas situações comunicacionais. Dessa forma, o João Sabido e os participantes das PQs são visto através das expressões faciais (EF) e postura corporal (PC) listadas nos quadros

⁶² Esta interação foi interpretada como mútua pois tem seu ponto de vista partindo das situações comunicacionais entre os interagentes na dimensão interna da “Pílula da Qualidade”. Se esta interação fosse observada na perspectiva externa, seria interpretada como interação reativa, afinal, advém de um roteiro pré-estabelecido pela equipe de criação e produção destas narrativas animadas.

35 e 36 (4.2.2 – “Descrição dos Dados”). Foi possível observar também que muitas das expressões faciais, na mesma situação comunicacional, são do tipo compostas. Este é o caso da expressão “EF.JS.04.03.04” na qual João Sabido demonstra um estado emocional “preocupado”, responde “sim” para o interlocutor virtual, e retorna para a expressão “preocupado”. Já o interlocutor virtual utiliza-se da linguagem escrita para se comunicar. Notou-se que em todas as PQs o discurso desse personagem virtual ocorrem em três momentos distintos:

- I. **Cenas iniciais** (DS.ITL.CI), nas quais são apresentadas, em geral o contexto físico-geográfico da narrativa, ambiente externo, muitas vezes representando a rua e a fachada da organização. São nestas cenas que o interlocutor virtual chama a atenção de algum fato envolvendo o João Sabido.
- II. **Cenas intermediárias** (DS.ITL.CM), nas quais identificou-se dois momentos: primeiramente (DS.ITL.CP) o interlocutor virtual revelando uma crise ou problema emergencial que está sendo vivenciado por João Sabido e, num segundo momento, sugerindo uma estratégia (DS.ITL.ES) envolvendo técnicas da gestão da qualidade. Além de sugerir, o interlocutor virtual acompanha o João Sabido na adoção dessas estratégias, evidenciando seus erros e acertos, até resultar na solução e satisfação de ambos.
- III. **Cena final** (DS.ITL.CF), na qual o interlocutor virtual aparece, pois até então só é percebido através dos textos escritos, dirigindo-se aos públicos das PQs (PBL) sugerindo que sigam o exemplo de João Sabido para realizarem bons negócios.

Ainda na coluna “código” é possível observar outras duas linguagens utilizadas pelos personagens virtuais: a analogia visual e a analogia mista (visual e textual). A analogia visual (AL.VS.03), com todas as suas ocorrências registradas no quadro 37, refere-se a uma “figura de linguagem” que facilita o desenrolar da narrativa. Já a analogia mista, neste exemplo definida como “caderno”, adere uma alternância na dinâmica das cenas das PQs colocando textos em suportes vinculados ao tema do assunto tratado. Na PQ12, por exemplo, na qual João Sabido é proprietário de uma fábrica de televisores, certas partes do discurso do interlocutor virtual são projetadas em monitores de televisão.

PQ	Cena	Interação	Interagentes e S.C.	Código	Transcrição
PQ02	CN01	ITL ><< JS	ITL > JS	DS.ITL.CI	Um dia desses, ouvi dizer que João Sabido abriu um restaurante. É verdade mesmo, João?
PQ02	CN01		JS > ITL	EF.JS.04.03.04	(Satisfeito, "sim", satisfeito)
PQ02	CN01		ITL > JS	DS.ITL.CI	E como vão os negócios?
PQ02	CN01		JS > ITL	EF.JS.01	(Preocupado)
PQ02	CN02	-	ITL > JS	DS.ITL.CP	Nossa, que tristeza! Mas o que houve por aqui?
PQ02	CN03	ITL ><< JS	ITL > JS	DS.ITL.CP	O pessoal não está gostando?
PQ02	CN03		JS > ITL	EF.JS.01.02.01	(Preocupado, "não" e preocupado)
PQ02	CN04	-	ITL > JS	DS.ITL.CP	Já sei, deixa eu adivinhar...
PQ02	CN04		PRT	EF.PRT.11	(Decepcionados)
PQ02	CN04		ITL > JS	DS.ITL.CP	A clientela não parava de reclamar...
PQ02	CN04		ITL > JS	EF.PRT.30	(Reclamando)
PQ02	CN05	-	ITL > JS	DS.ITL.CP	... estavam querendo te "comer vivo"...
PQ02	CN06	-	ITL > JS	DS.ITL.CP	Com o restaurante vazio e as contas se acumulando, você começou a perder os cabelos!
PQ02	CN07	-	ITL > JS	DS.ITL.CP	É, a coisa não parece boa...
PQ02	CN07		JS	AL.VS.03	(analogia visual: chutar o balde)
PQ02	CN07		ITL > JS	DS.ITL.CP	Ei, mas espera aí! Não precisa chutar o balde, não!
PQ02	CN08	ITL ><< JS	ITL > JS	DS.ITL.ES	Você pode dar a volta por cima!! Quer saber como?
PQ02	CN08		JS > ITL	EF.JS.01.03.01	(Preocupado, "sim" e preocupado)
PQ02	CN08		ITL > JS	DS.ITL.ES	O que você precisa é de um Gerenciamento pela Qualidade Total. O GQT vai mostrar pra você como superar suas crises sem estresse, identificando onde estão os problemas.
PQ02	CN09	ITL ><< JS	ITL > JS	DS.ITL.ES	Primeiro, é preciso ouvir o seu cliente. É ele que manda no seu produto, não é?
PQ02	CN09		JS > ITL	EF.JS.01.03.01	(Preocupado, "sim" e preocupado)
PQ02	CN09		ITL > JS	DS.ITL.ES	Então, pegue papel e lápis. Vamos bolar uma pesquisa de opinião no seu restaurante.
PQ02	CN09		JS > ITL	EF.JS.13	(Empolgado)
PQ02	CN10	ITL ><< JS	ITL > JS	DS.ITL.ES	Nós devemos descobrir o quanto a sua comida está agradando. Então vamos pedir ao cliente que dê uma nota de 0 a 10 para cada refeição servida diariamente no seu buffet.
PQ02	CN10		JS > ITL	caderno	(JS anotando num caderno)
PQ02	CN10		ITL > JS	DS.ITL.ES	É muito importante, para o Gerenciamento da Qualidade Total, que se trabalhe sempre sobre dados reais ou fatos.

Quadro 39: Cenas transcritas da “Pílula da Qualidade” – “Gerenciamento da Qualidade Total”

Fonte: autora da pesquisa.

Identificados os interagentes, as situações comunicacionais, as cenas com interação e as linguagens utilizadas, portanto, após o trabalho minucioso de observação de cada parte dos elementos constitutivos dessas narrativas, foi necessária uma visão macro para o entendimento de como ocorre o relacionamento nas PQs.

Primeiramente verificou-se que para a interação ocorrer nas PQs foi necessário o estabelecimento de situações comunicacionais com reciprocidade entre os personagens virtuais. Logo, para o relacionamento acontecer nas PQs, necessitou-se da historicidade das interações que pode ser observada através do discurso do interlocutor virtual nas primeiras e últimas cenas das PQs.

Em algumas cenas iniciais, verificou-se:

- “Mas quem será o técnico responsável por essa derrota? Será que é o... João Sabido é você mesmo!!” (PQ03);
- “Onde andarás o João Sabido quando precisamos tanto dele? Mas que surpresa! É você mesmo que está nessa, João?”(PQ07);
- “E aí, João, afinal para onde vamos?” (PQ09);
- “João Sabido, fiquei sabendo que seus negócios andam muito bem!” (PQ10);
- “Bom dia, João. Lendo seu jornal antes do recreio?” (PQ11).

Já nas cenas finais, constataram-se expressões como:

- “Nos veremos em breve, até mais!” (PQ01);
- “Até breve!” (PQ07 e 08);
- “Até a próxima!” (PQ02, 04, 05, 06, 09, 10, 11, 12).

Partindo dessas evidências, pode-se afirmar que cada “Pílula da Qualidade” constitui-se uma estratégia de relacionamento da organização com os seus públicos, visando à adoção de técnicas de gestão da qualidade, tendo como objetivo final a realização de bons negócios.

A figura 7, a seguir, representa o entendimento de como ocorre a interação e o relacionamento nas PQs.

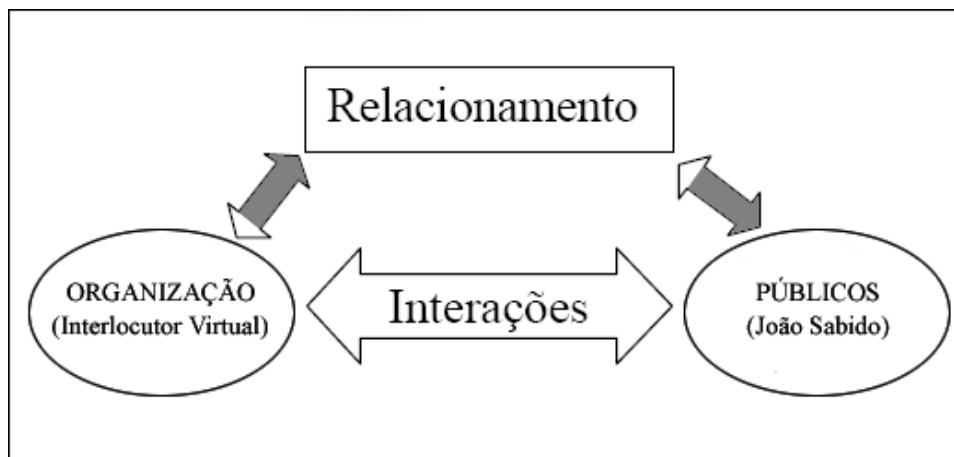


Figura 7: A interação e o relacionamento nas “Pílulas da Qualidade”.
 Fonte: adaptação Primo (2006).

A leitura da figura 7 destaca a existência de dois níveis diferenciados de entendimento. No primeiro nível, as interações entre o interlocutor virtual e João Sabido funcionando como a base para o estabelecimento do relacionamento que está no nível mais acima. Acredita-se que cada uma das PQs, bem como “Programa Pílulas da Qualidade” - que representa a totalidade dessas narrativas, seja uma estratégia comunicacional de relacionamento da organização com seus públicos uma vez que todos os esforços de contato inicial, estabelecimento de interações e intenções de continuidade entre as narrativas são evidenciados através do interlocutor virtual. Essa dinâmica que destaca o movimento estratégico da organização em relação aos seus públicos foi representada na figura 7, através do uso da cor cinza. Dessa maneira, compreende-se porque não há interações estabelecidas entre o interlocutor virtual e os participantes (ITL > PRT); entre João Sabido e os públicos (JS > PBL); entre os públicos e João Sabido (PBL > JS) e nem entre os participantes e os públicos (PRT > PBL), conforme foi comentado anteriormente, pois essas relações não fazem parte deste escopo do relacionamento pretendido, que está focado unicamente no sistema organização-públicos.

Conforme demonstra os dados coletados e apresentados no apêndice M, foram observadas nas PQs as **categorias a priori, contexto e relação**:

- a) A **categoria contexto** foi dividida entre as subcategorias “físico-geográfico” e “temporal”. Constatou-se a influência da subcategoria “temporal” como fator constitutivo da historicidade das interações e, conseqüentemente, do estabelecimento do relacionamento. Desta maneira verificou-se:

- I. O **contexto “físico-geográfico”** funcionou como uma representação dos ambientes, como o pano de fundo das situações comunicacionais, e foi classificado como interno, externo e neutro.
 - O **ambiente interno** traz alguns elementos do ambiente organizacional representado através de características do ramo de negócios da organização, como o refeitório e a cozinha, no caso da PQ02 que se refere ao João Sabido como proprietário de um restaurante.
 - O **ambiente externo**, em sua grande maioria é apresentado na cena inicial no qual há destaque para a rua e a fachada da organização.
 - O **ambiente neutro** é representado por um cenário que é composto apenas por cores.
 - II. O **contexto temporal** revelou a “janela de tempo”, o período de tempo registrado no transcorrer das narrativas. Notou-se uma variação entre 05 meses a 2 anos, ou ainda a expressão “algum tempo depois” (PQ 10). Estes registros de tempo permitiram visualizar a historicidade do relacionamento entre o interlocutor virtual e João Sabido pois estes continuam a “se encontrar” mesmo com a passagem de dois anos, conforme registrado na PQ 07, “Os passos para a adesão ao PGQP”.
- b) A **categoria relação** considerou três subcategorias: interagentes e situações comunicacionais; interação e tipologia e, intenção.
- I. Em **interagentes e situações comunicacionais** registrou-se a observação geral de cada PQ considerando quais interagentes participaram e de que maneira. Percebeu-se que em todas as PQs há o estabelecimento de interação.
 - II. Em **interação e tipologia** registrou-se o tipo de interação observada, segundo Primo (2007). Verificou-se que todas as interações entre João Sabido (JS) e o interlocutor virtual (ITL) são do tipo mútua. Houve também a constatação da interação reativa e que ela está associada a situações comunicacionais envolvendo o interlocutor virtual (ITL) e os públicos (PBL), bem como entre João Sabido (JS) e os participantes (PRT).

III. Em **intenção** ficou evidente que toda interação e relacionamento têm com ponto de partida, neste estudo de caso, uma intenção que pode ser observada através do discurso do interlocutor virtual nas cenas finais de cada PQ. Em todas as PQs revelou-se a intenção de prosseguir com estes “encontros”.

- Da PQ01 até a PQ03 há a intenção de estas narrativas serem a introdução-convite para a realização do treinamento sobre o mesmo tema:
 - "(...) nos veremos em breve! Até mais!" (PQ 01);
 - "(...) Clique aqui e faça o curso do GQT para saber mais sobre o assunto! Boa sorte e até a próxima!" (PQ 02);
 - "(...) faça agora o treinamento para avaliadores do sistema de avaliação, e BOA SORTE!" (PQ 03).

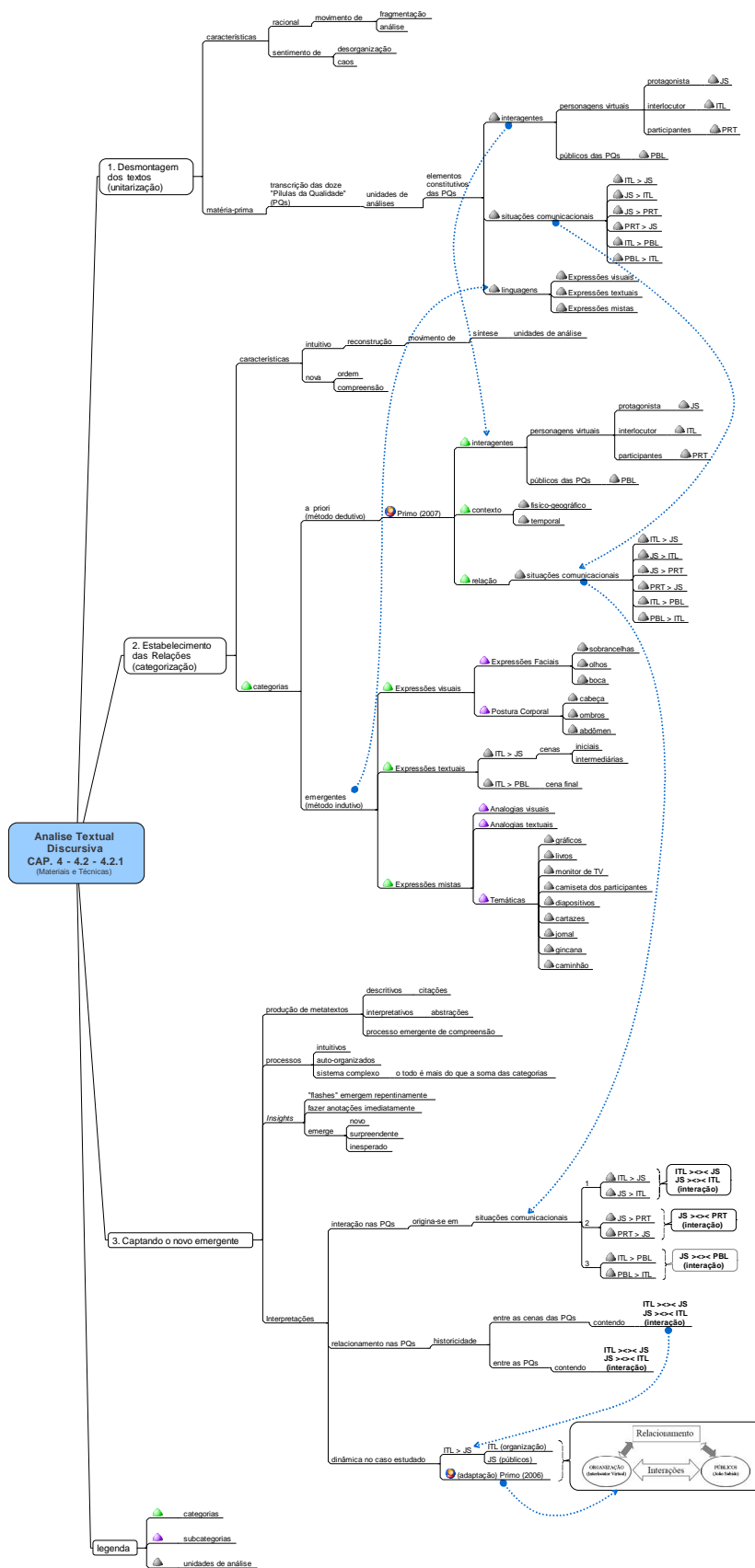
- Nas PQ06 e PQ07 verifica-se a intenção de vincular o Portal Qualidade como um local de referência para dados sobre gestão da qualidade:
 - "(...) ISO para a sua organização, saiba mais sobre as normas como implementar o gerenciamento dos seus processos acessando www.portalqualidade.com. Bons negócios e até a próxima.”(PQ 06);
 - "(...) enormes vantagens de fazer a adesão da sua empresa ao PGQP. Não fique aí parado, e junte-se a nós você também. Estamos esperando você no PortalQualidade.com. Até breve!" (PQ 07);

- Nas demais PQs (04, 05, 08, 09, 10, 11 e 12) percebeu-se a intenção de reforçar o personagem João Sabido como um exemplo a ser seguido, adotando novos comportamentos e rotinas nos processos de gestão e produção.
 - "(...) Você viu com João Sabido como utilizar o Planejamento Estratégico. Reúna sua equipe e tente fazer o

mesmo em sua empresa! Os resultados compensam! Bons negócios e até a próxima!" (PQ 04);

- "Você viu com ele como utilizar o Programa dos 5S. Agora aplicar é com você! Tente usar em todas as instâncias que necessitar, desde o trabalho até o seu dia-a-dia. Bons negócios e até a próxima." (PQ 05);
- "(...) Você viu com João Sabido a importância da Medição de Indicadores de Desempenho. (...) Agora é com você, bons negócios e até breve!" (PQ 08);
- "(...) BENCHMARKING a sua organização pode voar mais alto, procure maiores informações sobre esta preparação em www.portaqualidade.com. Bons negócios e até a próxima." (PQ09);
- "A TransQuality resolveu problemas que nem sabia que tinha e melhorou muito sua imagem no mercado, aumentando inclusive seu reconhecimento depois que implantou o Sistema Integrado de Gestão? Bons negócios e até a próxima." (PQ 10);
- "(...) “5S” podem ser úteis na organização de uma escola. E lembrem-se que o exercício da cidadania é passado de pai para filho, desde pequenos! Até próxima! (PQ 11);
- "Inovação pode ser importante e decisiva para uma empresa crescer e se destacar das concorrentes, assim como motiva a todos com comprometimento para competir por qualidade e não por preço. Bons negócios e até a próxima!" (PQ 12).

Na página a seguir está o mapa mental que descreve todo o esquema da análise textual discursiva aplicada à investigação das “Pílulas da Qualidade” possibilitando o entendimento das partes e do todo, bem como das conexões entre as unidades de análise, categorias e as três etapas recursivas dessa “metodologia”.



Esquema 8: Mapa mental do cap. 4, "O Programa 'Pílulas da Qualidade'- A Pesquisa. Fonte: autora da pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Escrever não é como pintar, onde se acrescenta.
Não é o que se põe na tela que o leitor vê.
Escrever é mais como a escultura, onde se remove,
se elimina para tornar o trabalho mais visível.
Até as páginas removidas de certa forma permanecem.
ELIE WIESEL (1928-)

Buscar o entendimento, criar, implantar e coordenar políticas e estratégias comunicacionais que fomentem o estabelecimento e manutenção do relacionamento entre as organizações e seus públicos está entre as funções dos profissionais de Relações Públicas.

Com este olhar, fundamentado nas diretrizes do CONFERP, a presente pesquisa objetivou compreender a interação e o relacionamento entre os interagentes nas “Pílulas da Qualidade”, consideradas como uma ferramenta comunicacional estratégia de relacionamento da organização com os seus públicos, valendo-se de mídias digitais, neste caso a Internet. Partindo deste objetivo, delimitou o objeto de estudo “a interação e o relacionamento entre os interagentes das Pílulas da Qualidade” ao contexto da sociedade contemporânea na perspectiva dos negócios em âmbito global e a consequente aplicação da gestão da qualidade aos processos organizacionais de gestão e produção. Aliado a isso, os procedimentos metodológicos utilizados, a pesquisa bibliográfica, documental e em especial a análise textual discursiva (MORAES e GALIAZZI, 2007) contribuíram efetivamente para a desconstrução, reconstrução e interpretação do objeto de estudo, possibilitando assim atingir o objetivo proposto.

A desconstrução deste objeto de estudo destacou a sua relevância como estratégia comunicacional de relacionamento entre a organização e seus públicos, visão esta que foi suposta na introdução desta pesquisa. Tal conclusão foi possível ao perceber que:

- a) O estabelecimento do relacionamento, nas “Pílulas da Qualidade” constitui-se numa estratégia comunicacional adotada como uma atividade de Relações Públicas através das funções administrativas e estratégicas, descritas por Kunsch (2003) pois atuam com os públicos no sentido de alterar comportamentos em prol da manutenção da missão e objetos dos negócios empresariais. Além disso, foi possível observar o estabelecimento de um relacionamento político (Simões, 1995) na medida em que lida com a influência de comportamentos dos públicos, através da negociação mediante a repetição do discurso apresentado pelo interlocutor virtual, aqui entendido como a organização. Este, por sua vez, enfatiza frequentemente a idéia que a realização de bons negócios envolve a utilização consciente e sistemática de procedimentos da gestão da qualidade, expostos como exemplos a serem seguidos através das narrativas animadas vivenciadas por João Sabido, pelos treinamentos ofertados pela organização e ainda pelos dados de referência disponibilizados no Portal Qualidade.com. Ainda neste contexto destaca-se o comportamento de João Sabido (públicos) que sempre demonstra estar disponível a adotar as estratégias sugeridas pelo interlocutor virtual (organização) sem fazer qualquer questionamento ou oposição. Isto revela a ausência de *stakeholders*, isto é, pessoa ou grupos de pessoas, que podem fazer parte dos públicos, ou não, e que tem legitimidade e poder de decisão que podem influenciar nos negócios organizacionais.
- b) O estabelecimento do relacionamento da organização (interlocutor virtual), com seus públicos (João Sabido), requer um contante empenho no estabelecimento de interações, de trocas recíprocas realizadas em diversas situações comunicacionais realizada no decorrer de anos da mesma estratégia comunicacional. As “Pílulas da Qualidade” existem desde 2001 e, portanto, observa-se, até o momento, seis anos constantes de interações através delas. Ainda percebeu-se que, dentro do contexto de cada “Pílula da Qualidade” o interlocutor virtual (organização) sempre se faz reconhecer por João Sabido

(públicos), além de muitas histórias envolverem um relacionamento que registra pelo menos dois anos de interações e relacionamento que permeia a adoção de procedimentos sugeridos, a verificação da eficácia e os resultados deles.

- c) O uso de personagen virtuais como interface de interação entre a organização e seus públicos constituiu-se uma proposta inovadora que está aliada ao uso das atuais tecnologias digitais. Estes personagens virtuais, conforme foi verificado através das “Pílulas da Qualidade” e da exemplificação apresentada no item “3.2 - Personagens Virtuais: Exemplos de Interação e Relacionamento com os Públicos” possibilitam a projeção de características estéticas e comportamentais dos públicos de interesse institucional facilitando a aproximação, a interação e, conseqüentemente, o fundamento do relacionamento. A inovação desta proposta advém do uso dos personagens virtuais por conta de suas características inatas que possibilitam a criação e manutenção da interação com os públicos, quer sejam dos tipos mútua, reativa ou multi-interação (PRIMO, 2007). Essas interações, por sua vez, constituem o elemento necessário, conforme já foi constatado, para o estabelecimento do relacionamento. Fazendo um comparativo com os personagens utilizados em cartilhas organizacionais impressas, verifica-se que eles até podem gerar uma certa empatia por conta da projeção estética e do seu discurso. Contudo, seu perfil “estático” não possibilita atos interativos e, conseqüentemente, o relacionamento.

Um olhar detalhado sobre as “**Pílulas da Qualidade**” possibilitou uma visão enriquecedora sobre a qual se destacaram três áreas de conhecimento: comunicação social, tecnologia digital e artes visuais. A **comunicação social** revelou-se a partir da estratégia de relacionamento, atividade dos profissionais de Relações Públicas, entre a organização e seus públicos. A **tecnologia digital** foi observada a partir da mobilidade, tão em voga nos tempos atuais, a ponto de ser destacada em sua chamada publicitária “Leve o conhecimento para sua empresa” (anexo A). Esta mobilidade caracterizou-se pelo fácil acesso, via portal institucional, ou ainda na compra virtual (anexo B) ou pelo recebimento através do correio eletrônico. As **artes visuais** são representadas através da linguagem lúdica do desenho

animado, que a princípio remete para a área do entretenimento, deixando pouco evidente todo o caráter estratégico de relacionamento realizado a partir delas.

As “Pílulas da Qualidade” poderiam ser investigadas pelo olhar de qualquer uma dessas áreas de conhecimento citadas, entre outras tantas, como a educação e a psicologia. Optou-se pela pesquisa na área de comunicação social por acreditar, deste a concepção do projeto da pesquisa, no potencial deste tipo de comunicação.

Ciente que não há como dar conta de todo o fenômeno investigado, elegeu-se, para esta pesquisa, observar a interação e o relacionamento, nas “Pílulas da Qualidade” que poderiam ser pesquisadas através de outros enfoques, como o da recepção, por exemplo.

Entretanto, o ponto que ficou mais evidente nesta trajetória investigativa foi o potencial encontrado neste tipo de comunicação caracterizada pela presença de personagens virtuais, atuando como interface estratégica de relacionamento entre a organização e seus públicos. Desta maneira, eles evidenciaram um profícuo objeto de estudo a ser investigado em profundidade pela pesquisadora em artigos científicos e no seu próximo projeto de pesquisa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender Relações Públicas**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2001. 178 p.

_____. **Dicionário profissional de relações públicas e comunicação e glossário de termos anglo-americanos**. São Paulo: Summus, 1996. 165 p.

_____. **Curso de Relações Públicas: relações com os diferentes públicos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1994. 152 p.

_____. **Psico-sociologia das Relações Públicas**. Rio de Janeiro: Petrópolis, 1975. 115 p.

BALDISSERA, Rudimar. Estratégia, comunicação e relações públicas. In: **Anais do 24. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - INTERCOM**, Campo Grande/MS, setembro 2001. 1 CD-ROM.

BRONZO, Marcelo; GARCIA, Fernando C. As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações. In: RODRÍGUES, Suzana B.; CUNHA, Miguel P. (org.). **Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas**. São Paulo: Iglu, 2000. pp. 65-89.

BOOTH, Wayne C; COLOMB, Gregory; WILLIAMS, Joseph. **A arte da pesquisa**. São Paulo: Martins Fontes, 2005. 351 p.

BONFADINI, Gerson José. **O relacionamento com públicos como estratégia de comunicação nas organizações**. 2007. 161 f. Tese. (Doutorado em Comunicação) Faculdade de Comunicação Social, PUCRS, Porto Alegre, 2007.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura; v1. A sociedade em rede**. 5ª ed. São Paulo: Paz e Terra. 2001.

CESCA, Cleuza G. Gimenes. Nova classificação de públicos em relações públicas. **Comunicarte**, v.20, n. 26, p. 33-38, 2003.

ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, e engajamento e seus correlatos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974. 406 p.

FAIGIN, Gary. **The artist's complete guide to facil expression**. New York: Watson-Guption, 1990. 287 p.

FERRARI, M. A. Relações Públicas e a sua função estratégica. In: Congresso Brasileiro de Comunicação, 26., 2003, Belo Horizonte. **Anais de Belo Horizonte/MG**, 2003. 1 CD-ROOM.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas: processões, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus, 2003. 388p.

_____. **Transmarketing: estratégias avançadas de relações públicas no campo do marketing**. São Paulo: Summus, 1999. 206 p.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Yendis, 2004a. 159p.

_____. Relações públicas: visão 2000. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004b. p. 03-17.

_____. Subsídios para o estudo de Relações Públicas no Brasil. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo: UMESP, p. 129 – 154, 2003.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. 139p.

GRUNIG, James E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24, n. 39, p. 67-92, 1º sem. 2003.

GRUNIG, James. E., HON, L. C. Guidelines for measuring relationships in public relations. **Gainsville/Fl: The Institute for Public Relations**, 1999. Disponível em: <http://www.instituteforpr.org/files/uploads/1999_MeasuringRelations.pdf> Acesso em: 10/12/2007.

HARTMANN, Luiz. F. P. **Planejamento Estratégico**. 9 ed. São Leopoldo: Rotermond S.A., 2005. 296 p.

HOOKS, Ed. **Acting for animators: a complete guide to performance animation**. London: Heinemann Publisher, 1999.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. Ver., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003. 417p.

LEMOS, André L. M. . Anjos Interativos e Retribalização do Mundo. Sobre interatividade e interfaces digitais. **Tendência XXI**, Lisboa, v. 2, p. 19-29, 1997. Disponível em: <<http://www.facom.ufba.br/ciberpesquisa/lemos/interac.html>> Acesso em 20 jul. 2007.

_____. **Cibercultura, tecnologia e visão social na cultura contemporânea**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2004. 295 p.

LÉVY, Pierre. **O que é o virtual?** São Paulo: Ed. 34, 1996. 157 p.

LIPOVETSKY, Gilles. **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla, 2004a. 129 p.

_____. Sedução, publicidade e pós-modernidade. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da (Org.). **A Genealogia do Virtual**: comunicação, cultura e tecnologias do imaginário. Porto Alegre: Sulina, 2004b. 278 p., p. 33-42.

_____. Somos hipermodernos. **Extra Classe**, Porto Alegre, ano 10, n.84, ago 2004c. Disponível em: <<http://www.sinpro-rs.org.br/extraclass/ago04/entrevista.asp>>. Acesso em: 02 dez. 2007. Entrevista concedida a César Fraga.

MACHADO, Arlindo. **Pré-cinemas & pós-cinemas**. Campinas: Papirus, 1997. 303 p.

MACHADO, Elian de Castro; SÁ-FILHO, Clóvis S. O computador como agente transformador da educação e o papel do objeto de aprendizagem. In: Seminário ABED de Educação a Distância, 1., 2003, Belo Horizonte. **Anais do 1o. Congresso Nacional ABED de EaD**, 2003.

MARCHIORI, Marlene R. Mudança cultural e a responsabilidade das Relações Públicas. In: Organicom. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: USP/ECA/GESTCORP, Ano1, N.1, Agosto de 2004, p.84-95.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 491 p.

MESTIERI, Carlos Eduardo. **Relações públicas**: arte de harmonizar expectativas. São Paulo: ABERJE, 2004. 137 p.

MICHEL, Margareth. Relações públicas frente às novas tecnologias: as RRPPs no ritmo das mudanças. **Ecós Revista**, Pelotas, n. 5, p. 95-106, jan. 2001.

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise Textual Discursiva**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2007. 224 p.

MORAES, Roque. **Análise de Conteúdo**. Educação, Porto Alegre, ano XXII, n.37, março 1999. p. 7-32.

MOREIRA, Sonia V. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 269-279.

MOURA, Cláudia. Peixoto de; SCROFERNEKER, Cleusa. M. A. Relações Públicas x função política e a Administração de conflitos/controvérsias nas organizações. In: CORRÊA, T. G.; FREITAS, S. G. (Org.). **Comunicação, marketing, cultura: sentidos da Administração, do trabalho e do consumo**. São Paulo: ECA/USP: CLC, 1999.

PERNISA Jr., Carlos. Mídia digital. **Lumina**. Juiz de Fora, v.4, n.2, p.175-186, jul/dez.2001.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Relações públicas nas empresas modernas**. 3. ed. Lisboa: Centro do Livro Brasileiro, 1968. 242 p

PINHO, J. B. **Relações públicas na internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse**. São Paulo: Summus, 2003. 215p.

POYARES, Walter Ramos. **Comunicação social e relações públicas**. 2. ed.aum. Rio de Janeiro: Agir, 1974. 327 p.

PRIMO, Alex. **Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição**. Porto Alegre: Sulina, 2007. 240 p.

_____. O aspecto relacional das interações na Web 2.0. In: **XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 2006, Brasília. Anais, 2006. Disponível em: <<http://www6.ufrgs.br/limc/PDFs/web2.pdf>>. Acesso em <20/10/2007>.

_____. Interação mútua e reativa: uma proposta de estudo. **Revista Famecos**. Porto Alegre, n. 12, p. 81-92, junho 2000.

_____. CASSOL, Márcio. Explorando o conceito de interatividade: definições e taxonomias. **Revista Brasileira de Informática na Educação**, UFRGS-RS, v. 2, n. 2, p. 65-80, 1999.

RIBEIRO, Rosane Santos. **O curso GQT e a implantação da qualidade total na administração pública indireta no RGS: o caso PROSAC**. 1998. 185 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SANTAELLA, Lucia. **Navegar no ciberespaço: o perfil cognitivo do leitor imersivo**. São Paulo: Paulus, 2004. 191p.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. Caminhos para a construção de uma política de comunicação para a qualidade: o papel do Relações Públicas. In: **Revista Famecos** (Porto Alegre), n.15, 2001 Porto Alegre. p. 122-130.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. A comunicação na perspectiva dos autores da qualidade total. In: **Anais do 25. Congresso Brasileiro de Ciência da Comunicação**, Salvador/BA, 2002. 1 CD-ROM.

SILVA, Marco. Que é interatividade? **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 27-35, 1998. Disponível em:
<<http://www.senac.br/informativo/BTS/242/boltec242d.htm>>. Acesso em: 20 out. 2007.

SILVA, Marco. **Sala de aula interativa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Quartet, 2006. 220 p.

SIMÕES, Roberto Porto; LIMA, Suzy M. N. Relações Públicas e micropolítica: um estudo comparativo de seus processos e programas. **Revista Famecos**, Porto Alegre, n.7, p. 98-116, nov. 1997.

SIMÕES, Roberto Porto; RAHDE, Vera L. C. L. Os equívocos no uso do termo Relações Públicas: um título mais extenso que o conteúdo. **Revista Famecos**, Porto Alegre. N. 21. pp. 144-147, ago. 2003.

SIMÕES, Roberto Porto. **Informação, inteligência e utopia: contribuições à teoria de relações públicas**. São Paulo: Summus, 2006. 111 p.

_____. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001. 103 p.

_____. **Relações públicas: função política.** 4. ed. São Paulo: Summus, 1995. 250 p.

TAROUCO, Liane. **Objetos de Aprendizagem.** CINTED/UFRGS. Disponível em:<
http://www.ufrgs.br/sead/arquivos/objetosdeaprendizagem_liane.pdf> Acesso em: 10 jan.
2008.

WATZLAWICK, Paul; BEAVIN Janet; JACKSON, Don. **Pragmática da comunicação humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação.** São Paulo: Cultrix, 1973. 263 p.

APÊNDICES


APÊNDICE A

“Pílulas da Qualidade” - O Giro do PDCA

Título:	O Giro do PDCA	
Sinopse:	<p>João Sabido percebe que precisa emagrecer dez quilos. Recebe, então, a sugestão para utilizar o PDCA com o qual planeja (P) e realiza (D) corridas nos meses de julho a setembro. Entretanto, verifica (C) que com este plano emagreceu apenas um quilo. Sendo assim, faz um novo giro (A) do PDCA revisando seu plano e percebendo que junto com a corrida precisa caprichar na dieta. Ao realizar este novo plano durante os meses de outubro a novembro, atinge sua meta.</p>	
Crise:	João Sabido está insatisfeito, pois está acima do peso e percebe que precisa emagrecer dez quilos.	
Estratégia sugerida pelo interlocutor virtual (PGQP):	<p>PDCA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan (planejar) 2. Do (executar) 3. Check (verificar) 4. Act (agir) 	
Falas da interlocutor virtual (PGQP) na cena final:	<p>“João Sabido aprendeu a controlar o seu processo de nutrição. E você, quantas vezes já emagreceu, ou deixou de fumar, e depois voltou tudo ao ponto de partida?</p> <p>Existem pessoas que sabem controlar todos os seus processos desde pequenos. Para todas as outras, é preciso aprender e aplicar o PDCA. Fique atento às instruções, e nos veremos em breve! Até mais!”</p>	
Iniciativa:	Qualidade RS; PortalQualidade.com	
Conteúdo Técnico:	Quality Inn	
Produção Técnica:	2DLab / Laboratório de Desenhos	
Ano:	2001	
Acesso via Internet:	<p><u>Versão contínua:</u></p> <p><http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=15&task=detalhe&tipo=v_continua> Acesso em 09 jul. 2007</p> <p><u>Versão com pausas:</u></p> <p><http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=15&task=detalhe&tipo=v_pausa> Acesso em 09 jul. 2007</p>	


APÊNDICE B

“Pílulas da Qualidade” – Gerenciamento pela Qualidade Total

Título:	Gerenciamento pela Qualidade Total	
Sinopse:	<p>João Sabido abriu o restaurante João's, mas não tem sucesso nesta iniciativa, são poucos os clientes. Recebe, então, a sugestão de utilizar o Gerenciamento da Qualidade Total. Sendo assim, ao coletar e analisar os dados, compreendeu no quê e onde se estava errando. Com o engajamento dos funcionários, mudaram-se processos, que agora atendem melhor as necessidades e gostos dos clientes. Enfim, o restaurante João's melhorou e tem agora vários clientes e satisfeitos.</p>	
Crise:	João Sabido está preocupado, pois seu restaurante está com poucos freqüentes.	
Estratégia sugerida pelo interlocutor virtual (PGQP):	<p>Gerenciamento da Qualidade Total:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Observar os clientes (pesquisa, dados reais, fatos). 2. Engajar a equipe nos processos que precisam ser mudados. 3. Analisar os dados coletados. 4. Adequação e realização das mudanças necessárias. 5. Nova observação dos clientes (pesquisa, dados reais, fatos). 6. Analisar os novos dados coletados. 7. Adequação e realização das novas mudanças, se necessário. 	
Falas da interlocutor virtual (PGQP) na cena final:	“Este é o espírito do Gerenciamento pela Qualidade Total. Imagine agora estes conceitos aplicados às diversas áreas em que a empresa se divide: Vendas, Atendimento, Produção, Administração, etc. Não fique com água na boca! Clique aqui e faça o curso do GQT para saber mais sobre o assunto! Boa sorte e até a próxima!”	
Iniciativa:	Qualidade RS; PortalQualidade.com	
Conteúdo Técnico:	Eduardo Guaragna (Copesul)	
Produção Técnica:	2DLab / Laboratório de Desenhos	
Ano:	2001	
Acesso via Internet:	<p><u>Versão contínua:</u> http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=14&task=detalhe&tipo=v_continua Acesso em 09 jul. 2007</p> <p><u>Versão com pausas:</u> http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=13&task=detalhe&tipo=v_pausa Acesso em 09 jul. 2007</p>	

APÊNDICE C

“Pílulas da Qualidade” – Os Oitos Critérios da Qualidade

Título:	Os Oito Critérios da Qualidade	
Sinopse:	João Sabido é o técnico do Qualidade Futebol Clube, time que ultimamente só tem perdido as partidas. Dessa forma, recebe a sugestão de revisar oito questões pontuais que envolvem seu trabalho e estão vinculadas aos critérios da qualidade. Revendo os erros e aplicando ações estratégicas a cada um destes, João Sabido consegue levar seu time a vitória.	
Crise:	João Sabido é técnico de futebol e está preocupado pois seu time ultimamente só tem perdido as partidas.	
Estratégia sugerida pelo interlocutor virtual (PGQP):	Os Oito Critérios da Qualidade: <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança 2. Estratégias e Planos 3. Clientes 4. Sociedade 5. Informação e Conhecimento 6. Pessoas 7. Processo 8. Resultados 	
Falas da interlocutor virtual (PGQP) na cena final:	“Todo esse aperfeiçoamento avaliando apenas oito critérios? Parece difícil de acreditar... Se você é daqueles que só acredita vendo, não deixe a bola passar... Faça agora o treinamento para avaliadores do sistema de avaliação e, boa sorte!”	
Iniciativa:	Qualidade RS; PortalQualidade.com	
Conteúdo Técnico:	Ilana Gomes (PGQP)	
Produção Técnica:	2DLab / Laboratório de Desenhos	
Ano:	2001	
Acesso via Internet:	<u>Versão contínua:</u> < http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=13&task=detalhe&tipo=v_continua > Acesso em 09 jul. 2007 <u>Versão com pausas:</u> < http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=13&task=detalhe&tipo=v_pausa > Acesso em 09 jul. 2007	


APÊNDICE D

“Pílulas da Qualidade” – Planejamento Estratégico

Título:	Planejamento Estratégico	
Sinopse:	Apesar da sua nova empresa, a D'João Confeccões, ter um bom desempenho, João Sabido deseja ampliar seus negócios. Sendo assim, recebe a sugestão de aplicar um planejamento estratégico aos seus negócios. Ao realizar tal planejamento, aprende a ter uma visão precisa, objetiva e estratégica dos seus negócios de forma a aumentar o seu campo de atuação e a sua sustentabilidade.	
Problema emergente:	João Sabido é dono de uma loja de confeccões. Deseja ampliar seus negócios, mas não sabe como fazer isso.	
Estratégia sugerida pelo interlocutor virtual (PGQP):	Planejamento Estratégico: <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir a visão do negócio: <ul style="list-style-type: none"> ○ pontos fracos e pontos fortes: ○ ameaças e oportunidades. 2. Estabelecer os objetivos. 3. Elaborar o plano de ação para cada objetivo. 4. Acompanhar os resultados e compará-los com os objetivos. 5. Criar indicadores e metas de curto e longo prazo. 6. Analisar as críticas recebidas dos clientes visando soluções em conjunto com sua equipe. 	
Falas da interlocutor virtual (PGQP) na cena final:	“Além de monitorar os resultados dos objetivos e dos planos de ação, João passou a avaliar toda crítica vinda de clientes, analisando periodicamente soluções em reuniões com sua equipe. Também se antenou mais no mundo dos negócios, antecipando-se às oportunidades e prevenindo-se contra as ameaças que poderiam comprometer os objetivos definidos. O resultado não foi outro, a D'João Confeccões prosperou, tornou-se líder regional e uma das mais admiradas empresas. Você viu com João Sabido como utilizar o Planejamento Estratégico. Reúna sua equipe e tente fazer o mesmo em sua empresa! Os resultados compensam! Bons negócios e até a próxima!”	
Iniciativa:	Qualidade RS; PortalQualidade.com	
Conteúdo Técnico:	Eduardo Guaragna (Copesul)	
Produção Técnica:	2DLab / Laboratório de Desenhos	
Ano:	2001	
Acesso via Internet:	<u>Versão contínua:</u> < http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=12&task=detalhe&tipo=v_continua > Acesso em 09 jul. 2007 <u>Versão com pausas:</u> < http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=12&task=detalhe&tipo=v_pausa > Acesso em 09 jul. 2007	

APÊNDICE E

“Pílulas da Qualidade” – O Programa dos 5S

Título:	O Programa dos 5S	
Sinopse:	João Sabido, prefeito da Qualidade, está enfrentando problemas com a conservação do Qualiparque. Sendo assim, recebe e aplica a sugestão de uso do Programa dos 5S neste parque. A partir deste fato, aprende a organizar e resolver pequenos e grandes problemas só com uma boa organização.	
Crise:	João Sabido está recebendo diversas ligações com reclamações sobre o péssimo estado de conservação de um dos parques da cidade de que é prefeito.	
Estratégia sugerida pelo interlocutor virtual (PGQP):	Programa dos 5S: 1. Senso da utilização (<i>Seiri</i>) 2. Senso da ordenação (<i>Seiton</i>) 3. Senso da limpeza (<i>Seisou</i>) 4. Senso de saúde (<i>Seiketsu</i>) 5. Senso da autodisciplina (<i>Shitsuke</i>)	
Falas da interlocutor virtual (PGQP) na cena final:	“Os 5S resolveram um problemão para o João Sabido com a única preocupação de melhorar a qualidade dos serviços e da produção dentro do próprio ambiente de atuação. Você viu com ele como utilizar o Programa dos 5S. Agora, aplicar na prática é com você. Tente usar em todas as instâncias, desde o trabalho até o seu dia-a-dia. Bons negócios e até a próxima.”	
Iniciativa:	Qualidade RS; PortalQualidade.com	
Conteúdo Técnico:	Ilana Gomes (PGQP)	
Produção Técnica:	2DLab / Laboratório de Desenhos	
Ano:	2003	
Acesso via Internet:	<u>Versão contínua:</u> < http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=11&task=detalhe&tipo=v_continua > Acesso em 09 jul. 2007 <u>Versão com pausas:</u> < http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=11&task=detalhe&tipo=v_pausa > Acesso em 09 jul. 2007	


APÊNDICE F

“Pílulas da Qualidade” – ISO 9000

Título:	ISO 9000	
Sinopse:	João Sabido, fundador da fábrica de chocolates, Choqualite, está enfrentando problemas com a padronização e qualidade de seus produtos. Recebeu, então, a sugestão de certificar sua empresa com a ISO 9000. Aprendeu muito com toda essa normatização e teve melhora considerável nos produtos da Choqualite.	
Crise:	João Sabido abriu uma fábrica de chocolates, mas enfrenta problemas com a falta de padronização e qualidade de seus produtos.	
Estratégia sugerida pelo interlocutor virtual (PGQP):	ISO 9000: <ul style="list-style-type: none"> ○ Três normas básicas: <ul style="list-style-type: none"> ○ ISO 9000: 2000 (norma de apoio com os fundamentos da gestão da qualidade); ○ ISO 9001: 2000 (conjunto de exigências para adotar o sistema de gestão da qualidade); ○ ISO 9004: 2000 (orienta a adequação deste sistema para atender as exigências da ISO 9001: 2000). ○ Gestão de quatro grupos de processos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidade da direção; 2. Provisão de recursos; 3. Realização do produto; 4. Medição, análise e melhoria. 	
Falas da interlocutor virtual (PGQP) na cena final:	“Se você também gostou da idéia de trazer o ISO para a sua organização, saiba mais sobre as normas e como implementar o gerenciamento de seus processos acessando www.portalqualidade.com . Bons negócios e até a próxima!”	
Iniciativa:	PortalQualidade.com; Qualidade RS; Sebrae/RS	
Conteúdo Técnico:	Lucem Sistemas Integrados de Gestão	
Produção Técnica:	2DLab / Laboratório de Desenhos	
Ano:	2005	
Acesso via Internet:	<u>Versão contínua:</u> < http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=10&task=detalhe&tipo=v_continua > Acesso em 09 jul. 2007 <u>Versão com pausas:</u> < http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=10&task=detalhe&tipo=v_pausa > Acesso em 09 jul. 2007	


APÊNDICE G

“Pílulas da Qualidade” – Os passos para adesão ao PGQP

Título:	Os passos para adesão no PGQP	<p>A primeira coisa que você deve fazer é entrar no Portal Qualidade www.portalqualidade.com/programas/pgqp</p> 
Sinopse:	<p>João Sabido é o gerente de qualidade de uma empresa que está com todos os seus indicadores na margem negativa. Recebe a sugestão de fazer a adesão de sua empresa ao PGQP. Participa de todo o processo, realiza o Sistema de Avaliação em sua empresa, aprende onde e como realizar melhorias e, por fim, conquista o Prêmio Qualidade RS.</p>	
Crise:	João Sabido é o gerente de qualidade de uma empresa que está com todos os seus indicadores na margem negativa.	
Estratégia sugerida pelo interlocutor virtual (PGQP):	<p>Adesão ao PGQP:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acessar Portal Qualidade RS e preencher formulário do Termo de Adesão. 2. Com o número do Termo de Adesão de sua empresa (recebido por e-mail) tem-se a senha de relacionamento com o Programa. 3. No site do PGQP, escolher entre as categorias a que melhor se adapte ao perfil de sua empresa para o Sistema de Contribuições. 4. Realizar treinamento de capacitação básica sobre qualidade, com todos os colegas de trabalho envolvidos neste gerenciamento. 5. Realizar o curso do Sistema de Avaliação do PGQP. 6. No site do PGQP, cadastrar-se no Estudo à Distância para aprender mais sobre o Sistema de Avaliação. 7. Fazer a avaliação de sua empresa (avaliação interna ou externa). 8. Enviar os dados coletados na avaliação para o PGQP. 	
Falas da interlocutor virtual (PGQP) na cena final:	“E tem mais! Se a sua organização optou pela avaliação externa, estará apta a concorrer ao Prêmio Qualidade RS! Quem sabe não temos uma surpresa nos próximos eventos?”	
Iniciativa:	PortalQualidade.com; Qualidade RS	
Conteúdo Técnico:	Ilana Gomes (PGQP)	
Produção Técnica:	CautelliWeb	
Ano:	2005	
Acesso via Internet:	<p><u>Versão contínua:</u> <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=4&task=detalhe&tipo=v_continua> Acesso em 09 jul. 2007</p> <p><u>Versão com pausas:</u> <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=4&task=detalhe&tipo=v_pausa> Acesso em 09 jul. 2007</p>	

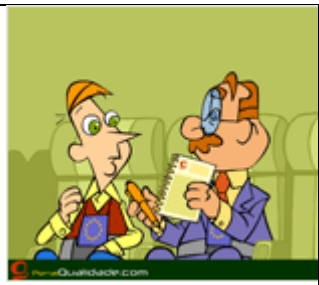
APÊNDICE H

“Pílulas da Qualidade” – Medição de Desempenho - Indicadores

Título:	Medição de Desempenho – Indicadores	
Sinopse:	João Sabido, gerente de atendimento do hotel Qualitel percebe que os hóspedes não estão totalmente satisfeitos. Recebe a sugestão de utilizar a medição de desempenho baseada em indicadores. A satisfação dos clientes melhora e João Sabido constata que a administração geral do hotel está sob controle.	
Crise:	João Sabido é gerente de atendimento de um hotel e, ao avaliar as fichas de sugestões deixadas pelos hóspedes, percebe que se trata de críticas nada positivas.	
Estratégia sugerida pelo interlocutor virtual (PGQP):	Medição de Desempenho baseada em indicadores. Todos estes indicadores são revistos pelo discurso da “Lâmpada” em dez tópicos citados no item a seguir.	
Falas da interlocutor virtual (PGQP) na cena final:	<p>“Você viu com o João Sabido a importância da Medição de Indicadores de Desempenho. Vamos agora rever os passos para definir a estrutura de um Sistema de Medição de Desempenho: 1º - Definir os objetivos estratégicos; 2º - Definir indicadores de desempenho para os objetivos estratégicos; 3º - Relacionar os objetivos estratégicos com os processos; 4º - Definir os objetivos dos processos; 5º - Definir os indicadores de desempenho dos processos; 6º - Identificar as causas do bom ou mau desempenho dos processos; 7º - Definir os itens de verificação dos processos; 8º - Definir a forma de acompanhamento dos indicadores de desempenho nos diversos níveis de gestão; 9º - Estabelecer metas para os indicadores relacionados aos objetivos estratégicos; 10º - Desdobrar as metas nos diversos níveis da organização. Agora é com você, bons negócios e até breve!”</p>	
Iniciativa:	PortalQualidade.com; Qualidade RS; Sebrae/RS	
Conteúdo Técnico:	Lucem Sistemas Integrados de Gestão	
Produção Técnica:	CautelliWeb	
Ano:	2005	
Acesso via Internet:	<p><u>Versão contínua:</u> http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=9&task=detalhe&tipo=v_continua Acesso em 09 jul. 2007</p> <p><u>Versão com pausas:</u> http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=9&task=detalhe&tipo=v_pausa Acesso em 09 jul. 2007</p>	

APÊNDICE I

“Pílulas da Qualidade” – *Benchmarking*

Título:	<i>Benchmarking</i>	
Sinopse:	João Sabido é dono de uma empresa de móveis para escritório que tem produtos à venda em todo Brasil. Entretanto, está preocupado com o lucro anual que está decaindo gradativamente. Durante o seu vôo de negócios para a Europa, encontrou alguns empresários. Ao trocar idéias com eles (<i>Benchmarking</i>), descobriu uma maneira de baixar os custos de sua empresa, resultando então no aumento de lucro desejado.	
Problema emergente:	Dono de uma fábrica de móveis para escritório, João Sabido está satisfeito com a expansão de seus negócios. Entretanto, está preocupado, pois a margem de lucro anual está decaindo gradativamente.	
Estratégia sugerida pelo interlocutor virtual (PGQP):	<i>Benchmarking</i> : Trocar de idéias com outros empresários sobre erros e acertos em comum, visando gerar ações para corrigir determinados processos.	
Falas da interlocutor virtual (PGQP) na cena final:	“Se você também acha que com o <i>BENCHMARKING</i> a sua organização pode voar mais alto, procure maiores informações sobre essa preparação acessando www.portalqualidade.com . Bons negócios e até a próxima!”	
Iniciativa:	PortalQualidade.com; Qualidade RS; Sebrae/RS	
Conteúdo Técnico:	Quality Inn	
Produção Técnica:	2DLab / Laboratório de Desenhos	
Ano:	2005	
Acesso via Internet:	<u>Versão contínua:</u> < http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=8&task=detalhe&tipo=v_continua > Acesso em 09 jul. 2007 <u>Versão com pausas:</u> < http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=8&task=detalhe&tipo=v_pausa > Acesso em 09 jul. 2007	


APÊNDICE J

“Pílulas da Qualidade” – Sistema de Gestão Integrada

Título:	Sistema de Gestão Integrada	
Sinopse:	<p>João Sabido, dono da TransQuality, fica preocupado ao saber que sua empresa não apresenta nenhum diferencial em relação aos seus concorrentes, o que poderia lhe garantir certa sustentabilidade. Recebe, então, a sugestão de utilizar o Sistema de Gestão Integrada que trabalha simultaneamente com a qualidade, responsabilidade social, meio ambiente, saúde e segurança. Assim, de forma simples e simultânea sua empresa agora tem uma vantagem competitiva.</p>	
Problema emergente:	<p>João Sabido fica preocupado ao saber que sua empresa de transporte não apresenta nenhum diferencial em relação aos seus concorrentes, o que poderia garantir certa sustentabilidade.</p>	
Estratégia sugerida pelo interlocutor virtual (PGQP):	<p>Sistema de Gestão Integrada: ISO 9001 (Qualidade); ISO 14001 (Meio Ambiente);</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ OHSAS 18001 (Saúde e Segurança Ocupacional); ○ SA 8000 ou NBR 16001 (Responsabilidade Social). <p>Questões trabalhadas: Implementação e controle de procedimentos registros;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicação interna e externa; Treinamento; Análise crítica pela direção; ○ Medições de desempenho da empresa; Ações preventivas e corretivas; ○ Identificação e atendimento aos requisitos que se aplicam ao negócio; ○ Identificação e provisão de recursos; Auditorias internas; 	
Falas da interlocutor virtual (PGQP) na cena final:	<p>“Agora é com vocês. Usem toda a sua criatividade para o planejamento das etapas necessárias para o desenvolvimento e implementação de um Sistema Integrado de Gestão na sua empresa. E toda sua disciplina para cumprir tudo o que foi definido como procedimento. Viram como a TransQuality resolveu problemas que nem sabia que tinha e melhorou muito sua imagem no mercado, aumentando inclusive seu reconhecimento depois que implantou o Sistema Integrado de Gestão? Bons negócios e até a próxima!”</p>	
Iniciativa:	PortalQualidade.com; Qualidade RS	
Conteúdo Técnico:	Academia Tecnológica de Sistemas de Gestão (ATSG); Ilana Gomes (PGQP)	
Produção Técnica:	CautelliWeb	
Ano:	2006	
Acesso via Internet:	<p><u>Versão contínua:</u> http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=7&task=detalhe&tipo=v_continua Acesso em 09 jul. 2007</p> <p><u>Versão com pausas:</u> http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=7&task=detalhe&tipo=v_pausa Acesso em 09 jul. 2007</p>	


APÊNDICE K

“Pílulas da Qualidade” – 5S nas Escolas

Título:	5S nas Escolas	
Sinopse:	João Sabido é o diretor da Escola Aprender e gostaria que ela participasse do concurso 'Escola Pública Modelo de Gestão'. Entretanto, preocupa-se ao perceber que sua escola não apresenta os requisitos necessários. Sendo assim, recebe como sugestão a realização de uma gincana, na qual aplica a cada tarefa um dos conceitos do Programa 5S. O resultado é a melhoria geral da escola e a vitória no concurso 'Escola Pública Modelo de Gestão'.	
Crise:	João Sabido é o diretor de uma escola e gostaria que ela participasse do concurso 'Escola Pública Modelo de Gestão'. Entretanto, preocupa-se ao perceber que sua escola não apresenta os requisitos necessários.	
Estratégia sugerida pelo interlocutor virtual (PGQP):	Programa dos 5S: <ol style="list-style-type: none"> 1. Senso da utilização (<i>Seiri</i>) 2. Senso da ordenação (<i>Seiton</i>) 3. Senso da limpeza (<i>Seisou</i>) 4. Senso de saúde (<i>Seiketsu</i>) 5. Senso da autodisciplina (<i>Shitsuke</i>) 	
Falas da interlocutor virtual (PGQP) na cena final:	“Parabéns, João! Valeu a pena o esforço. Esse prêmio é de todos. Vocês aprenderam como os 5S podem ser úteis na organização de uma escola. E lembrem-se que o exercício da cidadania é passado de pai para filho, desde pequenos! Até a próxima!”	
Iniciativa:	PortalQualidade.com; Qualidade RS; Instituto Gerdau	
Conteúdo Técnico:	Ilana Gomes (PGQP)	
Produção Técnica:	2DLab / Laboratório de Desenhos	
Ano:	2006	
Acesso via Internet:	<u>Versão contínua:</u> < http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=6&task=detalhe&tipo=v_continua > Acesso em 09 jul. 2007 <u>Versão com pausas:</u> < http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=7&task=detalhe&tipo=v_pausa > Acesso em 09 jul. 2007	

APÊNDICE L

“Pílulas da Qualidade” – Inovação ao alcance de todos

Título:	Inovação ao alcance de todos	
Sinopse:	A empresa de televisores Video Quality está com um estande na Grande Feira de Negócios. Entretanto, João Sabido está preocupado com o baixo movimento, comparado aos demais expositores. Sendo assim, recebeu a sugestão de utilizar a inovação para criar novos negócios, processos e produtos. Aplicou estas idéias com sua equipe, em sua empresa, e agora usufrui de melhoria sensível no interesses dos clientes pelos seus produtos.	
Crise:	A empresa de televisores do João Sabido está com um estande na Grande Feira de Negócios. Entretanto, ele está preocupado com o baixo movimento, comparado aos demais expositores.	
Estratégia sugerida pelo interlocutor virtual (PGQP):	<p>Inovação:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ reinvencão contínua do próprio negócio; ○ criação de novos: negócios, processos, produtos; ○ uso de novas tecnologias para aumentar a competitividade; ○ criatividade em problemas nos processos e produtos. <p>Como chegar a inovação:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ pesquisas; análises do problema; trocas de idéias; não aceitar soluções mágicas; ○ montagem de 'grupos criativos': <ul style="list-style-type: none"> ○ introvertido X extrovertido; lógico X sentimental; julgador X percebedor. ○ criar clima para inovação. 	
Falas da interlocutor virtual (PGQP) na cena final:	“Hoje vimos como Inovação pode ser importante e decisiva para uma empresa crescer e se destacar das concorrentes, assim como motivar a todos com comprometimento para competir por qualidade e não por preço. Bons negócios e até a próxima!”	
Iniciativa:	PortalQualidade.com; Qualidade RS	
Conteúdo Técnico:	KonrAD soluções em competitividade	
Produção Técnica:	CautelliWeb	
Ano:	2006	
Acesso via Internet:	<p><u>Versão contínua:</u> <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=5&task=detalhe&tipo=v_continua> Acesso em 09 jul. 2007</p> <p><u>Versão com pausas:</u> <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_pilulas&Itemid=188&id=5&task=detalhe&tipo=v_pausa> Acesso em 09 jul. 2007</p>	

APÊNDICE M
Quadro com as categorias “a priori” e suas subcategorias

CATEGORIAS "a priori" e suas respectivas sucategorias									
PQ	Contexto		Interagentes				Relação		
	físico-geográfico	temporal	JS	ITL	PRT	PBL	Interagentes e Situações Comunicacionais	Interação e tipologia	Intenção
PQ01	ambiente externo: cidade, parque	6 meses divididos em 2 momentos: 1 (3 meses: jul, ago, set); 2 (3 meses: out,	X	X	não há registro	X	ITL ><>< JS	mútua	CF: "(...) nos veremos em breve! Até mais! "
	ITL ><>< PBL						reativa		
ambiente neutro		JS	-						
PQ02	ambiente externo: rua e fachada	1 mês	X	X	clientes	X	ITL	-	CF: "(...)Clique aqui e faça o curso do GQT para saber mais sobre o assunto! Boa sorte e até a próxima! "
	colaboradores				JS		-		
					PRT		-		
					ITL > PBL		-		
					ITL ><>< JS		mútua		
PQ03	ambiente externo: campo futebol,	não há registro	X	X	clientes (torcedores)	X	ITL	-	CF: "(...) faça agora o treinamento para avaliadores do sistema de avaliação, e BOA SORTE! "
	colaboradores (jogadores)				JS		-		
	diretoria				JS > PBL		-		
ambiente neutro		ITL ><>< JS	mútua						
ambiente interno: organização									
PQ04	ambiente externo: rua e fachada	três anos	X	X	clientes	X	ITL	-	CF: "(...) Você viu com João Sabido como utilizar o Planejamento Estratégico. Reúna sua equipe e tente fazer o mesmo em sua empresa! Os resultados compensam! Bons negócios e até a próxima! "
	colaboradores				JS		-		
	fornecedores				PRT		-		
	comunidade				ITL ><>< JS		mútua		
					JS ><>< PRT		reativa		
					ITL > PBL		-		

PQ05	ambiente interno: instituição, banheiro	não há registro	X	X	comunidade	X	JS	-	CF: "Você viu com ele como utilizar o Programa dos 5S . Agora aplicar é com você! Tente usar em todas as instâncias que necessitar , desde o trabalho até o seu dia-a-dia. Bons negócios e até a próxima. "
	ambiente neutro				colaboradores		PRT	-	
	ambiente externo: parque, rua e fachada				JS > PRT		-		
					ITL > PBL		-		
				ITL ><>< JS	mútua				
PQ06	ambiente externo: rua, fachada, cidade	não há registro	X	X	colaboradores	X	ITL	-	CF: "(...) ISO para a sua organização, saiba mais sobre as normas e como implementar o gerenciamento dos seus processos acessando www.portalqualidade.com . Bons negócios e até a próxima! "
	ambiente interno: fábrica				clientes		JS	-	
	ambiente neutro				PRT		-		
					ITL > PBL		-		
					ITL ><>< JS		mútua		
PQ07	ambiente neutro	Divididos em 2 momentos: 1 (5 meses: junho a outubro) 2 (2 anos)	X	X	Diretor	X	JS	-	CF: "(...) enormes vantagens de fazer a adesão da sua empresa ao PGQP . Não fique aí parado, e junte-se a nós você também. Estamos esperando você no PortalQualidade.com. Até breve!"
ambiente interno: organização	Colegas de trabalho (pares)				PRT		-		
		ITL > PBL	-						
		ITL ><>< JS	mútua						

PQ08	ambiente externo: rua e fachada	não há registro	X	X	Clientes	X	JS	-	CF: "(...) Você viu com João Sabido a importância da Medição de Indicadores de Desempenho. (...) Agora é com você, bons negócios e até breve! "		
	ambiente neutro						PRT	-			
	ambiente interno: organização						JS > PRT	-			
							ITL > PBL	-			
							ITL ><>< JS	mútua			
							ITL ><>< (JS+PRT)	reativa			
PQ09	ambiente externo: aeroporto, ginásio	horas, tempo de duração da viagem de avião	X	X	Outros Gestores (não concorrentes)	X	JS	-	CF: "(...) BENCHMARKING a sua organização pode voar mais alto , procure maiores informações sobre esta preparação em www.portaqualidade.com . Bons negócios e até a próxima. "		
	ambiente externo: avião						PRT	-			
	ambiente neutro						JS > PRT	-			
							ITL > PBL	-			
							ITL ><>< JS	mútua			
PQ10	ambiente externo: rua, fachada, estrada	"algum tempo depois..."	X	X	Colaboradores	X	JS	-	CF: " TransQuality resolveu problemas que nem sabia que tinha e melhorou muito sua imagem no mercado , aumentando inclusive seu reconhecimento depois que implantou o Sistema Integrado de Gestão? Bons negócios e até a próxima. "		
	ambiente interno:organizaciona						Clientes	ITL > PBL		-	
							ambiente neutro	comunidade		ITL ><>< JS	mútua
								fornecedores			

PQ11	ambiente interno: escola, cancha	não há registro	X	X	clientes	X	ITL	-	CF: "(...) "5S" podem ser úteis na organização de uma escola . E lembrem-se que o exercício da cidadania é passado de pai para filho, desde pequenos! Até a próxima!
	ambiente neutro ambiente externo: parque						PBL >	-	
							ITL > PBL	-	
							JS > PRT	-	
							ITL ><>< JS	mútua	
							ITL ><>< PBL (game)	reativa	
PQ12	ambiente interno: feira negocios, estande.	1 ano	X	X	clientes	X	ITL	-	CF: " Inovação pode ser importante e decisiva para uma empresa crescer e se destacar das concorrentes , assim como motiva a todos com comprometimento para competir por qualidade e não por preço. Bons negócios e até a próxima! "
	ambiente neutro						concorrentes	-	
							colaboradores	-	
							ITL > PBL	-	
							ITL ><>< JS	mútua	

ANEXOS

(Os anexos que constam nas páginas 184 a 195 estão disponíveis apenas na versão impressa, consulte-a na Biblioteca da PUCRS.)