

COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DE BELO MONTE

Communication as Strategy: an exploratory study about Belo Monte’s power plant

Comunicación como estrategia: un estudio exploratorio de Belo Monte

Márcia Garçon	Mitsuru Higuchi Yanaze
Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Pesquisadora do Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Marketing e Comunicação (Ceacom-ECA/USP). Email: mgarcon@usp.br	Professor titular da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Coordenador geral do Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Marketing e Comunicação (Ceacom-ECA/USP). Email: mitsuruyanaze@uol.com.br

Resumo

Realizamos um exercício exploratório com a Usina Belo Monte, com o objetivo de identificar o impacto das decisões, em termos de diminuição dos conflitos, quando utilizada a Comunicação como Estratégia conforme proposta da Nova Teoria Estratégica (Pérez, 2012a). A partir de dados coletados sobre o empreendimento entre 1975 e 2011, fizemos uma comparação entre as decisões reais e as possíveis ações inspiradas na NTE e descobrimos que a Comunicação como Estratégia favorece a minimização dos conflitos e minimiza os riscos de impacto negativo na imagem e na reputação da organização.

Palavras-chave: Comunicação. Estratégia. Conflito. Relacionamento. Belo Monte.

Abstract

We conducted an exploratory exercise about the Belo Monte’s power plant in order to identify the impact of decisions, in terms of reducing the conflict, when used the Communication as Strategy in accordance with New Strategic Theory (Perez, 2012a). From data collected between 1975 and 2011, we made a comparison between actual decisions and possible actions inspired by NTE. The results showed that the Communication Strategy minimizing conflicts and the risk of negative impact on the image and reputation of the organization.

Key words: Communication. Strategy. Conflict. Relationship. Belo Monte.

Resumen

Un ejercicio exploratorio con la planta de Belo Monte, con el objetivo de identificar el impacto de las decisiones en la reducción del conflicto, cuando se utiliza la comunicación como estrategia, tal como propone la Nueva Teoría Estratégica (Pérez, 2012a). De los datos recogidos en el proyecto entre 1975 y 2011, hemos hecho una comparación entre las decisiones reales y posibles acciones inspiradas en la NTE y encontramos que la comunicación como estrategia minimiza los conflictos y el riesgo de impacto negativo en la imagen y reputación de la organización.

Palabras-clave: Comunicación. Estrategia. Conflicto. Relaciones. Belo Monte.

Introdução

A principal razão pela qual Hidrelétrica Belo Monte ficou mundialmente conhecida não é pelo gigantismo de seu porte: terceira maior hidrelétrica do mundo em potência instalada, ficando atrás apenas da chinesa Três Gargantas e da binacional Itaipu, mas pela sua impressionante história de conflitos entre os grupos diretamente e indiretamente impactados pelo empreendimento: representantes do Estado, comunidades indígenas, população ribeirinha, ambientalistas, técnicos, políticos e juristas.

De acordo com os pressupostos da NTE - Nova Teoria Estratégica (Pérez, 2012a), estes conflitos são os resultados naturais de decisões estratégicas tomadas a partir de um paradigma centrado nos aspectos econômicos e nas táticas militares que a escola da Estratégia adotou nos últimos 20 anos.

Para Pérez (2012a), é preciso dar uma nova diretriz ao pensamento estratégico, que promova a negociação e o diálogo e que abarque os interesses de todos os *stakeholders* das organizações. Ele e um grupo interdisciplinar de pesquisadores da América Latina e da Europa propõem uma refundação da teoria estratégica¹. Ao ser entendida como ciência da articulação, a Estratégia terá como matriz a Comunicação porque ela “*ayuda-nos a obtener un mayor potencial de nuestra capacidad estratégica*” (Pérez, 2012a, p.204).

Este artigo apresenta um exercício exploratório realizado com o objetivo de identificar as possíveis diferenças nas ações e decisões estratégicas com vistas à diminuição dos conflitos de relacionamento, caso os gestores da Usina Belo Monte tivessem adotado a Comunicação como matriz estratégica.

A partir de dados coletados na imprensa com notícias de algumas das várias situações de conflito ocorridas entre 1975 e 2011 e em sites de organizações civis que ainda debatem e contestam a usina, fizemos uma comparação entre as decisões reais e as possíveis atitudes inspiradas na NTE.

Respeitando as limitações deste estudo, descobrimos que a Comunicação como Estratégia favorece a minimização dos conflitos e minimiza os riscos de impacto negativo na imagem e na reputação da organização.

1 Grupo Tendências 21 - Estrategar: <http://www.tendencias21.net/estrategar/>

Um mundo em mutação

Sinal dos tempos. Enquanto que nas décadas de 1970 e 1980 a hidrelétrica de Itaipu foi comemorada por toda a nação como uma obra de soberania nacional, independência e progresso, a construção Belo Monte, projetada para ser a terceira maior hidrelétrica do mundo, tornou-se um dos empreendimentos mais críticos da história do Brasi com conflitos em várias esferas: social, ambiental, governamental, jurídico e econômico.

Se quarenta anos o mundo tornou-se mais complexo, mais paradoxal, mais ambíguo, mais fluido, pós-moderno, para o grupo liderado por Rafael Pérez, as estratégias empresariais deveriam acompanhar este novo contexto. As estratégias militares não funcionam em situações nas quais existam interdependências, nas quais mais públicos atuam e movimentam a roda da história na qual suas necessidades, desejos, anseios e expectativas devam ser reconhecidos, respeitados e valorizados.

Da mesma forma, a matriz econômica da teoria estratégica também não dá conta desta realidade não linear. É, preciso, portanto, que a teoria da estratégia deixe de ser uma ciência do conflito e passe a ser a ciência da oportunidade e da articulação social.

Este é o ponto de partida para uma ampla reformulação das teorias da estratégia defendida por Pérez (2012a; 2012b) como a Nova Teoria Estratégica (NTE), que tem como pressuposto basilar, a constatação que o mundo está em movimento, que todos estão em interação mútua e que estas relações são, naturalmente, conflituosas. Portanto, a teoria da Estratégia deve dar conta da complexidade e da fluidez dos relacionamentos; perceber a participação ativa dos seres humanos (tanto os que são impactados pelas estratégias como aqueles que as criam) e ser relacional, capaz de canalizar de forma significativa e inovadora a coevolução dos diferentes projetos individuais e organizacionais. (Pérez, 2012a).

Ao deparar-se com estes desafios com os quais a Estratégia deve lidar, o pesquisador encontrou na Comunicação a resposta para a formatação de uma matriz para a Estratégia. A Comunicação é a única ciência capaz de dar conta à articulação relacional, de permitir a adição das variáveis quantitativas da Economia com as qualitativas das Ciências Sociais e

de conseguir abarcar uma rica variedade de dimensões relativas à interação humana. (Pérez, 2012a).

É preciso assumir outras concepções da Comunicação Organizacional

Fica claro que, para que as organizações entendam a Comunicação como Estratégia, é preciso modificar o olhar e as formas como a própria comunicação é desenvolvida no contexto organizacional.

Pérez (2012a) critica a comunicação instrumental desenvolvida no âmbito das organizações, apontando-a como limitada e que não vem ao encontro deste novo desafio. De fato, o estudo desenvolvido pelo Ceacom-ECA-USP², no período de 2008-2010 com 50 das maiores empresas atuantes no Brasil, demonstra³ que, apesar da boa vontade dos executivos e dos gestores da comunicação, a área ainda é considerada como atividade final do processo de criação e valor das organizações. A comunicação é utilizada apenas como ferramenta, um instrumento de divulgação das tarefas e realizações das áreas clientes. (Yanaze & Garçon, 2014).

Desta forma, para que a Comunicação seja capaz de se transformar na matriz central da Estratégia, será preciso assumir proposições fundamentais. Segundo Pérez (2012a):

a) entender a comunicação como conexões e relacionamentos que não são lineares, mas sim, complexos e, portanto, as produções comunicativas são objeto de todos na organização e não apenas dos comunicadores.

La Comunicación como la generación conjunta de significados, ya no es algo que el emisor hace a um receptor, sino que pasa a ser algo que se hacen juntos, em um enriquecimento recíproco (...) Ya no hablamos de retórica ni de persuasión y sí hablamos de la comunicación como espacio de encuentro de la heterogeneidad sociocultural, como sistema de articulación de percepciones plurales desde el que podemos dar nuevas configuraciones

2 Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Marketing e Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

3 O resultado completo desta pesquisa está publicado no livro: Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração. Editora Difusão, 2010.

a nuestra trama relacionaly como sistema participativo para um desarrollo diseñado por todos los implicados (Pérez, 2012).

Esta concepção permite às organizações a atuarem sob a perspectiva da comunicação multidimensional e não da comunicação plana e instrumental. Muitos pesquisadores defendem a atuação mais integrada da comunicação, com equipes multidisciplinares (Kunsch, 2003), com atuação sistêmica no negócio (Yanaze, 2011) e com a necessidade de se tornarem mais estratégicas, dominando o negócio das organizações nas quais atuam, escaneando o ambiente (De Santo; Moss; Milmann; 2007; De Santo, 2005; De Santo & Moss, 2004; Grunig, 2006; Schultz & Kitchen, 2004) e realizando avaliações e mensurações de suas atividades (Yanaze, Freire, & Senise, 2012; Yanaze, 2011).

A segunda propositura de Pérez (2012a) trata sobre:

b) A Comunicação como Estratégia e não Comunicação Estratégica.

Comunicação estratégica é a maneira de gerenciar o poder da comunicação nas organizações. Pelo contrário, a Comunicação como Estratégia seria a arte de identificar, entender e canalizar os diversos conflitos provenientes de uma interação social. O autor defende a hipótese que há uma conexão profunda entre comunicação e estratégia, que “*ayuda-nos a obtener un mayor potencial de nuestra capacidad estratégica*” (Pérez, 2012a, p.204).

O modelo Estrategar

O modelo Estrategar define oito funções que a Estratégia deve cumprir, das quais quatro são decisões com as quais ela deve se comprometer. (Pérez, 2012b):

1º. As estratégias de comunicação nos ajuda a acompanhar um mundo em constante mudança e a ver como estas mudanças podem afetar a organização, positiva ou negativamente. Esta postura obriga os gestores a uma reflexão sobre a interrelação da organização com outros atores em seu am-

4 Pérez utiliza o termo interlocutores, sugerido por Oliveira (2008), em lugar de públicos.

biente.

2º. Determina os interlocutores⁴ (1ª. Decisão) em função das suas metas e concentra seu foco de atuação neles;

3º. Identifica os *gaps* que possam existir entre a forma como os interlocutores percebem a organização e como a organização vê a si própria. Ou seja, de acordo com Costa (2001), seria a diferença entre a Identidade e a Imagem da organização;

4º. Elege e define a diretrizes para resolver tais *gaps* e promover mudanças de percepção (2ª. Decisão). Dá coerência à variedade de comunicações de uma organização, produtos ou serviços. Estimula a execução da comunicação integrada;

5º. Estabelece um Padrão de Conectividade Objetiva (PCO) (sujeitos, conexões e fluxos) que devem reconfigurar e melhorar a trama comunicativa e perseguir na rota predefinida (3ª. Decisão);

6º. Concentra esforços. Facilita a tomada das decisões restantes, pois as demais vão derivar da estratégia eleita. A estratégia impõe uma planificação, uma ordem no cotidiano de todos os profissionais;

7º. Define as mensagens força (4ª. Decisão), o tom, a linguagem e o atrativo, apropriadas a cada interlocutor. É importante que tudo que se diga numa organização tenha a mesma significação – imagens e palavras.

8º. Auxilia a contextualizar, alerta sobre a sinergia existente nas conexões, promove a atitude de antecipação e de administrar o futuro.

A história de conflitos de Belo Monte

Baseando-nos na principal premissa da NTE – a Estratégia como a ciência da articulação e não de conflito tendo como matriz a Comunicação –, e na concepção que comunicação é relacionamento e meio para juntar, compartilhar, cruzar interesses (Marchiori, 2006), escolhemos a hidrelétrica Belo Monte – um caso exemplar de conflito entre diferentes grupos – para realizarmos um exercício exploratório do modelo Estratégar, de forma a compararmos as ações reais dos gestores do projeto com as ações possíveis

sob a perspectiva da Comunicação como Estratégia.

O projeto de Belo Monte não é recente. Iniciou nos idos de 1975, fruto dos Estudos de Inventário Hidrelétrico da Bacia Hidrográfica do Rio Xingu, capitaneados pela Eletronorte (empresa do setor elétrico, à época, estatal, atualmente, de economia mista e sempre vinculada ao Ministério de Minas e Energia), que indicou a viabilidade técnica e econômica do chamado Complexo Hidrelétrico de Altamira.

A primeira situação de conflito explícito deste projeto aconteceu em 1989, durante o 1º Encontro dos Povos Indígenas do Xingu, realizado em Altamira, no estado do Pará. Em protesto contra a construção da usina Kararaô, a índia Tuíra levanta-se da plateia e encosta a lâmina de seu facão no rosto do presidente da Eletronorte, José Antonio Muniz. O nome Kararaô foi alterado para Belo Monte em sinal de respeito aos índios e o projeto fica engavetado até 1994, quando é remodelado e reapresentado à sociedade com algumas mudanças. Uma delas é a preservação da Área Indígena Paquichamba de inundação⁵.

A crise energética pela qual passou o país em 2001 fez ressurgir Belo Monte, com total esforço do governo federal para a sua instauração. O projeto é inserido em um plano de emergência de combate a crise energética, o que permitiu à Justiça Federal determinar a suspensão dos Estudos de Impacto Ambiental (EIA) da usina e a iniciar os trabalhos. Este ato indignou grupos de defesa da Amazônia que iniciaram uma ampla articulação – tanto dentro como fora do país –, contra o empreendimento.

Retomado os estudos ambientais do projeto, em 2006 o processo de análise e a avaliação sobre os impactos ambientais da hidrelétrica são suspensos. Há o cancelamento da audiência pública no Congresso Nacional na qual estava programada a fala dos índios afetados pela obra.

Outro conflito: em 2007, durante o Encontro Xingu para Sempre, índios entram em confronto com o responsável pelos estudos ambientais da hidrelétrica, Paulo Fernando Rezende. Após o evento, o movimento elabora e divulga a Carta Xingu Vivo para Sempre, que especifica as ameaças

⁵ Informações retiradas do site da agência de notícia Reuters.

ao Rio Xingu e apresenta um projeto de desenvolvimento para a região, exigindo das autoridades públicas a sua implementação.

A pressão da sociedade levou a sucessivas reduções do escopo do projeto, que originalmente previa outras barragens rio acima e uma área alagada total muito maior. Em 2008, o Conselho Nacional de Política Energética (CNPE) decidiu que Belo Monte será a única usina hidrelétrica do Rio Xingu.

Em 2009, novamente o licenciamento da usina é suspenso pela Justiça Federal que determina novas audiências públicas para Belo Monte, atendendo ao pedido do Ministério Público. É publicado um painel realizado por 40 pesquisadores de diversas Universidades e Institutos de pesquisa, de 230 páginas, abrangendo os aspectos sociais, econômicos, culturais, de saúde, educação, segurança, das tribos indígenas locais, hidrológicas, de viabilidade técnica e econômica, de ameaças à fauna aquática e à biodiversidade. Conclui a inviabilidade da usina e excessivos custos sociais e ambientais associados a ela.

O IBAMA volta a analisar o projeto, necessário para a realização do leilão de concessão da hidrelétrica. O Ministério Público do Pará promove uma audiência pública com representantes dos índios do Xingu. Mais tarde, o processo provocou o embate da ex-ministra do Meio Ambiente, Marina Silva, com a então ministra da Casa Civil, Dilma Rousseff.

A licença é publicada em fevereiro de 2010, mesmo ano em que as mobilizações populares e de ambientalistas alcançaram repercussão internacional. O cineasta James Cameron e os atores Sigourney Weaver e Joel David Moore participaram de um ato público contra a obra. O Greenpeace, em protesto, despejou um caminhão de esterco bovino na entrada da Aneel (agência reguladora de energia elétrica do país). O cacique Raoni vai à Paris, entregar uma petição ao presidente Sarkozy e o Brasil descobre a insatisfação do povo francês para com o projeto.

A despeito das manifestações, o leilão é realizado em abril de 2010, vencido pelo Consórcio Norte Energia S/A com lance de R\$ 77,00 por MWh. A licença de instalação saiu em 2011 e as obras foram iniciadas.

Este foi um ano no qual se intensificou as manifestações internacionans contrárias à obra. Em abril, a Comissão

Interamericana de Direitos Humanos (CIDH) pediu a suspensão da obra a fim de garantir os direitos dos índios, após várias comunidades tradicionais encaminharem denúncias à OEA. A Anistia Internacional também pediu a suspensão do projeto de construção pelos mesmos motivos que a CIDH, pedido também encaminhado ao Conselho de Direitos Humanos da ONU pela Justiça Global, Sociedade Paraense de Defesa dos Direitos Humanos (SDDH) e Conectas Direitos Humanos.

Foi necessária uma ação cível pública para defender o direito dos povos indígenas de serem consultados pelo Congresso Nacional antes do início das obras.⁶

Mesmo com todo este cenário de conflito, o empreendimento não criou nenhum canal de comunicação direta com os seus públicos institucionais.

O Ministério de Minas e Energia (www.mme.gov.br) assumiu a apresentação da Belo Monte com justificativas que enaltecem o potencial energético brasileiro e a valorização dos méritos extraordinários do projeto que estão em consonância à necessidade de assegurar ao país a energia elétrica necessária para seu desenvolvimento de maneira sustentável, com o uso racional de recursos naturais, proteção ambiental e, ainda, melhorias às condições de vida das comunidades locais.

Durante todo o período de negociações com a sociedade civil, esta foi a única fonte de informações oficiais que a sociedade dispunha sobre a hidrelétrica Belo Monte.

Apenas em 2014, os gestores de Belo Monte criaram uma página institucional na internet⁷, no formato de blog, para combater o que chamam de “imaginário construído a partir de discursos conservadores e retrógrados”, mostrar “a verdadeira face de Belo Monte: cidadania, desenvolvi-

⁶ Os dados deste histórico foram recolhidos, via internet, por pesquisas secundárias em fontes governamentais, institucionais e da imprensa nacional. Ver bibliografia.

⁷ Blog da Hidrelétrica Belo Monte: <http://blogbelomonte.com.br/o-blog/>, acessado em 10 de setembro de 2014.

mento, respeito ambiental” e apresentar o empreendimento como o mais discutido e dialogado da história da Amazônia: “nenhuma obra na Amazônia passou por um processo de diálogo tão profundo”.

A Usina Belo Monte está prevista para entrar em funcionamento em 2015 com potência instalada de 11.233 mw. Porém, por operar com reservatório muito reduzido, deverá produzir efetivamente cerca de 4.500 MW (39,5 TWh por ano) em média ao longo do ano, o que representa aproximadamente 10% do consumo nacional (388 TWh em 2009). Seu custo está estimado em R\$ 26 bilhões pela concessionária ou R\$ 4,3 milhões por MW efetivo.

Entendendo Belo Monte sob a perspectiva do Estrategar

A Nova Teoria Estratégica propõe um teste que coloca em cheque a efetividade da Estratégia da Comunicação com uma simples pergunta: a estratégia utilizada cumpre suas oito funções principais?

Este é o exercício exploratório que faremos a seguir: identificar as decisões tomadas, a partir dos dados coletados na imprensa e nos sites consultados e, com estes dados, responder as oito funções do Estrategar. Logo após, faremos uma simulação de como seriam tais decisões caso a Comunicação fosse utilizada como estratégia de articulação e eliminação dos conflitos. Os dois quadros a seguir ilustram o exercício:

Quadro 1: Análise de Belo Monte com Estrategar.

Funções	Realizado/ Não Realizado	Decisões
1º. Acompanhamento ambiental	Realizado, porém, sempre de maneira reativa.	De 1975 a 2011, o projeto teve modificações por conta da pressão da sociedade.
2º. Determinação dos interlocutores	Não realizado. Representantes dos povos indígenas, Congresso Nacional, instituições internacionais e movimentos do terceiro setor impuseram a interlocução, por meio de protestos, manifestações e ações na Justiça e publicações na imprensa.	Belo Monte teve como interlocutores o IBAMA (obrigatoriedade legal), a imprensa (divulgação institucional) e o Ministério das Minas e Energia (parceiro estratégico/cliente).
3º. Identificação de gaps (Imagem x Identidade)	Não realizada. É clara a diferença de percepções entre os gestores do projeto (Belo Monte e Governo Federal) e a sociedade civil.	Somente em 2014, os gestores da Usina Belo Monte criaram um canal de comunicação na internet, com o propósito de divulgar suas mensagens institucionais (Identidade).
4º. Eleição e definição de diretrizes para solucionar os gaps de percepção	Não realizada. As modificações técnicas do projeto (por força das pressões externas) não foram capazes de eliminar os gaps, provavelmente pela insistência em não tomar a iniciativa de incluir a sociedade civil como interlocutora.	

5º. Padrão de Conectividade Objetiva (PCO)	Não realizado. Não há trama comunicativa. Ausência de canais de diálogo e transparência. Nem o projeto e nem o Governo Federal ouviu as propostas dos povos indígenas e os alertas de pesquisadores quanto aos impactos ambientais e sociais.	
6º. Concentração de esforços e derivação de estratégias	Realizado. Coerente com a matriz estratégica econômica e militar adotada pelo projeto.	
7º. Mensagens Força	Realizada.	Mensagens ufanistas, com força no desenvolvimento sustentável. Porém, por conta dos gaps identificados entre Identidade e Imagem e pela falta de ações comunicativas oficiais planejadas, tais mensagens não se sustentam.
8º. Antecipação e Administração de Futuro.	Não identificado.	Se houve uma antecipação, a atitude demonstra que a decisão tomada foi de enfrentamento legal e o conforto de contar com o apoio do Governo Federal e toda a estrutura governamental para o empreendimento se realizar.

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2014.

O projeto da Usina Hidrelétrica Belo Monte é exemplo de um empreendimento que abarca uma diversidade de interesses, desejos, expectativas e necessidades e que foi e está sendo gerenciado - pelo que nos parece -, por uma decisão estratégica inspirada nas teorias militares (táticas de defesa – liminares, apoio estatal) e econômica (a produção energética

limpa e barata). Talvez, por isto, tenha gerado, desde seu início, inúmeras situações de conflitos.

Vejamos como ficaria o quadro, à luz da Nova Teoria Estratégica (NTE):

Quadro 2: Belo Monte com Estrategar

Funções	Decisões
1º. Acompanhamento ambiental	* Alinhar-se e posicionar-se à conscientização mundial pelo desenvolvimento sustentável; * Inserir-se politicamente nas questões indígenas e negociar com a população atingida (terras indígenas na Bacia do Xingu): - 28 etnias; - 29 Terras Indígenas (12 em MT, 16 PA); - 19 800 000 ha de extensão destas terras; - Cerca de 20 mil índios. * População total direta e indiretamente afetada - 317.472 hab. de 11 municípios; - 350 famílias de ribeirinhos; - 21 comunidades quilombolas * Atividades econômicas da região: - agricultura familiar; - pesca.
2º. Determinação dos interlocutores	* Organizações não governamentais e Entidades Cívis: - Sociedade Paraense de Defesa dos Direitos Humanos (SDDH); - Conectas Direitos Humanos; - Greenpeace; - Movimento de Mulheres do Campo e da Cidade do Pará; - Movimento Xingu Vivo para Sempre; - Instituto do Homem e do Meio Ambiente da Amazônia (Imazon); - Coordenação das Organizações Indígenas da Amazônia Brasileira (Coiab). * Congresso Nacional; * Entidades reguladoras (IBAMA, ANEEL); * Entidade fiscalizadora (Ministério Público); * Universidades e Institutos de pesquisa; * Imprensa; * Operários; * Organizações internacionais - Comissão Interamericana de Direitos Humanos (CIDH); - Organização dos Estados Americanos (OEA); - Anistia Internacional; - Conselho de Direitos Humanos da ONU;

3º. Identificação de <i>gaps</i> (Imagem x Identidade)	Pesquisas com todos os públicos de interesse.
4º. Eleição e definição de diretrizes solucionar os <i>gaps</i> de percepção	Abrir e manter canais de divulgação sobre o projeto, negociações, agenda etc. Reconhecer e acompanhar a oposição da população local, sociedade nacional e internacional e terceiro setor sobre o projeto. Minimizar conflitos por meio de negociação, diálogo e divulgação maciça dos compromissos do empreendimento. Maior transparência, divulgação e participação das entidades representativas no projeto. Negociação e adaptação do projeto, levando em consideração as propostas dos locais, suas necessidades e expectativas.
5º. Padrão de Conectividade Objetiva (PCO)	Criação de canais de diálogo e transparência, inclusive, com a realização de audiências públicas (iniciativas próprias) para a discussão do projeto, <u>antes</u> de sua finalização. Tranparência e informação.
6º. Concentração de esforços e derivação de estratégias	Antes, durante e depois do projeto realizado, manter a postura do diálogo, da negociação e da articulação (inclusive, com operários do empreendimento).
7º. Mensagens Força	Respeito à Diversidade; Respeito à Natureza; Respeito ao Brasil.
8º. Antecipação e Administração de Futuro.	Reunião de esforços para manter o relacionamento com os interlocutores, escaneando o ambiente e prevendo as incertezas de possíveis crises.

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2014.

A comparação entre os dois quadros mostra a diferença entre o número de variáveis ambientais e de interlocutores que a Nova Teoria da Estratégia obriga a acompanhar. Mostra, ainda, a diferença das decisões tomadas quando há o compromisso em atender às oito funções da Estratégia. No primeiro quadro, as decisões privilegiaram o conflito. No segundo, a negociação.

Ter a Comunicação como matriz da Estratégia significa assumir que as conexões e relações que as organizações devem lidar em seu cotidiano gerencial são complexas.

O que a experiência de Belo Monte apresenta é que há uma exigência da sociedade contemporânea em participar das negociações de empreendimentos que resultam em grandes impactos em suas comunidades e em suas formas de existência. Relacionamento, portanto, torna-se uma palavra de ordem para a gestão. Isto significa criar mecanismos de conversação, de diálogo, de ouvir, de relacionar-se que são também capazes de compartilhar as mensagens oriundas da identidade organizacional de modo a produzir imagens e reputação que sejam condizentes com os propósitos estratégicos do empreendimento.

Assim as organizações se constroem e se reconstroem nestas dinâmicas interacionais que são intensas e, por vezes, tensas. É por isto que Pérez (2012a) defende a Comunicação como Estratégia porque apenas ela dá conta de gerenciar esta variedade de públicos estratégicos.

Reflexões Finais

No início de seus seminários e de seus livros, Pérez costuma desmistificar a Estratégia usando um exemplo bem simples, aqui transcrito de maneira livre: “estratégia é como dirigir um carro. Não estamos sempre decidindo como dirigir? Por exemplo, temos que brecar antes de entrar em uma curva fechada. Pois bem, sempre que nossas decisões afetam ou são afetadas pelo nosso entorno e/ou pelas reações de outros, estamos agindo estrategicamente”.

Este exemplo diz que a Estratégia exige eleição, entre variadas rotas, sobre qual caminho trilhar em função do ambiente e dos objetivos e metas predeterminados. Pérez e seu grupo já decidiram: a melhor estratégia é aquela que desarma o conflito, ou seja, a Comunicação.

Respeitando as limitações deste estudo, descobrimos que a decisão em não trilhar o caminho da comunicação e do relacionamento (não privilegiar o diálogo, a transparência e a participação da sociedade civil) não só reforça as tensões entre a organização e os públicos como a amplia.

Este exercício exploratório mostrou que para atuar com a Comunicação como Estratégia é preciso aprimorar as capacidades, habilidades e atividades dos executivos para que eles possam entender e atender às conexões entre todos seus interlocutores e a complexidade da interação entre a organização e a sociedade.

Esta descoberta implica outra discussão: a formação acadêmica destes executivos em Administração de Empresas e em Comunicação Social. Os administradores deverão apropriar-se das Ciências da Comunicação e os comunicadores, tomar consciência de que a boa comunicação não é apenas *output* do trabalho profissional, mas sim, está intimamente conectada aos objetivos do negócio.

A reflexão sobre a compartimentalização dos cursos de Comunicação Social em áreas de habilitação é urgente: a formação de especialistas não contribui com visão estratégica da comunicação que necessita do entendimento das disciplinas voltadas à administração para o entendimento do universo empresarial. Para atender as exigências da NTE, é urgente uma nova formação aos profissionais da comunicação, com mais conhecimentos de negócio e visão integrada da comunicação, empreendedorismo e capacidade de gestão capazes de levar adiante a defesa da Comunicação como Estratégia dentro das organizações.

Referências Bibliográficas

Belo Monte. (2014). Textos. Acessado em 14 de setembro de 2014 em <http://blogbelomonte.com.br/o-blog/>.

COSTA, J. (2001). Imagen corporativa em el siglo XXI. Buenos Aires: La Crujia.

DE SANTO, B. ; MOSS, D. (2004). Rediscovering what PR managers do: Rethinking the measurement of managerial behaviour in the public relations context. Journal of Communication Management, vol. 9 (2), 179-196.

GRUNIG, J. E. (2006). Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations as a Strategic Management Function. Journal of Public Relations Research 18(2).

IMPERATRIZ NOTÍCIAS (2011). Usina de Belo Monte não atingirá terras indígenas. Acessado em 14 de setembro de 2014 em <http://www.imperatriznoticias.com.br>.

Instituto socioambiental. Disponível em: www.socioambiental.org/esp/bm/ms.asp.

KUNSCH, M. M. K. (2003). Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus Editorial.

Marchiori, M. (2006). Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.

Ministério Das Minas e Energias. Textos. Disponível em www.mme.gov.br.

MOSS, D. A; NEWMAN, A., & Desanto, B. (2005). What do communications managers do? Refining and refining the core elements of management in a public relations/communication context. Journalism and Mass Communication Quarterly. 82, 873-890.

OLIVEIRA, I. de L. & PAULA, M. A. de. (2008). O que é comunicação estratégica nas organizações? 2ª. edição. São Paulo: Paulus.

Pérez, R. A. (2012a). Pensar la Estrategia: outra perspectiva. Buenos Aires: La Crujia.

Pérez, R. A. (2012b). 7 Claves para hacer estrategias. Disponível em www.rafaelalbertoperez.com.

Portal Exame-Abril. (2012). Liminar do presidente do STF libera obras de Belo Monte. Acessado em 14 de setembro de 2014 em <http://exame.abril.com.br>.

Portal G1. (2012). Apesar de polêmicas e protestos, obras

em Belo Monte continuam. Acessado em 14 de setembro de 2014 em <http://g1.globo.com>.

Portal G1. (2010). Liminar da Justiça Federal do Pará suspende leilão de Belo Monte. Acessado em 14 de setembro de 2014 em: <http://g1.globo.com>

Portal Veja-Abril (2012). Trabalhadores de belo monte decidem entrar em greve. Acessado em 14 de setembro de 2014 em <http://veja.abril.com.br>.

Reuters Agência de Notícias. (2010 - 2014). Notícias. Acessado em 14 de setembro de 2014 em: <http://br.reuters.com>

Yanaze, Mitsuru H. (2011). Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações. 2aed. São Paulo: Saraiva.

YANAZE, M. H.; FREIRE, O. & SENISE, D. (2012). Retorno de Investimentos em Comunicação: avaliação e mensuração. 2a ed. São Caetano: Difusão.

YANAZE; M. H.; GARÇON, M. (2014). Plataformas de gestão para uma comunicação estratégica. A comunicação de mercado: evidências humanas e tecnológicas. São Bernardo do Campo: Unaspress (prelo).

Referências dos autores

Outras publicações do autor:

YANAZE, M. H.; FREIRE, O. & SENISE, D. Retorno de Investimentos em Comunicação: Avaliação e Mensuração - 2ª Ed.. 2ª. ed. São Paulo: SENAC, 2013. 512p.

GARÇON, M.; YANAZE, M. H. A (2013) Disputa pelo sentido: o jogo de poder na Comunicação Organizacional. Revista Em Questão, v. 19, p. 310-329.

YANAZE, M. H.; MARKUS, K; CARRILHO, K. Marketing Fácil. Saraiva, 2012. 166 p.

YANAZE, M. H. ; MENDES, F. M. M. Sustentabilidade no varejo: as práticas ambientais e suas implicações na consolidação da marca institucional. In: Liana Gottlieb. (Org.). Comunicação em cena. 1ed.: Scortecci Editora, 2012, v. , p. 49-66

YANAZE, M. H. . Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações,. 2ª. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011. 783p.

Outras publicações da autora:

GARÇON, M. et al. Apresentação Resultados da Pesquisa ROI nas Organizações. In: Yanaze, M. H.; Freire, O. & Senise, Diego. Retorno de Investimentos em Comunicação: Avaliação e Mensuração - 2ª Ed.. 2ª. ed. São Paulo: SENAC, 2013. 512p

GARÇON, M.; YANAZE, M. H. A Disputa pelo sentido: o jogo de poder na Comunicação Organizacional. Revista Em Questão, v. 19, p. 310-329, 2013

GARÇON, M. A construção simbólica do projeto social corporativo e seu impacto na imagem da organização. In: Eneus Trindade; Clotilde Perez. (org.). Ebook: Pró-pesq - Encontro Nacional De Pesquisadores Em Publicidade E Propaganda. 01ed. São Paulo: CRP/ECA/USP; ABP2; FAPESP, 2010, v. 01, p. 832-841.

GARÇON, M. et al. Gestão Educacional: Marketing, Pessoas e Finanças. Os Pilares para uma gestão de sucesso. São Paulo: 2012. v. 1. 312p .

A REPRESENTAÇÃO: DOIS MOMENTOS DA REFLEXÃO BARTHESIANA¹

Representation: two moments of the Barthesian reflection

Representación: dos momentos de la reflexión Barthesiana

Silnei Scharten Soares

Professor do Departamento de Comunicação Social da UNICENTRO. Doutor em Comunicação pelo Programa de Pós-graduação da Faculdade de Comunicação da UnB.
E-mail: silneisoares@gmail.com.

Resumo

O artigo explora dois momentos da reflexão barthesiana sobre a representação: no primeiro, Barthes centra-se na questão da representação literária, para a qual aciona o conceito de “efeito de real”; no segundo, num dos textos dedicados à fotografia, surge o problema da “representação traumática”, na qual o sentido encontra-se suspenso. Em ambos os casos, o que preocupa Barthes é a possibilidade de emergência de um “aquém da linguagem”, o grau zero do sentido, irreduzível à codificação. Ao traçar este percurso, pretende-se evidenciar a sutil inflexão na reflexão barthesiana quando migra do signo verbal para o icônico/indicial, ou da literatura para a fotografia.

Palavras-chave: Representação. Roland Barthes. Escritura. Fotografia.

Abstract

This paper explores two moments of the bathesian reflection about representation: in the first one Barthes focus on the problem of the literary representation with the concept of “reality effect”; secondly he focus on the problem of “traumatic representation” in which the notion of meaning is suspense. In both cases, Barthes thinks about the possibility of emergence of a ground zero of meaning, irreducible to codification. We seek to point the subtle inflexion in the barthesian reflection when he migrates from the verbal sign to the iconic/indicial, or from literature to photograph.

Key words: Representation. Rolando Barthes. Scripture. Photograph.

Resumen

El artículo explora dos momentos de la reflexión barthesiana sobre la representación: en el primero, Barthes se centra en la representación literaria, para la cual acciona el concepto de “efecto de real”; en el segundo, en un de los textos dedicados a la fotografía, surge el problema de la “representación traumática”, en la cual el sentido se encuentra suspenso. En ambos casos, lo que preocupa Barthes es la posibilidad de emergencia de uno “de este lado del lenguaje”, el grado cero del sentido, irreduzível a la codificación. Al trazar este recorrido, se pretende evidenciar la sutil inflexión en la reflexión barthesiana cuando migra del signo verbal para el icônico/indicial, o de la literatura para la fotografía.

Palabras-clave: Representación. Roland Barthes. Escritura. Fotografía.

¹ Este artigo foi originalmente apresentado ao GP Semiótica da Comunicação, durante o XIV Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, em Foz do Iguaçu, PR.