

FACULDADE CÁSPER LÍBERO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Luara Spinola

**Processos de aprendizagem comunicacional
em ambientes corporativos**

São Paulo

2013

LUARA SPINOLA

**Processos de aprendizagem comunicacional
em ambientes corporativos**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Comunicação, na linha "Processos Midiáticos: Tecnologia e Mercado", da Faculdade Cásper Líbero, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Comunicação.

Orientador: Prof^o. Dr. José Eugenio de Oliveira Menezes.

São Paulo
2013

Spinola, Luara

Processos de aprendizagem comunicacional em ambientes corporativos / Luara Spinola. – São Paulo, 2013.

134 f.: 30 cm.

Orientador: Prof^o. Dr. José Eugenio de Oliveira Menezes.

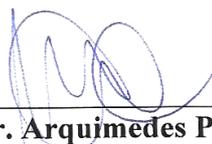
Dissertação (mestrado) – Faculdade Cásper Líbero, Programa de Mestrado em Comunicação.

1. Processos Midiáticos. 2. Media Literacy. 3. Comunicação Organizacional. 4. Ecologia da Comunicação. 5. Aprendizagem. 6. CIETEC. I. Menezes, José Eugenio de Oliveira. II. Faculdade Cásper Líbero, Programa de Mestrado em Comunicação. III. Título.

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

AUTORA: LUARA SPINOLA

**“PROCESSOS DE APRENDIZAGEM COMUNICACIONAL EM
AMBIENTES CORPORATIVOS”.**



Prof. Dr. Arquimedes Pessoni
Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS



Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino
Faculdade Cásper Líbero



Prof. Dr. José Eugênio de Oliveira Menezes
Faculdade Cásper Líbero

Data da Defesa: - 25 de setembro de 2013

OFEREÇO

Aos meus pais, Rosana e Gilson

por me darem a luz e os primeiros caminhos.

Ao meu mestre, José Eugenio O. de Menezes

por demonstrar um sentido humano às minhas construções.

Ao meu marido Cauê pelo incentivo e companhia de sempre.

DEDICO

Ao meu irmão Arthur, pela parceria e

possibilidade de prosseguir a partir deste caminho.

Aos meus avós: Ida, Tito e Dina,

pelo amor e sabedoria diante dos meus

envolvimentos com as pessoas e com as corporações.

E também ao meu avô Gilbson (in memorian),

minhas saudades.

AGRADECIMENTOS

A possibilidade de me aprofundar nas Ciências da Comunicação na tentativa de explorar novos olhares dos ambientes corporativos foi fascinante. E, esse processo solitário e exaustivo, me permitiu gerar novas concepções de vida, valorizando ainda mais os processos de aprendizagem e os vínculos que podem acontecer em qualquer instante em que as pessoas se encontram. Nestes encontros, agradeço especialmente:

Às minhas irmãs de coração, Bruna, Simone, Olivia e Desireé. Sem a troca de conhecimento e a ajuda real, realizando as traduções de idiomas e de visões de mundo, o trabalho não seria possível.

Aos meus sogros, Lourdes e Evaristo. Com suas orações e estímulos que me ajudaram a trilhar essa caminhada.

Aos consultores do CIETEC, Lucena, Franco, Aluizio e toda equipe. Ao Sérgio Risola, pelo envolvimento com o empreendimento e liderança. E aos empreendedores das empresas incubadas do CIETEC, Paulo, Marco e Caio. Disponíveis, sempre de portas abertas, que possibilitaram caminhos importantes para viabilizar a pesquisa.

Ao Prof. Dr. Thomas Bauer da Universidade de Viena. Pela sua contribuição no estudo de *Media Literacy*.

À Profa. Dra. Liana Gottlieb. Pela disponibilidade, troca de conhecimentos e interesse ao tema abordado, apresentando novos caminhos e horizontes para a pesquisa.

Aos meus examinadores, Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino e Prof. Dr. Arquimedes Personi. Pelo envolvimento, respeito e dedicação que permitiram a amplitude do processo de aprendizagem e o encorajamento para prosseguir.

Aos meus amigos, profissionais de todas as corporações que trabalhei que sempre acreditaram que eu seria capaz. E principalmente à Liliane Guimarães, Antonio Endrigo, Victor Barcelos, Carlos Eli Ribeiro e Antonio Malynowskyj.

Aos mestres e mestrados e à equipe de funcionários da Cásper Líbero. Que tanto contribuíram durante o curso, compreendendo as indagações e compartilhando saberes.

Lista de Figuras e Quadros

Figura 01 – Acesso à informação no ambiente organizacional corporativo.....	63
Quadro 01 – Resumo das Empresas Incubadas	21

Lista de Ilustrações

Foto 01 – Fachada da sede do CIETEC.....	29
Foto 02 - Entrada e estacionamento para uso do CIETEC	30
Foto 03 – Placa de trânsito	30
Foto 04 – Corredor do 2º andar, centro, com escritórios das incubadas residentes e banners nas portas	31
Foto 05 - Corredor do 2º andar, lado direito, com escritórios das incubadas residentes e banners nas portas.....	31
Foto 06 – Corredor do 2º andar, lado direito, com escritórios das incubadas do Hotel de Projetos	31
Foto 07 – Sala de reunião ou de apoio	32
Foto 08 - Saguão do café do 2º andar	32
Foto 09 – Caixa de correspondências das empresas incubadas.....	33
Foto 10 – Fachada do restaurante	33
Foto 11 – Balcão do <i>self-service</i> do restaurante	33
Foto 12 – Visão interna do restaurante	34

SPINOLA, Luara. **Processos de aprendizagem comunicacional em ambientes corporativos**. 2013. 134 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação). São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2013.

RESUMO

A dissertação analisa os processos comunicacionais nos ambientes corporativos, considerando-os especialmente como processos de aprendizagem. Parte da perspectiva de Thomas Bauer (2011), estudioso de *Media Literacy*, que considera a comunicação como uma prática social, um processo de diálogo, discurso e interação - tecnológico ou face a face - no qual estão diretamente envolvidos os protagonistas, as mensagens e as mídias, como fator chave para a compreensão da complexidade dos processos socioculturais. Desta forma, como quadro teórico de referência recorre também aos estudos sobre as capilaridades da comunicação de Norval Baitello Junior, à chamada nova comunicação orquestral estudada por Yves Winkin, e à perspectiva de que os cidadãos aprendem, também a comunicar, mediatizados pelo mundo, estudada por Paulo Freire. Para compreensão de um cenário real de relações complexas estuda, a partir de uma metodologia que privilegia a postura etnográfica, a incubadora CIETEC - Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia e duas micro e pequenas empresas incubadas. Redimensionando o papel dos envolvidos nos processos de comunicação, considera que ao cultivar vínculos comunicacionais os participantes dos ambientes corporativos também atuam como geradores de conhecimento. E por fim, revela indícios de que a participação na comunicação em perspectiva orquestral possivelmente torna a vida na organização um processo de aprendizado contínuo.

Palavras-chave: Processos Midiáticos. *Media Literacy*. Comunicação Organizacional. Ecologia da Comunicação. Aprendizagem. CIETEC.

SPINOLA, Luara. **Learning processes of communication in corporate environments.** 2013. 134 p. Dissertation (Master's degree in Communication). São Paulo: Cásper Líbero College, 2013.

ABSTRACT

The dissertation examines the communication processes in enterprise environments, especially considering them as learning processes. Follows the perspective of Thomas Bauer (2011), researcher of Media Literacy, which considers the communication as a social practice, a process of dialogue, discourse and interaction - technological or face to face - in which are directly involved, the protagonists, the messages and the medias, as a key factor for understanding the complexity of social and cultured processes. Thus, as a theoretical framework also resort on studies about the capillaries of communication of Norval Baitello Junior, for the called new orchestral communication studied by Yves Winkin, and for the prospect that citizens learn also to communicate, mediated by the world, studied by Paulo Freire. To understand a real scenario of complex relationships, studies from a methodology that focuses on ethnographic stance, the incubator CIETEC - Center for Innovation, Entrepreneurship and Technology and two micro and small companies incubated. Resizing the role of the people involved in communication processes, considers that to cultivate communication bonds participants of corporate environments also act as generators of knowledge. Finally, shows evidences that the participation in the orchestral communication perspective possibly makes the life in the organization a process of continuous learning.

Keywords: Media Processes. Media Literacy. Organizational Communication. Ecology of Communication. Learning. CIETEC.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
CAPÍTULO 1: TRABALHO ETNOGRÁFICO E PERSPECTIVA COMUNICACIONAL ORQUESTRAL	14
1.1 Observações de campo	22
1.2 Registro fotográfico do ambiente	29
CAPÍTULO 2: UM ECOSISTEMA CONSCIENTE.....	35
2.1 O ambiente comunicacional da incubadora CIETEC.....	38
2.2 O ambiente comunicacional das empresas incubadas	42
2.3 Capilaridades	46
2.4 Corpos e organizações que se vinculam	48
CAPÍTULO 3: CORPORAÇÕES COMO FLUXOS COMUNICACIONAIS	53
3.1 Comunicador e profissional de comunicação.....	59
CAPÍTULO 4: PROCESSOS DE APRENDIZAGEM COMUNICACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES	66
4.1 <i>Media Literacy</i>	68
4.2 Relatos de experiências	76
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
REFERÊNCIAS	86
GLOSSÁRIO	90
APÊNDICES	91
ANEXO.....	130

INTRODUÇÃO

A dissertação analisa os processos comunicacionais nos ambientes corporativos, considerando especialmente a perspectiva dos estudiosos de *Media Literacy*, para qual a comunicação é uma prática social, um processo de diálogo, discurso e interação em que estão diretamente envolvidos os protagonistas, as mensagens e as mídias (BAUER, 2011).

A noção de *Media Literacy* foi construída ao redor de aprendizado de habilidades para uso criativo e crítico dos meios. Na Europa e nos Estados Unidos a noção de *Media Literacy* é desenvolvida em termos de cultivo prático de competências técnicas e culturais dos cidadãos para apropriação e uso dos meios tradicionais e dos aparatos contemporâneos organizados em redes digitais conectadas.

Nesta dissertação consideramos que as práticas *Media Literacy*, desenvolvidas para o aprendizado crítico e criativo com/dos media, oferecem subsídios para uma prática da comunicação nos ambientes corporativos. Nesse contexto a dissertação parte de uma concepção de que a comunicação não se limita a educação para os media, mas relata um percurso de pesquisa que mostrou que algumas práticas de *Media Literacy* ajudam a perceber a complexidade sistêmica dos processos em comunicação que envolvem os protagonistas no ambiente corporativo.

Trabalhamos com a hipótese que, por articular os tempos individuais e os tempos coletivos, os protagonistas e as organizações participam de diferentes formas dos ambientes comunicacionais, estão vinculados sistematicamente ao contexto no qual aprendem a se comunicar, comunicando.

E então, surge a questão: de que forma o cultivo dos vínculos pode influenciar a construção da comunicação nos ambientes corporativos? Ao repensarmos uma perspectiva de comunicação que envolva de forma orquestral os indivíduos e as corporações, indiretamente investigamos se a perspectiva da *Media Literacy* pode auxiliar o profissional de comunicação no sentido de mediar e envolver todo o ambiente multidisciplinar nos processos de aprendizagem da comunicação na prática comunicacional corporativa.

A literatura sobre “comunicação corporativa brasileira” é bem vasta e também possui caminhos de estudos fragmentados. Desde 1967, a ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial iniciou seus estudos na tentativa de compreender a visão comunicacional corporativa, ligada à gestão, e voltada para preocupação de estabelecer

“práticas” de diálogo permanente com diversos públicos estratégicos e com a sociedade. Em 2000, a ABRACOM – Associação Brasileira das Agências de Comunicação foi fundada no intuito de aprimorar os fornecedores de comunicação do mercado corporativo também na tentativa da melhoria de práticas operacionais, porém agora do lado dos parceiros executores. E em 2006, foi criada a ABRAPCORP - Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas visando estudos e pesquisas na área de Ciências da Comunicação. Reconhecidos autores representam estes estudos e associações, como: Paulo Roberto Nassar de Oliveira, Margarida Maria Krohling Kunsch e Wilson da Costa Bueno.

Quando abordamos a corporação na visão de relações públicas, lembramos que a ABRP – Associação Brasileira de Relações Públicas foi fundada em 1954 e reúne acadêmicos e profissionais como, por exemplo, Luiz Alberto de Farias.

Na visão crítica corporativa temos o documentário canadense de 2002, “A corporação”, de Joel Bakan, que apresenta o quanto somos manipulados através de relações que são arbitrariamente comerciais, visando somente crescentes lucros às corporações, a qualquer custo, mesmo que haja fraudes contábeis, exploração da força de trabalho, manipulação de crianças, devastação do meio ambiente e, inclusive, destruição dos seres vivos.

E no campo de “marketing” encontramos diversas associações e centros que trabalham conceitos de negócios vinculados à expansão mercadológica e melhoria do faturamento corporativo, utilizando técnicas e procedimentos de comunicação como um dos importantes recursos. Entre eles podemos citar: ABEMD – Associação Brasileira de Marketing Direto, AMPRO – Associação de Marketing Promocional, ADVB – Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil, ABMN – Associação Brasileira de Marketing e Negócios, CEACOM - Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing (ECA/USP). E estudiosos brasileiros como: Mitsuru Higuchi Yanaze e Kleber Markus.

Depois de observarmos as outras formas de se estudar a comunicação nas organizações escolhemos, durante a pesquisa que gerou a presente dissertação, observar o ambiente comunicacional das corporações como um espaço no qual de maneira formal (planejada) ou não-formal (que de fato acontece entre as pessoas independentes do planejamento), ocorre um

trânsito entre a comunicação interpessoal ou face a face (comunicação primária), a comunicação através de folhetos impressos (comunicação secundária) e a comunicação eletrônica em redes digitais conectadas (comunicação terciária), seguindo a classificação de Harry Pross (1971).

Afinal, nas corporações em geral e também na incubadora CIETEC – Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia e empresas incubadas observadas, os processos de comunicação ocorrem em um contexto sistêmico. Isto é, ocorrem sempre misturando a vida cotidiana dos indivíduos, as relações concretas, com suas cargas de comunicação ou incomunicação, com as conexões mediadas por equipamentos. E para entendermos estas dimensões, desenvolvemos a dissertação usando pesquisa bibliográfica, técnicas de entrevistas e técnica de observação e descrição etnográfica (Winkin, 1998).

Não é o objetivo da pesquisa, compreender através dos estudos de pedagogia ou psicologia a forma como o aprendizado da comunicação ocorre nas corporações em geral ou na incubadora e empresas observadas. No entanto, da mesma forma como os estudiosos de *Media Literacy* falam de competências (técnicas, sociais e culturais) nos usos dos meios, é possível observar como concretamente essas habilidades são desenvolvidas no ambiente comunicacional das corporações.

O que nos leva a isso é o fato que, assim como estudamos no Grupo de Pesquisa Comunicação e Cultura do Ouvir, do Programa de Pós-Graduação da Faculdade Cásper Líbero, toda comunicação começa no corpo, nos contatos entre os corpos, nos corpos que interagem face a face e que, quando necessário, também realizam conexões através de equipamentos eletrônicos. Pesquisas na área corporativa com essa mesma preocupação, que abrem para futuros estudos na perspectiva de uma possível ecologia da comunicação, foram realizadas por Cláudio Luiz de Carvalho e por Cristiano Roberto Sant’ana.

Por fim, esta comunicação que se mistura nas capilaridades dos processos comunicacionais acaba permeando toda a corporação. Ela passa a ser a prática social de organizar a unidade do significado ou opinião para construir a ordem social no modelo de diversidade, fazendo uma conexão com a importância de, neste processo, cultivar ambientes vinculadores.

Estamos cientes que esses processos são marcados por tensões socioculturais, por implicações mercadológicas e econômicas que devem ser consideradas criticamente e que poderão ser objetos de outros estudos.

CAPÍTULO 1:
TRABALHO ETNOGRÁFICO E PERSPECTIVA COMUNICACIONAL
ORQUESTRAL

Com-posição é a força de reunião daquele 'pôr' que im-põe ao homem dês-cobrir o real, como dis-ponibilidade, segundo o modo da dis-posição. Assim desafiado e provocado, o homem se acha imerso na essência da com-posição.

Heidegger, 2010

A comunicação é uma prática que, entre outras coisas, constitui a sociedade e as organizações são desafiadas ao cenário no qual todos somos comunicadores. Estas interações nos ambientes da mídia e na vida das pessoas, fazem com que os profissionais de comunicação muitas vezes sejam envolvidos em processos de aprendizagem, que se voltem à construção de sujeitos participativos, reflexivos, críticos e responsáveis pela evolução de seus conhecimentos¹.

Neste caso, extrapolar a observação para análise e interação pode contribuir muito com a construção da comunicação. Thomas Bauer (2011) conceitua a midialidade, ou em seu enquadramento teórico, a comunicação, como um conceito de observação:

Entendendo a sociedade como conectividade, observável em integração com seu programa de interação midiático – em ambas as áreas de interação social: Comunicação como programa de troca ou interlocução social no intuito de construir significados; Organização como o programa de prática social no intuito de coordenar competências e expectativas. (BAUER, 2011, p.15).

Através de pesquisa bibliográfica identificamos os ambientes comunicacionais como espaços transformadores para o desenvolvimento individual e para a orientação do futuro corporativo. E, com a mesma metodologia, foi levantada a situação da comunicação empresarial brasileira atual.

Essas propostas foram analisadas em detalhe, em termos de suas fundamentações conceituais, destacando as similaridades existentes, bem como as diferenças fundamentais: a gênese de cada uma delas e as relações sistêmicas dos indivíduos com as empresas.

Durante o período da pesquisa foi investigada, através de observação etnográfica, a comunicação na visão de duas empresas de micro e pequeno porte incubadas no CIETEC - Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia e na visão da própria incubadora, na perspectiva de analisar o comportamento individual e coletivo, ou seja, observar certa previsibilidade nas práticas comunicacionais. Para Winkin:

A previsibilidade é entendida como o conjunto dos parâmetros comportamentais que os membros de uma cultura aprenderam a perceber como interacionalmente pertinentes. Quando membros de culturas claramente diferenciadas compartilham do mesmo contexto físico de uma vida cotidiana, podem surgir problemas de comunicação, porque a previsibilidade interacional diminui. (WINKIN, 1998, p.159).

No caso de organizações corporativas, problemas desse gênero podem ainda tornar-se mais complexos, por conta do fato de que os indivíduos presentes são confrontados a uma

¹ Conhecimento, na visão de André Gorz, como as formas do saber que não são substituíveis, que não são formalizáveis, compostos pelo saber da experiência, o discernimento, a capacidade de coordenação, de auto-organização e de comunicação. “Formas de um saber vivo adquirido no trânsito cotidiano, que pertencem à cultura do cotidiano.” (GORZ, 2005 p.09).

estrutura institucional e a uma ideologia centralizadora que quer homogeneizar sistematicamente as relações interculturais.

As relações entre as “corporações” e os “indivíduos” baseiam-se numa denegação permanente da base econômica que as fundamenta. Tudo se passa como se os processos do ambiente comunicacional não fossem um “produto”, mas, sim, um diálogo responsável e profissional – enquanto tudo vai bem e não ocorre nenhum imprevisto (por exemplo, um cliente que reclama de um produto estragado ou um funcionário que se acidenta no trabalho). Quando surgem os incidentes, são prontamente abafados; se eles persistirem ou ganharem maiores repercussões, ou seja, corre o risco de oferecer a todos a sua verdade objetiva de ilusão conhecida e sustentada pelo máximo tempo possível por uns (os “vendedores”) e por outros (os “compradores”).²

Isabel Travancas explica que etnografia foca “no deslocamento que o pesquisador tem que fazer dentro de sua própria sociedade, procurando olhá-la com outros olhos, com olhos de um estrangeiro em busca de significado” (DUARTE; BARROS, 2005, p. 100).

Para Antonio Carlos Gil este modelo clássico de investigação que antes era aplicado somente na Antropologia, onde se originou, nos dias atuais é utilizado em muitos campos, procura o aprofundamento das questões propostas. “E estuda-se um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação entre seus componentes.” (GIL, 2002. p.53). Portanto, a escolha deste método de pesquisa visa analisar e compreender estas relações e interações, na visão do sujeito protagonista envolvido com a organização, com os *media*, com a sociedade e, ainda, envolvido com outros indivíduos.

Vivemos em um sistema complexo, e cada vez mais percebemos a importância de se estimular o diálogo contínuo como forma de fortalecer a lógica desta complexidade:

Trata-se de um paradoxo da organização viva, cuja ordem informacional que se forma no tempo parece contradizer um princípio de desordem que se difunde no tempo; (...) este paradoxo só pode ser enfrentado a partir de uma concepção que liga estreitamente ordem e desordem, isto é, que faz a vida um sistema de reorganização permanente fundado sobre uma lógica da complexidade. (MORIN, 1979, p.26-27).

O fundamento do trabalho etnográfico, segundo Winkin (1998, p. 145), é que se estudarmos com bastante minúcia um meio, um grupo, uma situação, logo extrairemos muitas regularidades que fundam esse conjunto particular e pertencem à comunidade ou à sociedade global. Ou seja, quanto mais precisos somos, mais estamos em condições de generalizar. E complementa que o trabalho etnográfico permite “aprender o social com todo o respeito que lhe é devido – e com todo o prazer que dele podemos retirar.” (WINKIN, 1998, p. 145).

Para alcançar as observações de regularidades comportamentais organizacionais corporativas em todas as áreas da vida social, é preciso estar envolvido no processo. E estar envolvido nos trás vantagens e desvantagens, segundo Gil:

Como é desenvolvido no próprio local em que ocorrem os fenômenos, seus resultados costumam ser fidedignos. Como não requer equipamentos especiais para a coleta de dados, tende a ser bem mais econômico. E como o pesquisador apresenta nível maior de participação, torna-se maior a probabilidade de os sujeitos oferecerem respostas mais confiáveis.

O estudo de campo apresenta, no entanto, algumas desvantagens. De modo geral, sua realização requer muito mais tempo do que um levantamento. Como, na maioria das vezes, os dados são coletados por um único pesquisador, existe o risco de subjetividade na análise e interpretação dos resultados da pesquisa. (GIL, 2002. p.53).

Conduzir procedimentos relativamente sistemáticos para a obtenção de observações empíricas, bem como para a identificação das relações entre os ambientes comunicacionais estudados, e alcançar os resultados fidedignos e confiáveis já seria um grande avanço para entendermos os processos de aprendizagem existentes, mesmo considerando que existe o risco do subjetivismo na análise e interpretação. Então seguiremos as orientações de Winkin:

Que a antropologia, desta vez, procure situar-se no bojo deste mundo comunicacional humano, interrogá-lo, desvendá-lo para, depois, entender melhor algo das “razões” tanto como das “emoções”, das “práticas” tanto como das “interações”, presentes nas condutas sociais e culturais – individuais, institucionais e públicas. (WINKIN, 1998, p. 10).

E para contextualizar os ambientes comunicacionais e os processos de aprendizados escolhemos para análise etnológica um local real permeado por relações complexas, ricas, contraditórias, competitivas e acima de tudo que possuem a necessidade vital, como organização, de sobrevivência. O local escolhido foi a maior incubadora da América Latina, o CIETEC – Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia e empresas de pequeno e médio porte lá incubadas. Assim, temos diversos elementos, em diferentes posições de maturidade, localizadas em um único ambiente.

Vale considerar que “cada um pertence, às vezes até sem saber, a múltiplas microsociedades, formais e informais.” (WINKIN, 1998, p. 131). Winkin (1998, p. 137) explica que para Goffman, a gestão dos minibalés que somos mestres na arte de realizar e administrar, e que todos nós realizamos em nossas interações, é a ordem social no nível interacional. E complementa dizendo que “trabalhar sobre as interações é *in fine* trabalhar sobre a sociedade inteira.” (WINKIN, 1998, p. 144).

Entretanto, com base neste recorte, exercitamos o aprofundamento do olhar por inteiro, interpretando cada informação em seu contexto e vislumbrando as múltiplas

² Adaptação da autora do conteúdo escrito por Winkin (1998, p. 182) em “O turista e seu duplo”, porém em outro contexto: a corporação.

microsociedades existentes. Segundo Winkin (1998, p. 63), para Watzlawick e seus colegas: “a interação, como sistema, não se reduz à soma de seus elementos. Aliás, é justamente essa a razão pela qual eles se inserem no modelo orquestral da comunicação.” E quando envolvemos sociedade e interações em um modelo orquestral de comunicação, também falamos de cultura. Bauer diz que a cultura:

é o ambiente social interativo e comunicativo capaz de arquivar essas configurações de significado em estruturas de interação simbólica e ritual que podem ser usadas como declaração de compromisso ou como referência de controle para cumprimento social, em caso de necessidade. (BAUER, 2011, p.10).

O ambiente social interativo e comunicativo tem um importante papel na sociedade e é vivenciado por todos os indivíduos, em todos os momentos, por que estamos diariamente envolvidos pela cultura. E por isso, precisamos pensar de maneira orquestral, na tentativa de englobar este todo. “A analogia da orquestra tem por objetivo mostrar que podemos dizer que cada indivíduo participa da comunicação, mais do que é a sua origem ou ponto de chegada.” (WINKIN, 1998, p. 33).

Assim adotamos a metodologia da “antropologia da comunicação”, buscando perceber os ambientes envolvidos. Winkin afirma:

A comunicação é menos social, do que um quadro analítico que organiza dados. Numa perspectiva comunicacional “orquestral”, a vida em sociedade é encarada como uma estrutura em processo perpétuo, uma realização permanente, uma performance de todos os instantes. O clientelismo é analisado como um conjunto complexo de microtransações interacionais; o encantamento, como um comércio (em todos os sentidos do termo) que exige o empenho muito ativo de todas as partes. Este acoplamento entre trabalho etnográfico e perspectiva comunicacional “orquestral” funda o que podemos chamar uma “antropologia da comunicação”. (WINKIN, 1998, p. 18).

Birdwhistell, na visão de Winkin, leva o conceito até seus limites extremos:

A comunicação poderia ser considerada, no sentido mais amplo, o aspecto ativo da estrutura cultural (...). O que tento dizer é que a cultura e a comunicação são termos que representam dois pontos de vista ou dois métodos de representação de inter-relação humana, estruturada e regular. Em “cultura”, o acento é colocado sobre a estrutura; em “comunicação” sobre o processo. (BIRDWHISTELL, 1970, p.251 *apud* WINKIN, 1998, p. 82).

Detalhando que para o conceito de competência linguística, é preciso acrescentar o de competência comunicativa, aceitando a ideia de que a performance da fala é o produto de regras, como a própria linguagem. Mas estas últimas regras são culturais e sociais. Isso é o que Winkin (1998, p.89) demonstra com base nas noções de Dell Hymes, que existe uma competência na *performance*.

Interpretar este pensamento complexo e dar conta desta realidade nos permitiu insistir na noção de “relação”, em oposição à de “conteúdo”. E o trabalho de campo continua sendo,

enfim, uma garantia a favor da transparência. Isabel Travancas orienta que o pesquisador “ouve e procura entender quais as verdades para aqueles ‘nativos’, quando e por que se enganam e muitas vezes se surpreende se perguntando por que as coisas na sua sociedade não são diferentes.” (DUARTE; BARROS, 2005, p. 102).

A partir de análises empíricas e entrevistas em profundidade, procuramos entender as práticas corporativas, com base nos estudos de *Media Literacy* de Thomas Bauer. Seguindo a análise de dados qualitativa e de modalidade exploratória, pois o problema emerge de uma observação da realidade cotidiana de comunicação e o objetivo é obter essa compreensão.

A dissertação também contou com a técnica da entrevista. Ao apresentar a entrevista em profundidade, Duarte apresenta a seguinte citação de Fontana & Frey: “entrevista é uma das mais comuns e poderosas maneiras que utilizamos para tentar compreender nossa condição humana.” (FONTANA & FREY, 1994, p.361 *apud* DUARTE; BARROS, 2005, p.62).

Uma ferramenta bastante útil para lidar com problemas complexos, a entrevista em profundidade, nos ajudou a abordar determinados assuntos recorrentes nas observações empíricas. Duarte diz sobre o objetivo da pesquisa em profundidade:

Seu objetivo está relacionado ao fornecimento de elementos para a compreensão de uma situação ou estrutura de um problema. Deste modo, como nos estudos qualitativos em geral, o objetivo muitas vezes está mais relacionado à aprendizagem por meio da identificação da riqueza e diversidade, pela integração das informações e síntese das descobertas do que ao estabelecimento de conclusões precisas e definitivas. (DUARTE; BARROS, 2005, p. 63).

Com o olhar sistêmico, queremos identificar os processos de aprendizagem que ocorrem nos ambientes comunicacionais. Segundo Winkin, uma exigência da etnografia é que a observação possa ser sistematizável. (WINKIN, 1998, p. 133). E, neste caso, a estrutura de entrevista semiaberta nos auxilia, pois algumas vezes ela permite análises comparativas e de certa forma conseguimos melhor quantificar as situações e respostas. Como diz Duarte, sobre a entrevista semiaberta:

Uma vantagem desse modelo é permitir criar uma estrutura para comparação de respostas e articulação de resultados, auxiliando na sistematização das informações fornecidas por diferentes informantes. O roteiro de questões-chaves serve, então, como base para a descrição e análise em categorias. (DUARTE; BARROS, 2005, p. 67).

Com um roteiro-base de sete amplas questões (p. 92) situadas na origem do problema de pesquisa, nas entrevistas tratamos da amplitude do tema, apresentando cada pergunta da forma mais aberta possível. A característica estrutural aberta, original da análise etnográfica, nos norteou ampliando o roteiro de questões-guia de acordo com a condução e recepção do

entrevistado, que nos levou a percorrer diferentes caminhos, muitas vezes imprevisíveis. Vide entrevistas transcritas nos Apêndices (p. 94-129).

Tudo o que foi dito ajuda na compreensão do entrevistado, do grupo a que pertence e das lógicas da sua cultura, portanto interessa, é importante e pode remodelar o andamento de todo processo. Por isso, seguimos as explicações de Duarte com relação à condução do processo, mas sempre abrindo espaço para o entrevistado explorar outras informações.

As questões, sua ordem, profundidade, forma de apresentação, dependem do entrevistador, mas a partir do conhecimento e disposição do entrevistado, da qualidade das respostas, das circunstâncias da entrevista. Uma entrevista semi-aberta geralmente tem algo entre quatro e sete questões, tratadas individualmente como perguntas abertas. O pesquisador faz a primeira pergunta e explora ao máximo cada resposta até esgotar a questão. Somente então passa para a segunda. Cada questão é aprofundada a partir da resposta do entrevistado, como um funil, no qual perguntas gerais vão dando origem a específicas. (DUARTE; BARROS, 2005, p.66).

A seleção dos entrevistados foi realizada com isenção, permitindo identificar os principais protagonistas do CIETEC. Selecionados de acordo com o maior envolvimento diário com as empresas incubadas, tratando de assuntos relacionados à comunicação e aos processos de aprendizagem.

Já para as empresas incubadas, a escolha pelo mesmo setor nos permite avaliar visões diferentes de empresas inseridas em um mesmo mercado e também comparar as interações e formas de condutas.

Dessa forma, foi possível, com base em teorias, análises mercadológicas e pressupostos definidos, recolher respostas a partir da experiência das fontes selecionadas, que detêm autoridade e informações que se deseja conhecer. Com a devida atenção ao parâmetro de envolvimento, que “são todas as estratégias que vamos utilizar para tentar não nos envolver – com toda legitimidade.” (WINKIN, 1998, p. 136).

Os protagonistas da pesquisa foram:

- Coordenadores e consultores do CIETEC: José Aluizio Guimarães, de marketing e comunicação; Franco M. Lazzuri, de tecnologia da informação; e José Carlos de Lucena, técnica.
- Empresários de duas empresas de tecnologia da informação que atuam na área de saúde e são incubadas residentes do CIETEC: a NPTronics e a Hygéia.

A partir dessa seleção, segue o quadro com dados sobre as características administrativas de cada empresa incubada envolvida.

Quadro 01 – Resumo das Empresas Incubadas

Nome da Empresa	Marca	Incubação		Mercado de Atuação	Produto Inovador	Estágio do Produto	Carteira de Clientes
		Ano	Formato				
Hygéia Inteligência em Saúde Segmento Ltda.	Hygéia	2011	Residente no CIETEC	TI / Saúde	Software inovadores para gestão de risco	Desenvolveu o produto e iniciou a fase de comercialização	1 pequeno cliente piloto e 1 cliente parceiro
NPTronics – Neuropsicotronics Ltda.	NPT Equilíbrio e Tecnologia	2010	Residente no CIETEC	TI / Saúde	Equipamento de autocontrole emocional por cardio-biofeedback para biossolução do stress	Desenvolveu o produto e comercializa.	Alguns clientes

E por meio destes protagonistas foram levantadas informações através de entrevistas, para ampliar a possibilidade de responder o problema de pesquisa. Há três modelos de entrevistas na visão de Duarte (2005, p.70), segundo Scheuch: o fraco, em que o entrevistador é um receptáculo passivo de informações oferecidas pela fonte. No outro extremo o modelo de entrevista forte em que o entrevistador tem uma posição agressiva ou autoritária, na perspectiva do entrevistador estar propenso a passar informações falsas ou questionáveis. E o modelo de maior distanciamento possível, escolhido na dissertação, que o entrevistador busca equilíbrio na relação, passando ao entrevistado estímulos positivos, porém buscando impessoalidade. Para Duarte, o modelo de “entrevista ‘neutro’ é o mais aproximado do desejável nas entrevistas em comunicação.” (DUARTE; BARROS, 2005, p.71).

As entrevistas individuais tiveram duração média de duas horas, ocorreram de dezembro de 2012 a janeiro de 2013, na sala de trabalho de cada entrevistado, dentro do CIETEC. A pesquisadora procurou manter um ambiente informal de conversação, pois embora soubessem que seus discursos estavam sendo gravados integralmente, os entrevistados sentiam-se mais à vontade para falar dos pressupostos de comunicação que norteiam suas práticas, sem medo de expor suas ideias. Após cada entrevista fizemos a transcrição integral (Vide Apêndices – p. 94-129).

Travancas orienta que o pesquisador “deve observar e saber que também está sendo observado e que o simples fato de estar presente pode alterar a rotina do grupo ou o desenrolar de um ritual. Isso não quer dizer que ele também não deva ou não possa participar.” (DUARTE; BARROS, 2005, p. 103).

A terceira etapa corresponde a interpretação de todo o material coletado. “Interpretar o que está sendo dito, observado e sentido. O trabalho final do antropólogo – seu texto – é fruto

de muitas vozes. Das vozes nativas, das vozes dos autores com quem dialoga e da sua voz.” (DUARTE; BARROS, 2005, p.104). Winkin reitera:

Etnografia hoje é ao mesmo tempo uma arte e uma disciplina científica, que consiste em primeiro lugar em saber ver. É em seguida uma disciplina que exige saber estar com, com outros e consigo mesmo, quando você se encontra perante outras pessoas. Enfim, é uma arte que exige que se saiba retraduzir para um público terceiro (terceiro em relação àquele que você estudou) e portanto que saiba escrever. Arte de ver, arte de ser, arte de escrever. São estas três competências que a etnografia convoca. (WINKIN, 1998, p. 132).

Buscamos, sobretudo, uma visão orquestral integrativa da comunicação através das simples regularidades profundas que fazem com que as organizações sobrevivam ano após ano, considerando que para pesquisar “é preciso simplesmente estar ali, viver no ritmo.” (WINKIN, 1998, p. 140). E a partir destas análises, em cada conceito a ideia de contexto global dá sentido as partes locais que ali compõem (WINKIN, 1998, p.206).

Entretanto, o término de uma comunicação é, ao mesmo tempo, um começo. Aqui lembramos de Edgar Morin (1979, p.96) que afirma que, se completa a hominização, no inacabamento definitivo, radical e criador do homem. Além disso, se limitaremos a indicar a necessidade de descentralizar para que possamos relacionar o todo e não somente o que é concebido apartado e a conceber a hominização. Conforme Morin (1979, p.97), uma corrente de relações mútuas e de autodesenvolvimento, que, de interações em interações, de feedback em feedback, chega a fechar num ciclo, isto é, num novo sistema apto a autoproduzir-se por si próprio: o sistema sociocultural. Esse sistema esta presente também no universo corporativo, um ambiente que pressupõe o continuo aprendizado ou alfabetização em comunicação.

Então, os profissionais de comunicação precisarão ser capazes de desafiar os outros protagonistas da comunicação, de forma orquestral, no sentido de aprimorar as relações, criar vínculos de confiança no ambiente corporativo e equilibrar a autonomia da comunicação formal com a comunicação informal.

Nossa intenção, portanto, é gerar um processo de compreensão dos ambientes comunicacionais e conseqüentemente das partes que interagem neste contexto.

1.1 OBSERVAÇÕES DE CAMPO

Winkin (1998, p. 157-166) escreveu o texto “Falar ao Comer” analisando etnograficamente o comportamento conversacional de uma lanchonete para compreender o

funcionamento da comunicação integrativa das Casas Internacionais, diante de um universo ideológico e uma organização complexa.

E após três anos de observação do CIETEC - Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia, não de forma diária, mas com frequência de visitas no mínimo mensal, sendo em alguns períodos mais frequentes, percebe-se que grande parte da observação de Winkin é tão válida para as Casas Internacionais como para o CIETEC. Dedicamos este capítulo apresentando estas observações, seguindo o mesmo percurso de Winkin, para facilitar a comparação. O trabalho etnográfico nos demonstra que se estudarmos com bastante minúcia um meio, um grupo, uma situação, logo extrairemos muitas regularidades que fundam esse conjunto particular e pertencem à comunidade ou à sociedade global. Complementando a frase atribuída a Goethe: “O universal está no coração do particular.”, citada por Winkin (1998, p.206).

O CIETEC (2013 A) foi inaugurado em abril de 1998, a partir de um convênio celebrado entre a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo – SDECT, o Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – SEBRAE-SP, a Universidade de São Paulo – USP, o Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN e o Instituto de Pesquisas Tecnológicas – IPT, tendo como missão incentivar o empreendedorismo e a inovação tecnológica e apoiar a criação, fortalecimento e consolidação de empresas e empreendimentos inovadores, de base tecnológica.

As empresas com produtos inovadores que necessitam se fortalecer no mercado se submetem a um processo seletivo e são conduzidos pelo CIETEC a processos de pré-incubação, incubação e pós-incubação, com apoio, sobretudo na sua gestão, desenvolvimento tecnológico, participação no mercado e geração de empregos de qualidade.

O CIETEC oferece durante quatro anos infraestrutura física para a instalação e operação das empresas e por tempo indeterminado serviços de apoio para atendimento de suas demandas nas áreas de gestão tecnológica, empresarial e mercadológica. Essa atuação múltipla e sistêmica do CIETEC se desenvolve num ambiente e modelo conceitual de um núcleo de parque tecnológico, localizado no Instituto de Pesquisa – IPEN, dentro da Cidade Universitária de São Paulo (USP) - o maior centro de ensino e produção científica e tecnológica do país.

Cada empresa ganha um escritório, e todos os outros ambientes são comunitários: salas de reuniões; salas de treinamentos; salas de consultorias; estacionamentos; saguões com café, água e bolachas; sala de estar com televisão; impressoras e xerox; caixa de

correspondências; banheiros; sala de encontros; bar e restaurante. A “partilha do cotidiano”³ é algo que deveria criar ambientes comunicacionais e processos de aprendizados entre os protagonistas que ali se movimentam.

O CIETEC atualmente é a maior incubadora da América Latina, e dispõe de infraestrutura física e operacional para apoiar cerca de 130 empresas de base tecnológica. Além dos ambientes do CIETEC se misturarem entre si, eles também estão dentro do IPEN e, portanto, se misturam com ele, que por sua vez está na Cidade Universitária e também é misturado com esta outra imensidão espacial. Fica localizado no bairro Butantã, na cidade de São Paulo, que envolve e entrelaça por completo a Cidade Universitária e tudo e todos que estão lá. O CIETEC também tem outra Unidade de Negócio em Mogi Mirim e tem muitas empresas graduadas que já cresceram a ponto de não precisarem ficar localizadas no CIETEC, mas que estão diretamente ligadas ao cotidiano do CIETEC e periodicamente visitam o local. Investidores e parceiros também vão ao CIETEC com bastante frequência, sempre interessados nas novidades e oportunidades. Familiares e funcionários estão sempre lá observando a inovação e apoiando o desenvolvimento. Curiosos muitas vezes passam no local, afinal é a maior incubadora da América Latina. Eventos e treinamentos acontecem sempre no local.

Olhando para este conjunto de parâmetros de uma organização complexa e um lugar de interações multiculturais, poderia se fazer uma analogia com a questão colocada por Winkin: “como pode a comunicação integrativa desenvolver-se numa instituição multicultural especificamente concebida como tal?” (WINKIN, 1998, p.158).

Cada empresa incubada tem uma característica de produto, atende um determinado mercado, atua de acordo com uma estratégia diferente e possui equipe com especialidades e quantidades de funcionários variadas. Assim, os comportamentos dentro da incubadora não necessariamente possuem sintonia de rotina. Cada empresa trabalha em um tempo e a vida social é planejada pelas pessoas envolvidas.

E conforme orientação de Winkin, a observação do todo é possível, através da identificação das previsibilidades comunicacionais. E apesar das entrevistas apontarem para o saguão do café como um dos momentos principais do ambiente comunicacional proporcionado pelo CIETEC, lá o volume de pessoas que movimentam é pequeno e em momentos variados, nem todas as empresas incubadas prestigiam este local e ele normalmente é de uso interno do CIETEC. Então buscamos outro espaço que explora ainda mais as

³ A “partilha do cotidiano” é um termo utilizado por Winkin na etnografia das Casas Internacionais, no texto “Falar ao Comer” para mostrar que há um compartilhamento diário. (WINKIN, 1998, p. 157)

multiplicidades existentes, criando previsibilidades comunicacionais que extrapolam, inclusive, o CIETEC. E encontramos o restaurante localizado dentro do IPEN, há menos de uma quadra de distância do CIETEC.

O restaurante é o espaço que mais aglomera pessoas, em um mesmo horário (das 12:00h às 15:00h), gerando o comportamento conversacional. Não há outra opção de restaurante próxima do CIETEC, para todas as outras opções é preciso se locomover de carro. Os outros restaurantes dentro da Cidade Universitária são invadidos por estudantes, um público muito diferente dos empreendedores e sair do CIETEC é algo que demanda tempo. Portanto, normalmente, quando os protagonistas das empresas estão no CIETEC, eles vão almoçar no mesmo local: no restaurante. E ele ainda proporciona um custo baixo e uma alimentação saudável, comparado ao mercado paulistano.

Para fundamentar empiricamente examinemos o desenrolar de uma refeição no restaurante próximo ao CIETEC.

O que significa concretamente, no caso presente, que o ato de comer pode substituir o ato de falar, e inversamente, sem que haja necessidade de uma reorganização dos papéis ou de uma mudança de assunto de conversação. Falar ao comer ou comer ao falar são dois atos homólogos do ponto de vista da comunicação integrativa: ambos garantem o “envolvimento” dos atores na interação. (WINKIN, 1998, p.161)

No caso do CIETEC e das empresas incubadas, tem também o envolvimento com a corporação no ato de comer, que algumas vezes faz com que as pessoas devorem rapidamente a comida, sem mesmo falar ou até mastigar, porque naquele momento a corporação precisa de mais atenção. A dedicação a assuntos urgentes é prioritária.

Identificamos que normalmente o almoço não tinha início na mesa de refeições. Logo ao entrar no grande restaurante, no caminho da fila para pegar a comida, os protagonistas encontram um pequeno espaço com uma televisão que ficava sempre ligada em telejornal ou futebol. Dependendo do assunto, os interessados paravam para olhar e normalmente não sentavam nos sofás. Assuntos como futebol, em jogo do Brasil ou finais de campeonatos, interessavam muito os homens que se aglomeravam em pé para assistir. Já os telejornais só interessavam grandes volumes de pessoas quando eram temas midiáticos, em grande evidência e de grande repercussão.

Depois era preciso atravessar uma fila, que exigia seguir algumas regras de conduta da instituição: a fila no balcão do *self-service* do restaurante. Apenas após as 14:00 horas, a fila não era tão grande, possibilitando com mais facilidade ir diretamente para a seção de sua preferência, por exemplo, pular salada e o prato quente, e se dirigir direto para a sobremesa e a bebida. Quando a fila estava grande, a maior parte dos protagonistas, não usava dessa

estratégia. Permanecia na fila, falando em voz baixa com seu colega, de bandeja apoiada no balcão e segurando com a mão, como se quisesse marcar um território.

As bebidas ficavam quase no fim do balcão, junto com as sobremesas, após a zona dos pratos quentes. A fila avançava da esquerda para a direita e dos dois lados do balcão e muito raras eram as pessoas que realizavam uma rotação tal que pudessem ficar de frente às que vinham depois delas ou olhando diretamente para as da frente delas; “serviam por assim dizer de **para-envolvimento**” (GOFFMAN, 1963, p. 38-42 *apud* WINKIN, 1998, p.160). A maioria dos protagonistas:

esgueirava-se lentamente ao longo do balcão, com a bandeja, colocada horizontalmente sobre o trilho, servindo de instrumento de controle da zona pessoal. Paravam quando alguém à frente deles parava — mas preenchiam sem dizer palavra o espaço deixado por aquele que se retirava a fila. Muito raras eram as perguntas e respostas do tipo: “você continua na fila?” — “posso passar?” — “vai lá” etc. O enunciado mais frequente era “desculpe”, mais murmurado do que firmemente articulado. O comportamento na fila do refeitório parecia obedecer a uma prescrição implícita: “Não falem, não empurrem, não fiquem muito perto, não se envolvam”. O espaço pessoal físico, mas também psicológico, era firmemente preservado graças a um estrito alinhamento, uma utilização sutil das bandejas e um respeito à “ordem”. Cada grupo organizacional andava em sua “bolha”. (WINKIN, 1998, p.161).

A segunda etapa do almoço era encontrar uma mesa adequada. Sentar-se sozinho (a) era permitido, mas raramente acontecia e desde que não viesse nenhum conhecido (a). Os grupos formados ao redor das mesas eram, em geral, articulados em filiações “organizacionais”: USP com USP, pesquisador com pesquisador, estudante com estudante, IPEN com IPEN, CIETEC com CIETEC, empresa incubada X com empresa incubada X e assim por diante. Eventualmente os consultores do CIETEC mesclavam as mesas, sentando-se com empresas incubadas e apresentando uns aos outros.

As mesas eram, portanto, compostas de pessoas que se conheciam relativamente bem. “Conhecer alguém” nesse contexto significava (entre outras coisas) que o assunto de conversação “qual-é-o-teu-nome?” estava proibido, principalmente depois de alguns meses de residência. (WINKIN, 1998, p. 163).

Para o caso das empresas incubadas, substituímos a palavra “residência” pela palavra “incubação”, portanto quanto mais a empresa incubada permanece no ambiente mais ela cria seus vínculos de forma a pré-determinar a composição de suas relações no momento cotidiano do almoço no restaurante. Com exceções de eventuais reuniões já agendadas com protagonistas externos a fim de oportunidades visando lucros para a empresa incubada.

No início da refeição, as conversas costumavam girar ao redor da experiência comum: futebol, questões climáticas e comida. Algumas vezes, a interferência da televisão logo na entrada do restaurante, trazia à tona para a mesa seu assunto – alterando completamente o fluxo comunicacional da conversa. No meio da refeição, os assuntos tinham a ver com

problemas corporativos (trabalhos em atraso, reuniões, parcerias necessárias, itens em desenvolvimentos e assuntos relacionados com a receita financeira) e algumas conquistas de desenvolvimento ou novas inovações encontradas.

Muito poucos assuntos pessoais eram abordados (por exemplo, a solidão, as dificuldades financeiras), bem como os temas religiosos e políticos, de qualquer nível. Os assuntos não eram tratados em profundidade; eles iam e vinham, agitados pelo fluxo conversacional.

Várias conversas podiam acontecer simultaneamente e processos de **fissão** e de **fusão**, como dizia Sigman (1981), eram frequentemente observáveis. Os comensais podiam permanecer silenciosos, contanto que continuassem **ativos**, ou seja, continuassem a comer e olhar os outros participantes, em suma, demonstrassem envolvimento (Goffman 1963). Podiam facilmente retomar a palavra, captando previamente o olhar um daqueles que estavam falando antes deles. (WINKIN, 1998, p. 163)

Quando todos os participantes acabavam de comer, eles levantavam-se retiravam da mesa sua bandeja com prato, copo e talheres, jogavam no lixo separando os itens reciclados dos orgânicos e colocavam as louças e talheres no local indicado para lavar.

Um deles perguntava se alguém queria um café ou um chá. Esta última parte da refeição podia tornar-se muito “ritual”, no sentido em que Goffman fala de atos de “deferência apresentacional”: “atos pelos quais o indivíduo oferece aos destinatários demonstrações específicas da maneira como os considera” (GOFFMAN 1967, 1974, p. 71 apud WINKIN, 1998, p. 164). Ficava tacitamente entendido que esse pequeno serviço era grátis. Nenhum membro regular do grupo teria dado uma gorjeta ao “garçom”, mas cada um sabia quando chegava a sua vez de oferecer o mesmo serviço. Os assuntos de conversação durante o café ou o chá do fim da refeição refletiam menos o ambiente imediato dos parceiros. Eram também tratados com mais calma, com menos choques e interrupções. (WINKIN, 1998, p. 164).

Enquanto tomavam seu café ou chá, os protagonistas se organizavam na fila do caixa para pagar a conta do almoço, cada um com sua comanda. Algumas vezes há comentários de outras empresas incubadas que ganharam recursos financeiros ou conseguiram alguma vantagem adicional, mas nem sempre. “Quando um grupo fala de outra coisa, fala também dele como entidade coletiva.” (WINKIN, 1998, p. 165).

E neste momento existiam mudanças de ritmos que correspondem a conclusão do momento do almoço. Normalmente após o pagamento das comandas, um protagonista aguardava o outro para sair do restaurante no mesmo grupo que se sentaram à mesa. Com exceção dos fumantes que se adiantavam, para acender seu cigarro lá fora, distante dos outros, enquanto estão no caixa. O andar do grupo era lento e calmo, e a conversa com menor concentração de informações, muitas vezes o assunto era organizar as próximas atividades a se fazer no restante do dia ou principais metas da empresa para se alcançar. Novamente, o envolvimento com a corporação pode influenciar totalmente o ritmo do protagonista, que algumas vezes faz com que eles andem rapidamente ou até corram, porque naquele momento

a corporação precisa de mais atenção e dedicação e assuntos urgentes são prioritários. Portanto ora o tempo é organizado pelo indivíduo, ora pela corporação.

E era neste formato que funcionava o almoço, sistematicamente. E poderia dizer que, como ocorre na Casa Internacional descrita por Winkin, ocorre no CIETEC, ou seja, a comunicação que integra também distancia, e isto é que torna possível um funcionamento fluente e sem choques da instituição.

Diante de um universo ideológico e arquitetônico que encorajava a produção constante de difíceis relações interculturais, os residentes estabilizavam suas relações mantendo grupos nacionais, criando territórios “seguros”, isto é, de alta previsibilidade, e evitando os no *man’s lands*, pouco tranquilizadores demais, interacionalmente falando. (WINKIN, 1998, p.166)

Agora, quando olhamos para os resultados do CIETEC, eles comprovam uma trajetória de sucesso. No início, em 1998, eram apenas 7 empresas incubadas. No final de 2011, esse número chegava a 125 empresas, que juntas registraram uma receita de R\$ 51,6 milhões. Também há o apoio às empresas incubadas para acessarem recursos de agência de fomento, que ultrapassaram no final de 2012 a soma de R\$ 130 milhões, sobretudo em programas PIPE da FAPESP, RHAIE da CNPq, Fundos Setoriais / Subvenção da FINEP e Recursos de Lei da Informática. E até 2011, 103 patentes foram requeridas (CIETEC, 2013 B).

Outro dado que merece destaque são as empresas graduadas. Em 2011 foram 6 empresas e o faturamento delas no mesmo ano, somou cerca de R\$ 11 milhões, o equivalente a 26 % do total das receitas das empresas associadas ao CIETEC. Até hoje, estão no mercado 106 empresas graduadas pela incubadora. (CIETEC, 2013 B)

A ação do CIETEC (2013 B) possibilita a ampliação do índice de sobrevivência e competitividade das micro e pequenas empresas no país. De acordo com dados do SEBRAE, 75 % dessas empresas fecham as portas nos três primeiros anos, porém na incubadora, cerca de 70 % dos empreendimentos continuam ativos após esse mesmo período.

Mas, segundo Winkin, “toda utopia é sempre a outra face de um estado ou de uma instituição totalitária.” E a observação nos mostra que aquele que comunica é ordem e desordem, se integra e se distancia, ritualiza e se organiza ou não de acordo com sua organização, seus aprendizados e seus vínculos. Há ainda indícios que a mídia pode interferir em todo este fluxo comunicacional, alterando esta ordem. Segundo Winkin “o sistema funcionava precisamente porque não funcionava – da maneira precisa.” Então funcionar sistemicamente é tudo que uma organização precisa, apesar do indivíduo ser impreciso.

1.2 REGISTRO FOTOGRÁFICO DO AMBIENTE

As fotos nos mostram a importância do corpo presente, mesmo sabendo da importância da repercussão das mídias secundárias e terciárias. Pois os locais do CIETEC – Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia são propícios para aglomerar corpos, com estrutura única e diversos locais comuns para todas as empresas. Eles concentram as pessoas em ambientes que esperam as “partilhas do cotidiano”. E estes locais englobam todo processo vivenciado no dia-a-dia das empresas, promovendo suas participações de forma quase que obrigatória, mas de forma espontânea.

Foto 01 – Fachada da sede do CIETEC



Foto de Luara Spinola

Ao chegar ao CIETEC, o estacionamento é amplo e gratuito. Não há vagas exclusivas para empresas, CIETEC, visitantes ou curiosos, e sempre é possível parar o carro próximo ou transportar e descarregar cargas. Uma única recepção com uma recepcionista e sala de espera para todos, e neste momento o convidado percebe que há uma organização sem restrição, porque a entrada não possui bloqueios, o movimento é livre para parar ou para andar pelos corredores e empresas. Entende-se que quem já chegou até ali, sabe aonde vai e caso tenha dúvidas, existe a disposição para ajudar.

Foto 02 – Entrada e estacionamento para uso do CIETEC



Foto de Luara Spinola

Foto 03 – Placa de trânsito



Foto de Luara Spinola

Um prédio de três andares, com salas de estar, saguão de café, salas de reuniões e banheiros comuns por andar, sem proprietários e, apenas, com avisos pedindo a colaboração para limpeza e organização.

Foto 04 - Corredor do 2º andar, centro, com escritórios das incubadas residentes e banners nas portas



Foto de Luara Spinola

Foto 05 - Corredor do 2º andar, lado direito, com escritórios das incubadas residentes e banners nas portas



Foto de Luara Spinola

Foto 06 - Corredor do 2º andar, lado direito, com escritórios das incubadas do Hotel de Projetos



Foto de Luara Spinola

Foto 07- Sala de reunião ou de apoio



Foto de Luara Spinola

Foto 08 - Saguão do café do 2º andar



Foto de Luara Spinola

As salas de treinamentos e os escritórios dos consultores estão sempre com as portas abertas, aguardando a visita das empresas ou de convidados. Eles estão em busca de oportunidades de encontros entre as empresas e das empresas com o mercado.

Existem ainda serviços de apoio para as empresas, como impressoras, fax, internet, linha telefônica, limpeza dos escritórios e distribuição de correspondências em caixas localizadas nos corredores das salas.

Foto 09 - Caixa de correspondências das empresas incubadas



Foto de Luara Spinola

Também há uma cantina e um amplo restaurante que atendem tanto o CIETEC, como o IPEN, além de estudantes da USP e outras pessoas que passaram por lá.

Foto 10 - Fachada do restaurante



Foto de Luara Spinola

Foto 11 – Balcão do *self-service* do restaurante



Foto de Luara Spinola

Foto 12 – Visão interna do restaurante



Foto de Luara Spinola

Uma sala ao lado da outra, um evento aqui e uma reunião ali configuram o dia a dia das empresas incubadas e do CIETEC. Neste movimento algumas vezes os corpos se esbarram e uma conversa aqui e outra ali pode gerar ações vinculadoras e processos de aprendizagem.

CAPÍTULO 2:

UM ECOSSISTEMA CONSCIENTE

A natureza gregária das espécies sociais possui aptidões inatas para a geração dos primeiros vínculos e uma capacidade de aprendizagem para os vínculos mais complexos da vida social.

BAITELLO in MARCONDES, 2009, p.354.

"Velocidade controlada por você - 30 km/h", essa é a orientação que você recebe antes mesmo de chegar ao Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia - CIETEC. Então, existe um lugar em que a instituição se comunica com as pessoas, criando vínculo de relacionamento e acreditando na responsabilidade cidadã que cada indivíduo tem com a sociedade?

Esta não é uma placa de sinalização isolada, é realmente a conduta apresentada pelo CIETEC durante as suas ações e interações com o seu meio de convívio. Aqui se pode lembrar o teórico da comunicação Bauer que orienta:

Abordar a mídia como um fenômeno da comunicação social e interpretar isto com interesse em seu significado para a autoconsciência e o desenvolvimento da sociedade, fazendo-o por meio de uma perspectiva teórico social e cultural, demanda a definição de uma orientação clara desde o início: sob esta perspectiva, a mídia não é aquilo que a teoria de todo dia pensa observar - um item desenvolvido tecnicamente, usado individualmente, no intuito de manter-se conectado ao espaço público. (BAUER, 2011, p. 09).

A incubadora de empresas faz valer desta comunicação que depende de uma interação com o outro para funcionar e se tornou a principal e a maior incubadora da América Latina. Ela tomou consciência que gerar conhecimento é um caminho possível para a conversação, e que mesmo que alternativo, esta é uma forma de sobreviver gerando inovações de utilidades públicas na nossa sociedade.

Desde o final da década de 1980 o movimento de incubação existe no Brasil e tem experimentado uma curva ascendente. De acordo com um estudo (ANPROTEC, 2013) realizado em 2011 pela ANPROTEC, em parceria com o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), o Brasil tem 384 incubadoras em operação, que abrigam 2.640 empresas, gerando 16.394 postos de trabalho. Essas incubadoras também já graduaram 2.509 empreendimentos, que hoje faturam R\$ 4,1 bilhões e empregam 29.205 pessoas. O mesmo estudo revelou outro dado importante: 98% das empresas incubadas inovam, sendo que 28% com foco no âmbito local, 55% no nacional e 15% no mundial.

Em 2011, o CIETEC (2013 B) possuía 125 empresas incubadas⁴ com base tecnológica inovadora nas áreas de biomedicina, biotecnologia, energias alternativas, tecnologia da informação, novos materiais, telecomunicações e química. Grande desafio, pois não há fórmulas ou métodos vencedores, cada inovação é um caso, e esta é uma questão bastante complexa. Winkin ressalta: "processos de equilíbrio e de desequilíbrio, sobre fenômenos circulares, sobre possibilidades de crises e de explosões, que prefigura as formas de cibernética, não pode convir ao funcionalismo estático, equilibrado e harmonioso então

⁴ Ver lista de empresas incubadas no Anexo – p. 130.

reinante." (WINKIN, 1998, p. 38).

Em entrevista, Evando Mirra (2006), presidente do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, uma organização social sediada em Brasília que dá consultoria para o Ministério de Ciência e Tecnologia, afirma: "A incubação tem um papel fecundante, desperta vocações e também mostra que é possível dominar a máquina da inovação e desenhar trajetórias criativas na geração do novo. Ela cumpre um papel pedagógico ao mostrar que somos capazes de gerar resultados". Segundo ele, muitas empresas não existiriam se não fossem as incubadoras. "Elas geram um ambiente acolhedor", diz.

De certa forma a incubadora cria ambientes em que as empresas se comunicam sobre suas comunicações, elas "metacomunicam"⁵. Ou seja, em um espaço comum as relações possuem identificações comuns que se tornam conhecidas pelo grupo e facilitam a criação de vínculos, proporcionando mais facilmente a troca de conhecimento e experiências.

Este aprendizado pode gerar uma ação estimulante nos empreendedores que seria uma importante chave para a sobrevivência. Para Winkin: "a euforia é relativa à interação, e como está limitada no tempo e no espaço, o encantamento relacionar-se-ia a lugares e paisagens criados com a intenção de induzir naqueles que frequentam um estado de permanência eufórica." (WINKIN, 1998, p.180). Através destas informações, as empresas se motivam e, com isso, aprendem a compreender as oportunidades.

O ambiente de encantamento sistêmico criado com o processo de formar grupos, tão importante para a incubadora, muitas vezes se torna um processo natural do cotidiano em termos de códigos e de contexto. Segundo Winkin, "numa tal perspectiva, a análise do comportamento não é realizada em termos de ações e reações individuais, mas, sim, em termos de códigos e de contextos que tornam possível o comportamento individual e coletivo, ou seja, autorizam uma certa previsibilidade social." (WINKIN, 1998, p.159). Mas, atenção:

Se por um lado há uma tendência a localizar os processos comunicativos em um contexto cada vez mais amplo e mais complexo, enxergando a complexidade das relações, de suas implicações, tanto no tempo quanto no espaço, por outro lado existe uma outra tendência simplificadora e reducionista, sobretudo regressiva, de enxergar os processos de comunicação. (BAITELLO, 2005, p. 75).

Então, o CIETEC conta com apoio de consultores e assessorias experientes que apoiam o cotidiano das incubadas, com saberes especializados e complementares. Nesse contexto, seguiremos com a seguinte questão: de que maneira podemos compreender os aprendizados ocasionados no ambiente comunicacional do CIETEC?

⁵Winkin (1998, p. 45) descreve o termo ao analisar as relações com as focas, e relata: "elas se comunicam sobre suas comunicações, elas se "metacomunicam". Ou ainda: elas usam aspas, elas enquadram suas mensagens."

2.1 O AMBIENTE COMUNICACIONAL DA INCUBADORA CIETEC

O CIETEC envolve empresas incubadas, empresários, empreendedores, funcionários, imprensa, parceiros, clientes, enfim, uma grande rede de relacionamentos conectados com toda a sociedade. E conseguiremos compreender os principais processos de aprendizado, no momento que reunimos os processos comunicativos existentes. Ressaltamos os processos, porque "devemos ver a comunicação como um sistema (um processo) em que os interlocutores se empenham". (WINKIN, 1998, p. 80).

Durante a investigação, percebeu-se pelos relatos dos entrevistados que os principais ambientes foram identificados de forma unânime e que existia algo que permanecia comum na essência dos aprendizados: a rede de relacionamentos.

Para facilitar nossa análise, relacionaremos as relações existentes na incubadora seguindo a classificação estabelecida por Harry Pross (1971): mídia primária, mídia secundária e mídia terciária.

O saguão do cafezinho é visto por todos os consultores como o ambiente ideal para comunicar e aprender. E estas relações pessoais presenciais foram os casos e exemplos mais citados nas entrevistas. Iremos organizá-las na mídia primária, que coloca o corpo como a mídia. Norval Baitello Junior explica: "coloca-se portanto, o corpo, como primeiro suporte dos textos culturais e dos processos comunicativos, como **mídia primária**". (BAITELLO, 2005, p. 07).

O consultor técnico, José Carlos de Lucena (2013), afirma: "O que mais acontece aqui é essa comunicação informal, dia-a-dia. Eu até brinco que os melhores negócios saem no saguão do cafezinho. A gente sempre estimula quando as empresas chegam aqui, que elas conheçam os outros projetos, conheçam os outros empreendedores e interajam com eles. Mas nesse papo do cafezinho, eles começam a se conhecer melhor. E muitas vezes quando cruza com a pessoa no corredor, resolve um assunto ali mesmo". E complementa: "Ninguém sobrevive sozinho neste mundo e a incubadora é a melhor forma de se relacionar com pessoas, com outras empresas, com mídia, com doutores. Aqui o ambiente é propício, então acabam descobrindo que tem jogo".

O consultor de tecnologia da informação, Franco M. Lazzuri (2013), reforça o assunto: "O importante é manter essa rede ativa, fomentar relacionamentos. Se você tirar todos os consultores do CIETEC e deixar só incubadas, mas com um ambiente que fala, vai! O pessoal ajuda, por isso que eu falo que é o cafezinho o mais importante! É o ambiente mais sinérgico de todos. Por mais que tenham encontros, tenham mailings e tenham uma série de coisas, eu

acho que o cafezinho é o mais interessante porque as empresas quando chegam, as pessoas têm uma curiosidade nata e elas também têm dificuldades."

A comunicação corporal está associada à formação de vínculos e este processo acarreta em mudanças comportamentais geradas pela experiência e ações de tentativas e erros. Recorremos a Winkin: "é nos encontros mais cotidianos que se dão os desafios sociais mais ricos em ensinamentos." (WINKIN, 1998, p.98).

Outros encontros cotidianos foram levantados. Lazzuri (2013) aponta que "tem grupos de empresas que se reúnem terça de manhã, tem grupos que se reúnem sexta à tarde. Você tem vários grupinhos para trocar informações e experiências, mas tem grupos que se formam e se vão. O pessoal que gera mais afinidade cria um grupo e compartilha, trocando bastante informação sobre novidades e eventos." Winkin afirma: "relacionamento é uma questão de intuição e de sensibilidade pessoal e profissional." (WINKIN, 1998, p.200).

E, ainda, o CIETEC estimula comunicações, através de ações pré-formatadas. Lucena (2013) cita, por exemplo, o *Pitch Fórum* que é um treinamento feito pelo CIETEC para preparar os empreendedores a se apresentarem aos investidores. "Fazemos uma agenda, eles se candidatam e eles simulam apresentações de 10 minutos - tempo que ele tem para expor ao investidor -, depois fazemos uma crítica para melhorar o diálogo", comenta.

José Aluizio Guimarães (2013), consultor de comunicação e marketing, também exemplifica: "quando é um negócio que tem uma inovação e o modelo de negócio ainda não está bem definido, que às vezes é tão novo que é complicado interpretar, é muito difícil comunicar. Então, o Café 360, é um workshop para o cara pensar um pouco a empresa dele e lá ele mostra seu negócio em 10 palavras. Outra ferramenta que já tem uns 10 anos é um ciclo de desenvolvimento de identidade visual feito com estudantes dentro da grade curricular da ESPM – Escola Superior de Publicidade e Marketing. Ainda que seja feito por estudantes, só o processo do cara [empreendedor] fazer o *briefing*, sentar na frente do criativo, só pensar naquilo, fazer uma devolutiva e em um segundo momento de reflexão apontar os diferentes caminhos e fechar/consolidar o trabalho completo já é um aprendizado duplo".

Unir estes conhecimentos individuais através de processos que integrem múltiplas visões engrandece e enriquece o ambiente como um todo. O que é bom para a incubada é bom para a incubadora. Essa perspectiva nos lembra Baitello quando cita Pross para apresentar uma classificação dos sistemas de mediação, da chamada mídia:

Na mídia primária juntam-se conhecimentos especiais em uma pessoa. O orador deve dominar gestualidade e mímica. (...) o mensageiro deve saber correr, cavalgar ou dirigir e garantir assim a transmissão de sua mensagem. (...) Toda comunicação humana começa na mídia primária, na qual os participantes individuais se encontrem

cara a cara e imediatamente presentes com seu corpo; toda comunicação humana retornará a este ponto. (PROSS, 1972, p.127 *apud* BAITELLO, 2005, p. 80).

De ponto a ponto, a soma dos novos saberes geram vínculos permanentes nas relações. Lucena (2013) contou que a rede gera muitos resultados surpreendentes; entre eles há um caso de uma empresa incubada, com recurso próprio, e que apoia cerca de outras 12 empresas incubadas.

Nestes casos, "é preciso simplesmente estar ali, viver no ritmo" (WINKIN, 1998, p.140). Vimos que trabalhar a comunicação como um ato consciente e voluntário, explorando o corpo, a observação e conhecendo toda a cultura ao redor, pode gerar "sem querer", de forma inesperada, entre um café e outro, uma boa relação que se transforme em um bom resultado.

Outro recurso que podemos considerar no CIETEC é seu evento anual, uma grande feira. O CIETEC utiliza desta ação para acelerar os processos internos de desenvolvimento de produto, e também utiliza da mídia secundária com a criação de banners, painéis e folhetos para acelerar as convergências de relações e, inclusive, para transmitir mensagens importantes de forma mais contundente. O consultor de comunicação (GUIMARÃES, 2013) aponta: "Quando você organiza um grande evento próprio do CIETEC há uma preocupação das incubadas de se prepararem para esta apresentação, e isso é importante. Pois quando você tem um grupo muito grande é difícil ter um motivo para todo mundo olhar para você ao mesmo tempo e você passar uma mensagem". Neste caso, temos o corpo e ferramentas adicionais utilizadas para a comunicação, permitindo insistir na noção de relação do pensamento orquestral.

Logo que entramos no prédio do CIETEC vemos três grandes pavimentos com muitas salas, uma ao lado da outra, cada uma é um escritório de uma empresa incubada. Nas portas não há chaves, todas estão abertas. E elas têm muito que falar aos visitantes, através de banners, recados, produtos expostos e identidades visuais diferentes entre outros materiais de divulgação do seu negócio inovador. Funciona como um convite para um encontro pessoal, e assim temos a oportunidade de fazer a apresentação utilizando diferentes mídias.

Nesse contexto retomamos Baitello para conceituarmos as mídias secundárias:

A grande importância da mídia secundária é que ela possibilitou a ampliação de campos comunicativos (espaços, tempos, intensidade). O uso de materiais, ferramentas e instrumentos os mais diversos - com a intenção de criar mensagens - permitiu o surgimento das inscrições e pinturas rupestres e finalmente abriu as portas para escrita e seus desenvolvimentos posteriores, o livro, o jornal, os cartazes etc. (BAITELLO, 2005, p. 73).

Lucena (2013) destaca: "Gostaria que a gente pudesse abrir todas as portas e encontrar uma coisa bonita para mostrar, mas a gente deixa isso a critério da empresa. Nós recebemos visitas semanalmente e a gente sai pelos corredores. Por isso a gente pede para que tenha um banner para explicar previamente o que a empresa faz, abre a porta e mostra. Quando só tem um escritório não dá para saber o que tem em desenvolvimento."

Em contrapartida, Guimarães (2013) diz que a maior parte das empresas incubadas são B2B (business to business), então quando utilizam a comunicação em massa preferem veículos dirigidos, como revistas odontológicas e em associações, por exemplo.

Por sua vez, a mídia terciária é a mais desejada pelos empreendedores, porque gera uma aparente ampla repercussão positiva, que é percebida por eles como retorno financeiro. Aqui lembramos que "a eletricidade possibilita o nascimento da mídia terciária, que requer o uso de um aparato emissor e codificador da mensagem e um outro aparato receptor e decodificador. Com a mídia terciária ampliam-se ainda mais as escalas" (BAITELLO, 2005, p.73).

Mas, Guimarães (2013) alerta que muitas empresas ainda estão em fase estrutural: "Os caras sentam aqui e falam que querem fazer um folder, querem fazer um site. Eu pergunto: calma, em que fase que você está? Você já sabe qual é o seu negócio? Para quem você vai vender? Senão, não vale a pena, nem o investimento. Quando ele tem que ser feito, tem que otimizar o retorno. Caso contrário joga dinheiro fora, divulga errado ou conta uma história diferente para muita gente".

Bauer (2012, p.09), diante do aspecto midiaticizado da sociedade contemporânea, principalmente sobre as mídias eletrônicas, delineia que a competência comunicacional de lidar com os meios é fundamental para que se atinja a ampliação da cidadania e se obtenha as habilidades específicas para compreender os meios de comunicação em sua relação com a sociedade e os indivíduos. Confiar uns nos outros seria o primeiro passo para conseguirmos viver, sem reproduzir o que a sociedade quer que façamos. E esse novo sistema de confiabilidade é difícil para nós, porque vivemos em uma sociedade organizada, que se pretende perfeita, hoje deve ser melhor que ontem.

E então, existe a vontade dos empresários que outras inúmeras ações de comunicação aconteçam neste ambiente, porque eles sentem necessidade de contar sua história em ampla escala, de conhecer as reações do mercado que pretendem desafiar e de serem aceitos. "A necessidade de estabelecer vínculos amistosos com estranhos, dominando a sua própria agressividade termina por modificar o sistema comunicativo do homem, levando-o a mediações sofisticadas de suas mensagens básicas de amor e ódio". (BAITELLO, 2005, p. 69).

Com relação ao CIETEC, Guimarães (2013) prevê que a tendência é automatizar parte do momento do cafezinho com uma espécie de rede social para as empresas. “A pessoa poderá cadastrar e trocar informações como um Facebook interno aqui (uma intranet)”, comenta. E Lazzuri (2013) também complementa dizendo que existem alguns ambientes digitais, entre eles: rede de arquivos internos, grupo do LinkedIn, grupos via e-mail e disparo via e-mail etc. “Então a gente cria alguns grupos e o pessoal troca ideias”, demonstra.

Nem o CIETEC descarta as tentações de obter mais velocidade dos meios de comunicação, mas ainda assim, é fundamental compreender que sempre haverá o contato humano.

Em uma incubadora com mais de 900 funcionários diretos (CIETEC, 2012B), somando todas as empresas incubadas, apoios institucionais muito representativos e o reconhecimento de maior e melhor incubadora da América Latina surge um amplo ambiente grávido de comunicação, mesmo marcado pela constante presença de problemas, paradoxos, comunicação e incomunicação. Lá existem corpos dispostos, cidadãos que interagem, se relacionam e se vinculam em busca de sonhos e ideais e que desta forma acreditam que poderão enfrentar o contexto de uma sociedade do espetáculo⁶ massificadora.

2.2 O AMBIENTE COMUNICACIONAL DAS EMPRESAS INCUBADAS

A princípio, os empresários, em tom sereno e com muita motivação, recorrem a apresentações de sua empresa e seus produtos, e com muito conteúdo técnico descrevem cada item que os permitiu inovar. O instante desta apresentação corporativa na abertura da entrevista é importante, porque por outro lado percebem na pesquisadora que há interesse no assunto e no momento não são pressionados pelo tempo e nem envolvidos em interesses econômicos, existe especialmente a postura do ouvir. Estas apresentações são longas, duram o mesmo tempo da entrevista, cerca de uma hora. A partir daí, revela-se a necessidade e o

⁶ Na concepção de Debord (1971, p. 17), a sociedade do espetáculo apoia o momento de objetividade nas relações e esconde os homens, com discursos ininterruptos e monólogos de uma gestão determinada e totalitária. A comunicação unilateral do espetáculo exerce poder de forma instantânea e desenvolve técnicas para que as necessidades sociais não consigam encontrar satisfação senão pela sua mediação. “Se o espetáculo, considerado sob o aspecto restrito dos «meios de comunicação de massa», que são a sua manifestação superficial mais esmagadora, pode parecer invadir a sociedade como simples instrumentação, esta não é de fato nada de neutro, mas a instrumentação mesmo que convém ao seu automovimento total.” (DEBORD, 1971, p. 17).

sentido de comunicar, trazido nesta manifestação voluntária de cada empresário, quando percebido o espaço disponível.

Quando questionados sobre a comunicação da empresa no mercado, apesar de suas marcas novas, desconhecidas e que não possuem relações com seus públicos, os empresários declaram que acreditam que o grande trunfo é associá-las à marca do CIETEC e de seus parceiros SEBRAE/SP - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, USP - Universidade de São Paulo, IPEN - Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares e IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas para ganharem reconhecimento.

Para o empresário da Hygéia (ROSSLER, 2012) "o CIETEC funciona de algumas maneiras, uma é provendo a estrutura e facilitando o acesso aos recursos acadêmicos, a outra é uma referência, um selo, quando dizemos que estamos no CIETEC, na USP, no IPEN, nos gera credibilidade, porque o inovador é duvidoso, e em outra mão o CIETEC também promove uma exposição perante aos investidores em potencial e um aconselhamento empresarial também".

E para o empresário da NPTronics (COGHI, 2012) "O CIETEC é muito conhecido, acho que é a maior incubadora da América Latina, então chama a atenção da imprensa e de empresas, para conhecer o que tem e por consequência nos divulgar. Já demos reportagem para Gazeta [TV], Record [TV], Pequenas Empresas Grandes Negócios [revista] e Exame [revista], por exemplo. Agora, como incubada, podemos ou não ser acionadas pelo CIETEC, desde que a matéria tenha relação com o produto".

Conforme experimenta o contexto organizacional corporativo, o empreendedor anestesia o seu próprio corpo (mídia primária), desmerecendo e limitando seus resultados perante sua corporação à exemplo de outras organizações que dominaram com maior intensidade as mídias secundárias e terciárias e através disso ganham liderança de mercado e grandes faturamentos. E tentam se projetar no reconhecimento de outra organização, o CIETEC, para ganharem o seu reconhecimento, mas gerado por esta preocupação de se apresentar aos meios, há um abismo vazio e gigantesco no caminho. Isso nos lembra uma afirmação de Baitello:

Como temos horror ao vazio, tentamos preenchê-lo com tudo o que temos à mão: com os gestos, com a voz, com os rastros (olfativos, visuais, auditivos ou táteis), com as imagens arcaicas, com escritas de todos os tipos, com as imagens produzidas por máquinas e até mesmo com as próprias máquinas de imagens. Mas preencher o abismo é um trabalho insano e inglório, como enxugar gelo ou esvaziar um rio. Há apenas lampejos de um fugaz preenchimento, pontes fugazes que nos levam até o outro, transpondo por breves relances o vazio do abismo. (BAITELLO, 2012, p. 60).

Endossar a marca apenas com o uso de imagem do CIETEC, parece ser a proposta das incubadas, mas existem muitas outras regras importantes, tachadas pelo mundo corporativo, para firmar a consciência de marca, como a repetição e a visibilidade da comunicação, por exemplo. E damos o nome de “mídia”, ou “meios”, ou “media” para a comunicação criadora de pontes, que se colocam no meio de campo, para atravessar o abismo que separa o eu do outro, segundo Baitello (2012, p. 60).

E como uma pequena empresa consegue saber a dimensão desta comunicação? Cada empresário entrevistado seguiu caminhos diferentes, um atua através de contatos em pequenas quantidades, selecionados e valoriza a qualidade das relações através de diálogos pessoais e corpo a corpo, e o outro busca acessar a maior quantidade de pessoas possíveis, utilizando recursos tecnológicos, para apresentar um discurso mecanicista.

"Como toda boa startup nossos recursos são limitados, então criamos uma rede de relacionamento, dada a credibilidade do CIETEC, e buscamos nossos clientes através do boca a boca. Por exemplo, o SmartCamp [evento] foi uma oportunidade que veio pelo CIETEC, o Health 2.0 [evento] outra, fizemos uma amizade com uma empresa graduada do CIETEC, que começou aqui dentro e a gente acabou desenvolvendo uma solução, em um modelo preditivo, para ela aplicar lá nas ferramentas dela," diz o empresário da Hygéia (ROSSLER, 2012).

Já o empresário da NPTronics (COGHI, 2012), conta: "Olha, algumas empresas do CIETEC tem sinergia aqui, nós não. O excesso de informações que passam a cada meia hora, não é muito fácil transmitir para o público em geral. Como vencer esta barreira de comunicação? Isso é muito complicado para nós. Então nós fizemos um site, que mais de 82 mil pessoas acessaram, mas poucos compraram, já estamos no terceiro site em dois anos e ainda não sabemos se funcionará. Também patrocinamos eventos, como o ISMA por exemplo, vamos anunciar em três exemplares da revista de psicologia e divulgamos na imprensa com apoio da assessoria do CIETEC".

Na sequência, quando são questionados sobre as suas dificuldades de comunicação, rapidamente respondem. Rosller (2012) acredita que a Hygéia precisa de resultados concretos e comprovados cientificamente para angariar clientes. Ele aponta: "Ah! Dificuldades têm muitas coisas. Quando você fala de inovação, todo mundo fala que é bacana, mas quer saber onde que isso já foi feito. E a resposta é: não foi feito. Nós fizemos na UTI neonatal do Hospital Geral de Carapicuíba - pequeno, portanto não tem validade estatística. Não posso dizer que eu provei que a minha solução funciona. Precisamos montar uma estrutura, para superar estas barreiras naturais, que são barreiras". Neste ponto, a Hygéia confirma uma questão apresentada por Baitello: "escrita e assentamento é que nascem de mãos dadas. Estar

fixo na terra permite gerar excedentes de produção e, naturalmente, transações que precisavam ser registradas como compromissos." (BAITELLO, 2012, p. 62). Paralelamente Baitello (2012) apresenta outro cenário em que quando lidas, as comprovações, precisam de um tempo lento, o tempo da decifração e da imaginação do que está sendo lido. E nem sempre, nas organizações, existe este tempo muito especial promovido pela mídia secundária.

Por outro lado, a NPTronics (COGHI, 2012), mesmo investindo em todas as ações de comunicações citadas, afirma que a comunicação pessoal, ou seja, a comunicação boca a boca e olho no olho é a que mais trouxe resultados de vendas, pois nada adianta entrar quase 80 mil pessoas no site e não entenderem o que se fala. "Nós estamos aprendendo no mercado e estamos tentando ensinar o mercado," diz o empresário. Isso quer dizer que volume de pessoas não resolve se não houver interação corpo a corpo. "Somente a partir desse momento primordial de interação é que se desenvolvem outros sistemas de representação simbólica, abstrato como as linguagens." (BAITELLO, 2012, p. 106).

Mesmo sendo uma empresa pequena, desconhecida com baixo investimento em comunicação, é possível se destacar na sociedade, atraindo a atenção de muitas pessoas em um período curto, utilizando ou não de tecnologia, mas vale avaliar o que gera relação entre corpos humanos, mesmo que estejam envolvidos pelas corporações. E para isso valorizando seu conteúdo é fundamental, seguindo revelação de Isleide Arruda Fontenelle:

Como o corpo humano, através de suas extensões que nós chamamos de sociedade e tecnologia, chega a superar a si mesmo e a levar a si mesmo até o nada, reduzindo sua própria riqueza sensível a uma cifra no ato de converter o mundo em um órgão de seu corpo. (FONTENELLE, 2002, p. 281).

Ora, se o formato de comunicação deles ainda não decolou é porque a ação depende da interação com o outro, e precisamos antes de qualquer coisa entender e interpretar onde estamos e conhecer os códigos e contextos. Assim como a sociedade, os empresários vendem ideias, e para criar um relacionamento neste ambiente complexo precisam criar vínculos interpessoais, afinal a comunicação face a face para eles até o momento é a que funcionou. Conforme Baitello explicita abaixo:

A presença do corpo conduz à recordação da necessidade primordial de vinculação, lembra-nos de que somos seres de incompletudes, dependentes – desde o nascimento – de outros seres para sobreviver. Assim, somos predispostos a favorecer ambientes nos quais se realizam os vínculos que nos possibilitam sobreviver apesar de nossas carências e fragilidades. Somos vocacionados para a interação com outros que preencham nossas faltas e necessidades, porque somos corpo, com limites e alcances espaciais claros, com uma duração apenas presumível, mas indubitavelmente finita. (BAITELLO, 2008, p. 99).

Esta percepção de autonomia, dependência e concorrência humana, nos remete à busca do concreto, e o que é tangível é a presença do corpo humano. Além disso, nossa sociedade

está empobrecida com tantas informações que o levam à desinformação, o que torna o processo relacional ainda mais complicado.

Bauer diz sobre *Media Literacy* que:

a idéia é aprender a ter uma espécie de inteligência social de utilização dos media, equilibrando assimilação e acomodação. Assimilação quanto ao ambiente, à cultura e à sociedade, como indivíduos que somos, dependentes. Acomodação, significa usar o ambiente para os meus interesses, tendo em vista que sou responsável pela minha própria vida. (BAUER, 2010, p. 2)

Com todo este cenário, os protagonistas das empresas incubadas, com a pretensão básica da subsistência, se apoiam em ações do CIETEC, buscando nos outros as experiências vividas.

Entretanto, vale arriscar, esquecer um pouco as ações comuns e explorar ainda mais essa teia de relacionamentos proporcionados pelo corpo no ambiente diferenciado da incubadora, equilibrando assimilação e acomodação, que, inclusive, podem propiciar com mais facilidade a relação entre pequena e grande empresa.

Há indícios que a participação ativa autêntica e visível pode fazer toda a diferença neste emaranhado, e se encontramos os caminhos como indivíduos, também é possível fazer o mesmo com a corporação. Depende do esforço do empreendedor para um novo olhar.

2.3 CAPILARIDADES⁷

Na tentativa de compreender os parâmetros da comunicação enquanto movimento de processos vivos, de alta afetividade e emoção e diversificada vinculação, analisamos as capilaridades. Segundo Baitello (2010, p. 105), cada tipo de capilaridade estruturará um ambiente criado pelos diferentes meios de comunicação, como uma vascularização cria um corpo ou um grupo de indivíduos organizados cria uma corporação.

Assim, a comunicação gerada pelas incubadas e incubadora, com mídias primárias, secundárias e terciárias, produz ou reproduz linguagens, gestos, sons, movimentos, imagens, cheiros, feições e posturas fundamentais que permitem o desenvolvimento da capacidade de explorar o mundo como organizações inovadoras.

⁷ Capilaridades, segundo Baitello, é o termo usado em física para designar o comportamento de líquidos num meio poroso ou em tubos capilares. Em medicina chamam-se capilares os tubos endoteliais muito finos que ligam a circulação arterial à venosa. O termo tem seu uso transposto aqui para os fenômenos de permeabilidade dos meios de comunicação nas porosidades do tecido sociocultural (BAITELLO, 2010, p. 103).

O resultado da mídia se integra com a sociedade, e no caso do CIETEC e das empresas incubadas o 'espírito de inovação' permeia com atributos diferenciados a sociedade, porém também pode atingir ambientes comuns e se misturar.

E como controlar e gerenciar esta capilaridade? A capilaridade perpassa os controles, é algo muito maior. É, por exemplo, a gestualidade das pessoas que transforma os ambientes, que demonstra relações de afeições, que insinua interesses e que circula no ambiente de forma sistêmica. Os corpos se movem durante todo o tempo nos espaços, se tocam, se comunicam, e trazem estes ambientes comunicacionais, junto, ou não, com as falas, os sinais, os signos, as mensagens, as comunicações de massa e as tecnologias. Tudo pode se misturar!

Ou seja, nós criamos a mídia em cada fase sócio-histórica que vivemos, assim como criamos os objetos, e a mídia nos acompanha, e posteriormente nos transforma, cada vez de forma mais crescente e avassaladora, porque ela vai se tornando mais e mais potente com sua capilaridade ainda mais avantajada. De qualquer forma, sabemos que precisamos fazer parte dos ambientes criados por esta comunicação, mas ela é grandiosa, demanda tempo e talvez não possamos alcançá-la por completo.

A comunicação se esparrama nos espaços, percorre os caminhos, envolve os comunicadores e os profissionais da comunicação, ela está presente em todos os momentos através de um diálogo, um som, uma tela, um cheiro, um movimento, um papel, uma tela. Menezes (2012) exemplifica que comunicar é como derrubar um copo cheio de água, e a água vai percorrendo tudo, se esparramando nos espaços, envolvendo os protagonistas presentes, molhando e alterando os objetos e até repercutindo no ambiente de forma mais ampla, pois outros ajudam a segurar a água enquanto alguns tomam conhecimento do ocorrido. E se tiver outro líquido no local, eles se unirão, formando um novo com um pouco de cada um. Esta água age como a comunicação em sua capilaridade.

No CIETEC de acordo com o estágio do negócio do empreendedor a empresa incubada é inserida em uma Modalidade de incubação, podendo variar entre Hotel de Projetos ou Pré-incubação, Residente e Incubadora de Software e estes estágios mudam no decorrer do processo de evolução da empresa. Isso faz com que a empresa obrigatoriamente mude seu ambiente de trabalho, alterando de salas com as outras empresas dentro do prédio do CIETEC, que fica na Cidade Universitária na Universidade de São Paulo (USP) no Campus de São Paulo. Outra opção é saindo do prédio da incubadora no caso da Modalidade Não-Residente ou quando a empresa incubada for Graduada. Em qualquer destes momentos há interrelações entre as empresas, sociedade, consultores do CIETEC, parceiros e mídia, e estas mudanças facilitam as misturas dos ambientes e ampliam a capacidade da porosidade da

comunicação nas paredes do CIETEC. O que torna o CIETEC um ambiente propício e oportuno para capilaridades e consequentemente às empresas incubadas também.

Baitello (2010) afirma que depois do Neolítico, o assentamento das aldeias e cidades, o homem pôde *sedere* e *possedere*, assentar-se e possuir (bens) e descreve uma das três catástrofes citadas por Flusser que se abateram sobre o homem em seu percurso sobre a terra, que o obrigou ao nomadismo - a chamada hominização:

A terceira catástrofe acaba de se instalar: é aquela que torna as casas inabitáveis, por estarem esburacadas e permeáveis aos ventos da mídia. A nova catástrofe ainda não tem nome, mas já impele o homem ao retorno à vida nômade, já não o deixa em paz em sua proteção e seu aconchego da casa, obrigando-o a sair com o vento, o deus dos nômades. (BAITELLO, 2010, p. 113).

Trata-se de um novo significado para o ‘possuir’, para o ‘acumular’ e para o ‘agir’. E ao mesmo tempo em que há vantagens neste ecossistema, também podemos encontrar desvantagens. Pois esta recursividade, esta presença assídua da comunicação, esta sensação de porosidade pode invadir os fluxos naturais dos indivíduos, tornando-os dependentes e obrigando-os a fazer escolhas de tempo entre hábitos saudáveis e ações de comunicação. Também há os interesses excessivos para as padronizações, controles e centralizações e com isto o ‘espírito inovador’ pode ser coibido, mesmo sabendo de todos os prejuízos apontados para o indivíduo e para a organização.

E, para prosseguir, consideraremos então que uma organização possui processos organizados, mas ocorrem probabilidades, a comunicação percorre tudo e todos e os sistemas são vivos.

2.4 CORPOS E ORGANIZAÇÕES QUE SE VINCULAM

O caminho percorrido até aqui nos mostra a importância da vinculação, como o princípio dessa teia, formada por processos que nos envolvem e que funciona como pano de fundo dos corpos entrelaçados a outros corpos e às organizações. A palavra “vínculo” no latim “*vinculum*”, “significa: laço, liame, algemas, prisão” (BAITELLO *in* MARCONDES, 2009, p. 353). Mas, a partir da organização de conceitos de Marcondes (2009, p.: 353), estes significados tão concretos foram se transformando em amplos conceitos abstratos, relacionados a ligação, elo e relação.

Provavelmente o primeiro tratado especificadamente sobre os vínculos foi o de Giordano Bruno (1548-1600), *De uinculis in genere* (Sobre os vínculos em geral, 1591). Obscuro e profundo, o ensaio de Bruno pode ser considerado um pioneiro na

compreensão das forças que se atraem e aproximam as pessoas e constituem campos de afinidades. (BAITELLO *in* MARCONDES, 2009, p.353)

O psicólogo contemporâneo James Hillman trata o tema ‘vínculo comunicativo’ aproximando-o do termo “necessidade” e afirma que:

Grande parte das vezes quando queremos nos sentir autônomos somos acometidos de um sentimento de peso, uma agonia, por causa dessa condição de “vinculados”, que, no entanto, é uma condição psicológica intrínseca ao ser humano. (CONTRERA *in* MARCONDES, 2009, p.355)

Mas como atender esta necessidade humana no ambiente corporativo, em que tratar de sentimentos e condições psicológicas é algo que não parece produtivo? Diante de grandes metas da corporação visando a geração de lucros e a produção de produtos e serviços, há corpos que necessitam de vínculos e que estão envolvidos na capilaridade do ambiente comunicacional. Sigmund Freud, citado por Baitello, também conceituou vínculo (em alemão Bindung), frequentemente traduzido por “ligação”, como um conjunto de laços associativos que mantém a pulsão da vida. (BAITELLO *in* MARCONDES, 2009, p.353).

No campo da etologia, o ‘vínculo’ está muito próximo dos processos de aprendizagem e é um conceito central definido da seguinte forma:

por ser o resultado de ações (inatas ou aprendidas) do ser vivo que o aproximam do outro ou reforçam e alimentam uma proximidade existente. Assim, a natureza gregária das espécies sociais possui aptidões inatas para a geração dos primeiros vínculos e uma capacidade de aprendizagem para os vínculos mais complexos da vida social. (BAITELLO *in* MARCONDES, 2009, p.354)

Assim, temos habilidade para gerar os primeiros vínculos, mas no momento que somos inseridos nas organizações e que precisamos de vínculos mais complexos, que compõem a vida social, precisamos explorar nossa capacidade de aprendizagem. E se os vínculos são necessidades que mantém a pulsão da vida, este é um processo importante para manter todo o sistema operante.

Ainda na linha da etologia, Boris Cyrulnik, etólogo e psiquiatra, complementa conceituando o vínculo comunicativo, o qual propõe a radicalidade do vínculo como condição humana ao dizer que “não pertencer a ninguém é não se tornar ninguém.” (CONTRERA *in* MARCONDES, 2009, p. 354)

No caso das empresas incubadas, elas nem sempre possuem equipe de profissionais de comunicação, muitas delas contam apenas com o consultor do CIETEC, e com isso são obrigadas a aprender a recriar a forma de comunicar. Mas em contrapartida, o CIETEC une e conglobera uma gama potencial vinculadora que ultrapassa a concretude planejada e provavelmente permite a porosidade e a fluidez da comunicação, estimulada pelas descobertas inovadoras vividas nos ambientes.

Parece que os vínculos são as interligações para tudo isso funcionar, interagir, comunicar, gerar aprendizados, ensinar e conseqüentemente balizar as identidades. Como uma via de mão dupla, que acontece sem querer e no mesmo momento há impulsão para acontecer. O mesmo acontece em uma organização corporativa, acontece ali, pois é influenciada pelos corpos que a envolvem diretamente ou indiretamente. Além disso, na visão de Luiz Carlos Assis Iasbeck (2009), a identidade organizacional está associada ao seu modo de ser, sua razão de existir; e pelo seu contexto como lugar social, sua missão e atuação, sua repercussão no meio ambiente e insumos que precisa para operar.

A identidade de uma organização se constrói a cada instante de sua existência, na relação que mantém com os demais sistemas que lhe são afins, permitindo, com isso, que ela seja reconhecida e aceita como integrante de um sistema maior que a contenha. (IASBECK, 2009, p. 10).

E assim como há complexidade⁸ no indivíduo, também há complexidade na organização, pois um é dependente do outro. Morin correlaciona os estudos dos sistemas vivos com a natureza relacional dos seres humanos que “precisam estabelecer trocas constantes com o meio ambiente em que vivem (biológico, emocional, psicológico e social).” (CONTRERA *in* MARCONDES, 2009, p. 354).

Para Morin, os seres humanos alimentam-se dessas trocas, o que reforça sua natureza relacional e os torna seres vinculantes, especialmente se considerarmos que o seu processo de amadurecimento é mais longo do que o de outras espécies (juvenilização), gerando uma acentuada dependência prolongada em relação ao meio social. (CONTRERA *in* MARCONDES, 2009, p. 354)

Este processo é sistêmico e vislumbra o todo e também a parte, é ordem e também desordem, é certo e incerto, mas na corporação busca incansavelmente sua imagem institucional, de forma que haja unicidade, legitimidade e legalidade. Para isso, segundo Iasbeck um projeto comum mobiliza e engaja a participação:

A existência de um ‘projeto comum’, de uma situação que invoca participação, de um fenômeno ou objeto que provoca interação – e, portanto, comunicação – é condição indispensável para que se possa determinar o grau de identidade entre os participantes de um dado projeto, os protagonistas de uma situação ou entre interlocutores em uma situação de comunicação. (IASBECK, 2009, p.13).

Formar a polivalência cognitiva dos indivíduos para que haja capacidade de cada participante compreender e se comunicar com os outros, pode ser estratégico para existência de um ‘projeto comum’, ou seja, obter a fidelidade. Segundo Baitello: “...‘vincular’ significa ‘ter ou criar um elo simbólico ou material’, constituir um espaço (ou um território) comum, a base primeira para a comunicação.” (BAITELLO *in* MARCONDES, 2009, p. 355).

⁸ A complexidade está, portanto, nesta combinação indivíduos/sociedade com desordens e incertezas, na ambigüidade permanente de sua complementariedade, de sua concorrência e, no máximo, de seu antagonismo. (MORIN, 1979, p. 43).

Mas, segundo Iasbeck, também é preciso obter a fidelidade, e neste contexto, a comunicação pode fazer a liga organizacional e integrar os olhares diferentes para compreender a complexidade humana. “Ao mesmo tempo em que as diferenças ameaçam os vínculos de fidelidade por parte do cliente, as afinidades reforçam os laços comuns” (IASBECK, 2009, p.16).

A centralização de poder de poucos e a competição dos pequenos em busca de atenção e representatividade do cenário corporativo, não é diferente da realidade de cada indivíduo. E esta relação conflituosa e ao mesmo tempo sinérgica, gera abstração da sociedade, que fica sujeita a ignorar grande parte do que é novo e diferente. Mas Iasbeck complementa:

Dois seres ou objetos existentes, ainda que similares, podem ser colocados em situação de comparação, sem perderem, cada um, suas identidades particulares (no sentido aristotélico, ontológico). Além disso, inviabilizará a suposição de que possa existir uma identidade absoluta (que não comporte qualquer diferença ou indiferença). (IASBECK, 2009, p. 15).

E os vínculos aparecem assim, permeando os processos e distinguindo as relações. Neste contexto passam a ser centrais para os estudos de comunicação humana inclusive a corporativa, muito mais importantes que as trocas de informações. E desta forma, Baitello ressalta que:

Ao considerarmos os processos de vinculação, lançamos um novo sentido às relações comunicativas, evitando uma concepção de que as trocas comunicativas se assemelham as meras relações comerciais e instrumentais, e chamando a atenção para a importância dos processos de significação constituídos nessas relações. (BAITELLO *in* MARCONDES, 2009, p. 355).

Uma vez sincronizados os processos das relações comunicativas, dada sua devida importância, também ampliamos a compreensão dos meios de comunicação, que deixam de ser somente informativos e passam a ser encarados como parte de todo o processo, permeados pela capilaridade.

Nesse sentido também podemos considerar a contribuição do estudo dos vínculos comunicativos para um alargamento da compreensão sobre os meios de comunicação, entendendo-os como espaços (físicos ou simbólicos) nos quais essa rede de vinculação deve operar numa escala socialmente maior do que a da comunicação interpessoal, e refletindo sobre se esses meios têm ou não, de fato, desempenhado esse papel, ou se se tornaram meros espaços funcionais por onde transitam informações assépticas e vazias de sentido, apenas quantitativa e mercadologicamente consideradas. (BAITELLO *in* MARCONDES, 2009, p. 355).

Emerge aqui uma questão crucial sobre os media e as mediações, a questão do corpo em sua imensa riqueza e diversidade de linguagens e interações, que não se reduzem a uma abordagem meramente mercadológica nas organizações, como também não se reduzem a um enfoque meramente funcional. É uma completude da vida em sociedade, composta por

protagonistas que usufruem de todos os sentidos para participar do processo de vinculação, um contínuo processo de aprendizagem na comunicação e pela comunicação.

CAPÍTULO 3:
CORPORAÇÕES COMO FLUXOS COMUNICACIONAIS

*Quem me dera ao menos uma vez, que o mais simples
fosse visto como o mais importante,
mas nos deram um espelhos e vimos um mundo doente.*
Renato Russo, 1986.

De acordo com estimativas do SEBRAE (2011), no Brasil são criados anualmente mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais, sendo mais de 99% micro e pequenas empresas e Empreendedores Individuais (EI). As micro e pequenas empresas são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada do Brasil. Se somarmos a isso a ocupação que os empreendedores geram para si mesmos, pode-se dizer que estes empreendimentos são responsáveis por, pelo menos, dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia.

Na perspectiva das organizações no sistema social global, Margarida Kunsch afirma:

Vivemos numa sociedade organizacional, formada por um número ilimitado de diferentes tipos de organizações, que constituem parte integrante e interdependente da vida das pessoas. O indivíduo, desde que nasce e durante a sua existência, depara-se com um vasto contingente de organizações, que permeiam as mais diversas modalidades no âmbito dos setores públicos, privado e do chamado terceiro setor. (KUNSCH, 2003, p. 19)

Paulo Nassar discute essa situação da sociedade contemporânea:

A sociedade contemporânea, em suas dimensões locais, nacional e mundial, é constituída e mantida por uma rede de entidades, organizadas com o objetivo de atender, por meio da produção de bens e da prestação de serviços, as mais diversas necessidades humanas. (NASSAR, 2008, p.61).

Neste contexto da sociedade contemporânea, para Nassar (2008), a organização se apresenta como um espaço de comunicação que conceitua um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade.

Portanto, as organizações corporativas são fluxos comunicacionais, que tem objetivo de atender as necessidades humanas através de uma rede organizada. As empresas estão cada vez mais compreendendo esta atividade estratégica que obrigatoriamente interage com todos os envolvidos, de forma a representar, inclusive, a identidade corporativa. “A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações.” (BUENO, 2009, p.06).

Mas a sobrevivência desses negócios é condição indispensável para o desenvolvimento econômico do país, e vale considerar que de cada 100 empreendimentos criados, 73 sobrevivem aos primeiros dois anos de atividade (SEBRAE, 2011, p.04) e 58% das empresas de pequeno porte fecham as portas antes de completar cinco anos (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2010).

Em 2010, o total de empresas ativas brasileiras, considerando porte pequeno, médio e grande foi de 4,5 milhões, conforme a pesquisa Demografia das Empresas (BRASIL MAIOR, 2012), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a partir de dados

do Cadastro Central de Empresas (Cempre). Através deste estudo realizado pelo IBGE, comparando 2007 com 2010, foi informado que "as empresas maiores, com maior capital imobilizado, tendem a permanecer mais tempo no mercado, pois os custos de saída costumam ser elevados, dentre outros fatores. Já nas empresas sem pessoal assalariado cerca de 45% não existiam mais no segundo ano após a entrada no mercado".

Além disso, de acordo com notícia veiculada no Brasil Econômico (2012), as 10 primeiras do ranking geral de maiores empresas responderam pelo equivalente a 30 % do Produto Interno do país, ou seja, há uma centralização do poder.

O que pode ocorrer nestes casos de centralização do poder é a incompreensão, segundo Bauer, criada por uma realidade generalizada. Em que as maiores empresas definem os padrões e formas culturais que serão seguidos. "As trocas de significação realizadas no sentido de relacionar ação e observação a códigos, dentro de um programa de desenvolvimento cultural, criam configurações generalizadas de significado." (BAUER, 2011, p.10). Pelo fato que a micro e pequena empresa está em um ambiente altamente competitivo e que precisa encontrar formas de sobrevivência frente às grandes empresas que dominam grande parte da movimentação financeira do país, ela busca caminhos comuns já trilhados por estas grandes empresas, na tentativa de atingir um mesmo resultado promissor.

No CIETEC, os resultados são possíveis, pois somando as empresas incubadas há sinergia, que geram movimentações financeiras representativas e que impulsionam as empresas individualmente para competir de forma mais equilibrada. A associação destes apoios somados ao ambiente gerado pelo CIETEC eleva o índice de sobrevivência das empresas incubadas. A relação entre o número de empresas que permanecem no mercado e o número de empresas graduadas é de 95,1%, considerando o período entre 1998 e 2011 (CIETEC, 2013 B). O que demonstra que as empresas que concluem o ciclo de incubação e são graduadas, chegam ao mercado mais capacitadas para oferecer seus produtos e serviços inovadores desenvolvidos no CIETEC.

Entretanto, nossa sociedade aproveitou-se do momento midiático em que a inovação se tornou uma imagem vendida na mídia e deixou de pensar diferente, se acomodou, esqueceu seu ser criativo, comunicador e autêntico. E sem ação de imersão, e como um produto manipulado o homem torna-se comum, cópia de algo conhecido. "As sociedades se constituem cada vez mais sob os moldes, códigos e modelos da mídia" (BAUER, 2011, p. 20). Investigando esta questão, Christopher Lasch acrescenta:

A cultura organizada em torno do consumo de massa estimula o narcisismo - que podemos definir, para o momento, como a disposição de ver o mundo como um espelho; mais particularmente, como uma projeção dos próprios medos e desejos - não

porque torna as pessoas gananciosas e agressivas, mas porque as torna frágeis e dependentes. Corrói a sua confiança na capacidade de entender e formar o mundo e de prover as suas próprias necessidades. O consumidor sente que vive num mundo que desafia o entendimento e os controles práticos, um mundo de imensas burocracias de “sobrecarga de informações” e de complexos e interligados sistemas tecnológicos, vulneráveis a súbitos. (LASCH, 1986, p. 24).

Por isso, a importância de explorarmos o conhecimento da mídia, pensando em transformar ações individuais em movimentos construtivistas, conscientes e sustentáveis, assim como funciona na ecologia⁹. Essa postura nos lembra Paulo Freire: “o mundo pronunciado, por sua vez, se volta problematizado aos sujeitos pronunciantes, a exigir deles novo pronunciar” (FREIRE, 2012, p. 85).

A nossa mediação como profissional de comunicação não anula as outras mediações que acontecem neste mesmo ambiente. Porque somos indivíduos, e somos parte da organização corporativa, mas também fazemos parte de outras organizações, por exemplo, a família, a religião, a política e até de outras corporações. O indivíduo não é moldado no formato desejado pela comunicação organizacional, pois ele também é um comunicador.

A participação destas empresas incubadas em um mesmo ambiente, ativo, sem censura e integrado gera comunicação, vínculos e conseqüentemente apresenta resultados positivos. Mas nas organizações depende do papel dos comunicadores nos processos, estimulados ou não à proatividade nos relacionamentos e isto impacta diretamente em todo o processo sistêmico da corporação. Ou seja, talvez permitir a liberdade de expressão tenha mais ganhos operacionais do que manter a centralização da comunicação. Estudando este assunto, Wilson Bueno afirma que:

Numa organização em que apenas alguns podem falar e a decisão está concentrada em poucas mãos, não há espaço para a construção de uma cultura de comunicação – que pressupõe a oxigenação dos canais de relacionamento e a valorização dos saberes, das competências e experiências de todas as pessoas. (BUENO, 2009, p.23).

E diante deste processo de conexão com o ecossistema¹⁰, de forma contínua, surgem as necessidades pelo esforço de compreensão, disponibilidade de tempo e dedicação - ações complexas que, para sua validade não é indicado serem simplificadas. Dimas Künsch (2008), estudioso da compreensão, lembra que:

A compreensão humana resulta, pois, nesse sentido, de um empenho comunicativo-compreensivo. Mais: pluralogia acrescenta, soma. O desprezo, a arrogância, o

⁹ Seguindo a noção de ecologia de González (2011, p. 14), que é o conjunto total de relações de sentido que uma sociedade constrói na história com um entorno físico, biológico, psicológico, social e cultural através da atividade cognitiva e suas dimensões mais completas, como a mente, o discurso e a atividade modeladora e adaptativa das identidades e alteridades dos diferentes e variados coletivos sociais.

¹⁰ A noção de ecossistema para Morin significa que o conjunto das interações entre populações vivas no seio de uma determinada unidade geofísica constitui uma unidade complexa de caráter organizador: um ecossistema. (MORIN, 2001, p.27).

preconceito, o etnocentrismo, o reducionismo e outros vícios, não. Mutilam. Empobrecem a compreensão do mundo. (KUNSCH, D., 2008, p. 183).

E não é fácil compreender o outro, porque o outro são muitos e cada um completa a relação de uma maneira, com um conhecimento, uma emoção e um tempo. Nesse sentido, não basta somente a incubadora coordenar competências e expectativas em suas empresas incubadas; as empresas incubadas precisam gerar ambientes midiáticos conectados com todos os seus vínculos possíveis, no intuito de construir significados e diferenciais que possibilitem despertar o interesse individual pelo aprendizado de outros.

A busca incessante pelo conhecimento comum é rara, mas é fundamental para melhorar a capacidade de interpretar os meios e explicitar a cidadania. E isso nos dá indícios da importância da estruturação da comunicação de forma descentralizada, entendendo o indivíduo como parte comunicadora do todo institucional e parece que em grande parte estão calcadas no fortalecimento da comunicação organizacional.

Por outro lado, a estrutura corporativa, possui um conjunto de ações, que iremos chamar de formais, mais frequentes na organização, que já são conhecidas e compõem sua comunicação, sua história e sua cultura. Nassar explica que:

As organizações são também constituídas, a partir de sua estruturação formal, de um conjunto de comportamentos subjetivos que se expressam, por meio da comunicação e dos relacionamentos, no cotidiano de trabalho e social que são compreendidos mediante a análise da psicologia, da cultura, da história e da memória de seus integrantes. (NASSAR, 2008, p.71).

As expressões do conjunto de comportamentos subjetivos e da esfera pública ao longo do tempo desenvolvem os ambientes comunicacionais, que para tanto contam com a troca da diversidade, pluralismo, divergências e atuação do profissional de comunicação como facilitador, mediador e conhecedor do processo de comunicação.

“Uma organização necessita mais do que apenas profissionais de comunicação competentes ou de caixinhas no organograma. Ela precisa construir uma cultura de comunicação.” (BUENO, 2009, p. 21). E todos precisam estar dispostos ou capacitados a desenvolver este processo de diálogo de forma contínua.

Além disso, Bueno (2009) acredita que as organizações se estruturam com um conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse.

Dar atenção à qualidade da informação e satisfação dos indivíduos reflete nas perspectivas de crescimento organizacional, e a comunicação pode revelar e determinar estratégias para o futuro. Segundo Nassar:

As empresas devem procurar equilibrar suas inúmeras formas de comunicação, em que falar com os funcionários é tão importante quanto com os consumidores. A comunicação para dentro e para fora da empresa é um sistema único, do mesmo corpo, que gera percepções (boas ou ruins) para os diferentes públicos estratégicos da organização. (NASSAR, 2004, p. 79).

A comunicação organizacional compreende os indivíduos, organiza os processos da comunicação e atua de forma estratégica para estabelecer relações permanentes e sistemáticas, criando vínculos e construindo sua cultura organizacional.

Na contemporaneidade, Margarida Kunsch (2008) reconhece que de um lado, a comunicação é inerente à natureza das organizações e, de outro, que ela passou a assumir nos últimos tempos uma importância estratégica, sendo incorporada de fato na gestão das empresas.

Há ainda, a comunicação necessária para a competitividade, distinguindo-a de outras organizações, que conforme Bueno:

Nos dias atuais, a Comunicação Empresarial se prepara para ascender a um novo patamar, constituindo-se num elemento importante do processo de inteligência empresarial. Ela se estrutura para usufruir das potencialidades das novas tecnologias, para respaldar-se em bancos de dados inteligentes, para explorar a emergência das novas mídias e, sobretudo, para maximizar a interface entre as empresas (ou entidades) e a sociedade. (BUENO, 2009, p.10).

A descentralização de redes nas corporações pode ser um caminho para viabilizar a comunicação integrada organizacional frente à contemporaneidade, pois contextualiza importantes conceitos defendidos por pesquisadores da área. Para tanto, vale considerar a visão de Bueno quando aponta a importância de mobilizar e capacitar todos os comunicadores para a função de ‘comunicar’:

Uma empresa moderna não depende apenas de seus profissionais de comunicação para a tarefa fundamental de relacionamento com os públicos, mas implementa uma ‘autêntica cultura de comunicação’, mobilizando e capacitando todos os funcionários para desempenharem a função de ‘comunicar’. (BUENO, 2009, p. 04).

A comunicação está no vínculo e no ambiente, e tem também uma relação humana fundamental, muitas vezes também mediada por sistemas técnicos. Esta ação é imponderável, mobilizadora e dependente da continuidade de todo processo que é sistêmico, contínuo e todos somos coautores desta grande construção. E a cobertura e a qualidade destas ações de comunicação estão intimamente ligadas a missão da corporação.

3.1 COMUNICADOR E PROFISSIONAL DE COMUNICAÇÃO

Compreender os processos de comunicação no ambiente organizacional corporativo, e entender os diferentes papéis de comunicador e profissional da comunicação é um grande desafio. Neste cenário, as interações entre os indivíduos ganham importância, e estas são geradoras dos vínculos existentes na organização. “Os vínculos permitem a comunicação ou, até podemos dizer, são ‘comunicação’ no sentido que permitem a constituição das sociedades” (MENEZES, 2009, p.176).

As relações estão permeadas por um ambiente cultural, portanto a organização tem um espaço comum, gerado pela comunicação, e tem um espaço à ser conquistado. Encontramos aí uma tensão entre o discurso e o diálogo, gerado pela relação, estudada por Vilém Flusser:

Para produzir informação, os homens trocam diferentes informações disponíveis na esperança de sintetizar uma nova informação. Essa é a forma de comunicação dialógica. Para preservar, manter a informação, os homens compartilham informações existentes na esperança de que elas, assim compartilhadas, possam resistir ao efeito entrópico da natureza. Essa é a forma de comunicação discursiva (FLUSSER, 2007, p. 97).

Menezes (2010) faz uma reflexão a respeito da visão de Flusser colocando a comunicação humana sob um caráter existencial próprio da condição humana. Sendo assim, a comunicação é um meio de suportar a condição humana, que de forma subjetiva busca sentido diante de um mundo absurdo e caótico. O autor foca nos dois princípios que dão estrutura na teoria da comunicação de Flusser: o discurso e o diálogo, que possuem dependência. Se, por um lado, o diálogo visa a própria intersubjetividade, gerando informação por recombinação das informações existentes, por outro lado, o discurso é a forma objetiva pelo qual se armazena tais informações novas que, posteriormente serão divulgadas. Para Flusser, uma sociedade humana é marcada por essas duas posições.

Na prática, as relações dos indivíduos se voltam à comunicação. Freire afirma que “o diálogo é o encontro dos homens, mediatizados pelo mundo, para pronunciá-lo, não se esgotando, portanto, na relação eu-tu.” (FREIRE, 2012, p.85). Portanto, os indivíduos são seres comunicadores natos.

E falar sobre comunicação para Arquimedes Pessoni e Kallyny Melina Thomé Portugal (2010, p.109) é ver um conjunto em movimento, dinâmico e inquieto, em que, ao mudar o tempo, mudam-se também os meios e as formas de comunicar. “E essas mudanças são proporcionadas pelas possibilidades cada vez maiores de participação dos receptores junto aos meios e às mensagens.” (PESSONI; PORTUGAL, 2010, p. 109).

Bauer (2011) aponta que com a Era Digital está ocorrendo uma mudança estrutural na mídia e que o ponto chave é o papel do consumidor, agora se tornando um usuário – por vezes classificado como “produtor-usuário”. E para ele isso significa que a fragmentação industrial de papéis como produtor e consumidor foram superados. Bauer apresenta este fenômeno, convergência social, como uma dimensão social da convergência técnica:

A questão chave concerne ao papel do consumidor, agora se tornando um usuário – por vezes, classificado como ‘produtor-usuário’ -, o que significa: a fragmentação industrial de papéis como produtor e consumidor foi superada, a interação agora não acontece mais entre produtor e consumidor, mas sim entre usuário e usuário. (BAUER, 2011, p.15).

A lógica de funções não funciona entre produtor e produtor ou entre usuário e usuário, porque faltaria a outra parte deste todo. O usuário não produz e o produtor não usa, e o que Bauer parece dizer é que o consumidor atua com as duas funções de tal forma que o produtor deixa de ser produtor e também passa a ser um usuário. Então, a classificação de “produtor-usuário” que foi superada nada mais é que o ‘comunicador’, que só depende do outro para comunicar, independente de seu perfil. Mas estamos preparados para sermos os comunicadores que já somos? Sentimo-nos ativos, não oprimidos e com liberdade, consciência e competência para tanto?

A emergência da comunicação alterou responsabilidades e hierarquias ordenadas e se transformou em um modelo de interdependência, porém para a qualidade será necessária a ‘alfabetização’ para a mídia.

Ao tratar da *comunicação participativa*¹¹ nas mídias organizacionais Pessoni e Portugal (2010, p.15) apontam que os veículos de comunicação tradicional já assumiram a necessidade de considerar o receptor na comunicação da atualidade, revendo a relação produtor-receptor da informação e percebendo-o como um mobilizador e formador de uma consciência coletiva. E consideram que num cenário de emergências do cidadão como protagonista e produtor de conteúdos (ele comenta, critica e se faz ouvir), estão inseridas também as organizações, formadas por profissionais que interagem com o mundo exterior a elas (PESSONI; PORTUGAL, 2010, p.16). Além de participar produzindo a comunicação, o ser humano se alimenta da informação aprendida ou vivida.

Na interpretação de Martino e Menezes (2012, p.14) o desenvolvimento de competências midiáticas, para Bauer, não tem a proposta de oferecer o conhecimento técnico

¹¹ Comunicação participativa: terminologia utilizada por PESSONI e PORTUGAL (2010, p. 37) para designar essa mudança no perfil do receptor de comunicação, que passou a agir, no século 21, como produtor de informação. Termo extraído dos autores Shayne Bowman e Chris Willis.

de funcionamento e utilização do meio e sim o de situar o indivíduo dentro do ambiente midiático no qual está inserido.

Isso significa buscar a formação de um repertório que permita a decodificação, apreensão, reconstrução e uso não apenas de mensagens direcionadas, oriundas desta ou daquela mídia, mas de todo um *modus operandi* do espaço social no qual as mediações simbólicas acontecem na e a partir da comunicação, pensada como processo articulado nas práticas relacionais. (MARTINO; MENEZES, 2012, p.14).

Bauer parte do princípio que depende de uma ação do comunicador, em que ele tem que buscar a formação de um repertório, assim como Freire acredita que o processo de aprendizado necessita da ação do aluno, portanto é preciso provocá-lo, desafiá-lo. Porém, também parece que depende de um segundo protagonista que fará esta intervenção estimulando a formação deste repertório, e eles são mediatizados a partir da comunicação com o mundo. Segundo Freire:

Não mais educador do educando, não mais educando do educador, mas educador-educando com educando-educador. Desta maneira, o educador já não é o que apenas educa, mas o que, enquanto educa, é educado, em diálogo com o educando que, ao ser educado, também educado. Ambos assim, se tornam sujeitos do processo em que crescem juntos e em que os “argumentos de autoridade” já não valem. Em que, para ser-se, funcionalmente, autoridade, se necessita de *estar sendo com as liberdades e não contra* elas. (FREIRE, 2012, p. 75).

Assim, entendemos que comunicador e profissional de comunicação precisam se respeitar, agir, aprender juntos e aprender com o meio. Desta forma, fica mais fácil respeitar as culturas, os conhecimentos e a sociedade, pois não há sobreposição.

Por outro lado, Pessoni e Portugal (2010, p. 98) consideram que promover a comunicação de mão dupla, parece ser um desafio das empresas frente ao cenário atual, manifestado na mídia tradicional de uma forma geral. Vale, portanto, considerarmos a conceituação de Bauer sobre comunicação de massa e comunicação interpessoal para conseguirmos então diferenciar os papéis entre comunicador e profissional de comunicação:

Comparando ambos os conceitos, a comunicação de mídias de massa e a comunicação de massa nas mídias, não apenas sendo eles diferentes a respeito de suas relações com as perspectivas modernas ou pós-modernas, também haveria de ser considerado que existe uma diferença de perspectiva entre entender comunicação e entender mídia. Enquanto, no contexto da modernidade, a comunicação é uma função da mídia no que concerne ao sistema societal, no contexto pós-moderno, a mídia é o ambiente cultural e técnico da e para a conversação (BAUER, 2011, p. 13).

O que distingui a comunicação de massa, discurso, da comunicação interpessoal, diálogo, é a capacidade da organização, o meio, as relações e a necessidade do conhecimento individual. A comunicação de massa é organizada para atingir muita gente, distribui a informação por meios de comunicação em uma sociedade hierarquizada e não gera, necessariamente, conhecimento ao seu interlocutor. Já a comunicação interpessoal, utiliza a

mediação social, vai além da sociedade industrial, e supõe uma formação para o entendimento da mensagem.

O processo pode ser observado nas análises empíricas desta dissertação feitas em um ambiente organizacional corporativo. Assim, teremos a visão de um ambiente multitransdisciplinar e conseguiremos sintetizar o cenário comunicacional nele existente. Neste momento, não abordaremos os outros ambientes externos correlacionados.

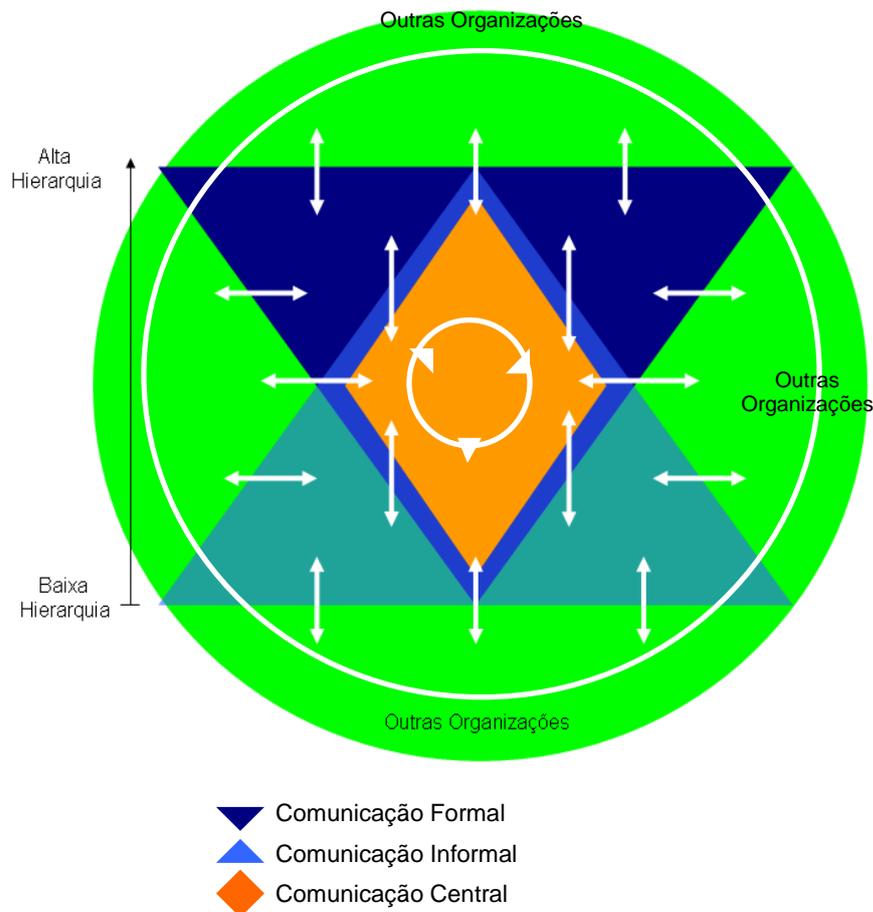
Nassar considera que compreender a comunicação formal e informal no processo é importante para entender o todo.

As redes formais são constituídas pelas expressões oficiais e pelas manifestações regulamentadas pelo poder organizacional. As redes informais, pelas manifestações originadas no âmbito dos públicos, entre os quais os empregados, em relação à organização. (NASSAR, 2008, p.65).

Existe uma relação de composição entre o acesso às informações formais e informais, que envolve todo o contexto da organização. M. Kunsch complementa, apontando que: “o sistema formal de comunicação de toda a organização – o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberados – é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações” (KUNSCH, 2003, p. 82). A **Figura 01** demonstra que em uma organização quanto maior a hierarquia, maior é o acesso às informações formais, porém menor a quantidade de informações informais. Em contrapartida, quanto menor a hierarquia menor o acesso às informações formais, mas maior o acesso às informações informais.

Este esquema da **Figura 01** tem a intenção de apresentar um cenário para que possamos contextualizar os processos de diálogo, de discurso e interação em que estão envolvidos os comunicadores e os profissionais de comunicação no sentido de compreender as práticas sociais e sua relação com a organização, a sociedade e o indivíduo. Não se trata de um modelo linear que não atende toda a complexidade particular de cada organização. Portanto, não é justo nos limitar a este sistema como único e muito menos interpretá-lo como uma fiel representação do cenário organizacional.

Figura 01 – Acesso à informação no ambiente organizacional corporativo



A **Figura 01** demonstra um nível intermediário na organização, que muitas vezes cria vínculos de relações nos dois níveis (maior e menor), possibilitando uma visão intermediária da organização – uma comunicação central. O que possibilita contextualizar e comparar os diferentes cenários. Comunicadores com um perfil colaborativo, engajado e mobilizador podem obter melhores conhecimentos corporativos, ganhando fluidez de comunicação entre os níveis hierárquicos o que permitiria participar do canal central de comunicação.

No canal central da comunicação da **Figura 1** aparece o fluxo circular, que para M. Kunsch, neste caso “surge e se desenvolve muito mais nas organizações informais e favorece a afetividade no trabalho.” (KUNSCH, 2003, p. 86)

Porém, em todos os casos, a quantidade de informações recebidas é enorme e a boa seleção de dados é importante para que haja o conhecimento pertinente e a comunicação eficiente nos processos da organização.

Caso contrário, as lacunas do conhecimento e da comunicação são preenchidas pelos meios da incomunicação. De acordo com Flusser toda mundivisão é fugaz, sujeita ao

esquecimento e, portanto, não merecedora de confiança enquanto modelo. E, pior ainda, toda mundivisão é privada e inacessível a outros (FLUSSER, 2008, p.20).

As setas brancas representam os fluxos comunicativos, que agem em diversas direções e de acordo com os processos de informações dos protagonistas, mas também são diretamente impactados pelos vínculos criados internamente e externamente. Em cada interação, em cada gesto, em cada relação, em cada comunicação há também um processo de aprendizagem, ou seja, as trocas entre os protagonistas geram conhecimento. Eles aprendem a todo o momento, o que fazer, o que não fazer, como fazer, como não fazer, como o outro faz e assim por diante.

Uma tendência das organizações orgânicas e flexíveis, segundo M. Kunsch (2003, p. 86), é permitir “que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de suas informações.” Pois nelas os profissionais participam mais das decisões, intervêm e interagem em diferentes áreas. E a questão de permitir e não permitir perpassa as instâncias do possível, quando pensamos na capilaridade do ambiente comunicacional. Afinal, o processo é sistêmico e ocorre de forma recorrente. Algumas vezes também o aprendizado é imposto através de manuais, treinamentos e cursos, porém em outras ele acontece naturalmente e assim a organização se mantém viva, se constrói e constitui sua história.

Na realidade, há um importante papel do profissional de comunicação, o de despertar os comunicadores para usar as informações com consciência, desenvolvendo sua própria competência de comunicador no ambiente organizacional. E segundo Bauer:

Competência midiática não é apenas a habilidade, capacidade ou moralidade de um uso responsável da mídia (o que é importante em relação à mídia como instrumento de conexão comunicacional para o desenvolvimento da sociedade), mas muito mais: é a alfabetização da midialidade da vida social e individual e a sensibilização de todas as relações sociais que o indivíduo vivência caracterizadas por valores típicos das mídias: grau de atenção, visibilidade, publicidade, disponibilidade, repetição, etc. (BAUER, 2011, p.16).

O profissional de comunicação conhece os objetivos da alta hierarquia da empresa, busca divulgá-la através da comunicação de massa e pesquisa conhecer a repercussão de sua identidade no mercado, por outro lado, os comunicadores querem complementar estas informações, precisam falar e ser ouvidos.

A consciência midiática favorece a construção de um canal de comunicação central na corporação (como representa a **Figura 01**). Este novo canal alavanca a comunicação interpessoal, através de mecanismos estruturados, que amplificam a comunicação da organização.

Elementos do afeto humano também são alimentos importantes para a comunicação. “Comunicar-se é criar ambientes de vínculos” (BAITELLO, 2008, p.100), e “se a informação

busca a certeza como parâmetro, o vínculo aposta na probabilidade” (BAITELLO, 2008, p.101).

Enfim, criam-se espaços de cidadania, que fortalecem os vínculos e relações pessoais da corporação. E, o profissional de comunicação, através destes ambientes de troca de conhecimento, provavelmente acaba por gerenciar complexos ambientes de aprendizado comunicacional.

CAPÍTULO 4:
PROCESSOS DE APRENDIZAGEM COMUNICACIONAL NAS
ORGANIZAÇÕES

*Educar é impregnar de sentido o que
fazemos a cada instante!*

Paulo Freire

*E se a educação é a “inserção” das pessoas na sociedade,
ela tem de se perguntar: em que tipo de sociedade?*

Simplesmente nessa que está aí, pelo simples fato de estar aí?

Ou a discussão sobre um projeto de sociedade também faz parte da educação?

Em outras palavras: educar para que sociedade?

GUARESCH e BIZ, 2005

Os processos organizacionais se desenvolvem em ambientes comunicacionais e culturais complexos, que constroem o conhecimento e a prática social do ser humano.

Gerir os processos comunicacionais na organização implica considerar a construção de espaços dialógicos e relacionais em que organização e agentes sociais possam interagir comunicativamente na busca da construção de sentido no ambiente organizacional (OLIVEIRA, 2009, p.321).

Neste sentido, a comunicação é uma prática social, um processo de diálogo, discurso e interação - tecnológico ou face a face - no qual estão diretamente envolvidos os corpos, as mensagens e as mídias, como fator chave para a compreensão da complexidade e da existência humana.

E esta prática social é intrínseca do indivíduo, que se desenvolve com a evolução e o conhecimento sistêmico de suas relações e aprendizados, permeando sua evolução como cidadão. A nossa vida é marcada por um ambiente midiático e essa relação está envolvida por um ambiente cultural. “A visão cultural da comunicação está atrás de eventos de construção de significado (perspectiva construtivista) no contexto das práticas sociais midiáticas” (BAUER, 2011, p.15).

Bauer (2011, p.09) evidencia que é importante abordar a mídia como um fenômeno da comunicação social e interpretar isto com interesse em seu significado para a autoconsciência e o desenvolvimento da sociedade. A conectividade de informações relacionadas a compreensão da mídia, de forma sistêmica e contínua, diferencia o indivíduo e a organização.

Ora se não há semelhança nas informações emitidas por um indivíduo ou por uma organização, ou seja, de comunicadores ou de profissionais de comunicação que atuam para uma organização, qual o motivo de tamanha centralização e vigilância? Qual é o ganho?

Para Jorge González:

O cultivo dos saberes e as habilidades mínimas do tríade formado pelas culturas da informação, comunicação e conhecimento colabora crescente e progressivamente com a construção de maiores graus de autodeterminação como indivíduo, como coletivos e como espécie, pois desenvolve um modo de relação menos dependente e menos delegado das pessoas e os grupos com seu entorno global, material, social e, especialmente, simbólico. (GONZÁLEZ, 2011, p.18)

Então, a exploração do conhecimento, da informação e da comunicação proporciona o desenvolvimento de ambientes organizacionais que envolvem as pessoas, e constroem significados fortes e apropriados. Os saberes vinculados potencializam o processo construtivo organizacional, formando e fortalecendo a identidade da organização.

Participar da comunicação pode ser a melhor forma de ocupar o espaço de cidadania, nas empresas, nas famílias, nas escolas, nas igrejas. Como diz Paulo Freire (1984, p.09), “a comunicação é algo absolutamente necessário para que haja conhecimento”. E poderíamos

dizer também que o conhecimento é algo absolutamente necessário para que haja comunicação. Portanto, comunicação e conhecimento são construídos juntos.

E “não há conhecimento sem informação e não há conhecimento senão para ser comunicado a outros, para-outros” (GONZÁLEZ, 2011, p.26). O diálogo é fundamental para o processo de construção do conhecimento, e é do conhecimento que resulta uma informação comunicada e processada. Aqui podemos desvendar a importância de manter este sistema em movimento por todos e para todos.

4.1 MEDIA LITERACY

Media Literacy manifesta-se como um processo relacionado ao comportamento humano, considerando uma sociedade mais envolvida e responsável com as comunicações e provoca no comunicador uma nova atuação, ainda mais eficaz. Luis Mauro Sá Martino e José Eugenio de O. Menezes (2012, p. 09) conceituam *Media Literacy*, segundo noções apresentadas por Bauer, como: “viver em uma sociedade midiática demanda domínio de competências para a participação e o reconhecimento do *modus operandi* do espaço social no qual as mediações simbólicas acontecem na e a partir da comunicação”.

E este aprendizado comunicacional vai muito além da conhecida comunicação com um emissor, um receptor em que a mensagem é enviada e recebida da mesma maneira. Assim como não se trata do processo de aprendizagem educacional Comportamentalista, Behaviorista, apresentada por Maria da Graça Misukami (1998), na base da corrente skinneriana, que entendia que o estímulo e a resposta eram as unidades básicas para o ponto de partida de uma ciência do comportamento. E da formação do homem neste processo de aprendizagem que passa, desde a infância, como um produto das associações estabelecidas durante sua vida entre estímulos (do meio - que pode ser controlado e manipulado) e respostas (manifestações comportamentais, estruturadas indutivamente, via experiência). Misukami explica que na linha de abordagem Comportamentalista o homem é:

uma consequência das influências ou forças existentes no meio ambiente a hipótese de que o homem não é livre é absolutamente necessário para se poder aplicar um método científico no campo das ciências. O homem dentro desse referencial é considerado como o produto de um processo evolutivo. (MISUKAMI, 1986, p. 107).

Falamos da compreensão de uma comunicação em seu modelo orquestral, que "equivale, na verdade, a ver na comunicação o fenômeno social que o primeiro sentido da

palavra traduzida muito bem, tanto em francês quanto em inglês: o pôr em comum, a participação, a comunhão." (WINKIN, 1998, p. 33).

Vale considerar a "nova comunicação" apresentada por Yves Winkin (1998, p.14), como algo que rompe com o senso comum. Winkin considera que o antropólogo Ray Birdwhistell dirá um dia: "Não nos comunicamos, participamos da comunicação". Nesta afirmação, ele tenta fazer compreender que a comunicação deve ser concebida como uma instituição social, em que o indivíduo participa. E complementa com Birdwhistell, dizendo que o indivíduo não tem a autoria da comunicação: "ele não é o autor da comunicação como sistema não deve, portanto, ser entendida segundo o modelo elementar da ação e da reação, por mais complexo que seja o seu enunciado. Como sistema, devemos apreendê-la no nível de uma troca". (BIRDWHISTELL, 1959, p.104 *apud* WINKIN, 1998, p.80).

E esta troca é sistêmica mesmo, ou seja, a comunicação só é comunicação se houver uma relação com um comunicador – seja ele profissional de comunicação ou não. Bauer (2012) em uma palestra feita no Brasil explicou que a mídia só é mídia se usarmos ou pensarmos sobre o uso, o rádio só é rádio se ouvirmos, o jornal só é jornal se lermos ou recebermos alguma informação de algo lido ou à ser lido e assim por diante. A ‘*medialidade*’ não é só a mídia (uma organização, um sistema, ou um *apparatus*) ela também é o seu uso. Isso significa prática social da comunicação.

Importante visualizar todas estas ações sempre de forma orquestral, mantendo todo o contexto vivo, na visão de Winkin:

Pensar orquestralmente e sair da comunicação utópica, por três razões. Em primeiro lugar, porque se trata de um pensamento complexo, em ruptura com o senso comum. Assim, a noção de participação na comunicação não é simples de entender; exige que cessemos de imitar o real imediato quando procuramos analisá-lo; obriga a superar o quadro de interação (indivíduo-indivíduo ou indivíduo-máquina) para alcançar dimensões coletivas e rituais dos processos comunicacionais; sugere outras especialidades e temporalidades, situadas além do aqui-e- agora. O território é complexo; o mapa que dará conta dele o será também: é esse o sentido da mensagem que a análise antropológica das NTIC propõe. (WINKIN, 1998, p.201).

Entendendo a prática social na visão de Bauer e o conceito de comunicação para Winkin, temos entendimento da amplitude do termo ‘media’, que está diretamente relacionado com a construção da comunicação, da sociedade e da cultura.

E Bauer (2012) ratifica isso quando relata que a mudança social está relacionada com a relação construída ou desconstruída e que de qualquer forma isso é uma construção da comunicação, da sociedade e da cultura. Então, temos uma sociedade como sua comunicação o é, assim como a cultura. Ou ainda temos a prática social da comunicação geradora da cultura, que representa a sociedade. Se a comunicação é o ambiente no qual construímos a

realidade, faz sentido não termos uma única realidade, a verdade, pois neste caso a comunicação pode construir muitas realidades. Parece que viemos de um modelo fechado, e levando em conta as novas mídias, para um mais aberto de sociabilidade. Para Morin este é o desafio cívico.

O enfraquecimento de uma percepção global leva ao enfraquecimento do senso de responsabilidade – cada um tende a ser responsável apenas por sua tarefa especializada -, bem como o orgânico com a sociedade e seus concidadãos. (MORIN, 2001, p.18).

Então, unir, somar, integrar não são formas habituais de gerar o conhecimento desenvolvidas em nossa sociedade. Assim temos o desenvolvimento de disciplinas nas ciências, a divisão de tarefas na área corporativa e diferentes papéis ou personagens reproduzidos pela sociedade.

Nesse contexto exploramos um pouco mais a interpretação de Martino e Menezes (2012, p.12) do termo “Literacy”, em que apresentam uma primeira perspectiva sendo a tradução direta como “alfabetização para os meios”, considerando uma postura redutora no sentido de preparar o indivíduo para lidar com os meios. Como estamos tratando do tema processos de aprendizagem, buscamos no campo da Educação o sentido para “Literacy” e na perspectiva de Paulo Freire, segundo Fiori (FREIRE, 2012, p.13), alfabetizar é conscientizar.

Talvez seja este o sentido mais exato da alfabetização: aprender a escrever sua vida como autor e como testemunha de sua história, isto é, biografar-se, existenciar-se, historiar-se. Por isto, a pedagogia de Paulo Freire, sendo método de alfabetização, tem como ideia animadora toda a amplitude humana da “educação como prática da liberdade”, o que, em regime de dominação, só se pode produzir e desenvolver na dinâmica de uma “pedagogia do oprimido”. (FREIRE, 2012, p. 12).

E, neste caso, a primeira perspectiva complementa a segunda de Martino e Menezes (2012, p.12) que propõe como “competência midiática”, seguindo a proposta de Ferrés e Piestolli que dão a noção de “competência” para o desenvolvimento de articulações entre indivíduos e meios de comunicação – “seria o caso de dizer educação dos sentidos, com o significado mais amplo possível – uma meta-compreensão dessas articulações” (FERRES E PIESTOLLIS *apud* MARTINO; MENEZES, 2012, p.12).

Bauer também segue esta linha, quando conceitua:

“Literacy” significa entender que media é apenas parte de sua vida. É entender os seus limites funcionais e aprender sobre responsabilidade social. Há pessoas que não conhecem o outro mundo senão os media e passam a organizar toda a vida em função disso. (...) Como toda a vida é mediada não apenas por esses meios, devemos observar, perceber e tomar decisões, além de verificar o quanto se é parte ou não desse ambiente. (BAUER, 2010, p. 02).

Envolvido nos sentidos, surge a consciência humana, que Fiori compreende na perspectiva da Pedagogia do Oprimido de Paulo Freire. A consciência é:

a presença que tem poder de presentificar: não é representação, mas condição de apresentação. É um comportar-se do homem frente ao meio que o envolve, transformando-o em mundo humano. Absorvido pelo meio natural, responde a estímulos; e o êxito de suas respostas mede-se por sua maior ou menor adaptação: naturalizar-se. (FREIRE, 2012, p.17).

E com toda competência e consciência que temos, talvez devemos refletir mais sobre o quanto a sociedade é realmente crítica, articulada e conhecedora das práticas sociais de comunicação. Nós criamos os *medias* ou somos criados por eles?

Reconhecemos que a amplitude do tema *Media Literacy* nos desafia para um novo olhar sobre o conhecer da comunicação, e nos apresenta outros sentidos para seu significado e sua proposta. Seria uma reorganização para uma cabeça bem-feita¹², priorizando a consciência e a competência midiática.

Em 2010, W. James Potter (2010) escreve um artigo sobre o Estado da *Media Literacy* e apresenta um mapa de suas possíveis definições. São elas:

Pode ser tratado como uma questão cultural crítica (Alvarado & Boyd-Barrett, 1992), como um conjunto de ferramentas pedagógicas para professores do ensino fundamental (Houk & Bogart, 1974), como sugestões para os pais (DeGaetano, e Bander, 1996; Kelly, 1983), especulação ‘McLuhanesque’ (Gordon, 1971), como tema de pesquisa acadêmica na linha fisiológica (Messaris, 1994), na linha cognitiva (Sinatra, 1986), ou na linha tradicional antropológica (Scribner & Cole, 1981). Alguns escritores concentram principalmente na cultura, americana (Manley-Casimer & Lucas, 1987), britânica (Buckingham, 1990; Masterman, 1985), chilena (Freire, 1985), vários países e/ou culturas (Brown, 1991; Maddison, 1971, Scheuneman, 1996; Von Feilitzen & Carlsson, 2003), e mesmo na criação de sua própria cultura (Lopez, 2008). É um termo aplicado ao estudo de interpretação textual (Buckingham, 1998; Meyrowitz, 1998; Zettl, 1998), contexto e ideologia (Lewis e Jhally, 1998), da audiência (Buckingham, 1998). E também é usado como educação para a mídia (Sholle & Denski, 1994). (POTTER, 2010, p. 678, tradução nossa).

E apesar de não haver um consenso e não responder diretamente o que é *Media Literacy*, ressalta que a Conferência Nacional dos Estados Unidos da América de Liderança em *Media Literacy* em convenção construiu a seguinte definição: *Media Literacy* é “a capacidade para acessar, analisar, avaliar e comunicar mensagens de formas variadas” (Aufderheide, 1993 *apud* Potter, 2010, p. 679, tradução nossa). Vários anos mais tarde a Associação Nacional dos Estados Unidos da América de Comunicação convidou membros interessados no assunto e propôs que uma pessoa com competência de *Media Literacy* é aquela que:

entende como as palavras, as imagens e os sons influenciam o modo como os significados são criados e compartilhados na sociedade contemporânea, de ambas as

¹² Para Morin a primeira finalidade do ensino foi formulada por Montaigne: “mais vale uma cabeça bem-feita que bem cheia. O significado de “uma cabeça bem cheia” é óbvio: é uma cabeça onde o saber é acumulado, empilhado, e não dispõe de um princípio de seleção e organização que lhe dê sentido” (MORIN, 2001, p.21).

formas sutil e profunda. Está preparado para atribuir valor e significado as mensagens da mídia e seu uso. (www.natcom.org apud Potter, 2010 p. 679, tradução nossa).

Complementando, de acordo com Bauer, a educação para os meios pode ser dividida em três abordagens:

A primeira é usar os media como forma de aprendizado e de ensino, tal qual um processo técnico para transportar conhecimento – que é algo a ser adquirido de forma mais rápida e visionária possível. Esta é uma versão bem conservadora e tem uma dimensão didática.

Na segunda abordagem, eu aprendo a entender a sociedade através da compreensão dos media. Enxergar o mundo como uma sociedade mediatizada é entender os media e saber como usá-lo na sua vida de forma normativa, lembrando que toda pedagogia é normativa. É possível que esta abordagem esteja presente num curso de educomunicação.

A terceira é a educação dos media como “mediabuilding”, que é uma forma de aprender como desenvolver sua própria vida, em relação à sociedade, em um ambiente mediatizado. A educação dos media é uma forma emancipatória de autenticidade e de soberania não repressiva sobre como usar os media em três dimensões.

A primeira dimensão consiste em moldar os media como forma de participação da sociedade. A segunda, em criticar os media, como por exemplo, em relação à exclusão de minorias. Já a terceira e última dimensão é a da produção mediática com suas responsabilidades e competências técnicas, no sentido organizacional e administrativo de se expressar como parte da sociedade. (BAUER, 2010, p. 02).

Além disso, são quatro temas que foram relacionados por Potter (2010, p. 680, tradução nossa) que seriam consensos para identificar o que envolve *Media Literacy*: (1) os meios de comunicação têm potencial para exercer uma vasta gama potencial de efeitos negativos, e também positivos, sobre o indivíduo; (2) sua finalidade é ajudar as pessoas a se protegerem dos efeitos potencialmente negativos, obtendo mais controle sobre as influências em sua vida (principalmente da comunicação de massa). Há um consenso que toda influência, mesmo que fraca e sutil, exerce um poderoso efeito negativo, dado o caráter universal da influência em toda a nossa cultura, juntamente com a alta exposição das pessoas com a mídia ao longo da vida. Um grupo de estudiosos favorece uma formação específica para grupos de pessoas com mais vulnerabilidade para as mensagens da mídia, geralmente crianças, porém outro grupo prefere uma abordagem mais humanista; (3) ninguém nasce alfabetizado para a mídia, este é um processo que exige esforço individual de desenvolvimento, bem como orientações de especialistas. As habilidades sempre podem ser aprimoradas ou atrofiadas e o processo de aprendizagem está sempre em construção, acompanhando as evoluções constantes dos meios de comunicações e suas mensagens; (4) constantemente os meios de comunicação influenciam pessoas de muitas formas: cognitiva, através de atitudes, emocional, fisiológica, comportamental, tanto diretamente como indivíduos e, indiretamente, através de outras pessoas, instituições e cultura. Portanto, exige o desenvolvimento de habilidade em várias dimensões diferentes.

De qualquer forma, essa reorganização do conhecimento para a *Media Literacy*, nos faz perceber o quanto a comunicação está presente, manipula e pode ser manipulada, participa da cultura e evidencia uma necessidade de aprendizagem. Uma aprendizagem que pode acontecer voluntariamente ou não, e que terá consequências diretas, indiretas, sistêmicas, evolutivas e contínuas. *Media Literacy* está presente nas organizações, assim como a comunicação e a cultura. E há ainda a capilaridade que amplia esta repercussão, ultrapassando limites controláveis e incrementando todo o ambiente com o inusitado.

Para Bauer (2011), este processo segue a linha construtivista. O Construtivismo parte do pressuposto de que nada está pronto e nem é mecanicamente transmitido pelo meio exterior, mas é o resultado da construção contínua ativada pelo indivíduo que interpreta o mundo em que vive.

No caso da aprendizagem é uma constante procura do conhecimento, envolvendo os acontecimentos em que os indivíduos estão envolvidos e cujo significado procura construir a integração da compreensão da "globalidade" e das "partes" que a constituem. Para Misukami:

Do ponto de vista *interacionista* (interação sujeito-objeto), o conhecimento é considerado como uma construção contínua e, em certa medida, a invenção e a descoberta são pertinentes a cada ato de compreensão. A passagem de um nível de compreensão para o seguinte é sempre caracterizada por formação de novas estruturas, que não existiam anteriormente no indivíduo. (MIZUKAMI, 1986, p. 03).

O aprendizado se constitui pela interação do indivíduo com o meio físico, organizacional, histórico e social, considerando toda a complexidade da vivência em conjunto e do sistema vivo.

Poderíamos utilizar outros estudiosos da área da Educação e Psicologia do Desenvolvimento que seguem a linha Construtivista, para conceituar o tema *Media Literacy* e assim abordaríamos os processos de aprendizagem de forma mais vasta, por exemplo, Lev Vygotsky que baseia o desenvolvimento infantil em função das interações, através da linguagem, e condições histórico-sociais.

Ou Jean Piaget que em seus estudos sobre a epistemologia genética entende que a aprendizagem é resultado dos estágios de desenvolvimento cognitivos biológicos da criança somados aos processos de adaptação, incorporando esquemas mentais preexistentes através da assimilação que gera a acomodação da informação e novamente o equilíbrio mental.

Ou ainda Henri Wallon em que a aprendizagem parte da interação, em que precisam ser consideradas as emoções, e se fundamentam em quatro elementos: afetividade, movimento, inteligência e na formação do 'eu' como pessoa. Também possui estágios de

desenvolvimento da criança, mas diferente de Piaget não acredita que eles são lineares e obrigatórios.

Mas optamos por Paulo Freire, crítico-construtivista, pelos seus importantes estudos com destaque para o processo de aprendizagem que busque a construção de indivíduos conscientes do que está acontecendo ao redor (indivíduo, sociedade e comunidade); estimule o pensamento crítico e o diálogo; e transforme indivíduos oprimidos em cidadãos participativos e comprometidos com o bem-estar coletivo; que são questões que nos parecem diretamente relacionadas a *Media Literacy*.

Desde o início da década de 1960, Paulo Freire (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2012) tem grande importância e influência na formação de cidadãos brasileiros. Em 1961, atuou no Nordeste brasileiro, onde metade de seus 30 milhões de habitantes vivia na cultura do silêncio, analfabetos, e na cidade de Angicos (RN), em 45 dias, ele conseguiu “dar a palavra” para 300 trabalhadores, que conseguiram “transmitir” suas participações na construção de um novo Brasil. No ano seguinte, foi convidado pelo presidente João Goulart e pelo ministro da educação, Paulo de Tarso C. Santos, para repensar a alfabetização de adultos em âmbito nacional. Em 1964, estava prevista a instalação de 20 mil círculos da cultura para 2 milhões de analfabetos, no entanto, o golpe militar interrompeu os trabalhos. Atualmente é o patrono da educação brasileira, conforme Lei nº 12.612 de 13 de abril de 2012 (publicada no Diário Oficial da União, Seção 1, página 01). E com isso, ganhamos a diretriz que alfabetizar no Brasil é fazer a leitura do mundo e a inserção do educando no seu meio, capacitando-o para que seja agente do seu momento histórico.

Após entrevista realizada com Liana Gottlieb (2013), no Brasil consideramos que a Educomunicação é o termo utilizado pelos estudiosos do campo de *Media Literacy*. Salvatierra Machado, com base em noções do Dr. Ismar de Oliveira Soares, define que Educomunicação é:

Um conjunto de ações inerentes ao planejamento, implementação e avaliação de processos, programas e produtos destinados a criar e fortalecer ecossistemas comunicativos, que representam um sistema dinâmico, aberto e dotado de um mínimo de complexidade e que possui uma forma de “mente”. É possível imaginar também um complexo sistema de lógicas próprias e principalmente técnicas que representam, se não a organização do pensamento, a expressão do olhar e do ouvir. (SALVIATERRA MACHADO *in* MARCONDES, 2009, p. 106)

O olhar aos processos e ecossistemas comunicativos amplia os estudos brasileiros de comunicação, e em 1996, o novo e emergente campo Educomunicação foi formalizado pelo Núcleo de Comunicação e Educação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de

São Paulo, através da pesquisa Projeto Perfil, realizada com 176 especialistas de 12 países da América Latina. (SALVATIERRA MACHADO *in* MARCONDES, 2009, p. 106).

Retomando à origem latina das palavras que compõem o termo Educomunicação, temos: “Educação, do latim *educatio*, utilização de meios que permitem a formação e o desenvolvimento do ser humano. Comunicação, do latim, *communicatio*, estabelecer uma relação entre pessoas ou pessoas e coisas”. (SALVATIERRA MACHADO *in* MARCONDES, 2009, p. 106)

E de acordo com Gottlieb (2013) desde os anos 50 há iniciativas educacionais no Brasil, que iniciou com o Cineclubismo da igreja católica, depois nos anos 70 passou para as igrejas cristãs com a formação da UCBC - União Cristã Brasileira de Comunicação Social, e em paralelo ocorreram inúmeras iniciativas pontuais de estudiosos e profissionais da área de comunicação seguindo esta linha de ações dentro de organizações e na academia.

Sobre esta trajetória da Educomunicação, Gottlieb aponta:

Eu vejo dois momentos muito interessantes, o primeiro da constituição desta área de comunicação para educação, ou educocomunicação, ou pedagogia da comunicação. Um momento mais filosófico, no mundo das idéias. E depois, o trabalho do Dr. Ismar e equipe, com a constituição do Núcleo de Comunicação e Educação - NCE da USP - Universidade de São Paulo, com o Intercom.rádio, o Intercom.TV etc. São momentos mais políticos, no sentido de colocar as idéias em ação. (GOTTLIEB, 2013)

No Brasil os estudos de Educomunicação se dividem em áreas de atuação, da seguinte forma:

A área de expressão comunicativa através do uso dos recursos de informática e das artes em que o esforço de grupos humanos busca novas formas de expressão que sugiram a escrita. As artes corporais ou as possibilidades oferecidas pelas novas tecnologias ampliaram, substancialmente, o potencial expressivo das comunidades humanas. O que se busca, contudo, não é simplesmente a performance dos indivíduos, mas o resgate de seu poder comunicador ou a capacidade de expressão. Outra é a área da educação para a comunicação, configurada nos esforços sistemáticos de educadores no sentido de colaborar com os usuários dos meios massivos na formação do que Paulo Freire denominou “consciência crítica” frente às mensagens editadas e veiculadas por poderosos sistemas de comunicação. Essa área também pode ser denominada como recepção ativa – classificação para os estudos e pesquisas de recepção.

A terceira é a área de mediação tecnológica nos espaços educativos, constituída pelos esforços no sentido de identificar a natureza da interatividade propiciada pelos novos instrumentos da comunicação e de democratizar o acesso às tecnologias, desmistificando-as e colocando-as a serviço de toda a sociedade. A área de pedagogia da comunicação, quarta área, é caracterizada pela abordagem sistêmica das relações entre os recursos de comunicação e as atividades humanas, garantindo o planejamento e uma implementação organizada dos recursos da informação, de modo a assegurar a eficácia na construção dos ecossistemas comunicativos. Por fim, a quinta área, da gestão da comunicação nos espaços educativos, é a que garante coordenação e eficiência às demais áreas, permitindo que se obtenha visibilidade para as ações educacionais. Entende-se por gestão a organização de projetos e ações que visem uma melhor comunicação interna nos espaços, nesse sentido o gestor não tem como objetivo garantir a expressão, nem a leitura ou a mediação, mas a comunicação na busca de soluções criativas de problemas; e a área de reflexão epistemológica sobre o

campo da educomunicação, que inclui a pesquisa e a avaliação sistemática, destinadas a compreender a complexidade das relações entre comunicação e educação. (SALVATIERRA MACHADO *in* MARCONDES, 2009, p. 106).

Considerando que os processos de aprendizagem são partes fundamentais da construção de vínculos sociais, comunicação e cultura, e que os espaços educativos são propícios para ensinar a ler o mundo em que vivemos, entendemos que o intuito do campo de Educomunicação na visão de Soares, assim como da *Media Literacy* para Bauer, não são restritos à públicos específicos e nem às organizações. E estas noções vão ao encontro do que abordamos para os processos de aprendizagem em ambientes comunicacionais corporativos.

Inclusive, Gottlieb (2013) em entrevista nos declara que, em sua vasta experiência organizacional sempre trabalhou com adultos, ora em organização ora no ambiente acadêmico, e desta forma as crianças indiretamente são atingidas, porque muitos são professores e pais. E que apesar de hoje as corporações ainda não encararem o aprendizado como um processo profissional no ambiente não acadêmico, ele acontece de forma dialógica e também discursiva. A intenção da Educomunicação é transformar o ambiente, tornando-o mais crítico e construtivo, mesmo que este seja o ambiente da corporação. E existem alguns casos que geraram bons resultados e que marcam a tradição de algumas empresas. Existem também outras situações que poderão ser remodeladas de forma oportuna para propiciar a leitura críticas dos meios e ações educativas para fazer comunicação, como por exemplo: treinamentos, fale com o presidente, balanço social, participações dos funcionários com sugestões de melhorias e media training. E ainda outros casos que muito em breve serão repensados, porque atualmente as empresas estão mais preocupadas com o social, e buscar e tratar o ser humano são práticas valorizadas atualmente.

Enfim, temos saberes antigos sendo repensados na busca de encontrarmos novos caminhos para compreender a importância da conscientização dos ambientes comunicacionais e dos processos de aprendizagem nas corporações.

4.2 RELATOS DE EXPERIÊNCIAS

Vimos que toda comunicação começa no corpo, nos contatos entre os corpos, nos corpos que interagem face a face e que, conseqüentemente, quando necessário também realizam conexões através de equipamentos eletrônicos. E os processos de aprendizagem podem acontecer naturalmente ou de forma gerenciada. Retomamos para isso os depoimentos de pessoas apresentadas nos capítulos anteriores.

Lucena (2013) explica que as incubadas procuram os consultores, solicitam cursos, e de acordo com estas demandas, eles são programados e divulgados para todos. O interesse e a frequência são tão altos, que às vezes até ultrapassa o limite de vagas. Pontua que as empresas trocam figurinhas durante suas apresentações e que de repente podem ver na cadeira do lado um cara que tem uma solução que ele estava buscando lá fora. “A rede é fantástica!”, exclama. E Lazzuri (2013) pontua que as incubadas solicitam para aprendizagem diversos temas recorrentes, mas como o incubado só resolve 70% do que deveria, os temas têm que atender os interesses da empresa conforme seu desenvolvimento. Segundo ele “cada empresa tem o seu momento”.

Já o consultor Guimarães (2013), diz que o aprendizado do CIETEC acaba acontecendo no processo do erro e do acerto, que é o processo real. E que acontece também nos cursos regulares oferecidos pelo SEBRAE, que tem desde ‘Como participar de feiras’ até outros, que os empresários podem participar, não de forma *customizada*, mas que para muitos deles é muito útil. Além do processo seletivo para entrada no CIETEC, que obrigatoriamente é feito um curso de Plano de Negócio, e é um ambiente de troca muito bom.

O empreendedor da incubada Hygéia (ROSSLER, 2012), diz que não participou dos cursos do SEBRAE, mas já do Pitch Fórum, e que o fato de estar no CIETEC, criou uma rede de relacionamentos, dada sua credibilidade, que facilitou muito o contato com o Hospital Universitário, facilitou conseguir verba em 2012 do SEBRAE e o contato da Farmácia da USP. Também levou a parceria com uma empresa graduada e promoveu sua participação no programa de incentivos da IBM, o SmartCamp - no qual conquistou o segundo lugar da América Latina – além de outros contatos. “A gente conhece alguém que conhece alguém e assim vai.”, ressalta Rosller (2012).

Coghi (2012), empreendedor da empresa NPTronics, entende que apresentar uma inovação no mercado já é um processo educativo. Ou seja, ou ele passa a mensagem do seu produto inovador de forma que seja compreendido, como um processo de aprendizagem, ou a inovação morre. Para ele, “você tem que se virar e achar um meio de comunicar” (COGHI, 2012).

Então, com estes relatos encontramos indícios de que a comunicação é aprendida na convivência social, através de momentos ocasionados pela capilaridade que se deparam com comportamentos geradores de vínculos e que ativam as redes que lá existem. Alguns ambientes são mais propícios para isso e outros menos, depende da condução na construção destas redes, fazendo-as ativas e frenéticas ou não. Também há os momentos de aprendizagem induzidos, gerenciados, que no caso do CIETEC acontecem através de cursos e

treinamentos, muitas vezes de acordo com a demanda apresentada pelas próprias incubadas e oferecidos pelo parceiro SEBRAE.

Pensando no ponto de vista que o processo de aprendizagem e o processo comunicacional caminham juntos, estão sistematicamente ligados, questionamos os entrevistados sobre a comunicação e seu controle, pensando na visão da comunicação organizacional considerando a importância da gestão para a visão institucional positiva. E Guimarães (2013), responsável da comunicação no CIETEC, responde: “a gente não exerce um controle, a gente soluciona conflitos. (...) Isso de maneira geral em quase 15 anos nunca teve nada muito fora da curva. Já passaram aqui 400 empresas, cada cabeça uma sentença, eu até acho o resultado muito bom. Às vezes a gente vê um exagero ou outro, mas aí a gente chama o cara e fala que assim não dá.” E continua: “o cara [empreendedor da empresa incubada] quer usar o logotipo do CIETEC, ele pede e a gente deixa muito claro que a responsabilidade do uso do logotipo é dele. Então ele usa com responsabilidade, né? Não acha que aqui é a paixão que vai resolver”.

Por sua atividade, tecnologia da informação e suporte de infraestrutura, Lazzuri (2013) está muito presente no cotidiano operacional das empresas. Seu escritório é dentro do laboratório de Tecnologia da Informação, que fornece a infraestrutura para todas as incubadas, localizado no meio do corredor do CIETEC junto com as empresas incubadas e distante dos outros consultores. Com isso ele ouve com mais frequência os assuntos informais. Mas acredita que a maturidade dos consultores, mantém o controle, mesmo quando não há controle formalizado. Para ele: “Por rádio peão, do corredor, claro que você fica sabendo de zilhões de coisas, zilhões de críticas ao CIETEC, zilhões de problemas entre funcionários, zilhões de problemas do tipo que o cara está quebrando e ninguém está sabendo (...) Mas na verdade são questões que os consultores do CIETEC já têm um grau de maturidade para saber compreender e se comunicar bem. Então a gente não tem problema hoje real, porque a gente tem uma equipe que é mais madura - que é mais experiente e sabe orientar”.

A importância do CIETEC se dá, segundo Lazzuri (2013), em primeiro fator pela confiança que os empreendedores depositam no CIETEC. O que significa que uma pessoa escreve seu plano de inovação, coloca seus segredos de negócios e expõe até seus problemas familiares. O segundo fato é o da localização do CIETEC, dentro da Cidade Universitária na Universidade de São Paulo - USP, que já tem mais de 10 anos e com indicadores significativos. E o outro é que todos os parceiros do CIETEC são relações que duram longas datas. Estes “três pilares, e idoneidade, indicadores, números, histórico e a questão de

parcerias que a gente tem e relacionamento com os laboratórios, sempre são, modéstia a parte, bem sucedidos. O pessoal consegue levar bem, gerar vínculos”, aponta.

Ainda com relação ao controle e a centralização da comunicação, Lucena (2013) ratifica: “Um controle mesmo, não tem. Normalmente, quando as divulgações são conhecidas, são boas. As divulgações que se faz de funcionários, de ex-funcionários, de colaboradores das empresas são positivas”. Na visão dele: “todos têm que assumir a sua responsabilidade. Imagine hoje nós estamos perto de 93 residentes, e ter um controle rígido sobre eles, não faz sentido. Então a gente dá autonomia, dá liberdade e dá responsabilidade. Eventualmente a gente tem um probleminha com um colaborador com o uso de fotos, mas é coisa insignificante dentro do volume de gente e empresas que nós temos. Há muita liberdade e a gente joga responsabilidade”.

Os três consultores trabalham em sintonia, demonstrando que a comunicação acontece livremente de forma descentralizada, e que na maioria das vezes são positivas, porque existe uma relação harmoniosa entre incubadora e incubadas, que gera respeito e que conseqüentemente gera vínculos.

E assim os processos de aprendizagem geram uma visão crítica às incubadas, que com o *empoderamento* são envolvidas no ambiente comunicacional do CIETEC. Entretanto, também é preciso comunicar, e neste ponto Gottlieb (2013), com sua experiência em organizações e em Educomunicação, alerta que durante a execução de seu trabalho percebeu que as pessoas treinadas em Educomunicação embora já tivessem consciência da importância de se fazer a leitura crítica da comunicação, o que eles almejavam quando tinham a possibilidade de construir uma comunicação era imitar o que já existia. E sobre o assunto declara (GOTTLIEB, 2013): “Para você chegar na criação, você tem que desenvolver aos poucos, com distanciamento, observar, analisar criticamente para ver o novo, e existe uma série de metodologias para isso. Então a gente percebeu que não bastava e não adiantava, ficar somente na crítica, apontando o dedo. A gente tinha que começar a trabalhar em uma proposta mais prática, mais política. Não que o nosso trabalho antes não era político também, mas ele era mais filosófico”.

E realmente, este é um ponto em que as incubadas demonstraram dificuldade, de transferir o potencial do corpo, de sua primeira mídia, para o potencial de outras mídias que transmitem suas mensagens com mais agilidade e menos custos, de forma escrita ou eletrônica. Mas eles estão neste processo e continuam aprendendo para acertar.

Sobre a dificuldade de vender e se apresentar no mercado, Lazzuri (2013) confirma que quando necessário, indica a contratação de fornecedores, mas partilha da seguinte

opinião: “Às vezes as pessoas ficam muito no estratosférico, no campo dos milhões. Esse é um campo que as negociações podem demorar três ou quatro anos, e vira loteria federal. Não é uma coisa tão fácil! (...) Então você começa com um cliente que te proporciona essa mola propulsora, não ganha muito em negócio, mas ele te paga a operação e a partir daí você está no mercado”. Para contribuir, com esta mudança de comportamento das incubadas, ele diz: “fazemos reuniões com a empresa para conversar, cutucá-los sobre a visão estratégica; às vezes você percebe que os sócios estão cada um para um lado ou começando a brigar - trazer conversas sobre concessão e visão estratégica é uma tentativa para alinhar um pouco.”

E em contrapartida, o CIETEC se preocupa em deslanchar as incubadas e sabe que a incubadora também tem problemas. Guimarães (2013) diz que “o cara [empreendedor] tem que ter coisas a fazer. Porque existe uma crítica muito grande em cima do negócio de incubadoras, pois supostamente ela cria um colchão - certo conforto - que pode diminuir a velocidade de desenvolvimento da empresa. É uma discussão que tem prós e contras, casos e casos, mas pode acontecer, pois a incubadora oferece um aluguel relativamente barato, comida barata, não cobra estacionamento, entre árvores, internet boa etc. E a empresa pode ficar aqui e não correr atrás da resposta do mercado. Por isso, aumentar a temperatura da frigideira é bom”. Por outro lado, informa que o CIETEC possui bons resultados, mas que isso não é uma realidade, e sim exceção. E expressa: “é claro que quando se fala de incubadoras no Brasil não imagine o CIETEC, porque 98% das incubadoras têm no máximo dez empresas incubadas, se tiver dez empresas (a grande maioria tem quatro, cinco, seis e sete empresas). Você tem umas quatro ou cinco [incubadoras] que tem quarenta [incubadas] e o CIETEC. Então tem um abismo muito grande. Quatro ou cinco mais importantes do país, entre as quais o CIETEC”. Mas ele assume que de qualquer forma há uma troca de conhecimento inclusive entre as próprias incubadoras, algumas vezes proporcionado também pela ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores.

Incubadora e incubada, incubada e incubada, incubadora e incubadora, se envolvem e são envolvidas na complexa relação entre a cultura, a comunicação e a corporação e compõem um cenário de trocas de conhecimentos e gerações de vínculos, enfim, elas participam, voluntariamente ou não, com aparatos tecnológicos ou não, dos fluxos de comunicação e de aprendizagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação é algo muito mais amplo do que podemos controlar. Ela acontece a todo o momento, em tudo que fazemos, envolve nossas vidas, percorre nossas relações e ultrapassa todos os limites. Existem comunicadores que aceitam a existência desta comunicação e criam, pensam diferente e com coragem dão o primeiro passo nas brechas da sociedade contemporânea, porém outros não enxergam esta outra existência. "A desnaturalização dessa sociedade, no sentido de compreender que ela não foi dada e, sim, construída, nos leva - aí sim - a pensar que ela não é o único modelo possível e, até mesmo, viável para se viver." (FONTENELLE, 2002, p. 293).

Nesse sentido, trata-se de uma proposta de mudança a partir da comunicação, colocando-a no meio do processo organizacional e a considerando também como um processo de aprendizagem que privilegia a participação, o envolvimento e a geração de vínculos.

Através dos códigos presentes na história da comunicação (gestos dos corpos, imagem, escrita, digitalização), segundo Menezes (2009, p.176) somos desafiados a reparar que não percebemos a realidade, mas de fato a construímos na medida em que processamos o percebido como realidade no espaço e no tempo.

Como vimos, o desafio é grande, porque ninguém sobreviverá sozinho. E cada vez mais percebemos a necessidade de utilizar todos os sentidos para dialogar, sem preconceito e sem pressa, com informações inteligentes que proporcionem vínculos pessoais, e assim talvez seja possível gerar negócios e ganharmos uma identidade reconhecida.

Lasch cita para explicar esta questão: "torna-se necessário para o indivíduo dirigir a sua própria existência sem os suportes tradicionais, isto é, sem os laços étnicos, de classe e de parentesco." (FRED WEINSTEIN; GERALD PLATT apud LASCH, 1986, p. 27). Ou seja, se abrir para todos, romper fronteiras e comunicar com consciência.

Ao observar as vivências e as experiências a pesquisa valorizou, a partir de um referencial teórico, os indícios dos processos que envolvem vínculos, aprendizagem da comunicação e a prática comunicacional no ambiente corporativo. Estamos cientes que todo esse processo é passível de crítica e que pesquisas futuras deverão investigar as contradições, os paradoxos, os limites e os problemas dos quais a incubadora CIETEC e as corporações em geral não estão isentas.

A observação de campo, através da antropologia da comunicação (Winkin), nos permitiu vivenciar o cotidiano corporativo, e identificar comportamentos comuns que caracterizam a previsibilidade e a imprevisibilidade comunicacional que envolvem os protagonistas, as corporações e o CIETEC. O restaurante nos mostrou que embora haja uma busca de aproximação, emanada pelo ambiente criado pela incubadora, há um direcionamento

das narrativas por um caminho que se desvia da finalidade declarada. Lá os grupos que se conhecem se aproximam e os desconhecidos se afastam.

Portanto, parece que é preciso compreender este cenário no qual todos somos comunicadores e os profissionais de comunicação cultivam mecanismos para comunicar de forma descentralizada.

Aprofundando mais a pesquisa, com a análise do ecossistema corporativo, analisando os ambientes comunicacionais das empresas incubadas e da incubadora, através de entrevistas, foi possível compreender que os encontros presenciais, das mídias primárias, estão misturados à cultura, à sociedade, à uma necessidade da expressão nas mídias secundárias e terciárias (Baitello).

Foi observado também que a empresa por meio da comunicação se inscreve nos corpos, transformando-os em suporte das mensagens que deseja divulgar. Esses submetidos, imprimem a mídia primária todo o tipo de sacrifício, incluindo a ocultação de sua identidade em prol da identidade corporativa. A exigência da visibilidade permanente impõe às pessoas uma padronização da cultura e uma busca incessante pela mídia secundária e terciária (Pross). Desta forma os vínculos estabelecidos, com base no corpo, extrapolam os controles, envolvidos pelos processos de aprendizagem, e comprometem todo o seu entorno, inclusive as relações sociais.

Por este motivo, podemos dizer que no CIETEC foram criados novos ambientes comunicacionais e que esses lugares permitem aos indivíduos a reapropriação da comunicação de forma que o ecossistema consciente seja também vinculador, através dos processos de aprendizagem. E mesmo assim, nesse contexto, a comunicação, controlada ou voluntária, se mistura nas capilaridades dos processos e acaba permeando as pessoas, as corporações e todos ao seu redor.

Compreendemos, também, que os processos comunicativos que ocorrem nesses ambientes de aprendizagem, podem trazer como ganho a vinculação ao lugar, a empresa, a incubadora, à sociedade. Portanto, nos novos ambientes comunicacionais ocorre a reapropriação cultural.

O sentido da incubadora, nos discursos dos empresários, emerge de modo contundente. O CIETEC é associado sempre à esfera agregadora, que possibilita a descoberta do potencial empreendedor que culmina na realização organizacional. A idéia inovadora é sempre ressaltada: o processo de seleção e os treinamentos são referidos com palavras que norteiam a importância da inovação e o espaço disponível para seu crescimento.

Por isso, podemos afirmar que existem indícios de que a incubadora CIETEC consegue promover nas organizações incubadas novos ambientes comunicacionais através da conectividade e das atividades, e, assim, reativar os micro e pequenos espaços, vinculando indivíduos com parcerias corporativas, e ainda, cultivar nessas empresas um espaço inovador onde se está e se cria junto.

Quando pensamos nas corporações como processos de aprendizagem comunicacional há uma necessidade que empurra e atrai simultaneamente o homem para a empresa, porque todo homem é mediado pelo mundo (Freire) e conseqüentemente também pela empresa e a partir daí cria suas relações e evolui. É o mesmo que abordar a mídia como um fenômeno da comunicação social (Bauer), associando esta participação como um processo de autoconsciência e desenvolvimento da sociedade. E comunicando, se ganha conhecimento (Freire).

Conforme foi visto, estes processos gerados pelos ambientes comunicacionais implicam também em atividades coordenadas que induzem a aproximação, como eventos, comunicações impressas nos corredores, grupos de encontros, treinamentos, processos de criação de marcas entre outros, que alavacam os processos de aprendizagem, somando conhecimento. Mas também existem os momentos incontroláveis, voluntários, que simplesmente acontecem, como conversas nos corredores, no saguão do café e em situações intangíveis que não é possível sequer citá-las.

Refletir sobre o perfil do profissional de comunicação e do comunicador, sobre a corporação estendida e a quebra da verticalidade, é necessário e importante para que se possa compreender as potencialidades e os desafios que as capilaridades da comunicação (Baitello) acarretam dentro de um ambiente organizacional.

Há indícios que os profissionais precisarão encarar os processos de aprendizagem da comunicação para que os ambientes permitam o desenvolvimento de vínculos saudáveis e exponenciais. Neste ponto, a *Media Literacy*, que cultiva dinâmicas relacionadas ao que no Brasil alguns estudiosos chamam de Educomunicação, pode ser uma contribuição para compreensão da comunicação. Por isso, propomos esta aproximação dos estudos de *Media Literacy* aos ambientes das corporações.

Mas, como poderão os profissionais de comunicação estar preparados para essa prática e análise no processo de aprendizagem comunicacional, se essa for uma discussão ausente e não reconhecida? Outro ponto a ser destacado é a importância do desenvolvimento da capacidade crítica de análise e leitura de diferentes repertórios e linguagens, nos mais variados suportes. Essa capacidade também precisa ser desenvolvida.

E além de desenvolver a capacidade crítica sobre a comunicação e o reconhecimento do processo de aprendizagem, é necessário que a corporação e os comunicadores também se assumam como participantes e criadores de uma cultura organizacional. Falamos de descentralização dos processos corporativos institucionais em relação à produção e a circulação de informações e saberes.

Considerando que quando ampliamos o horizonte é possível observá-lo de forma diferente, provavelmente a forma mais simples de iniciar ou continuar esse processo de construção de outra perspectiva de comunicação corporativa deva ser marcada pelo cultivo da prática de se aprender a comunicar comunicando. Esta experiência de comunicação, que analisamos em perspectiva orquestral, pode futuramente ser compartilhada pelas atuais incubadas com outras em diferentes situações, menos protegidas do que a proposta do CIETEC e mais ricas em consequências.

REFERÊNCIAS

- ANPROTEC. **Incubadoras e Parques**. Disponível em:
<<http://anprotec.org.br/site/incubadoras-e-parques/>> Acesso em: 23 jan. 2013
- BAITELLO, N. **A era da iconofagia**. Ensaios de Comunicação e Cultura. São Paulo: Hacker, 2005.
- _____. **A serpente, a maçã e o holograma. Esboços para uma Teoria da Mídia**. São Paulo: Paulus, 2010.
- _____. “Corpo e imagem: comunicação, ambientes, vínculos.” In: RODRIGUES, David (Org.). **Os valores e as Atividades Corporais**. São Paulo: Summus, 2008. p.95-112.
- _____. **O pensamento sentado. Sobre glúteos, cadeiras e imagens**. São Leopoldo: Unisinos, 2012.
- BAUER, Thomas A. **O valor público da Media Literacy**. São Paulo: Líbero, v. 14, n. 27, junho de 2011, p. 9-22. Disponível em:
<http://www.casperlibero.edu.br/rep_arquivos/2011/06/20/1308597515.pdf> Acesso em: 25 jul. 2013.
- _____. **Entrevista Thomas Bauer. Media Literacy**. São Paulo: Comtempo, v.2, ano 2, dezembro de 2010, p. 1-4. Disponível em:
<<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/comtempo/article/viewFile/7491/6924>> Acesso em: 25 jul. 2013.
- _____. I need of new paradigms theorizing media communication facing the media change. In: **Aula Magna no Programa de Estudos Pós-Graduados em Comunicação e Semiótica da PUC-SP**. (Palestra) Março de 2012. São Paulo. Disponível em: <<http://www.cisc.org.br/portal/pt/biblioteca/finish/12-bauer-thomas/103-in-need-of-new-paradigms-theorizing-media-communication-facing-the-media-change.html>> Acesso em: 22 mar. 2013.
- BRASIL ECONÔMICO. Anuário: **O retrato de quem faz o Brasil crescer**. 28 jun. 2012. Disponível em: <http://brasileconomico.ig.com.br/noticias/o-retrato-de-quem-faz-o-brasil-crescer_118678.html> Acesso em: 29 jul. 2013.
- BRASIL MAIOR. Na Mídia: Desenvolvimento. **Número de empresas registradas no país aumenta 6,1%, diz IBGE. 29 Ago. 2012**. Disponível em:
<<http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/na-midia/index/institucional/id/1623>> Acesso em: 21 jan. 2013.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias / Wilson da Costa Bueno**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CIETEC. **Quem Somos**. Disponível em: <<http://www.cietec.org.br/pagina/quem-somos>> Acesso em: 21 jan. 2013 (A).

_____. **Relatório Anual 2011 do CIETEC.** Disponível em: <http://www.cietec.org.br/pagina/indicadores>> Acesso em: 23 jan. 2013 (B).

COGHI, Marco Fábio. Entrevista concedida a Luara Spinola em 18 dez. 2012. Disponível no Apêndice F – p. 117.

DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo.** Liboa. Edições Mobilis in Mobile, 1971.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2005.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Economia - Pequenas Empresas. Capacitação faz taxa de mortalidade de pequenas empresas diminuir, aponta pesquisa.** 25 Ago. 2010. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI165991-16357,00-CAPACITACAO+FAZ+TAXA+DE+MORTALIDADE+DE+PEQUENAS+EMPRESAS+DI+MINUIR+APONTA+PE.html>> Acesso em: 21 jan. 2013.

FLUSSER, Vilém. **O universo das imagens técnicas: elogio da superficialidade.** São Paulo: Annablume, 2008.

_____. **O mundo codificado. Por uma filosofia do design e da comunicação.** São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FONTENELLE, I. Arruda. **O nome da marca.** São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

FREIRE, Paulo. **Sobre educação: diálogos: Volume II.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

_____. **Pedagogia do oprimido.** Ed. Especial. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2012.

GIL. A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GONZÁLEZ, Jorge. **Cibercultur@ y sociocibernética: ideas para una reflexión conjunta en paralelo.** Líbero, São Paulo: v.14, n.28, dez. de 2011.p. 9-32.

GORZ, André. **O Imaterial: conhecimento, valor e capital.** Tradução de Celso Azzan Júnior. / André Gorz. São Paulo: Annablume, 2005.

GOTTLIEB, Liana. Entrevista concedida a Luara Spinola em 21 jun. 2013. Disponível no Apêndice G – p. 123.

GUARESCHI, Pedrinho; BIZ, Osvaldo. **Mídia, Educação e Cidadania: Tudo o que você deve saber sobre mídia.** Petrópolis/RJ: Editora Vozes, 2005.

GUIMARÃES, José Aluízio. Entrevista concedida a Luara Spinola em 08 jan. 2013. Disponível no Apêndice B – p. 94.

HEIDEGGER, Martin. A questão da técnica. In: HEIDEGGER, Martin. **Ensaio e Conferências.** Petrópolis: Vozes, 2010. Col. Pensamento Humano.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional : linguagem, gestão e perspectivas, volume 2**. São Paulo : Saraiva, 2009. p. 07-29.

KUNSCH, Dimas A. Teoria compreensiva da comunicação. In: KUNSCH, Dimas A. e BARROS, Laan Mendes de. **Comunicação: saber, arte ou ciência**. São Paulo: Plêiade, 2008. p. 173-195.

KUNSCH, Margarida M. K. “Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas”. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008. p. 169-192.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev., atual e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LASCH, C.. **O mínimo eu**. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1986.

LAZZURI, Franco M. Entrevista concedida a Luara Spinola em 10 jan. 2013. Disponível no Apêndice C – p. 100.

LUCENA, José Carlos de. Entrevista concedida a Luara Spinola em 08 jan. 2013. Disponível no Apêndice D – p. 106.

MARCONDES FILHO, Ciro (Org.). **Dicionário da Comunicação**. São Paulo: Paulus, 2009.

MARTINO, Luís Mauro Sá; MENEZES, José Eugênio de O. **Media Literacy: competências midiáticas para uma sociedade midiaticizada**. Líbero, São Paulo – v. 15, n. 29, jun. de 2012. p. 9-18.

MENEZES, José Eugenio de O.. **Comunicação, espaço e tempo: Vilém Flusser e os processos de vincularão**. São Paulo: Comunicação, Mídia e Consumo v.6, n.15, mar. de 2009. p.165-182.

_____. “Comunicação dialógica e comunicação discursiva em Vilém Flusser”. In: COSTA, Murilo Jardelinoda. **A festa da língua**. São Paulo: Fundação Memorial da América Latina, 2010.

_____. **Teoria da Comunicação**. Cásper Libero, 2º semestre 2012, Mestrado Cásper Libero. Notas de aula da autora - 2012.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, Brasil. **Paulo Freire é declarado patrono da educação brasileira**. Brasília, abr. 2012. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=17681:paulo-freire-e-declarado-o-patrono-da-educacao-brasileira&catid=222> Acesso em: 19 jun. 2013.

MIRRA, Evando. Empreendedorismo - Berçário de empresas. **IPEA – Revista Desafios do Desenvolvimento**, São Paulo, Ano 10, Edição 02, fev. 2006. Disponível em:

<http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=736:rep_ortagens-materias&Itemid=39> Acesso em: 23 jan. 2013.

MISUKAMI, Maria da Graça. **Ensino: as abordagens do processo**. São Paulo: EPU, 1986.

MORIN, Edgar. **A Origem do Homem**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

_____. **A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p.61-75.

_____. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli Editora, 2004.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política**. In: KUNSCH, M.M.K (Org.). **Comunicação Organizacional**. Volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

PESSONI, Arquimedes; PORTUGAL, K. M. T. **O colaborador como produtor da informação. Possibilidades de transposição de formas de comunicação participativa para as mídias organizacionais**. 2010. 213 folhas. Mestrado em Comunicação. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2010. Disponível em: <http://www.uscs.edu.br/posstricto/comunicacao/dissertacoes/2010/pdf/dissertacao_completa_kallyny_melina_thome_portugal.pdf> Acesso em: 19 jun. 2013.

POTTER, James W. **The State of Media Literacy**. Broadcast Education Association: Journal of Broadcasting & Electronic Media 54 (4), 2010, p. 675–696. Disponível em: <<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=forums&srcid=MDQ5Njg0NzY5NzUwNTQ0NDIzOTIBMDI3Nzk4NTI5NjA5NTc3NzY4NTEBUiU0akI4VXIxVDhKATQBAXYy>> Acesso em: 19 jun. 2013.

PROSS, Harry. **Medienforschung**. Darmstadt: Carl Habel, 1971.

ROSSLER, Paulo. Entrevista concedida a Luara Spinola em 19 dez. 2012. Disponível no Apêndice E – p. 112.

RUSSO, Renato. Índios. Intérprete: Legião Urbana. In: **Legião Urbana – Dois**. Produção, Mayrton Bahia. São Paulo: EMI, 1986. 1 gravação (47 min), son, lado B, faixa 6 (4 min 19 s).

SEBRAE. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Coleção Estudos e Pesquisas**. Outubro de 2011. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)> Acesso em: 21 jan. 2013.

WINKIN, Yves. **A nova comunicação: Da teoria ao trabalho de campo** / Yves Winkin: organização e apresentação de Etienne Samais; [tradução Roberto Leal Ferreira] - Campinas, SP: Papyrus, 1998.

GLOSSÁRIO

Incubadoras: instituições que se destinam a apoiar empreendedores, criando condições para o crescimento de suas empresas. As incubadoras oferecem serviços especializados, orientação, espaço físico e infraestrutura técnica, administrativa e operacional.

Incubadas: empresas constituídas (ou empreendedores) que dominam uma tecnologia e têm interesse em desenvolver seu produto ou serviço na Incubadora. É necessário que disponham de capital mínimo assegurado para o início da operação e tenham previsão de obter faturamento em até 12 meses após a instalação.

Graduada: empresa que concluiu o processo de incubação e está apta para deixar a Incubadora. Muitas das empresas graduadas optam por se tornarem associadas ao CIETEC e assim manter estreitas as relações e contatos construídos durante o período de incubação.

Modalidade Hotel de Projetos ou Pré-incubação: essa modalidade oferecida pelo CIETEC aos empreendedores visa dar apoio para criação de novos negócios de base tecnológica que ainda não tenham condições suficientes para o início imediato do empreendimento, tais como plano de negócios totalmente definido, tecnologia testada e/ou protótipos/processos acabados e recursos financeiros assegurados para investimentos e desenvolvimentos.

Modalidade Residente: essa modalidade tem como objetivo apoiar empreendedores, para criação ou continuidade de novos negócios de base tecnológica, ou pequenas empresas de base tecnológica da cadeia de suprimento de médias e grandes empresas, ou ainda braços de P&D de médias e grandes empresas, que tenham interesse de desenvolver um produto ou linhas de produtos ou serviços na Incubadora.

Modalidade Incubadora de Software: a Incubadora de Software tem como objetivo apoiar empreendedores, para a criação ou continuidade de novos negócios na área de "softwares" especiais. Os empreendedores têm, nessa modalidade o prazo de 12 meses, prorrogável por mais 12 meses, totalizando no máximo 24 meses.

Modalidade Não-Residente: essa modalidade busca apoiar empreendedores ou empresas já constituídas de negócios de base tecnológica, as quais não necessitam de espaço físico para se instalarem, mas que precisam de todo o apoio fornecido pelo CIETEC para alavancar o negócio. O prazo para incubação é de 12 meses, prorrogáveis por até dois períodos de mais 12 meses, totalizando no máximo 36 meses.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Formulário utilizado de base para entrevista em profundidade com o CIETEC e as empresas incubadas.

APÊNDICE B – Transcrição da Entrevista com José Aluizio Guimarães, Consultor de Comunicação e Marketing do CIETEC – CNPq: Currículo Lattes, disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/3858464598764162>> Acesso em: 24 abr. 2013

APÊNDICE C - Transcrição da Entrevista com Franco Margonari Lazzuri, Consultor de Tecnologia da Informação do CIETEC – CNPq: Currículo Lattes, disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/6755817422546680>> Acesso em: 24 abr. 2013

APÊNDICE D - Transcrição da Entrevista com José Carlos de Lucena, Consultor Técnico do CIETEC – CNPq: Currículo Lattes, não encontrado. Acesso em: 24 abr. 2013.

APÊNDICE E – Transcrição da Entrevista com Paulo Rosler, empresário empreendedor da empresa Hygéia - incubada no CIETEC – CNPq: Currículo Lattes, não encontrado. Acesso em: 24 abr. 2013.

APÊNDICE F – Transcrição da Entrevista com Marco Fábio Coghi, empresário empreendedor da empresa Neuropsicotronics, que utiliza a marca de NPTronics - incubada no CIETEC. CNPq. Currículo Lattes, disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/8306721796027428>> Acesso em: 24 abr. 2013.

APÊNDICE G – Transcrição da Entrevista com Profa. Dra. Liana Gottlieb, estudiosa de Educomunicação, consultora organizacional e pedagógica. Currículo Lattes, disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/5559180008814031>> Acesso em: 27 jun. 2013.

APÊNDICE A

FORMULÁRIO UTILIZADO DE BASE PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE (SEMIABERTA)

(O entrevistado)

Dados básicos:

Nome completo

Função

Tempo de Experiência

Idade

Formação

Descrição de atividades

Papel que desempenha

Empresa

Tempo sem CIETEC

Tempo incubada no CIETEC

(A entrevistadora)

Quem sou

Meu projeto

Objetivo do projeto

(O local da entrevista)

Local

Comportamentos

Circunstâncias

1a.) +Abrangente) Com relação à empresa e o CIETEC quais são os ambientes que proporcionam comunicação (entendendo como diálogo, discurso, interação, vínculos etc.)?

=> Estes geram processos de aprendizagens?

- Exemplo.

- Há processos de capacitação?

*Quais? Como contribui?

- Podem gerar ciência? Como? Por quê?

- Exemplo.

2a.) Com relação à empresa e outras incubadas, quais são os ambientes que proporcionam comunicação?

=> Estes geram processos de aprendizagens?

- Exemplo.

=> E com os outros stakeholders (funcionários, parceiros, clientes etc.)

- Exemplos.

3a.) Como uma empresa startup/CIETEC compete em uma sociedade midiática do espetáculo? (busca uma visão crítica e mais consciente da realidade?)

=> Como a empresa, com objetivo de oferecer serviços de saúde interpreta este cenário corporativo?

- Explorar esta questão relacionando o abuso de informações com a medicalização.

4a.) E como a comunicação contribui com os objetivos da sua empresa/CIETEC?

=> Em que sentido ela mais ajuda? Exemplo.

=> Em que sentido tem mais dificuldade? Exemplo.

5a.) Como ocorrem os processos de apresentação da sua empresa/CIETEC no mercado? (reconhecimento)

- Exemplo.

6a.) Há preocupação para um gerenciamento total da comunicação (empresa x profissionais), com controles, vigilâncias etc.?

=> Qual o envolvimento do CIETEC/Startup? Parceiros? Clientes?

- Exemplos.

7a.) Gostaria de complementar com alguma informação adicional?

Posso contatá-lo caso necessite de informações adicionais?

Muito obrigada!

APÊNDICE B

ENTREVISTA CIETEC

José Aluizio Guimarães

Consultor de Comunicação e Marketing

Data: 08/01/2013

Horário: 14:00h às 15:30h

Local: mesa de trabalho na sala do Aluizio no CIETEC - USP

Em relação à empresa e o CIETEC, como que se dá a comunicação?

R.: A grande ferramenta de comunicação que o CIETEC apoia é a assessoria de imprensa. E bendizer ela é quase que inteiramente encomendada pelo próprio diretor executivo. Então o que nós fazemos para apoiar as empresas, que o resultado nós avaliamos como sendo muito bom, é colher informações das empresas de maneira até informal ou ativa e passiva - muitas vezes o empresário vem falar com a gente e muitas vezes a gente vai atrás de tatear e descobrir. E a cada ciclo, dois ou três meses, são preparados reelses que vão munindo as estratégias para comunicar àqueles produtos, serviços e empresas que estão no momento de dizer algo interessante para imprensa: ou um lançamento de produto, ou uma conquista, ou um evento ou alguma coisa deste tipo. Então, isso de maneira geral é o que tem norteado esta ação relacionada à comunicação do CIETEC como suporte às incubadas. Ultimamente a gente começou a desenvolver uma ferramenta de levantar informações e apurar, criando uma maneira de dizer diferente. Muitas vezes o empresário entra aqui e na hora que ele preenche a ficha dele, o negócio dele é outro. Na medida em que ele vai desenvolvendo o negócio dele vai mudando e é muito difícil ele chegar a um *best line*. Muito difícil! Então, a descrição do que é o negócio dele em sete ou dez palavras, sabe?

Durante as minhas entrevistas com as empresas Incubadas percebi a importância dos empresários falarem sobre seu negócio. E apresentar a inovação é complicado?

R.: É muito difícil. Mesmo quando você tem algo muito tradicional, por exemplo, atacadista têxtil é muito fácil. Quando é um negócio que tem uma inovação e o modelo de negócio ainda não está bem definido, que às vezes é tão novo que é complicado interpretar, é muito difícil comunicar. No ano passado a gente fez um negócio interessante que a gente chamou de Café 360. Então, o Café 360, é um workshop para o cara pensar um pouco a empresa dele e lá ele mostra seu negócio em 10 palavras. Isso fez um resultado muito bom para ajudar o empresário a ter a sua definição e ganhar a oportunidade. Tem um mito entre as startups que é o *elevator pitch*: você pega o elevador com uma pessoa importante, um cliente em potencial, um investidor, e você tem lá 7 andares para falar alguma coisa para ele, o que vocêalaria? Como você se definiria? O seu pitch de vendas ótimo, fala e 'tum'-o cara já entendi, e já cai a ficha e fala sobre o valor etc. Muitas das empresas ainda estão nessa fase, antes de pensar em mídia, em pensar em fazer um folder, é a primeira coisa que eu faço. Os caras sentam aqui e falam que querem fazer um folder, querem fazer um site. Eu pergunto: calma, em que fase que você está? Você já sabe qual que é o seu negócio? Para quem você vai vender? Senão, não vale a pena, não vale a pena o investimento que é muito caro. Quando ele tem que ser feito, ele tem que otimizar o retorno. Caso contrário, joga dinheiro fora, divulga errado ou conta uma história diferente para muita gente. Outra ferramenta que já tem uns 10 anos é um ciclo de desenvolvimento de identidade visual feito com estudantes dentro da grade curricular da ESPM – Escola Superior de Publicidade e Marketing. Ainda que seja feito por estudantes, só o processo do cara fazer o *briefing*, sentar na frente do criativo, só pensar naquilo, fazer

uma devolutiva e um segundo momento de reflexão apontar os diferentes caminhos e fechar/consolidar o trabalho completo já é um aprendizado duplo. Porque o empresário ganha com isso e isso que é uma das coisas mais importantes no negócio de comunicação como um todo: você saber 'brifar' bem, você contar bem sua história e sua necessidade para pessoa que está só pensando naquilo. Obviamente que ela tem outros clientes e outros trabalhos, mas naquele momento ela foca naquela história que você contou. Isso no processo de comunicação como um todo é fundamental, mas isso também serve para outras coisas, outras áreas, se o cara for esperto ele passa a utilizar isso nas suas relações comerciais.

Esse processo que você disse do erro e do acerto, você vê isso como um processo natural de aprendizado?

R.: Eu acho que esse é o processo real. Acaba tendo um processo de aprendizado.

E vocês apoiam com alguma capacitação também?

R.: Daí tem outra ferramenta, a quarta, que são os cursos regulares que a gente tem com o SEBRAE. O SEBRAE tem desde 'Como participar de Feiras' até outros, que os empresários podem participar como aprendizado. O SEBRAE tem a característica dele padronizada, não é um curso *customizado* para o CIETEC, mas para muitos deles é muito útil.

Que mais? Eventos?

R.: A gente sempre teve a estratégia de eventos. Durante uma fase paramos porque não teve liberação de recursos no CIETEC, depois voltou a fazer um tipo de apoio que era juntar um grupo de empresas para participar de uma grande feira. E no ano passado teve uma grande mudança, que eu acho que de maneira geral, foi muito bem aceita. Ao invés da gente dispersar energia em pequenos eventos, a gente fez um grande evento do CIETEC com a possibilidade de participar um número maior de empresas e com um público menor relativamente com as feiras tradicionais, mas um público que foi lá para ver aquilo. Não adianta você participar de uma feira que vai 30mil pessoas e zero vírgula nada por cento imagina que vai te ver lá. Porque a grande maioria vai lá para ver os grandes equipamentos, as grandes novidades, aquele ambiente de feira com farta distribuição de brindes e papéis e aquela coisa de feira com stands grandes. Que nunca foi o perfil das incubadas. A gente ali sumia! E nesse caso a gente inverteu um pouco o papel, nós nos colocamos em primeiro plano e as empresas também, então de maneira geral o índice de aceitação foi muito bom, os empresários ficaram muito satisfeitos e o mercado de maneira geral aceitou muito bem. Entendemos que este pode ser um ativo para o CIETEC. Como uma ferramenta anual. E tem outro detalhe importante: quando você organiza um grande evento próprio do CIETEC há uma preocupação das incubadas de se prepararem para esta apresentação, e isso é importante. Pois quando você tem um grupo muito grande é difícil ter um motivo para todo mundo olhar para você ao mesmo tempo e você passar uma mensagem. Então quando você cria uma história dessas você tem pelo menos quatro oportunidades de colocar muita gente em uma sala de reunião, olhando para você e passar pelo menos quatro recados. E isso é muito importante. Também é uma comunicação, uma parte importante da nossa comunicação com eles. São vantagens que entram em paralelo ao evento como um todo.

Com o evento você cria um *dead line*? Porque para aquele evento as Incubadas terão que estar com o produto correto, pitch, material de vendas, equipe etc. Então eles ganham um conjunto de desafios que devem enfrentar até uma determinada data?

R.: Exatamente. O cara tem que ter coisas a fazer. Porque você sabe que, isso é um recorte só, existe uma crítica muito grande em cima do negócio de incubadoras, supostamente a incubadora cria um colchão - certo conforto para o cara - que a velocidade de

desenvolvimento pode diminuir. É uma discussão que tem prós, verdades, mentiras, casos e casos, mas ela tem uma parte de verdade realmente, pois o cara vem para cá tem um aluguel relativamente barato, comida barata, não paga estacionamento, entre árvores, internet boa etc. O cara pode ficar aqui e não correr atrás da resposta do mercado. Por isso que criaram a aceleradora, que também é um modelo cheio de críticas, não é um modelo perfeito. A combinação dos 2 provavelmente pode ser a melhor coisa. Então se a gente não tem estes marcos, essa característica das incubadoras pode se acentuar. Aumentar a temperatura da frigideira é bom.

Agora o CIETEC acaba sendo um guarda-chuva para essas empresas. Porque todas elas quando falam de comunicação elas se respaldam no CIETEC como marca reconhecida e que as permite dizer o que querem. Como o CIETEC trabalha a marca? Na imprensa?

R.: Na imprensa. O CIETEC tem uma característica única, ela está ligada a maior universidade do país. Essa ligação já foi mais ou menos próxima, já foi colocada em xeque, mas de qualquer maneira a USP abraçou este projeto da agência de inovação e está com o CIETEC como a incubadora da capital de SP, porque tem outras incubadoras, mas nenhuma delas na verdade tem a *performance* que tem o CIETEC, por sua característica específica institucional. Isso atrai. Já foi mais, né? Mas a USP de qualquer maneira ainda é uma marca forte e isso traz credibilidade. A gente às vezes tem que reforçar que não é uma incubadora da USP, porque ela não é da USP, a gente tem que pedir para os empresários manejarem um pouco para não dizer que ela é da USP. Quer dizer, tem 30% aqui que são da USP. Então fala que é da USP sem ser. E o próprio IPEN que é uma entidade um pouco menos conhecida, mas também muito importante, para muitos setores específicos que ela atua, também tem parte do CIETEC.

E como é a vigilância dos empresários ao falar do CIETEC? Há algum controle?

R.: Não, a gente não exerce um controle, a gente soluciona conflitos. A gente está atento a isso, então caso a gente veja algum exagero, a gente tenta corrigir. E claro, nas palestras quando o cara entra no CIETEC ele é informado sobre os *do's* e *no do's* - o que pode e o que não pode. Isso de maneira geral em quase 15 anos nunca teve nada muito fora da curva. Já se passaram aqui 400 empresas, cada cabeça uma sentença, eu até acho o resultado muito bom. Às vezes a gente vê um exagero ou outro, mas aí a gente chama o cara e fala: "Assim não dá". A gente já fez experiência, por exemplo, de deixar todos os logotipos disponíveis no site, mas daí começou a vir exagero. Hoje inverteu, o cara quer usar o logotipo do CIETEC, ele pedi e a gente deixa muito claro a responsabilidade do uso do logotipo é sua. Então o cara maneira, né? Não acha que aqui é a paixão que vai resolver. Quem apoia o CIETEC é a USP, a USP apoia o CIETEC, a USP não apoia as empresas. E outra coisa que é importante é que as empresas que estão apoiadas, por exemplo, pelo FINEP, pela FAPESP e pelo CNPQ elas têm esquema de divulgação destes apoios, que é um apoio até mais importante, porque é um apoio financeiro.

E o que não é coordenado por aqui, pela comunicação? O que acontece entre as empresas incubadas ou entre parceiros?

R.: Essa é a segunda parte que é muito importante. Na realidade uma das coisas mais ricas que tem no CIETEC, justamente é esse ambiente, essa sinergia entre empresas. Os caras se encontram e trocam informações e isso é no boca a boca, é no cafezinho. Na realidade nesse evento que eu falei agora a pouco, o Café 360, esse Workshop é muito importante por isso também. Porque é um momento entre eles e a gente encontrou um formato interessante. Agora para esse ano (2013) a tendência é a gente fazer mais vezes isso. Então, o momento do cafezinho, não existe nada sistematizado pelo CIETEC hoje, o que nós temos de concreto é a

partir desse ano vai ter uma espécie de rede social para as empresas. Que deve ficar pronto agora, a gente deve lançar depois do carnaval, a pessoa poderá cadastrar e trocar informações como um Facebook interno aqui (uma intranet). E também esses eventos de encontros, que na verdade cada um tem uma metodologia, o nosso chama `Business Canvas` - um *template* (um modelo), que o cara coloca o plano de negócio dele em algumas categorias e visualiza o negócio da empresa em uma folha de papel. Então primeiro as pessoas fazem os das suas empresas, depois elas expõem, e cada empresário conversa com os outros discutindo o modelo de negócio dele. O que é bom para tudo mundo - interação. Esse “*Business Model Canvas*” é um livro que já tem uns 4 ou 5 anos, surgiu fora do Brasil, traduziram para o português, e é uma dinâmica entre outras - essa é boa, funcionou muito bem e a gente pretende fazer novamente como uma ferramenta proativa do CIETEC. Projetos tem vários e o que a gente está falando é o essencial: a conversa entre os empresários, uma das coisas mais ricas que o CIETEC, um ambiente como esse pode oferecer.

E o networking de fora para dentro que cada consultor e empreendedor podem trazer para ele e para outros?

R.: Esse lado o CIETEC faz muito. Os consultores do CIETEC participam muito de atividades, reuniões, painéis, aulas, fora do CIETEC. É como você jogar uma rede e quando volta sempre tem um peixe que vai cair aqui de novo para aumentar a rede. Há um tempo teve uma pessoa que mapeou de alguma maneira esta rede de relacionamentos. Eu não me lembro do nome da pessoa, mas o cara montou um mapa mesmo.

É difícil tangibilizar o que acontece nesta rede?

R.: É. Em algum determinado momento a gente pensou em transformar isso em uma árvore. Mas sempre precisava fazer um upgrade desta árvore.

Outro ponto que é importante é a rede de parcerias, considerando o fato que existem muitos parceiros com objetivos comuns entre as incubadas. O parceiro acaba levando as experiências de um para outro, por exemplo, algumas delas utilizam a mesma empresa de registro de marca. E o que aprendeu e as lições aprendidas eles ganham.

R.: Essa questão de registro de marca é uma coisa que foi muito avançado para os padrões brasileiros, porque aqui no Brasil estas questões de patente ficam em último na cadeia. E aqui no CIETEC a gente colocou no começo. A gente sempre fala para a Incubada ir atrás da sua patente, registrar e fazer tudo direitinho. E isso não é uma ação de comunicação, mas também é muito importante. E ultimamente as empresas trocam relacionamento porque é um processo caro, que toda hora gera dúvida. As questões de propriedade intelectual do Brasil é uma posição de fragilidade associada à pirataria. Aí depois vem outro e fala que o tempo da propriedade intelectual já passou e que tem que desencanar. Então é um assunto que gera dúvidas e o posicionamento do CIETEC de maneira geral, antecipando esta questão e este problema é interessante.

Os editais também são processos que permitem uma grande troca interna de informações?

R.: É. Quando a pessoa vai participar do processo seletivo ele obrigatoriamente faz o curso de Plano de Negócio. Que é muito bom, porque primeiro mesmo que o cara não passe pelo menos ele fez um curso de Plano de Negócio. Já se apropriou. E este curso de Plano de Negócio é um ambiente de troca muito bom.

Depois a empresa Incubada tem que competir com as médias ou com as grandes empresas que têm produtos correlacionados e que estão na mídia de massa. Qual a visão

do CIETEC? A empresa tem que entrar em ações de massa também?

R.: Na verdade é assim, quando você fala em mídia de massa, comunicação em massa, o CIETEC não tem histórico de empresas B2C - para o consumidor em geral. As empresas que entram aqui normalmente são B2B, elas vendem para outra empresa. Então isso diminui bastante o que pode se chamar de comunicação de massa, elas participam da comunicação dirigida na revista de Odontologia, uma ação específica nas associações, exemplo: ABIMAC. Isto é importante frisar, que não é comum as empresas Incubadas do CIETEC divulgarem na mídia de massa.

E ser B2B já faz parte do corte de seleção do CIETEC?

R.: Não. É porque a inovação para produto de consumidor é mais cara e normalmente não acontece no Brasil, ela vem de fora. Então as empresas inovadoras de produtos de massa elas lançam fora do país, normalmente são multinacionais, e elas não tem P&D aqui. Tem uma ou outra empresa nacional que tem P&D, exemplo Natura e Embraer. Mas a inovação de grande empresa no Brasil ela é B2B, exemplo: a cadeia de Óleo e Gás, a cadeia de Construção Civil, a cadeia Automobilística um pouco, a cadeia de Autopeças, estas são as principais empresas inovadoras brasileiras.

Após Graduada a Incubada conseguiria trabalhar com a comunicação na mesma frequência, só que sai do CIETEC.

R.: O momento que ela vai para o CIETEC é o que a gente chama de comercialização pioneira, depois que ela já fez essa parte, a tendência é que ela saia do CIETEC. Então por exemplo: uma empresa de fitoterápicos ela vende para o consumidor final, então o posicionamento que ela pode ter é o de vender insumos para os fornecedores da cadeia, assim reduz o custo de marketing. A médio e longo prazo pode ser que mude um pouco este padrão.

Qual a incubada que é caso de sucesso em comunicação?

R.: A Sociedade do Sol é uma empresa que veio para o CIETEC como uma empresa privada normal para desenvolver aquecedores solares, pelo perfil do empreendedor e pelo tipo de produto que ele estava trazendo o próprio CIETEC o convenceu que ele era uma ONG. Ele na verdade tinha que disseminar esta ideia de aquecedores solares que qualquer pessoa pode instalar na casa os aquecedores de água. Que é o 'faça você mesmo', que tem uma coisa lúdica para as crianças, de aprendizado. Uma questão física de como a água quente sobe e a água fria desce, com uma ação do sol e a inclinação correta. Então na verdade ele se transformou mais em um disseminador dessa ideia e foi para o apelo social. Durante muito tempo, nos primeiros anos do CIETEC, ele era a estrela daqui. E ele ainda é procurado. Agora, a gente o entende como um ativo social do CIETEC, pelo importante papel que cumpre. E foi muito articulado com a comunicação. E o que é muito interessante é que ele é uma figura que tem aquela imagem do inventor, sabe? O Augustinho. Ele é o caso de comunicação do CIETEC. E ele foi muito importante para divulgar o CIETEC.

E agora o CIETEC está abrindo outros CIETEC?

R.: Há uns cinco ou seis anos abriu uma nova unidade, uma incubadora em Mogi das Cruzes que o CIETEC é o gestor. Agora abre esta possibilidade de gerir outras incubadoras, pelo modelo. As incubadoras normalmente são ligadas às Universidades e as Universidades acabam destacando um quadro da Universidade que normalmente é um professor, um doutorando, para ser o articulador dessa incubadora. Só que a incubadora é uma empresa e o tipo de problema tem que encontrar a pessoa certa, porque são problemas de empresários, fornecedor, pequenos problemas, então o cara que tem uma tese ele não trata aquilo com o interesse que é necessário. A menos que seja um professor específico, mas de maneira geral

acaba ficando um pouco restrito. Então esse modelo que foi criado para o CIETEC, ele é uma entidade independente da Universidade, ele acolhe os projetos da Universidade e interage com a Universidade, é mais produtivo. Mas vamos ver, estamos em uma perspectiva boa. Este ano é um ano de decisão.

Mas esse negócio de ampliar vai ter que criar mais métodos de controle?

R.: Sim, para finalizar e enriquecer a sua pesquisa, o CIETEC, como todas as incubadoras, de certo nível para cima vão participar esse ano de um processo chamado SERNE. Que é uma espécie de uma ISO 9000 para incubadoras que tem o objetivo de padronizar alguns processos internos na gestão de uma incubadora. Então é claro que quando se fala de incubadoras no Brasil não imagine o CIETEC, porque 98% das incubadoras têm no máximo dez empresas incubadas, se tiver dez empresas (a grande maioria tem quatro, cinco, seis e sete empresas). Você tem umas quatro ou cinco que tem quarenta e o CIETEC. Então tem um abismo muito grande. Quatro ou cinco mais importantes do país, entre as quais o CIETEC, e no meio de campo que são umas quatro ou cinco também e o resto que são umas pequenas incubadoras ou iniciativas locais - que tem o perfil que muitas vezes não são de base tecnológica.

Lá em Santos tem uma que é bem focada no Porto.

R.: É. A de Santos tem espaço de crescimento grande, por causa do pré-sal, por causa da densidade dos portos. Tem uma perspectiva de remodelagem de toda a cadeia na questão dos portos e isso vai gerar muita necessidade de inovação, de infraestrutura em maneira geral. O pessoal do Rio da cadeia de pré-sal está super bem. Em Recife o modelo é excelente, o modelo funcional deles é muito bom, eles são independentes e eles tocam aquilo com dotação orçamentária, já o CIETEC não tem.

Então vocês têm uma troca de conhecimento entre as próprias incubadoras?

R.: É. Tem a Associação Nacional ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores) que é a que o Sérgio preside (consultor diretor executivo do CIETEC) que está fazendo o SERNE, junto com o SEBRAE. A associação é importante, basicamente ela tem uma atividade que é uma reunião anual. E a distância entre incubadas é grande, na verdade essa reunião é muito importante para os menores. Aprende muito o cara que está em Campina Grande, em cidades do interior, no Nordeste.

Obrigada!

APÊNDICE C

ENTREVISTA CIETEC

Franco M. Lazzuri

Consultor de Tecnologia da Informação - TI

Data: 10/01/2013

Horário: 09:30h às 10:30h

Local: mesa de reunião na sala do Franco no CIETEC - USP

Com relação às empresas incubadas, na sua visão, o que seria o ambiente mais comum de comunicação aqui? Como que eles se criam?

R.: Bom, o número um que a gente brinca aqui é o ambiente do cafezinho. É mais comum as empresas iniciarem uma comunicação pelo que elas têm de problema e não pelo o que elas têm de solução. Eu percebo muito isso. Ou então algumas chegam já querendo vender para todo mundo, querem se comunicar já se apresentando e vendendo, mas essas são poucas. A maioria diz "Putz! Estou procurando tal coisa; Estou com dúvida nisso; Olha! se você puder me indicar tal coisa.". Só que, com um 'só que' bem grande, o perfil dos profissionais e o tipo da empresa fazem com que isso seja muito caso a caso. Então o que a gente já teve de experiências legais? A gente já compartilhou uma lista de fornecedores entre os incubados. A gente já compartilhou lista de compras e várias coisas. E o que a gente percebeu? Que não funciona para todo mundo da mesma forma, justamente por causa da comunicação e da execução. Por exemplo, um fornecedor que é bom para três, outros dois odiaram. Na incubadora você tem muito o negócio pessoal do executivo, da execução. Por isso que eu considero o cafezinho o mais importante, porque ali você tem a questão do relacionamento interpessoal que gera afinidade com a pessoa e aproxima. E no cafezinho as sinergias são criadas através de encontros, workshops, palestras, e o pessoal acaba fazendo junto. A sinergia acontece, quando tem a afinidade interpessoal. Então, temos empresas na área de TI que praticamente são de três grupos diferentes. Tem grupos de empresas que se reúnem terça de manhã, tem grupos que se reúnem sexta à tarde. Você tem vários grupinhos para trocar informações e experiências, mas tem grupos que se formam e se vão. O pessoal que gera mais afinidade cria um grupo e compartilha, trocando bastante informação de novidades e eventos. Quando a empresa começa a executar, pegar muito *backlog* (muitas tarefas no mercado) ela começa a se afastar um pouco desse grupo, porque ela já está naquela fase de bater a cabeça no mercado e fazer rodar o projeto. A interação depois do cafezinho, quando tem algum sucesso, mas que é pontual são os encontros e workshops, por exemplo: tenho um encontro e aí separa alguns temas, um dos temas, por exemplo, atendimento ao cliente, o que acontece? Se eu passo um tema de uma hora sobre isso daí, só sobram três na sala, pois as outras ainda não estão interessadas porque estão desenvolvendo o produto e não entendem nada de atendimento e nem sabem que precisam se preocupar com isso. Então os temas precisam ser rápidos. Quando há a comunicação, as empresas que tem esse problema depois do encontro, que é rápido em torno de 1 hora ou 40 minutos, elas começam a se reunir para resolver aquele problema. Então uma empresa incubada, por exemplo, teve uma ótima experiência utilizando no atendimento o Sugar CRM e a cada quatro meses ciclicamente eu coloco esse tema para as outras empresas. Vira e mexe juntam duas ou três empresas com esta para aprender a usar o sistema, e o pessoal troca experiência. E assim em vários segmentos. Outra coisa importante para troca de experiência são os pesquisadores da USP, tem laboratórios que uns gostam e outros odeiam. Quando as empresas chegam, a gente fala: "Olha agrega essa tecnologia ou faz isso daqui" e fala para pegar o conhecimento das outras empresas. Quando as empresas

começam a se conhecer nesta rede, normalmente fala que está conversando com um professor e é genial, aí a outra vai lá e leva porrada e vai para outro. Nem sempre tudo que você consegue padronizar funciona. Não tem uma fórmula, mas o que a gente costuma fazer que é o que dá mais certo é compartilhar as experiências que já aconteceram. Esse é o melhor jeito! Porque quando a pessoa vê alguma coisa e gera uma empatia, ela fala: "Nossa! Acho que eu preciso ir por este caminho também." E aí, senta e conversa com o empreendedor que já passou por isso, vê tudo etc. O que a gente percebe é que as empresas têm duas fases aqui dentro: uma que a gente brinca que é de stress/nervoso, que é quando a empresa está para entrar no mercado e ela enxerga tudo de uma forma muito crítica - tudo é problema e a culpa é daquele e daquele; a hora que a empresa entra no mercado e começa a ver como está, muda completamente a visão da empresa - eu preciso fazer isso, aquilo precisa mudar etc. Isso também é comum acontecer e a melhor forma de você ver e internalizar é juntar com uma empresa que já está no mercado para conversar e ela te contar a realidade, ou seja, mudar de padrão. Por isso que quando as empresas entram aqui a gente costuma falar para elas conversarem com as que já passaram pelo CIETEC, para trocar experiências, para ver o lado da execução, o lado de modelar o negócio etc.

Conte sobre o processo de aprendizado de comunicação?

R.: A verdade está aqui e a pessoa tem que enxergar isso. Três casos legais:

- uma empresa que fez um software de estatística para bolsa de valores e precisava de 2,5mil assinantes para ter lucro e tinha uma pessoa e meia no BackOffice e na hora que ele ia lançar o produto a gente disse que ele não iria conseguir atender o boleto bancário, cobrança, dar suporte para mais de mil pessoas com essas duas pessoas no BackOffice. Aí o empreendedor demorou mais cinco meses para acertar todo o processo automatizado de cobrança, instalar o produto e já gerar um diagnóstico para que não tenha suporte. Fez tudo isso e conseguiu. Hoje ele está praticamente ele e o filho, com quatro mil assinantes e o negócio se gerencia. Ou seja, ele teve a capacidade de segurar a ansiedade, ajustar e entrar no mercado. E esse é um case que foi legal, porque o empreendedor ouviu e mudou.

- um case que não deu certo, por exemplo, a empresa vem com três sócios e não passa no processo seletivo. A gente fala que não consegue incubar empresa de serviço, que tem que fazer um produto. Aí colocou outra submissão e não passou de novo por que estava mais serviço do que produto, aí na terceira tentativa os caras passaram e fizeram um produto na área de *mobile*. Fizeram o projeto para o Edital PIPE, ganharam R\$400 mil, começaram a prestar serviço para Warner Bros (empresa mundial)... enfim, a empresa cresceu, mas virou de serviço. E a gente falou que queria produto, escalável, senão a empresa vai ficar nisso terá 60 caras uma margem de 4%, sem lucro. Depois de cinco meses que eles estavam no CIETEC a empresa rachou, eram três sócios, um foi para uma empresa, o outro foi para uma empresa de marketing esportivo e outro ficou na empresa Incubada. A moral da história é que as três empresas deram certo, mas os três continuaram aqui querendo migrar para produto e precisaram se matar prestando serviço. Ficaram um ano nesse mercado para depois voltar e dizer que agora querem fazer produto. E também tem o lance da pessoa se encontrar e querer entender o ecossistema, não adianta você ficar falando.

- E já no caso de outra incubada que está fazendo diversos sites e não vende. Já falamos, já testamos, já o ligamos com vários caras, mas o mercado dele é aquele que tem que imediatamente usar para pedir, valorizar o produto e potencializar o uso. O consumidor final não deu feedback positivo, mas o empreendedor continua querendo vender da mesma forma. Quer vender gelo para esquimó.

E os cursos que vocês oferecem? Eles vão nessa linha? Vocês vão sentindo como cada empresa apresenta um padrão definido?

R.: Não. A gente tem um monte de temas recorrentes que eles sempre costumam pedir. Só que não adianta, por exemplo: em abril uma empresa estava com uma super dificuldade na área de cobrança, para sistematizar a cobrança, mas só ele tinha esse problema porque ele estava com 70 clientes e nenhum outro estava comercializando para muitos clientes. Então ninguém tinha esse problema, aí eu trouxe uma pessoa de e-commerce para fazer uma palestra e o restante do pessoal nem absorve, porque não está naquele momento. E uma coisa que acontece na incubação é que aquilo que não for problema para você e você não enxergar que a luzinha amarela ou a vermelha está acendendo você não vai dar atenção. Incubado só resolve 70% do que deveria resolver, não resolve mais que isso. E isso é padrão. Então, os temas tem que estar muito dentro do que eles querem. Tem época que dá para você reunir em uma sala de uma palestra 27 pessoas e tem época que você reúne 5. Por exemplo, o programa da nuvem da Microsoft, quase todo mundo aqui deveria estar na nuvem, aí você traz o cara que é o top máster da América Latina da Microsoft para ceder 80 horas de engenharia para qualquer empresa daqui e os caras não tem tempo para conseguir colocar no projeto deles agora. Cada empresa tem o seu momento.

Muitas das empresas deram como uma solução para seu negócio a publicação científica. Como você vê isso? Porque muitas deram isso como objetivo para comunicação futura, como forma de comprovação para entrar no mercado de uma forma diferente. É uma orientação do CIETEC?

R.: Não. Eu não me vejo dando esta orientação. Eu acho que se você usar a orientação científica para comprovar uma tecnologia tudo bem, para falar que esta tecnologia é legal. Agora o mercado demanda solução para solucionar o problema, tipo o problema era resolvido assim e eu resolvo assim porque é melhor, mais rápido e mais barato. Ou então, é mais caro, mas é mais eficiente. Mas o cara falar que precisa ter uma comprovação científica para sair para o mercado, eu acho que isso é mentira. Um exemplo: uma empresa Incubada vendeu para a Petrobrás, e o primeiro case deles é a Petrobrás, e não foi porque tinha tese científica e não foi porque tinha doutor na empresa. Foi porque eles resolviam o problema de variáveis que faziam a Petrobrás lucrar mais.

O CIETEC acaba sendo um respaldo, está sempre sendo associado com reconhecimento. Como é feito este trabalho de reconhecimento do CIETEC?

R.: São três pilares:

- O primeiro que eu duvido que alguém tenha falado, mas acho que é o principal, é a confiança que os empreendedores depositam no CIETEC. O que significa isso? Significa que uma pessoa escreve seu plano de negócios, coloca os segredos de negócios dele e expõe até seus problemas familiares. Eu acho que esta questão da confiabilidade e de sinergia é o fator principal. Hoje, das empresas que estão aqui, mais de 30% das de TI estão por indicação, não vieram porque acharam o CIETEC na Internet ou porque viram uma matéria na imprensa, foi porque o outro incubado que passou por aqui ou que está aqui falou para vir para o CIETEC e indicou montar sua empresa aqui. Então isso vem muito dessa carga de seriedade. Bom, dos últimos três processos a maioria vieram de indicação de outros incubados. Então essa carga de responsabilidade ligada a sigilo, a trabalhar a informação médica, eu acho que tudo isso é uma coisa que passa por baixo do tapete, mas é uma das maiores coisas que o CIETEC tem.

- Segundo é o fato da localização do CIETEC estar dentro da Cidade Universitária na Universidade de São Paulo - USP, que já tem mais de 10 anos e tem indicadores significativos. Isso também traz um recorte de respeito ao CIETEC.

- E o outro é que todos os parceiros do CIETEC são de longa data, a gente não tem relações que dure menos de um ou dois anos. O que acontece? Normalmente em incubadoras ou meio acadêmico as coisas são rápidas. Se você pegar os projetos do IPS ou de outras

incubadoras eles duram um ano ou um ano e meio e depois ninguém mais continua. Então por exemplo a IPS lançou um plano de todo mundo ter o *Cloud* da Telefônica e depois de sete meses foi fechado - cancelaram tudo. Aqui a gente pegou os projetos de *Cloud* da Microsoft, um ano antes do lançamento já estava com a gente e está até hoje. A gente procura fazer projetos, mas não porque o CIETEC quer aparecer, é porque pelo menos dois ou três empresas incubadas precisam dele e vale a pena para as empresas e aí o CIETEC vai lá e negocia.

A gente também conhece bem as Incubadas, então quando necessário tomamos atitudes como: esse daqui vamos chacoalhar mais, esse outro aqui vamos colocar na geladeira, esse outro vamos fazer isso também. Por exemplo, a gente está numa conversa seríssima super triste e eu estou sendo literalmente o cara que está batendo em uma startup aqui incubada porque ela prometeu que se não tivesse um contrato fechado até o fim do ano ela encerraria a operação e não fechou este contrato. E há um ano ela vem falando que vai assinar, e por mais que eu diga para, ele não quer acreditar, ele está continuando e está com um empréstimo de R\$200mil nas costas. E eu vou ter que ser o cara que bota ele no chão e fala para ele parar.

Mas dos três pilares, e idoneidade, indicadores, números e histórico e a questão de parcerias que a gente tem e relacionamento com os laboratórios, sempre são modéstia parte bem sucedidos. O pessoal consegue levar bem, gerar vínculos.

Hoje essas empresas Incubadas concorrem com grandes empresas, médias empresas, produtos que estão utilizando da mídia de massa nessa sociedade do espetáculo que a gente vive. Como é que vocês orientam e como é que acontece mesmo para esta competitividade mercadológica? Tanto quanto elas estão aqui, tanto quanto depois de saída já.

R.: A maioria aqui tem que trazer algum grau de inovação para poder ter uma oportunidade no diálogo de venda, porque o índice de rejeição para contratação de uma empresa pequena é altíssimo. E o que o CIETEC tenta fazer? Tenta colocar esta empresa numa situação de um posicionamento favorecido com uma oportunidade de diferencial. Por exemplo, uma Incubada tem um concorrente, mas ela se distanciou do concorrente criando três novas linhas produtos, fazendo parcerias com laboratórios, criando um projeto de semântica de inteligência na comunicação para poder distanciar dos concorrentes e hoje é *top* - quer dizer, os principais clientes do Brasil é dela, a segunda linha são do concorrente. Tem que comentar isso, por exemplo, reuniões com a empresa para conversar, cutucá-los sobre a visão estratégica; às vezes você percebe que os sócios estão indo cada um para um lado ou começando a brigar - trazer conversas sobre concessão e visão estratégica para tentar alinhar um pouco.

Existe um caminho não utilizando a mídia de massa, com altos investimentos de comunicação?

R.: A comunicação eu acho que é crucial, a preocupação com comunicação ela tem que ser um dos três pilares mais importantes que a empresa tem que ter para entrar no mercado. Não dá para deixar comunicação. E assim, as empresas têm dificuldade em se comunicar. Eu não sou comunicador, mas diversas vezes eu peguei *paper*, porque eu peço para as pessoas escreverem para colocar na parede (com resumo da empresa), eu peguei para redigir de novo e mandar para o empreendedor, revisar os textos porque estava muito técnico - horrível a comunicação! Então, você tem um problema de comunicação gravíssimo. As empresas têm dificuldade de vender, do ponto de vista de como o mercado tem que enxergar - falta às vezes isso daí. E não tem jeito, tem que contratar uma agência, tem que contratar alguém para resolver isso. A gente não tem aqui hoje, a gente tem uma assessoria de Marketing que é do SEBRAE, mas é uma assessoria mais estratégica, você não tem ninguém de comunicação para sentar com a empresa e reestruturar tudo no ponto de vista de serviço. Difícil! Agora, o que é

legal? É que a orientação que a gente faz é sempre focada em ‘se preocupe em pagar a operação’. Às vezes as pessoas ficam muito no estratosférico, no campo dos milhões, e isso daí é um campo que as negociações podem demorar três ou quatro anos, e vira loteria federal. Não é uma coisa tão fácil! Então, por exemplo, uma Incubada estava com um volume de clientes de médio porte monstruosa para conseguir ter uma operação que funciona. Não! Vamos ver junto com CIETEC, vamos visitar três ou quatro das maiores do Brasil e vamos vender. E assim, eles não sabiam vender, mas foi uma reunião muito engraçada, porque a gente chegou, conseguiu uma reunião com o diretor de inovação do Prospect, e depois de alguns processos de convencimento fecharam este negócio. Então tem muito disso, você começa com um cliente que te proporciona essa mola propulsora, você não ganha muito, mas te paga a operação e a partir daí você está no mercado.

Hoje todo mundo comunica o tempo todo, tem rede social, tem email, telefone... todo mundo está o tempo inteiro falando alguma coisa. E as grandes empresas começam a fazer ações de controle, de vigilância, sobre o que ele está falando sobre a minha marca, se é um gerente que está falando alguma coisa pejorativa sobre a própria empresa, se está comemorando umas férias de forma inadequada ... parece que existe um controle que está crescendo cada vez mais. Como que o CIETEC trabalha isso? Ele também faz esse controle? Trabalha com responsabilidade? Como é esta forma de vigilância? Existe ou não existe?

R.: A gente não tem uma vigilância formalizada. Por rádio peão, do corredor, claro que você fica sabendo de zilhões de coisas: zilhões de críticas ao CIETEC, zilhões de problemas entre funcionários, zilhões de problemas do tipo que o cara está quebrando e ninguém está sabendo e aí avisa os caras ou não, então zilhões... mas na verdade são questões que os consultores do CIETEC já têm um grau de maturidade para saber compreender e se comunicar bem, então a gente não tem problema hoje real porque a gente tem uma equipe que é mais madura - que é mais experiente e sabe orientar. Normalmente a gente tem uma assessoria de imprensa que também tem propostas para as áreas de redes sociais e tudo isso e o consultor de comunicação está em cima.

E as próprias incubadas? Vocês também deixam que elas façam o que querem?

R.: Então, a gente tem alguns ambientes: tem o LinkedIn que é um grupo, tem grupos via email - então a gente cria alguns grupos e o pessoal troca ideias, tem também grupos de graduados via email etc. O pessoal que gera mais afinidade acaba criando um grupo e compartilha e é legal, porque o pessoal acaba trocando bastante informação de novidade, eventos e aquilo que é novidade para todos e se nem todos receberam eu encaminho.

Mas não tem nenhum controle, no sentido de repente uma incubada falar alguma coisa errada sobre o CIETEC?

R.: Não, quando tem erro a gente comunica o cara. O que tem muito? Tem muito erro na aplicação dos logos do CIETEC. O cara usa errados a ordem e o apoio, isso acontece pra caramba. Outra coisa que acontece muito é o cara dizer que é uma empresa e está dentro da USP... Meu Deus! Normalmente quem está monitorando tudo isso é o Aluizio, né? Ele controla muito essa questão dos logos, tal, e os textos o Lucena revisa também. Então tudo que tem no site do CIETEC não é nada escrito pelas empresas incubadas, tudo foi revisado pelo Lucena e por mim, então tem algumas coisas que a gente toma cuidado.

Todo mundo fala sobre o CIETEC? Quando está em um evento, os consultores todos falam sobre o CIETEC? Ou tem apenas um porta-voz?

R.: Não, é geral.

Teria mais alguma coisa para acrescentar?

R.: Eu acho que o CIETEC precisa estruturar uma comunicação, mas o que eu digo não é comunicação, precisa ter um planejamento nessa área de conteúdo. Por exemplo: quem são nossos prospects? São empresários que estão com dificuldade de administrar. Quem que são nossos parceiros e a gente precisa manter um relacionamento? Falta ter essa estrutura.

E essa rede é o que vocês têm de grande valor?

R.: É, e o importante é manter essa rede ativa, fomentar relacionamento. Se você tirar todos os consultores do CIETEC e deixar só incubadas, mas com um ambiente que fala, vai! O pessoal ajuda, por isso que eu falo que é o cafezinho o mais importante! É o ambiente mais sinérgico de todos. Por mais que tenham encontros, tenham mailings e tenha uma série de coisas, eu acho que o cafezinho é o mais interessante porque as empresas quando chegam, as pessoas tem uma curiosidade nata e elas também têm dificuldades.

Obrigada!

APÊNDICE D

ENTREVISTA CIETEC

José Carlos de Lucena

Consultor Técnico

Data: 08/01/2013

Horário: 09:30h às 10:30h

Local: mesa de reunião na sala do Lucena no CIETEC - USP

Com relação às empresas e o CIETEC, como é que você vê esta relação de gerar comunicação? Conta um pouquinho.

R.: As formais são aquelas que a gente agenda reuniões, ou que eles procuram e agendam reunião comigo com outros, mas o que mais acontece aqui é essa informal, né? Cruza com a pessoa no corredor: "Oh, Lucena... tal" E aí então a gente resolve um assunto no corredor. Como também aqui eu fico de porta aberta o tempo todo, sem agendar eles me procuram, fazem a solicitação ou comunicam fatos e a gente registra: se é uma solicitação a gente dá um encaminhamento, se é um fechamento de contrato, uma aparição na mídia ou evento que eles estão participando a gente registra em nossos relatórios.

E esses relatórios são controles mensais?

R.: Sim, são mensais.

Conte sobre o Pitch Fórum, um evento que vocês também proporcionam no EXPOCIETEC.

R.: Esses são mais os eventos formais, que começa formal, mas que acontece muita informalidade no meio do andamento das coisas. Por exemplo, o Pitch Fórum é um treinamento que azemos para as empresas se apresentarem aos investidores. Fazemos uma agenda, eles se candidatam e eles simulam apresentações de 10 minutos - tempo que ele tem para expor ao investidor -, depois fazemos uma crítica para melhorar o diálogo. Mas no encontro casual a gente comenta alguma coisa sobre a apresentação, que a gente se lembra depois: "olha, você inclui isso e exclui aquilo, tal."

Como é que o investidor chega? Como é que ele conhece o CIETEC?

R.: Hoje o CIETEC está semanalmente na imprensa através das suas empresas Incubadas. E o CIETEC tem participado de fóruns e editais também, como FINEP, Bolsa de Valores, ou seja, eventos que tem um monte de investidores, e com isso acaba sendo conhecido. Há anos atrás poucos investidores nos procuravam e eram investidores de capital de risco mesmo, grandes investidores que queriam aportar aqui alguns milhares ou milhões de reais e as empresas nem precisavam disso, as exigências eram muito grandes e nenhuma conseguia atender. Agora não, a gente está recebendo pequenos investidores de 300mil ou 500mil.

Aí eles vêm aqui no CIETEC e vocês já identificam as empresas Incubadas e marcam uma reunião?

R.: Isso, até agora vinha sendo assim, a gente dava uma relação das empresas, eles selecionavam alguns e a gente fazia a aproximação. Dentro do foco deles era selecionada e a conversa era direta com os investidores. Hoje nós já estamos trabalhando um projeto de RI - Relacionamento com Investidores, onde o CIETEC atua mais, por isso o Pitch Fórum, atua junto ao empreendedor e junto ao investidor. Porque a coisa ficava muito solta. Agora o

investidor vai conhecer algumas regras e o empreendedor sabe também que existem algumas regras para esta aproximação. O que é bom para os dois, a exigência é bom para os dois.

O CIETEC tem ambientes comuns? Como eles funcionam?

R.: Ah! O que mais acontece aqui é essa comunicação informal, dia-a-dia. Eu até brinco que os melhores negócios saem no saguão do cafezinho. A gente sempre estimula quando as empresas chegam aqui, que elas conheçam os outros projetos, conheçam os outros empreendedores e interajam com eles. Mas nesse papo do cafezinho, eles começam a se conhecer melhor. E muitas vezes quando cruza com uma pessoa no corredor, resolve um assunto ali mesmo. Aí a conversa é mais informal, de repente: “Mas o que você faz mesmo lá?”; “Faço isso, isso e isso”; “Puxa vida! Você tem um software, por exemplo, que eu poderia utilizar no meu desenvolvimento.”. E aí, começa. Então muitos acertos, muita utilização de recursos de outras empresas acontece nessas conversas informais.

Eu estava entrevistando a Hygeia e eles têm uma parceria com outra incubada já Graduada, que não sei se foi você que indicou, mas foi um caso prático de integração, né?

R.: Acho que fui eu. Mas isso também é rotina aqui, como nós conhecemos todos os projetos, fazemos muito isso. Nós conhecemos todos, desde o plano de negócio, e de repente vislumbramos uma possibilidade de aproximação entre um e outro. Aí neste caso falamos com a Hygeia para procurar esta outra incubada que tem algo muito próximo que dá para fazer um negócio fantástico e deu.

E os processos de capacitação que vocês proporcionam também? Como funcionam? Eles têm um quadro normal ou vocês vão identificando perfis?

R.: Nós identificamos as demandas. Tem duas maneiras das empresas incubadas buscarem com apoio financeiro: no RHAE (aquele documento que a cada seis meses vão buscar informações na parte de desenvolvimento, administrativa, técnica etc.) e apontando necessidades aos consultores do CIETEC. Eles nos procuram, nós listamos estas demandas e programamos os cursos de acordo com esta demanda.

Aí vocês proporcionam para todos ou para esses que solicitaram?

R.: Isso, aí nós divulgamos para todos. Tem um limite de vagas que às vezes até ultrapassa.

Tem uma frequência legal?

R.: Tem uma frequência alta.

E acaba gerando negócio?

R.: Na capacitação não. É mais interno, mas é muito importante para eles. Por exemplo, um curso de precificação, é um problema que a empresa tem em chegar ao preço não correto de seu produto, então a gente usa muito o apoio do SEBRAE e dá os cursos rotineiramente e depois do curso tem uma consultoria pontual para a empresa. O curso é geral, para entender um pouco mais, e esse professor / assessor que veio dar aula aqui ele programa dois ou três dias com algumas empresas para ampliar a aula.

Uma coisa que reparei, como o negócio é inovador, as empresas incubadas tem certa dificuldade de apresentar rapidamente seu produto.

R.: Sempre que é inovador é uma novidade e o mercado fica com o pé atrás quando tem uma novidade, a gente cita sempre um exemplo nas palestras que nós fazemos aí para os próprios incubados: quando é um produto de substituição a um importado, ninguém fabrica aqui, aí

resolve fabricar aqui normalmente por um custo inferior ao importado, então o mercado pensa ‘melhor que o importado e mais barato?’. Então de qualquer forma tem que fazer um trabalho muito grande de marketing e de apresentação do produto para poder conquistar o mercado.

Quando é uma coisa muito diferente que talvez não tenha nem referência, ele tem uma grande dificuldade de apresentar?

R.: Mais ainda. Essa é a vantagem de estar no CIETEC, né? Aí a credibilidade é maior. Por que quem está lá fora e faz isso? Ter o guarda-chuva de apoio do CIETEC é importante. Nós somos parceiros de apoio e isso já ajuda muito.

Como que o CIETEC ajuda os Incubados a competirem no mercado? Porque os concorrentes maiores utilizam da mídia de massa.

R.: Eles têm alguns recursos: um deles é a participação em feiras ou agora no EXPOCIETEC, que eles apresentam o produto, e a segunda é na mídia mesmo. Quando o produto chega ao momento de poder mostrar a gente aciona nossa assessoria, prepara um *press release* e começa a divulgar.

E a própria rede que vocês têm de contatos? Como é que funciona?

R.: Eles ficam trocando figurinha nessa reunião sobre o que cada um faz, sobre as dificuldades com fornecedor, sobre os problemas com clientes, de repente ele pode ver na cadeira do lado um cara que tem uma solução que ele estava buscando lá fora. A rede é fantástica! E é muito comum, você tem muitas empresas utilizando os contatos de uma Incubada que faz célula combustível por exemplo. Eles têm recurso para apoiar outras empresas aqui. Hoje eles apoiam, sem exagero, umas dez ou doze empresas. Na área de TI também essa interação é muito importante e muito grande. Tem uma coisa importante a gente não admite empresas concorrentes, quando chega alguém com o Plano de Negócio que a gente percebe que tem alguém que está fazendo a mesma coisa, para não perder a oportunidade a gente encaminha para outras incubadoras. Todos os projetos que estão aqui são diferentes, mas eles têm recursos na área de TI, utilizam muitos recursos comuns.

Como que está a concorrência no processo de seleção para entrar no CIETEC? A concorrência é alta?

R.: É, nós temos um processo a cada quatro meses. A média de empresas que ingressam é 20. Que entram mesmo no processo 30, no primeiro filtro a gente elimina 30%, prosseguem para o curso de Plano de Negócios umas 20 empresas e a gente aprova no final 10.

E não tem muita divulgação para esse processo seletivo?

R.: Nem precisamos mais. No início eu ia até panfletar aqui na USP, eu e a Gisa íamos aos pontos de ônibus, procurava parceiros, a mídia e tinha que sair correndo para divulgar. Hoje não precisa mais. O próprio incubado, o próprio empreendedor é o nosso grande divulgador. É o boca a boca.

Tem no site a divulgação do processo seletivo, mas eu não vejo nem a assessoria de imprensa trabalhando nesta divulgação.

R.: Nem precisa, se melhorar estraga. Aí seria tanta gente que não daria conta de analisar.

Depois que a empresa sai daqui, que ela vai para o mercado, ela ainda conta com o apoio na linha de comunicação?

R.: Sim, em duas áreas: marketing e comunicação. Nesse momento eu acho que é o apoio mais importante que ela tem. Ela vai conversar com o consultor de comunicação e marketing

sobre divulgação. Hoje nós somos procurados quase que diariamente (pelo jornalista), por exemplo, ontem nós recebemos um pedido da Folha de SP. Quase que diariamente a gente tem um pedido, a gente seleciona dependendo do foco e da área de atuação e a gente vai direcionando. E normalmente são estas que já desenvolveram que já chegaram à comercialização.

Seria uma boa alternativa para a Incubada, a empresa ser vendida?

R.: Nós tivemos um caso só no início, mas na maioria das vezes todas sobrevivem com suas próprias pernas.

E tem algum controle de vocês sobre como está, resultados da Graduada (pós-incubada)? Continua tendo relatório de controle depois de incubada?

R.: Quando a empresa é graduada, ou seja, teria que deixar a incubadora, e ela se mantém vinculada como não residente aí a gente mantém todas as informações. Porque elas participam, preenchem os relatórios, participam dos cursos e eventos, mesmo fora do CIETEC. Então é como se elas estivessem conosco ainda. Agora têm aquelas que se graduam, passam pelo processo de incubação, saem graduadas e vão para o mercado e não permanecem vinculadas. Mas a gente tenta mantê-las sempre vinculadas aqui.

E elas continuam divulgando o CIETEC?

R.: Sem dúvida, estas que saem com sucesso e reconhecem que o apoio do CIETEC foi importante, elas são as maiores divulgadoras daqui.

Hoje todo mundo pode postar nas redes sociais, todo mundo é comunicador naturalmente. E tem algumas empresas que tentam controlar de certa forma o que os funcionários divulgam nas redes sociais, se de repente não está devidamente há uma intervenção. O CIETEC seria uma grande organização, que embaixo tem as incubadas, tem algum controle para saber o que elas dizem? O que os funcionários das incubadoras propagam?

R.: Não, um controle mesmo, não tem. Normalmente, quando as divulgações são conhecidas, são boas. As divulgações que se faz de funcionários, de ex-funcionários, de colaboradores das empresas são positivas.

E não tem por questão política ou por necessidade? Por que eu vejo que o público aqui do CIETEC é um público crítico e técnico. Então a gente anda aqui na rua e vê "Quem controla a velocidade é você". É por esta linha mesmo ou não?

R.: É por esta linha. Todos tem que assumir a sua responsabilidade. Imagine hoje nós estamos perto de 93 residentes aqui, e ter um controle rígido sobre eles, não faz sentido. Então a gente dá autonomia, dá liberdade e dá responsabilidade. Eventualmente a gente tem um probleminha com um colaborador com o uso de fotos, mas é coisa insignificante dentro do volume de gente e empresas que nós temos aqui. Há muita liberdade e a gente joga responsabilidade.

Na sociedade que nós estamos hoje as empresas cada vez mais estão controlando de forma que parece que as pessoas não tem mais personalidade, não são mais críticas, são parte movidas pela empresa e não próprias.

R.: Aqui não é assim. O pessoal de TI eles são mais jovens e são mais liberal, o cara vem trabalhar de bermuda e de chinelo, usa Facebook. Você pega outro pessoal de uma área mais conservadora é um pouco mais de rigidez, outros usam roupa social e celular de dados e assim vai.

E as salas? Elas acabam sendo vitrines para quem visita aqui? Como que é a organização hoje? Por que tem salas todas de vidros, outras diferentes?

R.: Gostaria que a gente pudesse abrir todas as portas e encontrar uma coisa bonita para mostrar, mas a gente deixa isso a critério da empresa. Nós recebemos visitas semanalmente e a gente sai pelos corredores. Por isso a gente pede para que tenha um banner para explicar previamente o que a empresa faz, abre a porta e mostra. Quando só tem um escritório não dá para saber o que tem em desenvolvimento. Às vezes tem umas programadas, a gente seleciona algumas empresas para mostrar, mas normalmente não é assim recebe uma visita e vai pelos corredores para mostrar. Então, mesmo que a empresa esteja desenvolvendo um equipamento e está utilizando a sala mais como área administrativa a gente pede para que coloque este equipamento para ser mostrado. Exemplo uma empresa faz um equipamento para solventes e dá para ser mostrado.

E aí fica mesmo como uma exposição?

R.: Fica como uma exposição.

Aqui é um lugar difícil de encontrar, muitas vezes nem no GPS acha, mas a partir do momento que você aprende o caminho é tudo aberto, você fala com todo mundo.

R.: É tem isso. Com exceção os laboratórios que tem a porta fechada porque trabalham com ar-condicionado, mas quando bate, abrem. E tem que ter alguma exposição do que está sendo feito pela empresa.

Por exemplo, no ano, estes relatórios que você capta, eles viram um documento para ser comunicado para as outras empresas?

R.: Viram. A gente divulga. A gente constrói um relatório anual, vou começar a trabalhar nisso agora, eu faço um bem amplo de todos os indicadores do CIETEC e de todas as empresas. E o José Aluízio faz um resumo do relatório anual, onde ele mostra a evolução do faturamento, de patentes, de divulgação e todos os Incubados recebem e a gente divulga.

Outra coisa que eu achei curioso, quando conversando com as empresas, elas veem o caminho da ciência como um artigo publicado ou um caminho mais acadêmico como alguma prova da inovação deles ou alguma prova de sucesso para eles - como se fosse uma medalha importante mesmo. E esse é um caminho que não é tão normal no mercado mesmo, as empresas maiores elas estão mais distantes. Como você vê isso? É uma orientação de o próprio CIETEC seguir o caminho acadêmico? Ou pelo fato da USP?

R.: Isso faz parte do espírito da pesquisa e desenvolvimento, aproveitar o conhecimento científico. Mas a maioria das pessoas que nos procuram já tem esta mentalidade, que precisa aproveitar o conhecimento científico para agregar ao seu desenvolvimento - ao seu conhecimento. E para isto, o CIETEC é rico: 30% do conhecimento científico do país estão na nossa periferia. Então aqueles que usam e sabem usar isso a chance de sucesso é muito maior. Mas a maioria vem com isso usar o conhecimento científico, e realmente você tem razão, e o mercado como um todo ele não é assim.

E esse é um caminho diferente do normal para comunicar, e eles veem isso como uma forma de oficializar a comunicação. É um caminho bem diferente.

R.: E aí há um caminho grande da informalidade, se eu somar só o IPT dá 400 laboratórios. Mas as apresentações que nós fazemos aqui caem muito nessa informalidade, porque pelos relacionamentos que os consultores possuem, nós indicamos: `Procura o Fulano de tal lá no

laboratório."; ou "Procura o Professor tal aqui na FEA.". Então é uma forma informal de você empreender, não existe um documento. Normalmente o atendimento e o apoio que ele recebe nesse formato e resolvem. E estas pessoas são do mercado que normalmente fazem a alavanca também.

Na questão de vigilância, do controle do que é propagado na ponta, que hoje não há aqui, nem no relatório vocês questionam sobre se houve alguma comunicação boca a boca que acontece e nem o cadastro do Facebook e Twitter dos incubados?

R.: Não, não entra. O único controle que a gente tem aqui, que o Franco tem, é para evitar que façam download de arquivos muito pesados. Já tivemos problemas de ficarem baixando aqui e caiu a rede do IPEN.

Vocês utilizam manuais de conduta ou de comunicação? Ou tudo está implícito?

R.: Está implícito.

Todas as empresas trabalham na informalidade, mas é como se o CIETEC fosse a formalidade que elas precisam? É o respaldo? Essa estrutura criada, de certa forma dá uma liberdade, mas também proporciona uma instituição central forte?

R.: No começo eles têm dificuldade desse relacionamento com imprensa, aí a gente acompanha. Vou fazer uma matéria com a empresa. As incubadas dizem: "Lucena, pelo amor de Deus". Aí acompanha, faz um treinamento e depois de alguns meses já estão aptas.

Essas empresas que ganham essa maturidade com o relacionamento interno elas veem muito mais valor, enquanto que as que não veem.

R.: Ninguém sobrevive sozinho neste mundo e a incubadora é a melhor forma de se relacionar com pessoas, com outras empresas, com mídia, com doutores. Aqui o ambiente é propício, então acabam descobrindo que tem jogo. A gente recebe alguns empreendedores que são fechados, não falam muito, mas a gente estimula.

E com relação a parceiros, eles usam os mesmos.

R.: Sim.

Isso gera ganho em escala?

R.: Sim, sem dúvida.

Algo para adicionar?

R.: No terceiro andar tem o Ponto de Encontro, um local que hoje não é muito utilizado. Mas eu queria que fosse muito usado pelas Incubadas para promover *happy hour* e momentos de descontração e interação, entre uma cervejinha ali e outra aqui.

Obrigada!

APÊNDICE E

Empresa incubada: Hygeia

Contato: Paulo Rosler

Empresário empreendedor

Dia: 19/12/12

Horário: 15h30 às 14h30

Então, sobre a relação da Hygeia com o CIETEC, quais são os ambientes que existem que proporcionam comunicação? Que o CIETEC proporciona à Hygeia e vice-versa, como é que você vê isso? Quanto tempo que vocês estão aqui no CIETEC?

R.: Nós estamos aqui um pouco mais de um ano. O CIETEC funciona de algumas maneiras, uma é provendo esta estrutura e facilitando o acesso aos recursos acadêmicos, a outra é uma referência, um selo, quando dizemos que estamos no CIETEC, na USP, no IPEN nos gera credibilidade – porque o inovador é duvidoso, e em outra mão o CIETEC também promove umas coisas que nos interessam como uma exposição perante aos investidores em potencial e um aconselhamento empresarial também.

Quando você diz na linha acadêmica, pode dar um exemplo?

R.: Na linha acadêmica, o fato de estar aqui, por exemplo, facilitou muito para gente contatar o Hospital Universitário. Facilitou conseguir verba no ano passado do SEBRAE. Facilitou com o contato da FUSP.

Então criou uma rede de relacionamento?

R.: Criou uma rede de relacionamento, dada a credibilidade do CIETEC.

E entre a Hygeia e as outras empresas incubadas, neste ambiente de portas abertas aqui? Teve alguma interação?

R.: A gente teve uma bem interessante. De alguma forma uma empresa Graduada do CIETEC, tomou ciência do que a gente faz, chamou a gente pra conversar e isso gerou uma boa parceria. Por intermédio do CIETEC.

Como uma empresa startup, que está começando, vai competir em um mercado totalmente espetacular que trabalha com mídia de massa? Qual a estratégia de vocês?

R.: Bom, eu falaria muito sobre isso, mas tomando o escopo da comunicação, nós temos uma questão um pouco diferente, porque o público-alvo de certa forma é restrito, né? A gente não tá falando de produto de massa, nós estamos falando de produto muito específico que se direciona a hospitais e planos de saúde e gestores de seguro de saúde. E uma característica que a gente nota é que este mercado você não acessa muito com a propaganda, essa é a nossa visão, você acessa ele com relacionamento. Então para falar com alguém desse mercado você tem que ter alguém que apresente ou alguém que conheça. E essa tem sido a nossa entrada: alguém que conhece alguém que nos apresenta e a gente começa a interagir. É boca a boca mesmo.

E as parcerias. Vocês estão investindo em parcerias para chegar ao cliente final?

R.: Se você tem recurso você pode estabelecer algumas coisas, como toda boa startup nossos recursos são limitados, então criamos uma rede de relacionamento dada a credibilidade do CIETEC, e buscamos nossos clientes através do boca a boca. Por exemplo, o SmartCamp

(evento) foi uma oportunidade que veio pelo CIETEC, o Health 2.0 (evento) outra, fizemos uma amizade com uma empresa Graduada do CIETEC, que começou aqui dentro e a gente acabou desenvolvendo uma solução, em um modelo preditivo, para ela aplicar lá nas ferramentas dela. Nossa empresa até hoje é financiada por mim e pelo Marcos. Nós estamos a dois anos trabalhando. Então a nossa estratégia por enquanto tem sido de buscar as pessoas de nosso relacionamento, estimular os relacionamentos e usar as oportunidades que tem.

Vocês foram ao EXPOCIETEC?

R.: Não. Nós achamos que lá não seria bem o nosso público.

Foram visitar, de forma presencial?

R.: Nós tivemos lá, participamos das palestras, andamos na feira. Mas achava que o público não era exatamente o nosso público, a gente não esperava encontrar gestores hospitalares ou algo assim. Então a gente pensou, bom vou ter que gastar tanto para fazer isso e dados os recursos...melhor não.

E a infraestrutura de comunicação do CIETEC? Vocês utilizam dela para alguma coisa?

R.: Existe uma empresa que faz comunicação [assessoria de imprensa], a gente chegou a conversar, mas não tivemos um retorno disso ainda. A gente procurou, conversou, expôs o nosso produto, mas isso não gerou alguma coisa. A empresa que faz a assessoria de imprensa, a pessoa ainda não gerou pra gente um retorno.

Você falou no começo da entrevista que seu site também ainda não estava legal, então vocês estão bem no boca a boca mesmo, no network mesmo, correto?

R.: Então o site ele não está melhor ainda porque não mexemos nele (risos). O site deveria melhorar.

Pensando em comunicação, o que você vê que por enquanto mais te ajudou? E o que menos te ajudou? Algum passo importante da empresa que a comunicação colaborou ou não?

R.: Olha, por vias não tão diretas, mas o CIETEC tem sido um importante meio, levou a empresa graduada e levou ao SmartCamp, porque a coisa do SmartCamp nasceu aqui dentro. Por ser o CIETEC, a IBM veio até aqui e apresentou o programa de incentivo. Deram uma palestra, eu me interessei e decidimos participar. Entramos no processo e fomos o finalista sul-americano. E isso deu para gente uma exposição bastante interessante, fora toda uma carga de mentoras que ganhamos. A gente teve feedback de mais de 30 mentores empresários, diretores da IBM e outros que participaram, investidores que participaram do SmartCamp na qualidade de mentores e deram os seus feedbacks também. E isso tem um valor enorme para gente. Então o CIETEC tem sido uma porta muito importante e a outra tem sido a rede de relacionamento, a gente conhece alguém que conhece alguém e assim vai. Exemplo: eu fui parar em dos Hospitais mais importantes de São Paulo porque conheço um amigo que é irmão de um diretor. Também fomos a outro dos principais Hospitais de São Paulo porque meu sogro trabalha no mercado farmacêutico então ele tem conhecimento lá e assim tem sido nossa trajetória.

E a dificuldade da comunicação?

R.: Ah! Dificuldades têm muitas coisas. Quando você fala de inovação, todo mundo fala que é bacana, mas quer saber onde que isso já foi feito. E a resposta é: não foi feito. Nós fizemos na UTI neonatal do Hospital Geral de Carapicuíba - pequeno, portanto não tem validade estatística. Não posso dizer que eu provei que a minha solução funciona. Precisamos montar

uma estrutura, para superar estas barreiras naturais, que são barreiras. Esse Hospital de Carapicuíba não teve nem recurso para programar esta solução na completude que ela exige. O pessoal teve boa vontade, mas não tinha recurso para conduzir um projeto como a gente precisa.

E quando você diz inovação, a dificuldade é de vender o negócio como diferente, como novo ou de buscar investimento?

R.: Olha, são as duas coisas. Uma coisa que eu acho que a gente tem sido muito bem sucedida no processo de comunicação é explicar o negócio para diferentes públicos. Falamos com médicos e com investidores também. Agora, a outra questão importante para gente é como superar essas barreiras naturais, porque a minha sensação é que nesse último SmartCamp o vencedor estava entre nós e dado tudo que a gente apresentou, o nosso produto se encaixa muito com o que a IBM estava procurando. Mas quando deu de resultado isso? Essa foi a pergunta! Não deu resultado. Por quê? Porque eu estou no caminho da inovação real, verdadeira. Ninguém está fazendo isso no mundo, então obvio que não existem as respostas todas prontas. Se tivesse todas estas respostas prontas, isso não era inovação, podia ser um produto novo no mercado, mas não era uma inovação. Uma inovação pressupõe que você não vai ter todas as respostas. E a gente de uma longa lista, longo *check-list* deste projeto, está faltando uma questão. É viável aplicar conceitos do mercado financeiro na área de saúde? Isso é uma primeira lista, trabalhamos muito nisso, e sabemos que é viável! Porque trabalhamos em muitos tipos de adequação. Mas estamos com um time que é gente – todos são seniores e sabem muito bem onde se meteram, não é por nenhuma crença em um futuro bonito - acreditamos na inovação real que é, e sabemos que tem consistência. Poxa, que um investidor quer saber? Está bom, quanto dá de resultado? Qual é o resultado? A gente fala que tem uma estimativa de que a gente consiga reduzir, por exemplo, em infecções hospitalares, que é só uma das aplicações, em 30%. Aqui no Brasil nós estamos falando de 1 bilhão e meio. Agora cada 1% de redução, se pegar o cenário americano, dá 450 milhões - 1 mísero por cento de redução. Considera o custo de nossa solução, se ela for capaz de uma forma absolutamente incompetente de evitar uma infecção hospitalar ela já se paga. Agora, quem prova? Bom, a prova tem que esperar então fazer o piloto em larga escala com um grande hospital que aceitar vencer uma barreira.

Por quê no fim do processo você vê o *paper*? Seria um trabalho acadêmico, voltando lá para a linha da primeira pergunta, que entraria para ciência.

R.: O *paper* seria o resultado desse trabalho que da próxima vez que perguntarem, eu falaria: Oh! Está aqui! Na verdade para mim o resultado é essa prova. O *paper* pra mim não é o meu objetivo, o *paper* é um meio para eu responder de uma forma inegável, de uma forma impossível de rebater uma pergunta. Uma pergunta crítica. Funciona? Funciona, está aqui oh! Tem esse papear aqui.

Mudando um pouquinho, mas dentro ainda do tema, vocês já participaram de processos de capacitação de comunicação? Ou alguma coisa aqui dentro, proporcionados pelo CIETEC ou SEBRAE?

R.: Não.

É só aprendizagem do trabalho do dia-a-dia?

R.: Com a experiência que a gente tem: eu já trabalhei em grandes consultorias, trabalhei na IBM, na Accenture por um bom tempo fui *head* de divisão lá, e a Integral que eu fui sócio também a gente cuidava de relacionamento com grandes clientes, então tenho experiência em gestão de relacionamento com clientes, e clientes onde o assunto é técnico e é complexo que

tem muito haver com o que a gente faz aqui. Essa é minha experiência de comunicação. Já desenvolvi campanhas de marketing, materiais publicitários, peças e *releases*. Eu já montei uma operação de distribuição de máquinas de limpeza industrial, para isso a gente fez *press release*, material de marketing, eventos de lançamento, um monte de coisa. Então quer dizer, a minha experiência vem disso. Bota em campo o que aprenderam ao longo da vida, né?

E na linha de vigilância. Hoje vocês estão com um time pequeno que vende propagando a marca, como é o controle disso? Existe algum controle de repercussão, de repente de uma má interpretação pessoal?

R.: Eu diria para você que isso é um luxo. Para uma *startup* não cabe.

E o CIETEC tem alguma inferência no sentido do que vocês divulgam? Se está bom, se não está bom ou se poderia ser diferente?

R.: Olha, existe um evento aqui que chama Pitch Fórum. Você vai lá, faz uma apresentação junto aos gestores do CIETEC e mais os outros empresários que vão ouvir. Você tem 10 minutos para fazer o Pitch, a venda de tua empresa, que é o tempo usual para isso. Normalmente é menos até, a gente quis fazer em 6 minutos. E o pessoal te dá um feedback. Olha, seu Pitch foi bem aqui, foi mal ali, devia ter falado tal coisa e não falou, falou demais tal coisa. Esse foi o processo com que a gente passou, eu fui lá num Pitch Fórum desses e fiz a nossa apresentação.

E valeu como aprendizado?

R.: Valeu. Para mim, qualquer experiência de apresentação vale.

Você assiste dos outros também?

R.: Sim, e os outros assistem da gente também. É aberto.

E é aberto para avaliação também? Ou só os consultores?

R.: Todo mundo que está na sala pode falar.

Que legal! Uma vez por ano?

R.: Não, o Pitch Fórum é uma vez por mês. São duas empresas que participam. Você se inscreve previamente, vai lá e faz o seu Comercial. Sempre está a turma de gestores do CIETEC e o pessoal dá o feedback para gente. Eu também procurei, a minha apresentação anterior não era essa. A apresentação anterior que eu te mostrei eu peguei e fiz com o Franco e o Lucena, a gente tem um modelo de negócio com planejamento financeiro e de estruturação da empresa por cinco anos. Mostrei isso para eles me indicarem.

Teria mais alguma coisa para acrescentar de comunicação?

R.: A conclusão, na minha visão, em se tratando de uma *startup* a gente tá fazendo o que a gente consegue fazer, que está longe do que a gente saberia ou poderia fazer. Eu já trabalhei com coisas mais bem estruturadas para comunicação, mas em outros cenários onde você tem verba para isso. A gente sabe fazer outras coisas, mas aqui a gente faz o que a gente consegue.

E a criação da marca?

R.: Hygeia. Quando eu e o Marcos começamos a discutir que a gente ia fazer uma empresa para falar disso, vamos estudar um nome e eu tirei esse negócio da cartola: Hygeia - é a deusa grega da saúde. É de onde vem a higiene.

E este ícone?

R.: O ícone foi criado pela ESPM, que foi um negócio daqui também (proporcionado pelo CIETEC). Eles (o CIETEC) abriram a oportunidade, a gente se inscreveu e segundo dizem a gente foi a empresa que deu sorte. Porque o nosso ficou muito bom!

Aí foram os próprios alunos da ESPM?

R.: Foram alunos da ESPM que fizeram e a gente deu sorte, porque foram três alunos - era o trabalho de final de ano. Eles fizeram outras propostas, mas a que estava bacana foi essa aqui. A gente escolheu, aí finalizou e entregou para gente um manual de identidade visual, e todo o trabalho completo. Eu só fiz uma adaptação porque a cor oficial, se você pegar o pantone dela não é essa cor aqui que eu uso, é uma cor que parece essa, né? A cor oficial ela fica ruim quando você projeta, então eu dei uma escurecida nela para ficar assim. Mas o resto eu acho que o trabalho deles foi irretocável. Eles entregaram para gente tudo vetorizado e a gente tem utilizado.

E tem custo este trabalho deles?

R.: Não, este trabalho não tem custo.

Obrigada!

APÊNDICE F

ENTREVISTA NPTronics

Marco Fábio Coghi

Empresário Empreendedor

Data: 18/12/2012

Horário: 09:00h às 11:00h

Local: mesa de reunião na área comum do CIETEC - USP

Com relação aos ambientes de comunicação. Quando eu falar de comunicação considere comunicação como diálogo, discurso, qualquer relação de interação e não só uma comunicação de massa, tá? Com relação a sua empresa e o CIETEC, como é que funcionam os ambientes de comunicação? O que eles proporcionam? Como é que você vê esse processo?

R.: O CIETEC é muito conhecido, acho que é a maior incubadora da América Latina, então chama atenção da imprensa e de empresas, para conhecer o que tem e por consequência nos divulgar. Já demos reportagem para Gazeta, para Pequenas Empresas Grandes Negócios e para Exame, por exemplo. Agora, como incubada, podemos ou não ser acionadas pelo CIETEC, desde que a matéria tenha relação com o produto. Apresentar os produtos pela imprensa é um modo legal de comunicar. O outro modo é estar sempre exposto a alguma comunicação.

Entendi. E entre as empresas daqui, você tem algum ganho?

R.: Olha, algumas empresas do CIETEC tem sinergia, nós não. O excesso de informações que passam a cada meia hora, não é muito fácil passar para o público em geral. Como vencer esta barreira de comunicação? Isso é muito complicado para nós. Então nós fizemos um site, que mais de 82mil pessoas acessaram, mas poucos compraram, já estamos no terceiro site em dois anos e ainda não sabemos se funcionará. Também patrocinamos eventos, como o ISMA por exemplo, vamos anunciar em três exemplares da revista de psicologia e divulgamos na imprensa com apoio da assessoria de imprensa do CIETEC. Algumas empresas tem sinergia. Eu contratei uma pessoa só para fazer a nossa parte de e-marketing.

Esta pessoa que contratou de e-marketing é do CIETEC mesmo?

R.: Não, ela não é daqui. Mas como eu a trouxe para cá, ela já pegou três ou quatro empresas daqui também. Então tem essa assessoria de imprensa, que é a Trama, ela faz um trabalho bastante extenso, mas por outro lado pra gente que é micro empresário, não tem muita grana pra gastar com isso aí. Eu vou falar um pouco da minha experiência do meu produto agora.

Tá legal!

R.: Que é o que eu sei com mais propriedade. Nós temos uma dificuldade muito grande que é a comunicação. É muita gente, mas entrar em carrinho de compras mesmo são poucas. Por quê? Porque é um conceito novo no Brasil, muita gente não conhece, é difícil de explicar. Então essa parte de como comunicar ao público-alvo, é a nossa dificuldade. Primeiro é saber qual que o público-alvo. Então, nesse primeiro ano nós vamos vender ao consumidor, mas consumidor não compra isso, porque não entende os benefícios e acha que não está estressado, mas tem toda uma estrutura atrás psicológica que eu te mostrei que é difícil de conversar. Então mudamos a estratégia, vamos vender só aos profissionais. Quais? Os psicólogos, os psiquiatras, os fisioterapêuticos, psicopedagogo, educadores físicos, os que

estão ligados a necessidade ou de estabilização emocional ou física. Aí nós mudamos um pouquinho, fizemos um novo site, deixamos o site mais clean, mais direto, mais tranquilo, mais fácil de você fazer uma compra e com banner mais atrativo.

Ele é um e-commerce mesmo?

R.: Ele é um e-commerce. Mas a minha expectativa é que esse e-commerce servirá mais para colar - quem são vocês? Olha na internet e vê, do que propriamente para vender.

E como é que você vê que atingiu esses 82mil acessos? Como é que isso aconteceu? E por que não vendeu?

R.: Eu tenho até os gráficos do Google mostrando as campanhas. O site não está muito legal, está meio complicado, mas em dois meses entrou mais de três mil pessoas. Aí resolvemos mudar o site, deixar o site mais comunicativo. Contratamos uma pessoa que faz a assessoria, mas continua não comunicativo, apesar de entrar um monte de gente. Agora, nós estamos no nosso terceiro site, para deixar mais comunicativo ainda, nós temos que colocar vinheta, temos que colocar algumas coisas. Então nós estruturamos uma coisa meio louca na parte de comunicação (posso escrever e desenhar?).

Você vê que está em um processo de aprendizagem? Por ter um produto inovador você passa por um processo de aprendizagem?

R.: Nós estamos aprendendo no mercado e estamos tentando ensinar o mercado. Então nós estamos fazendo assim (e Marco está desenhando as ações de comunicação), está o site aqui. Do site ele vai levar, dentro do site tem um blog, e do blog do site ele vai levar ao que a gente chama de biblioteca virtual. Na biblioteca virtual nós vamos colocar tudo que é trabalhos técnicos e assim vai. Ainda no site vai levar ao portal, e nesse portal da experiência cardíaca o objetivo é levar informações sobre *biofeedback*, que é a técnica que a gente usa, e depois tratamentos e aí vai e também a parte de entrevistas. De modo que o profissional (psicólogo, médico ou profissional da saúde) ele pode ter acesso tal para usar informações, mas esse portal vai levar a biblioteca virtual. Porque nós temos que passar essa mensagem para as pessoas, e tem muito material, mas 99% estão em inglês - não tem importância, nós faremos de tal forma que as pessoas entendam ao entrar na biblioteca virtual e tenham um monte de informações, slide show, apresentações de congressos, trabalhos e tudo que ele queira saber.

E esse trabalho é produzido por vocês? Um trabalho de ciência mesmo?

R.: É, alguma coisa a gente faz, mas a maior quantidade de informações está por aí. Nós só trazemos! Eu fiz um trabalho sobre stress e estudantes e fiz outro sobre uma visão fisiológica da inovação. Como é que a fisiologia humana pode ajudar e atrapalhar a inovação. Parece que não tem nada haver, mas tem tudo haver. Se você está estressado, ou tem alguma coisa, você não consegue pensar, você não tem estrutura emocional para fazer isso aqui. Do site a gente vai trabalhar o Facebook, hoje eu já estou no Facebook, estamos no Twitter, em rede social. Então, nós estamos mandando informações para que as pessoas entrem no site e do site para o blog, do blog para o portal.

Sim, tenha uma rede.

R.: É, e junto desse portal não só informações, mas colocar profissionais. Então se um profissional usa estas informações, ou usa frequência cardíaca, então ele pode registrar. Se ele vai dar um curso de psicopedagogia ele pode registrar o curso dele lá. Então ele vai fazer que esse portal não seja só um meio de comunicação, mas um meio em que a pessoa propague o trabalho dela. Lógico que ele vai ser remunerado, a pessoa vai ter que pagar o espaço de uso dela, do curso dela, mas com o objetivo de manter o portal dinâmico.

Entendi. E o CIETEC, como é a relação dele com esta comunicação?

R.: O CIETEC não tem.

E os eventos que o CIETEC faz. Vocês participam?

R.: Eventualmente. Não é assim, o CIETEC não está a nossa disposição. Não tá!

Mas aqui no CIETEC tem uns processos de capacitação, e aí vêm os parceiros o SEBRAE e o SENAC?

R.: Tem, você tem essas capacitações sim, mas vamos supor na parte de comunicação [assessoria de imprensa] se você quiser tem pagar todo mês. Tem que pagar, um projeto é mais ou menos 4mil reais, aí eles tomam conta do conteúdo. E aqui nós estamos também falando do site. (Marco se referiu a assessoria de imprensa).

Vocês estão falando de um conteúdo científico?

R.: Então a gente tem que passar o conteúdo científico não de uma forma banalizada, mas de uma forma que seja coerente e que a pessoa veja que tem fundamento. Então que nós fizemos? Contratamos uma estagiária de jornalismo. Você viu uma mocinha nova que taba lá com a gente? Ela está começando agora a organizar o conteúdo para gente. Ela tem inglês razoável, nós primeiro vamos estruturar tudo aqui e aí vamos começar a fazer a relação das coisas.

E como a sua empresa hoje, nesse um ano e pouco, ela se apresentava? Porque ela ainda não está com toda essa estrutura? Então como é que ela chegava ao público-final?

R.: Ela chegava ao público-final através de contato, congresso e cursos. Então no evento ISMA nós fomos lá e notamos nossa barraquinha (stand).

Então você consegue medir se esta presença em eventos ela repercuti?

R.: Sim, a gente nota que muita gente que vai a um evento desses para conhecer se interessa, talvez fiquem em dúvida e depois entra nos site e compra.

O único canal de vendas é o site?

R.: Não, o que menos vende é o site. Tenho mais venda presencial. Por exemplo: nós vendemos para um psicólogo que trabalha na Beneficência Portuguesa, mas ele conhece o pessoal da UNIFESP. Ele mostrou para uma pessoa e essa pessoa adorou, aí outro que é um médico lá da UNIFESP conheceu, veio aqui e comprou. E eu que fiquei conversando um tempão, “oh eu queria que você fosse fazer uma palestra no nosso encontro mensal de hipnose”. Legal! Cheguei lá tinha só 17 pessoas, falei: ‘puxa! 17 pessoas, tudo bem...’ Aí 2 pessoas compraram lá na hora, e uma já foi pra comprar porque já tinha ouvido falar do produto. Aí tinha uma psicóloga lá que conhecia não sei quem, que no fim falou do produto e essa psicóloga convidou para ir ao curso dela, vendemos 17. Ou seja, esse mecanismo presencial ele é extremamente importante para nós. É um cara que apresentou para um psiquiatra de Belo Horizonte, que ficou sabendo do produto, esse cara por acaso é amigo do Lair Ribeiro e falou pro pai e o pai dele (Lair Ribeiro) tem uma pós-graduação ligada a parte de alimentação e um monte de coisas, e me convidou para dar uma aula no curso de pós-graduação dele. O curso dele tinha 140 alunos e vendemos alguns na hora. Então quando as pessoas tomam contato, e eles veem o aparelho e veem para que serve - há adesão e compra.

Então por enquanto o que funciona mais são estas apresentações?

R.: Sim, essas apresentações, só que tem um custo muito alto.

Depois da venda você entra no site e compra?

R.: Não, a gente leva presencialmente os aparelhos e vende na hora. Então essa parte de comunicação para gente é um grande desafio, porque eu tenho que fazer com que o nosso site... ele já está, essa pessoa que trabalha com a gente na parte de e-commerce / e-marketing, está levando muita gente para o site, só que nós vamos fazer do nosso site agora que ele seja nosso substituto na venda, que ele venda o produto, que ele seja interativo, que ele mostre as vantagens e as desvantagens.

E você acredita que esse pode ser um caminho? Por enquanto pela experiência não, mas é o que estão acreditando?

R.: Eu acho que pode ser. Esse é um caminho a médio e longo prazo. Em curto prazo a gente tem que dar a cara pra bater. Não tem outro jeito! Então as pessoas veem que sou eu. Indicam o produto, conversam, falam no telefone, mandam email em meu nome, então ainda está formando a credibilidade da empresa. Para isso o CIETEC é muito bom, você tem o nome da USP no meio, aí sim é uma coisa boa!

Como são as relações de parcerias para entender esta rede? Vocês têm parceiros?

R.: Então, eu vou falar em termos de fornecedor. Sim, temos parceiros. E nossos fornecedores estão sempre desenvolvendo coisas, mandando novidades, e a gente está sempre acompanhando. Em termos de vendas, sim, temos parceiros. Temos o psicólogo especialista em trauma em Belo Horizonte, temos uma psicóloga que é também de trauma aqui em São Paulo, tem muitas pessoas da UNIFESP que estão usando e assim vai somando as pessoas. É uma das vantagens do boca a boca, e isso ajuda muito. Mas ainda precisamos fazer parceiros comerciais, para ramificar, pois o psicólogo não é comercial. O foco é atender. Eu preciso de parceiro comercial mesmo - que vai lá à frente. Eu preciso ter parceiro comercial que atenda a escola, porque 30% dos estudantes por ano desenvolvem transtornos psiquiátricos - porque a cobrança é tão grande, dele para ele, de ter que tomar a decisão com 17 /18 / 19 anos sobre o que fazer da vida, e a aceitação pela comunidade que está em jogo. Tudo isso gera uma ansiedade muito grande e esta ansiedade pode prejudicar a parte funcional dele. Então muito do que acontece na vida profissional, a incapacitação profissional não é devido ao indivíduo é devido à história dele, a história de stress dele, isso está na literatura. Então se eu tiver alguém que corra nessas escolas, cursivos, então eu teria um canal de comunicação muito intenso, mas de uma forma que as pessoas entendam. Dar uma assistência para esse pessoal. Nós estamos formando jovens deformados, infelizmente a verdade é essa. E de outro lado à parte das empresas, esse negócio de produtividade, de metas, está deixando todo mundo louco. Precisaria atingir também as empresas.

Você já falou, mas só para gente deixar mais claro, hoje qual é o ponto que a comunicação mais te ajuda? E qual é o ponto que a comunicação ainda falta? Se puder até exemplificar algum caso que ela te ajudou e algum outro caso que não.

R.: Então, a comunicação pessoal, ou seja, a comunicação boca a boca e olho no olho é a que mais ajuda. E a que mais atrapalha é entrar 80mil pessoas e não entenderem o que se fala. Não sei se dá para colocar isso de outra forma, mas é este o sentimento. Inovação não é fácil!

Hoje você tem uma preocupação com a comunicação, porque hoje as grandes empresas que já começaram a fazer controles de, por exemplo, o que seus funcionários estão fazendo nas redes sociais, o que eles estão falando, se tem sinergia com o negócio da empresa ou se não tem, o que eles falam na rua. Então, como é que você trata esta questão da comunicação que não é da empresa, mas é relativa a ela no mercado. Vocês

têm alguma vigilância, algum controle, alguma preocupação sobre isso? A comunicação que não é de vocês, mas que é falada também.

R.: Não chegamos neste nível. O que a gente faz é tentar estar sempre plugado nas redes, que eu acho que é uma comunicação de segunda grandeza. Você pega muitos programas de televisão que falam sobre saúde, a gente vê que a coisa está, ou pega uma grande revista procuramos muito assuntos relacionados a saúde, ansiedade, mas ainda não conseguimos, e esse é um dos nossos objetivos, pegar esta onda e entrar na onda. Vamos lá, saiu na IstoÉ, tá em cima da minha mesa aí, há quinze dias, que os executivos estão sendo muito bem pagos pela intuição. E quem tem intuição? A intuição nada mais é do que a pessoa *homo* que acumula um monte de informações e chega uma hora que processa de uma forma inconsciente. Você está processando a informação sem dar conta dela, e de repente vem um estalozinho. Aí pensa: “hum legal! minha intuição”. Então, às vezes o cara tem um chefe era muito bom, que ao levar todas as contas, ele via, gostava, mas não prosseguia com o trabalho. Aí o cara argumentava que as contas foram feitas e que o chefe não decidia e deixava para mais tarde. E o chefe acertava direto, sem contas, mas tarde via que se você fizesse pelas contas tinha problema. Mas não era pela matemática, estava tudo escrito ali, mas tinham componentes imponderáveis que inconscientemente ele levava em consideração e a gente não sabia observar o que era, mas ele sabia. Então quando você alivia a sua tensão essa intuição vem mais facilmente, com um monte de trabalho falasse de incoerência cardíaca e intuição. Então, queremos pegar essa onda e acompanhar todas essas informações midiáticas e entrar nela.

Na Revista Você RH deste mês saiu uma matéria de capa que os líderes estão medicalizados, você viu?

R.: Eu fiz um trabalho falando assim: Inovação, uma visão fisiológica. Se você quiser eu te passo depois o trabalho. Mostra que tudo isso que acontece, toda a cobrança vai contra a criatividade. A pessoa fica tão *estressada* para dar números e números, que acaba a motivação, não porque ela quer, mas porque a estrutura fisiológica dela não permite, não permite, e o que ela vai fazer? Ela começa a pensar que vai perder o emprego. Por que perder o emprego é uma ameaça. A ameaça lança cortisol, lançou cortisol acabou - ferrou.

E o que vocês precisam é saber como apresentar seu produto?

R.: Sim, tem que saber como apresentar. Eu fiz o trabalho sobre inovação, porque uma pessoa, um conhecido meu, falou que estava fazendo uma pós-graduação de inovação na USP, com 750 pessoas, e sugeriu eu escrever um artigo. Tem muita informação, muita, informação, mas tem que saber o canal de informação.

E estes artigos acadêmicos, você acredita que podem gerar resultado comercial?

R.: Então, eu tento forçar isto.

Você tem algum caso de que deu certo?

R.: Não, não tenho. Por exemplo, agora nós vamos tentar fazer propaganda em revista, e vamos ver que vai acontecer.

Propaganda, anúncio mesmo?

R.: Anúncio mesmo. Eu escrevi um artigo sobre nosso aparelho aqui e yoga. A yoga tem uma técnica respiratória que sempre foi feito de acordo com tal, e pelo menos no Estados Unidos propõe. Será que o efeito da yoga é o mesmo? Só que essa técnica faz durante 1 minuto ou 2 minutos, e não é suficiente. E dá para você medir isso, que tem estado real, que tem literatura, que tem uma fisiologia atrás e trago exemplos. Vai sair em uma revista, numero 2 da editora.

E vou fazer outro artigo científico da mesma editora, e outro artigo sobre a psicologia da mesma. Então vai fazer assim: janeiro em uma revista, fevereiro em outra e março na outra da mesma editora. E nessas três revistas eu vou colocar três meses de propaganda - tem um artigo técnico e uma propaganda, então no total vão dar quase nove divulgações, fora as reportagens em si e o conteúdo da revista. Três revistas e três edições. Ela é geralzona, fala de um monte de coisa, e nós vamos ver o que dá. Uma de psicologia e outra da mesma editora, temos que achar um caminho de se comunicar, né?

Sabe o que é muito interessante que você está me mostrando que para apresentar uma inovação você tem que fazer um processo educativo.

R.: Total!

Porque eu estou trabalhando que o processo de comunicação é um processo de aprendizagem, de certa forma você tem que passar uma mensagem que tem que ser entendida, mas o processo de inovação também é um processo muito importante de ser analisado, porque é um processo de aprendizagem, né?

R.: Senão a inovação morre!

Isso é uma coisa muito legal que eu aprendi aqui. Hoje quem fala sobre a sua empresa? Só você mesmo ou você tem outros porta-vozes?

R.: Normalmente sou eu.

E o CIETEC, qual é o envolvimento dele nesta linha de controle e vigilância? Por exemplo, hoje se você divulga alguma coisa da sua empresa, eles têm conhecimento, eles têm uma vigilância também da repercussão desta divulgação?

R.: Olha, pelo que eu sei a empresa fornecedora de assessoria de imprensa simplesmente é a que age com as empresas daqui, principalmente com o CIETEC mesmo. Mas é assim: nós fomos ao EXPOCIETEC, então o EXPOCIETEC me deu oportunidade para ir a várias pessoas. Aí um repórter da Record foi ver, Heródoto Barbeiro, ele gostou, ficou uma hora escutando lá e depois ele veio e fez uma reportagem. E aí saiu no Jornal, mas o CIETEC que deu essa oportunidade, né? De fazer o evento, levar as empresas que lhe interessavam, chamar a mídia e por a cara, aí o repórter se interessou e fez a matéria. Mas essa não é uma coisa programada. Eles fizeram uma reportagem, veio o repórter aqui e ficou 2 horas comigo e saiu algumas linhas em um artigo e a única coisa boa é que ele colocou que eu tinha 40 anos - até isso saiu errado. Então você fica assim, sabe? Você tem que se virar e achar um meio de comunicar.

Obrigada!

APÊNDICE G

Entrevista: Profa. Dra. Liana Gottlieb

Doutora em Ciências da Comunicação pela ECA/USP, Mestre em Teoria e Ensino da Comunicação pela UMESP, Especialista em Didática do Ensino Superior, Pedagoga, Psicodramatista, Consultora Organizacional e Pedagógica, Membro Fundador e do Conselho do NCE (Núcleo de Comunicação e Educação da ECA/USP), Co-autora dos livros *Diálogos sobre Educação...e se Platão voltasse?* (Iglu, 1989), *O Professor Universitário: Herói ou Vilão?* (Cedas, 1994) e *As aventuras de Lana e Drago, o dragão-voador* (Iglu, 2004), Co-coordenação e Organização do livro *Comunicação e Plano Decenal de Educação: rumo ao ano 2003 Anais do Simpósio Brasileiro de Comunicação e Educação UCBC, CCA-ECA/USP, DEMEC-SP, FISC dez/1994* (Faculdades Claretianas, 1996), Autora do livro *Mafalda vai à Escola* (Iglu e NCE - ECA/USP, 1996), Coordenadora e co-autora do livro *Comunicação e Mercado. Mestrado na Cásper: Orientação e Resultado* (Iglu, 2004), Organizadora e co-autora dos livros *Comunicação Social. Pós-Graduação lato sensu na Cásper Líbero* (Iglu, 2007), *Cenários Comunicativos. A Pesquisa na Pós-Graduação da Cásper Líbero* (Iglu, 2009); *Interfaces da Comunicação, Cultura e Educação - Um Panorama para (re) pensar a atualidade*; (Iglu, 2011). Atualmente desenvolve pesquisa sobre o Adolescente Tardio e sobre o potencial compassivo dos meios de comunicação. (Fonte: Lattes)

Dia: 21/06/2013

Horário: 17h30 às 18h20

Local: Faculdade Cásper Líbero, em sala de aula.

Gostaria de saber a respeito do *Media Literacy* em ambientes corporativos.

R.: Eu vou te dar as informações para você ter todo histórico. Eu faço parte do Movimento de Leitura Crítica dos Meios de Comunicação, que é na verdade como começa este caminho. Só que, na minha opinião, isso começou muito antes, começou na verdade, por exemplo, com Janusz Korczak.

No começo do século 20, Janusz Korczak (psiquiatra, educador, filósofo e teatrólogo) já produzia encartes para o principal jornal da Polônia. Uma vez por mês, saía o seu encarte, e sua forma de produção era feita junto com a comunidade, pois ele recebia textos das crianças da Polônia inteira, analisava e utilizava os conteúdos. E aquelas crianças cujos textos eram publicados, ele pagava do próprio bolso pela publicação do texto e depois editava.

Naquela época esse jornal tinha uma grande publicação de 25 mil exemplares. Mas ao mesmo tempo, ele recolheu crianças de rua, montou um orfanato, fazia obras de teatro para crianças, tinha um programa semanal de rádio que contava boas histórias - como da filosofia hindu, por exemplo. Tanto que a Europa parava para ouvir. Não era um educador? Ele já era!

Uma vez o Prof. Gino Giacomini Filho me pediu um texto para a revista do IMES, e eu fiz sobre "O educador Janusz Korczak" [disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/issue/view/62> Acesso em: 22 jul. 2013].

Exemplo de educom

R.: Não.

Que bonito!

R.: Muito. Ele foi uma pessoa incrível! O Andrzej Wajda, cineasta famoso polonês, fez um filme sobre a vida dele e as crianças órfãos.

Também, na minha opinião, tem um livro de 1960, chamado "O professor e as imagens" de Michel Tardy, que me marcou muito. Porque ele faz uma crítica a toda pedagogia, aos professores e a escola. Lógico que por ser francês se dirigia para lá, mas abordava sobre o público que não aceitava a televisão na escola e que não a introduziu. Só que ele faz críticas sobre isso e mostra a mesma rejeição que houve com o cinema. Conta sobre uma história de Sartre, que quando seu avô soube que a filha ia levar o Sartre e os irmãos para assistir um filme, ele fez maior escândalo dizendo que aquilo ia degenerar completamente e que seria um absurdo. Então a coisa vem se reproduzindo.

E isso acontece ainda hoje. Basta lembrar o recente caso da forma como o seriado de animação Os Simpsons foi abordado em uma escola na Inglaterra.

R.: Sim. No meu mestrado eu estudei a personagem Mafalda da série de histórias em quadrinhos do argentino Joaquín Salvador Lavado, mais conhecido como Quino. E na época foi bem complicado. Tanto que eu queria fazer o trabalho de psicodramático prático e não pude, só pude ficar na teoria. Porque eu criei uma metodologia que eu monto as tiras da Mafalda, e você pode contar com qualquer tira temática e aplicar. Mas na época era muito complicado trabalhar com quadrinhos, de qualquer forma eu fui firme porque eu achei que merecia. E depois eu publiquei o livro, porque eu escrevi em linguagem clara e direta, que ajudasse professores de crianças. Ele é bem pedagógico. E o Dr. Ismar Soares foi muito generoso, inclusive na apresentação que ele faz.

Bom, nos anos 50, a gente tem no Brasil o Cineclubismo da igreja católica. A igreja é pressionada e está preocupada, acima de tudo, com a influência do cinema em todos os segmentos da sociedade. E começa criar e cria - aqui no Brasil foi um movimento muito bonito, muito interessante -, em todo canto um Cinedebate, promovido pela igreja católica. Ou seja, projetavam um filme e depois faziam um debate.

Nos anos 70, foi criada a UCBC - União Cristã Brasileira de Comunicação Social, que passa a ser cristã, não só uma representação da igreja católica, mas todas as igrejas cristãs estavam juntas. E foi muito produtivo, e eu, como judia, também estava ali envolvida naquilo. Foram feitos muitos cursos pelo Brasil inteiro.

Eles seguiam a linha de educação para os meios?

R.: De Leitura Crítica dos meios de Comunicação - o movimento LCC. Logo no início saiu uma série de livrinhos, das editoras Vozes e Paulus, com temas como: "Para uma leitura crítica da comunicação", "Para uma leitura crítica da publicidade", "Para uma leitura crítica dos quadrinhos" etc. O Dr. Ismar participa como autor de alguns.

Então o movimento evolui, cresce, muitos cursos, muita gente sendo preparada, mas aí percebemos que não bastava ficar na leitura crítica. Já sabemos fazer leitura crítica, mas e aí? O que a gente vai colocar no lugar?

Vocês conseguiram perceber se o aluno da leitura crítica repassava o conhecimento para outros?

R.: Eu não tenho noção disso, porque eu fazia os meus cursos, mas eu não estava ligada aos cursos que eram iniciados para multiplicadores. Mas essa é uma pergunta que acho que o Dr. Ismar pode te responder. É uma boa pergunta!

Eu me preocupava muito com isso, para gerar multiplicadores. Por exemplo, uma época eu

tive um projeto educacional na Metodista em São Bernardo do Campo que se chamava "Universidade Livre da Mulher". Era um trabalho de organização, mesmo que seja de uma instituição de ensino superior, mas era um trabalho de extensão, não era um trabalho acadêmico, dentro dos muros da academia. E não era fechado para mulheres, nós tínhamos professores homens e era aberto para homens também. Foi um projeto que eu criei com base no projeto alemão "A escola de mulher de Frankfurt". Eu fui conhecer este projeto, em 1989, e como eu era assessora da direção geral da Metodista, e o Prof. Anísio tinha me pedido um projeto para abrir uma Universidade da Terceira Idade - que era um "boom", tinha em todo lugar. Eu sugeri fazer uma coisa diferente e pedi permissão. Ele permitiu, eu entrei em contato com o consulado alemão e dei andamento. Este trabalho foge da alçada no nível de professor, já era fruto da minha vida anterior em organizações (que daqui a pouco vou te contar), mas já pensando como educadora e em termos organizacionais, e não no limite de sala de aula. Eu explorava a comunicação como um todo, interferindo inclusive dentro da própria comunidade metodista.

Entre os vários cursos, muitos de leitura crítica de comunicação para mulheres, mães e pais. E eu sei que aquilo mudou a vida de muitas famílias. Porque trabalhávamos com temas como: o corpo da mulher, o corpo do homem e incluíamos técnicas do meu mestrado.

E sempre com adultos?

R.: Sim. Porque eram as comunidades do entorno da Metodista que participavam.

Alguns autores do Media Literacy dizem que a prática tem melhores resultados com crianças.

R.: Não, a minha experiência sempre foi com adultos. Quer dizer indiretamente eu atingia crianças. Porque quando eu dei aula em pós-graduação de biologia, meus alunos eram professores de ciências e biologia de crianças e adolescentes. Exemplo: esta leitura sociodramática que eu criei da Mafalda, eu tive uma aluna que pegou as tiras da Mafalda e aplicou a metodologia. Ela destacou das tiras os conteúdos de meio ambiente, montou o dossiê e aplicou esta metodologia nas turmas das crianças dela. Então eu repassei, né? Atingi as crianças por meio de meus alunos, que algumas vezes também eram mães e pais.

Só que eu comecei a perceber que não bastava ficar na crítica, a gente tinha que ir além daquilo. Aí fizemos uns eventos, em 1993 e 1994, com o MEC, que naquela época eu estava ajudando. E depois a coisa começou a tomar mais consistência, com todo este movimento, e em um dos meses nós recebemos lá no MEC, um importante evento. Que depois eu publiquei um livro: "Comunicação e Plano Decenal da Educação: Rumo ao Ano 2003", que descreve este evento. Nós tínhamos ali representantes das primeiras televisões universitárias do Brasil, ocorreu no Nordeste, e a gente começou a perceber que o pessoal embora já tivesse consciência da importância de se fazer a leitura crítica da comunicação, o que eles almejavam quando tinham a possibilidade de construir uma televisão era a Globo. E não só a qualidade, mas o padrão mesmo. Eu não estou criticando a forma de desenvolvimento ou um novo papel, porque quando você é psicodramatista você sabe que quando você vai desempenhar um novo papel, num primeiro momento você imita o que já existe. Até você desenvolver o seu papel para chegar na arte, na possibilidade da criação, leva um tempo. Mas, o pessoal não conseguia perceber isso, não conseguia sair disso.

Até hoje eu acho que a nossa televisão brasileira é muito pobre, ou outras tentativas de se criar emissoras de televisão diferenciadas. O pessoal não consegue ser criativo, criar algo diferente. Às vezes eu brinco com meus alunos e digo assim (a maior parte trabalha em mídia, todas as mídias): se entrasse agora um milionário pela porta e dissesse que tem uma grana milionária para construir uma televisão fora de série. A gente conseguiria fazer? O que a gente faria? É complicado, não é simples!

Para você chegar na criação, você tem que desenvolver aos poucos, com distanciamento, observar, analisar criticamente para ver o novo, e existe uma série de metodologias para isso. Então a gente percebeu que não bastava e não adiantava, ficar somente na crítica, apontando o dedo. A gente tinha que começar a trabalhar em uma proposta mais prática, mais política. Não que o nosso trabalho antes não era político também, mas ele era mais filosófico - ficava no mundo das idéias.

Eu vejo dois momentos muito interessantes, o primeiro da constituição desta área de comunicação para educação, ou educomunicação, ou pedagogia da comunicação. Um momento mais filosófico, no mundo das idéias.

E depois, o trabalho do Dr. Ismar e equipe, com a constituição do Núcleo de Comunicação e Educação - NCE da USP - Universidade de São Paulo, com o Intercom.rádio, o Intercom.TV etc. São momentos mais políticos, no sentido de colocar as idéias em ação.

O Dr. Ismar quer que eu amplie o texto descrevendo o que eu estou me referindo quando eu falo em educomunicação. Eu acho que eu tenho que juntar todos os relatos de trabalhos e mostrar o campo, como se fosse uma linha de pesquisa. Porque o Dr. Ismar me alertou que hoje a gente não tem uma única visão e prática de educomunicação. Têm várias!

Em artigos sobre *Media Literacy* o pesquisador James Potter apresenta o estado da *Media Literacy* e mapeia toda a visão norte-americana sobre o tema. Não está na hora de um pesquisador brasileiro elaborar um mapa a respeito da Educomunicação no Brasil?

R.: Legal! Eu quero ver. Porque eu mesclo o psicodrama com a educomunicação e trabalho na interface destas áreas todas.

E como é a ação dentro de uma empresa?

R.: Agora vamos chegar lá. Eu só quis apresentar um panorama geral e já te mostrei numa instituição universitária, um projeto que eu realmente acredito. Primeiro, na minha dissertação de mestrado que eu acho que foi na área de educomunicação e este trabalho que eu fiz da criação da Universidade Livre da Mulher, que a meu ver também foi um trabalho de educomunicação.

Muito antes disso, em 1977 até 1985 ou 1986, eu era gerente administrativa de um Instituto Cultural que tinha na minha responsabilidade: administração, atendimento psicológico (vários terapeutas e tratamento corporal individual e em grupo), pesquisas (que eu criei), assessoria de comunicação (que fazia todo o trabalho de imprensa) e editora de livros (preparação dos textos e acompanhamentos nas editoras). Meu chefe queria um bom espaço em grandes mídias e eu tinha que viabilizar. Então eu fazia o trabalho de RP - Relações Públicas, só que eu juntava com pesquisa, por exemplo: naquela época de 1977 estava se falando muito em eutanásia, aí eu pensei que não poderia fazer uma pesquisa com este tema que é proibido por lei, mas fiz uma pesquisa sobre a morte e dentro dela eu coloquei informações sobre eutanásia. Foi a primeira pesquisa brasileira sobre: "Psicologia da morte". O trabalho era todo nosso, desde contratar os graduados para pesquisa e aplicação dos questionários, tabulação e até chamar a imprensa para coletiva - atuava como RP, mesmo sem ter feito o curso. Essa nossa primeira pesquisa saiu na Folha de S.Paulo, no Jornal O São Paulo e na TV Record em um programa em rede nacional ao vivo de debate que convidava três especialistas para abordar um tema, e fizeram um sobre eutanásia e meu diretor participou levando os números da pesquisa. Foi amplamente divulgado!

Comecei a fazer uma lista de contatos e continuei trabalhando desta maneira. A segunda pesquisa foi sobre a "Psicologia do trânsito", porque as pessoas se escondiam atrás dos veículos, mas ao mesmo tempo se revelavam no trânsito os piores traços. Aí o pessoal do Estadão, pediu exclusividade e ganhamos a última capa do jornal, e depois do Estadão saiu em diversos lugares. Entramos neste filão muito bom, porque naquela época ainda não

existiam Institutos que ofereciam pesquisas prontas com ganchos interessantes. Depois abordamos a infância, o adolescente "Geração abandonada", que fizemos juntos com o jornalista do Estadão e programa dominical de televisão Fantástico, publicados em um domingo e ao longo da semana inteira.

Aí eu propus ao jornalista, deixar a pesquisa com a gente e ele ir a campo, como uma pesquisa etnográfica, para vivenciar junto com os jovens, para entender o que estava ocorrendo. E teve uma sorte muito grande porque um jovem logo se encantou com ele, e foi levando para muitas coisas. Naquele ano o jornalista Luiz Fernando Imediato ganhou o Prêmio Esso de Jornalismo com este trabalho que depois também foi publicado no formato livro. Ele foi um dos criadores do Caderno Dois do Estadão e hoje tem uma editora muito séria e corajosa.

No passado, por muitos anos eu colaborei com o Estadão, com o suplemento feminino, porque tinha uma empresa de jardinagem e paisagismo. Eu fornecia os vasos para os programas de televisão e escrevia textos para o suplemento feminino e foi aí que começou a minha entrada em comunicação.

Nestes casos, você entende que o aprendizado acontece via essas notícias?

R.: Isso. E o estímulo que elas dão.

E a equipe que trabalha nela também aprende?

R.: Lógico! Muita coisa. Graças a Deus hoje em dia eu tenho uma rede de pessoas maravilhosas que estão atuando muito. O tema da infância, por exemplo, nós fomos chamados na CPI da violência urbana, porque o que nós alertamos foi que se o Brasil não tomasse providências urgentes, se tornaria o campeão da miséria, da desgraça e da violência. Em 1978, nós fizemos este alerta! Por causa das crianças abandonadas. E quando fomos à CPI, a sessão foi junto com a Lia Junqueira - uma guerreira que lutava muito e fazia um trabalho muito sério com as crianças abandonadas e depois se formou advogada.

Nesse caso a educomunicação não era algo planejado, ela acontecia por consequência.

R.: Sim. Não existia, mas havia a disposição interna e eu via as questões interligadas. Eu não conseguia ver as coisas estanques. Não dava para excluir alguma coisa, e os meus conhecimentos, inclusive depois do mestrado e doutorado na área de comunicação, e ao mesmo tempo toda a formação e especialização em psicodrama, se mesclavam e se juntavam para que eu pudesse fazer um trabalho de mais qualidade com uma visão diferenciada também.

Neste caso você trabalhava em uma empresa que tinha uma proposta interessante, a pesquisa. Mas e quando a gente está numa empresa que não pode gerar pesquisas, como você vê a prática da educomunicação?

R.: Eu acho que sempre tem caminhos e coisas para você fazer. Principalmente porque hoje as empresas estão mais preocupadas com o social e prestam contas com a sociedade, por exemplo o balanço social é algo importante de se fazer todo ano, e por aí dá para entrar. É lógico que hoje tem os grandes Institutos de Pesquisa trabalhando e não dá para aproveitar como eu aproveitei. Aquilo foi um momento. Hoje existem outras coisas, por exemplo, nas minhas aulas de didáticas de ensino superior, eu trago essas atividades para as organizações. E se eu vou trabalhar com paradigmas eu trago práticas de treinamentos corporativos.

E estes treinamentos você vê como educomunicação?

R.: Sim, eu vejo.

Por exemplo, o Media Training?

R.: Depende de quem faz. Você pode ter somente algo focado no Gestalt, para o que a pessoa vai falar, mas no meu caso como eu sou psicodramatista e educadora, eu faço uma análise mais profunda das palavras, Gestalt e simulação também, mas é uma coisa diferente. Eu vejo que muitos especialistas que estão trabalhando com Media Training eles pegam a experiência de psicodramatista e educadores e levam também.

Poderia ser um formato bem mais adequado?

R.: Sim, bem mais. Se você pegar a experiência do Moreno, na minha opinião ele foi um educador também, ele trabalhava com cinema, com teatro, com TV. Cerca de 1940 ele fez as primeiras experiências com a televisão, que depois só em 1960 foi criado nos Estados Unidos na Universidade Stanford e na Inglaterra nessa época também, foi criado o microensino. E na Inglaterra você tem também a heteroscopia e autoscopia, na verdade é a mesma coisa que o microensino dos Estados Unidos. Toda a prática e experiência do Moreno, de psicodramatista, com essa preocupação com o social.

E quando a Marta Suplicy, prefeita de São Paulo, fez aquela chamada para o movimento psicodramático, é interessante porque ela psicodramatista, e ela pediu que fizessem os psicodramas públicos em toda a cidade de São Paulo para levantar sugestões para melhoria da cidade. E depois eu fiz isso aqui na Cásper.

Isso é o que as empresas chamam de “Fábricas de ideias”?

R.: Agora já tem. Porque nasce de todo o movimento psicodramático.

E você vê como ações de educação?

R.: Eu vejo.

Mudar o ambiente, mesmo que seja da empresa?

R.: Profundamente.

Por exemplo, o “Fale com o Presidente”?

R.: “Fale com o Presidente” eu acho mais específico de RP, a não ser que você abra para discussão. Mas sempre cuidando muito da empresa e da questão social. Porque quando eu comecei a trabalhar com Qualidade Total, em 1993, eu fiz os primeiros eventos sobre serviços na área de saúde e educação de Qualidade Total, mas eu percebi que o meu diretor estava me usando para cortar cabeças. Ele pedia para preparar as pessoas e dar treinamentos e neste momento eu identificava as pessoas para cortar, e não para dar chance de qualificação. Por isso eu pedi demissão e não quis mais trabalhar com isso.

Quando eu me dei conta, porque toda a intelectualidade brasileira levou alguns anos para perceber o que era Qualidade Total e o que estava atrás dela. O primeiro livro era "Neoliberalismo; Qualidade Total e Educação" do Pablo Gentili e outros autores de 1993. É um livro que te situa, para você entender o que está por trás, coloca os pingos nos "is". Porque eu estava em contato com a Vanderleia Werneck, sedutora e me envolveu, comecei a trabalhar muito bem e de repente me caiu a ficha.

Eu trabalhava numa empresa bem dura, e agora eu tento olhar para a mesma empresa e identificar que lá poderia existir momentos educativos.

R.: Neste momento é mais fácil identificar isso.

Na educação existe a preocupação do "corpo", das relações entre os "corpos".

R.: Sim, da preocupação com o dialógico.

Isso, da preocupação do corpo como mídia.

R.: No Núcleo da ECA tem um capítulo criado pelo Dr. Ismar, em minha homenagem, sobre o Janusz Korczak e outro sobre o Martin Buber. E quando a gente trabalha com o corpo, é quando eu trabalho com o Buber e o Moreno. Pois a relação dialógica de Buber e a relação de encontro de Moreno, na minha opinião, elas são praticamente a mesma coisa. E leva em conta todas as relações.

E no ambiente corporativo, elas acontecem, por exemplo em um almoço ou em um encontro?

R.: Sim, podem acontecer.

Essas são as mais difíceis da gente captar.

R.: Mas aí é uma questão para mestrado que vai para doutorado. Nesse nível que você quer, talvez seja um projeto para doutorado.

Sou consultora de comunicação corporativa e agora com este novo olhar de *Media Literacy* eu tento observar como acontece e como ela pode ser manipulada também.

R.: E por outro lado é difícil porque as empresas têm uma visão muito pequena e estreita sobre o assunto. O que está valorizado atualmente agora é: humanidade - buscar e tratar o ser humano. E eu acho ótimo este momento e que fique por muito tempo, porque daí dá para você entrar com tudo.

E quando você aborda sobre isso com a empresa, você conversa com a área de Comunicação, Recursos Humanos ou Presidência?

R.: Está muito novo. Ainda não tive oportunidade de falar com ninguém. Essa é uma visão que estou sentindo, de leitura, de conhecimento.

O aprendizado ainda não é encarado como um processo profissional no ambiente corporativo?

R.: Não. Mas se você selecionar, por exemplo, uma Caixa Econômica que tem tradição em estimular seus funcionários para estudo à distância (EAD), pode ser um caso interessante. Veja este caso!

E as faculdades corporativas?

R.: Não, não estimulam a educomunicação. É algo muito novo, que eu estou percebendo.

Eu penso, quando que nós profissionais comunicadores do ambiente corporativo vamos encarar que precisamos cultivar o aprendizado como processo? Porque hoje os estudiosos de comunicação corporativa não definem que pode haver uma linha pedagógica dentro do profissional corporativo.

R.: Por enquanto, eles não têm contato com a educomunicação.

Obrigada!

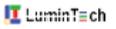
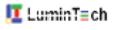
ANEXO

Lista de empresas incubadas no CIETEC (Fonte: Site CIETEC – Julho/2013)

ÁREA	NOME	MARCA	Descritivo	Site
Agronegócio	Tamoios		Soluções inovadoras para sustentabilidade	não encontrado
Agronegócio	BRS		Agroquímico bactericida e fungicida de baixa	http://www.ptrada.com.br
Agronegócio	Nerthus		Detecção de vírus em amostras ambientais	não encontrado
Agronegócio	RMgmotor		Motores a repulsão magnética	não encontrado
Agronegócio	Vis Technology		Módulos de energia solar fotovoltaica de alta	www.vistechnology.com.br
Agronegócio	Panizza		Alimentos funcionais naturais orgânicos e lio	http://www.panizza.com.br/
Agronegócio	Bio & Green		Embalagens biodegradáveis e compostáveis	não encontrado
Agronegócio	CEMSA		Centro de espectrometria de massas aplicado	http://www.cemsalab.com.br
Automação	Excelchip		Sistemas eletrônicos e chips dedicados	www.excelchip.com
Automação	Iconna		Monitoramento para e-commerce	não encontrado
Automação	Pullup		Sistemas Eletrônicos	não encontrado
Automação	RMgmotor		Motores a repulsão magnética	não encontrado
Automação	MVisia		Máquinas seletoras de mudas de violeta	www.excelchip.com
Automação	Vis Technology		Módulos de energia solar fotovoltaica de alta	www.vistechnology.com.br
Automação	Marianrogers		Sistema diagnóstico para manutenção	http://www.marianrogers.com.br
Automação	V Company		Equipamento para tratamento de varizes	não encontrado
Biociência	Electrocell		Baterias de lítio	http://www.electrocell.com.br
Biociência	Laser Tools		Serviços usando o laser de Neodímio YAG	http://www.lasertools.com.br
Biociência	Revolugenix		Regeneração óssea em odontologia e medicina	http://www.revolugenix.com.br
Biociência	iitp		Micropartículas de biocerâmica	http://www.iitp.org.br/
Construção Civil	Berrocal		Berrocal Inovações Geofísicas	http://www.berrocalvaconcelos.com.br
Construção Civil	Excelchip		Sistemas eletrônicos e chips dedicados	www.excelchip.com
Construção Civil	Eccaplan		Neutralização de Carbono	http://www.eccaplan.com.br

ÁREA	NOME	MARCA	Descritivo	Site
Construção Civil	Chem4u		Aditivos biocidas nano estruturados	http://www.chem4u.com.br
Construção Civil	Biópolis		Eco Controle de Pragas Urbanas	http://www.biopolis.com.br
Construção Civil	EnerCycle		Reciclagem de Energia	http://www.energycycle.com.br
Construção Civil	Salt		Consultoria ambiental	não encontrado
Construção Civil	Kompass		Consultoria em Real State	http://kompass-re.com
	Adespec		Adeesivos especiais para uso em indústrias e construção civil	não encontrado
Educação	Federal		Escola preparatória para os principais concursos nacionais com alta tecnologia de transmissão online, com aulas ao vivo, permitindo que interessados de todo o mundo possam se preparar para as provas dos mais conceituados	não encontrado
Educação	PaySession		Soluções para Live Streaming	não encontrado
Educação	Profes		Plataforma educacional que oferece ferramentas e aplicativos para professores particulares, em uma interface web, para a realização de aulas particulares em tempo real.	não encontrado
Educação	TIC Educa		Games Educacionais	não encontrado
Eletroeletrônicos	Kaax		projetos para linhas de engarrafamentos	http://www.kaexautomacao.com.br
Energia	Pullup		Sistemas Eletrônicos	não encontrado
Energia	Berrocal		Berrocal Inovações Geofísicas	http://www.berrocalvaconcelos.com.br
Energia	RMgmotor		Motores a repulsão magnética	não encontrado
Energia	EnerCycle		Reciclagem de Energia	http://www.energycycle.com.br
Energia	Salt		Consultoria ambiental	não encontrado
Energia	Vis Technology		Módulos de energia solar fotovoltaica de alta	www.vistechnology.com.br
Energia	Technomar		Simulador de comboios fluviais e sistemas off	não encontrado
Equipamentos	Carbogel		Pistola para coleta de tecido mole para biópsia	não encontrado
Equipamentos	Bonavision		Prancha de leitura acoplada a lupa	http://www.bonavision.com.br
Equipamentos	MProjects		Mobile Cash via bluetooth	http://www.mprojects.com.br
Equipamentos	Excelchip		Sistemas eletrônicos e chips dedicados	www.excelchip.com
Equipamentos	Berrocal		Berrocal Inovações Geofísicas	http://www.berrocalvaconcelos.com.br
Equipamentos	Rochmam		Recicladores de Solvente	não encontrado
Equipamentos	RMgmotor		Motores a repulsão magnética	não encontrado

ÁREA	NOME	MARCA	Descritivo	Site
Equipamentos	Pullup		Sistemas Eletrônicos	não encontrado
Equipamentos	Inoveled		Iluminação a LED	http://www.inoveled.com.br
Equipamentos	BGE		Equipamentos médico-hospitalares	http://www.bge.com.br
Equipamentos	BHS		Dispositivo auto aplicador de adrenalina	http://www.bhabrazil.com.br/
Equipamentos	PAT		Dispositivo descartável para proteção do dedo	não encontrado
Equipamentos	Rfideas		Rfideas Á(Δ) RFID Improving Business	http://www.rfideas.com.br/
Equipamentos	Vis Technology		Módulos de energia solar fotovoltaica de alta	www.vistechnology.com.br
Equipamentos	Highcomm		telemetria e telemática para derivados de pet	http://www.highcomm.com.br
Equipamentos	V Company		Equipamento para tratamento de varizes	não encontrado
Meio Ambiente	Tec3GEO		Geotecnologias para o Meio Ambiente	http://www.tec3geo.com.br
Meio Ambiente	Ciallyx		Ensaio de toxicidade	http://www.ciallyxlab.com.br
Meio Ambiente	Tramppo		Descontaminação e recuperação do mercúrio	http://www.tramppo.com.br/
Meio Ambiente	Khemia		Recuperação de metais e tratamento de efluentes	http://www.khemia.com.br
Mobilidade / Telecom	MProjects		Mobile Cash via bluetooth	http://www.mprojects.com.br
Mobilidade / Telecom	Sollis		Receituário Médico Eletrônico	http://www.sollis-rx.com.br/
Mobilidade / Telecom	PaySession		Soluções para Live Streaming	não encontrado
Mobilidade / Telecom	Eccaplan		Neutralização de Carbono	http://www.eccaplan.com.br
Mobilidade / Telecom	TIC Educa		Games Educacionais	não encontrado
Mobilidade / Telecom	Marianrogers		Sistema diagnóstico para manutenção	http://www.marianrogers.com.br
Mobilidade / Telecom	NPT		Autocontrole emocional por cardio-biofeedback	http://www.nptronica.com.br/
Mobilidade / Telecom	Highcomm		telemetria e telemática para derivados de pet	http://www.highcomm.com.br
Mobilidade / Telecom	Rfideas		Rfideas Á(Δ) RFID Improving Business	não encontrado
Nanotecnologia	Orbys		Nanocompósito com alta impermeabilidade	http://www.op2b.com.br
Nanotecnologia	Scheme Lab		Diagnósticos Moleculares e Testes Genéticos	http://www.schemelab.com
Nanotecnologia	Inoveled		Iluminação a LED	http://www.inoveled.com.br
Nanotecnologia	Chem4u		Aditivos biocidas nano estruturados	http://www.chem4u.com.br

ÁREA	NOME	MARCA	Descritivo	Site
Nanotecnologia	Nanofitotec		<u>Fitoterápicos</u>	não encontrado
Nanotecnologia	V Company		<u>Equipamento para tratamento de varizes</u>	não encontrado
Nanotecnologia	Bio & Green		<u>Embalagens biodegradáveis e compostáveis</u>	não encontrado
Nanotecnologia	Bioactive		<u>Membranas poliméricas reabsorvíveis</u>	não encontrado
Nanotecnologia	Libera		<u>Nanoparticulados de encapsulação</u>	não encontrado
Nanotecnologia	Lumin Tech		<u>Marcadores ópticos luminescentes</u>	não encontrado
Nanotecnologia	Zelus		<u>Processos de peletização farmacêutica</u>	http://www.zelus.arv.br
Químicos e Fármacos	Alpha Br		<u>Fármacos de alto valor agregado</u>	http://www.apq.com.br/
Químicos e Fármacos	BioSintesis		<u>Ensaio e testes pré-clínicos</u>	http://www.biosintesis.com.br
Químicos e Fármacos	Visionaltech		<u>Laboratório</u>	http://www.visionaltech.com.br
Químicos e Fármacos	Scheme Lab		<u>Diagnósticos Moleculares e Testes Genéticos</u>	http://www.schemelab.com
Químicos e Fármacos	AJ Tec		Silicone com tecnologia nacional	não encontrado
Químicos e Fármacos	BR3		<u>Agroquímico bactericida e fungicida de baixa</u>	http://www.prttrade.com.br
Químicos e Fármacos	Nanofitotec		<u>Fitoterápicos</u>	não encontrado
Químicos e Fármacos	Organo Vet		<u>Cosméticos Orgânicos Veterinários</u>	não encontrado
Químicos e Fármacos	Chem4u		<u>Aditivos biocidas nano estruturados</u>	http://www.chem4u.com.br
Químicos e Fármacos	CEMSA		<u>Centro de espectrometria de massas aplicado</u>	http://www.cemsalab.com.br
Químicos e Fármacos	Libera		<u>Nanoparticulados de encapsulação</u>	não encontrado
Químicos e Fármacos	Lumin Tech		<u>Marcadores ópticos luminescentes</u>	não encontrado
Químicos e Fármacos	BHS		<u>Dispositivo auto aplicador de adrenalina</u>	http://www.bhsbrasil.com.br/
Químicos e Fármacos	Bio & Green		<u>Embalagens biodegradáveis e compostáveis</u>	não encontrado
Químicos e Fármacos	Panizza		<u>Alimentos funcionais naturais orgânicos e lio</u>	http://www.panizza.com.br/
Recursos Hídricos	Brasil Ozônio		<u>Geradores de Ozônio</u>	http://www.brasilozonio.com.br
Recursos Hídricos	Berrocal		<u>Berrocal Inovações Geofísicas</u>	http://www.berrocalvaconcelos.com.br
Recursos Hídricos	Nerthus		<u>Deteção de vírus em amostras ambientais</u>	não encontrado
Recursos Hídricos	EnerCycle		<u>Reciclagem de Energia</u>	http://www.energycycle.com.br

ÁREA	NOME	MARCA	Descritivo	Site
Recursos Hídricos	Salt		Consultoria ambiental	não encontrado
Resíduos e Reciclagem	Tamoios		Soluções inovadoras para sustentabilidade	não encontrado
Resíduos e Reciclagem	World Tatami		Tatames esportivos	não encontrado
Resíduos e Reciclagem	Rochmam		Recicladores de Solvente	não encontrado
Resíduos e Reciclagem	CEMSA		Centro de espectrometria de massas aplicado	http://www.cemsalab.com.br
Resíduos e Reciclagem	Bio & Green		Embalagens biodegradáveis e compostáveis	não encontrado
Resíduos e Reciclagem	BHS		Dispositivo auto aplicador de adrenalina	http://www.bhsbrasil.com.br/
Software	Sollis		Receituário Médico Eletrônico	http://www.sollis-rx.com.br/
Software	MProjects		Mobile Cash via bluetooth	http://www.mprojects.com.br
Software	Inoveled		Iluminação a LED	http://www.inoveled.com.br
Software	Berrocacal		Berrocacal Inovações Geofísicas	http://www.berrocacalvaconcelos.com.br
Software	PaySession		Soluções para Live Streaming	não encontrado
Software	Excelchip		Sistemas eletrônicos e chips dedicados	www.excelchip.com
Software	MVisia		Máquinas seletoras de mudas de violeta	www.excelchip.com
Software	Technomar		Simulador de comboios fluviais e sistemas off	não encontrado
Software	Gesto		Gestão Técnica de Saúde	http://www.gestosauade.com.br
Software	Hygeia		Inteligência em Saúde	não encontrado
Software	P2S		Sistema de Gestão para MPES	http://www.p2s.com.br
Software	Rfideas		Rfideas A(+) RFID Improving Business	http://www.rfideas.com.br/
Software	Kompass		Consultoria em Real State	http://kompass-re.com
Software	Marianrogers		Sistema diagnóstico para manutenção	http://www.marianrogers.com.br
Software	NPT		Autocontrole emocional por cardio-biofeedback	http://www.nptronics.com.br/
Software	Highcomm		telemetria e telemática para derivados de pet	http://www.highcomm.com.br