

## **Comunicação Organizacional e Inovação: Tensões na Implementação de Processos Comunicativos entre uma Universidade e uma Unidade de Conservação Urbana<sup>1</sup>**

Rennan Lanna Martins Mafra<sup>2</sup>  
Adriana Helena de Almeida Freitas<sup>3</sup>  
Isaura Mourão Generoso<sup>4</sup>

### **Resumo**

Este artigo busca analisar a implementação de processos de inovação em comunicação organizacional no âmbito de uma unidade de conservação urbana, protagonizados por um laboratório de uma universidade pública brasileira. Como escopo teórico, o trabalho relaciona a emergência discursiva da noção de inovação com uma tentativa de renovação da ideologia do progresso (BENJAMIN, 1989; MAFRA, 2021) nos contextos contemporâneos das universidades, dos quais decorrem novas configurações de poder no âmbito da comunicação organizacional (BALDISSERA, 2009; MOURÃO, 2019). Tomando o relato de experiência como método (MUSSE et. al., 2021), os resultados apontam tensões na implementação dos processos de inovação em comunicação, decorrentes de um complexo emaranhado de práticas de gestão e do acirramento de disputas em torno da visibilidade pública.

### **Palavras-chave**

Comunicação organizacional; inovação; relações de poder; gestão.

### **1. Contextualização introdutória**

O novo marco legal da inovação no Brasil, também conhecido como Código de Ciência, Tecnologia e Inovação (C,T&I) (RAUEN, 2016), trouxe um conjunto de alterações institucionais que permitiram a emergência de novas configurações organizacionais entre universidades e seus laboratórios/grupos de pesquisa com fundações de apoio, empresas privadas, parques tecnológicos, instituições públicas, agências de fomento e organizações do terceiro setor. Em linhas gerais, a partir da Lei nº 13.243 de 11 de janeiro de 2016 (BRASIL, 2016), regulamentada posteriormente pelo Decreto nº 9.283/2018 (BRASIL, 2018), e em nome do grande dispositivo discursivo da inovação, um conjunto de estímulos ao desenvolvimento científico e tecnológico passou a se materializar em arranjos institucionais novos, dados por acordos de parceria, contratos e projetos de cooperação técnica. Em meio a este movimento, ergueu-se legalmente a noção de ecossistemas de inovação (BRASIL, 2018), quais sejam “espaços que agregam infraestrutura e arranjos institucionais e culturais, que atraem

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Discursos, Identidades e Relações de Poder, atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

<sup>2</sup> Doutor em Comunicação Social, Universidade Federal de Viçosa (UFV), [rennan.mafra@ufv.br](mailto:rennan.mafra@ufv.br)

<sup>3</sup> Doutoranda em Comunicação Social, Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), [dricaahelena@gmail.com](mailto:dricaahelena@gmail.com).

<sup>4</sup> Doutora em Comunicação e Informação, Universidade Federal de Viçosa (UFV), [isaura.generoso@ufv.br](mailto:isaura.generoso@ufv.br).

empreendedores e recursos financeiros [e] constituem lugares que potencializam o desenvolvimento da sociedade do conhecimento”(BRASIL, 2018, s/p, [*grifo nosso*]).

Nesse âmbito, as instituições de ciência e tecnologia (ICTs) - com destaque para as universidades públicas - se apresentam como ambientes relacionais centrais na configuração de tais ecossistemas de inovação fomentados pela legislação: trata-se de organizações detentoras de processos tecnológicos os quais podem ser de interesse estratégico de indústrias, empresas, órgãos do poder público e entidades não governamentais. Quanto a isso, é importante ressaltar que o novo marco legal é resultante de um complexo processo histórico, iniciado e referendado por outros marcos legais anteriores (BRASIL, 2016) que já evidenciavam um conjunto de possibilidades de parceria entre universidades, agências de fomento e outras organizações a partir da chancela discursiva da inovação. A novidade dos últimos diplomas normativos aprovados e publicados em 2016 e em 2018 volta-se, portanto, a atualizar aspectos institucionais, no intuito de possibilitar, no âmbito das ICTs, a disposição de novos arranjos organizacionais propícios à ampliação e à intensificação dos processos de inovação preconizados<sup>5</sup>.

A evidência de tal cenário traz consigo contextos novos e nuances ainda pouco exploradas pelos estudos em comunicação, sobretudo a partir da constituição de novos arranjos e processos de interação organizacional, tendo em vista as novas possibilidades relacionais que emergem nos contextos das universidades. Dito por outras palavras, a complexidade relacional das atividades de pesquisa desenvolvidas em laboratórios, grupos e departamentos das universidades brasileiras passou também a receber um conjunto de expectativas, estratégias e tensões relacionais advindas tanto das novas formas organizativas de parcerias permitidas - e até fomentadas - pelo arcabouço discursivo da inovação, quanto por novos parâmetros avaliativos quanto à eficiência, à eficácia e à efetividade que passam a legitimar, no próprio âmbito do Estado brasileiro, as justificativas discursivas quanto à existência e à distribuição do investimento financeiro e institucional em políticas públicas de Ciência, Tecnologia & Inovação (CT&I) (BRASIL, 2016), junto às inúmeras e distintas áreas de conhecimento em vigência. E em meio às inúmeras possibilidades investigativas que tal contexto anuncia, este

---

<sup>5</sup> De modo mais específico, o novo marco legal possibilita, às ICTs brasileiras, a prestação de serviços técnicos e a celebração de acordos de parceria, a partir de novas possibilidades de formalização quanto ao repasse de recursos de empresas a projetos que possuam, em seus escopos, objetos voltados a atividades conjuntas de pesquisa, desenvolvimento de investigações técnico-especializadas e transferência de tecnologia (RAUEN, 2016). Tais recursos, em linhas gerais, podem ser convertidos em bolsas, compras de equipamentos, diárias e passagens, materiais de consumo e demais rubricas, de modo que, a depender da natureza e do alcance do projeto de inovação, a nova legislação abre espaço às ICTs para o compartilhamento de laboratórios, tecnologias e equipamentos, a partir de contrapartidas financeiras ou não-financeiras.

artigo busca problematizar um determinado fenômeno empírico, delineado a partir desse novo marco legal: trata-se dos processos de comunicação organizacional, implementados estrategicamente pelo *Pólen - Laboratório de Experimentação em Comunicação e Organizações*<sup>6</sup>, da Universidade Federal de Viçosa (UFV), junto a uma unidade de conservação urbana - o Parque Municipal do Cristo Redentor (aqui referenciado em sua denominação coloquial, Parque do Cristo) -, na cidade de Viçosa-MG.

De modo mais específico, o Pólen foi procurado, em dezembro de 2021, por uma organização sem fins lucrativos localizada em tal município, a partir de uma demanda posta discursivamente pela perspectiva da inovação, qual seja: o desenvolvimento de processos de comunicação organizacional, dirigidos a produzir visibilidade pública e a subsidiar inúmeras demandas de interação e relacionamento, identificadas em diagnósticos e estudos realizados por tal organização - tais como Plano de Manejo, Plano de Uso Público, Plano de Combate e Prevenção a Incêndios, dentre outros - na implementação do Parque do Cristo. Quanto a isso, é importante destacar que o Parque, ao abrigar uma estátua do Cristo Redentor numa área urbana de mata atlântica extremamente degradada, foi criado nos anos 2000 pelo poder público municipal, projetado, à época, como território destinado à realização de ações de recuperação e preservação, com vistas a oferecer um espaço urbano voltado ao lazer, ao aprendizado cívico e à educação ambiental aos cidadãos do Município. Entretanto, tal proposta ficou latente no âmbito das políticas públicas municipais e só veio a ser reavivada no ano de 2020, fomentada por uma visão estratégica do Ministério Público do Estado de Minas Gerais (MPMG) - órgão este que destinou um considerável montante financeiro à tal organização sem fins lucrativos, advindo de um conjunto de multas ambientais aplicadas em Viçosa, e propôs o estabelecimento de uma parceria entre a organização em questão e a Prefeitura Municipal, com vistas a fomentar a implementação do Parque.

Nesse complexo emaranhado organizacional, o Pólen estabeleceu um Acordo de Parceria em 2021 voltado ao desenvolvimento de dois projetos de pesquisa e inovação em

---

<sup>6</sup> O Pólen foi criado em 2021 e é vinculado ao Departamento de Comunicação Social da UFV. Conta com dois coordenadores professores e, atualmente, gerencia quatro projetos de pesquisa e extensão, na perspectiva da inovação: a) um projeto multidisciplinar e interinstitucional financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig), voltado a desenvolver competências midiáticas com crianças e adolescentes em contextos de vulnerabilidades multidimensionais, atendidos por uma fundação da cidade de Ponte Nova-MG; b) um projeto financiado pelo Edital Pibiti/CNPq e com foco no desenvolvimento de uma Política de Comunicação Institucional para uma empresa incubada no Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa (Centev), voltada ao mercado de cannabis; e c) dois projetos vinculados ao desenvolvimento de processos de comunicação organizacional junto ao Parque Municipal do Cristo Redentor (PMCR) de Viçosa, em parceria com uma organização sem fins lucrativos do município.

comunicação organizacional<sup>7</sup>, e constituiu uma equipe formada por um professor coordenador, dois pesquisadores colaboradores jornalistas (uma doutoranda com perfil de gestão e um mestre com perfil de assessoria de comunicação e imprensa) e dois bolsistas de iniciação científica do curso de Comunicação Social - Jornalismo - além de um técnico em programação e desenvolvimento web. É a partir deste instigante contexto, amplamente permitido e fomentado pelo novo marco legal da inovação no Brasil, que este artigo objetiva analisar a implementação de processos de inovação em comunicação organizacional protagonizados pelo Pólen no âmbito do Parque do Cristo, reconhecendo a emergência de formas organizativas imbricadas por arranjos novos, a partir de práticas de inovação propulsoras de modelos de gestão em parcerias interinstitucionais - cenário este que afeta diretamente os processos de comunicação presentes no Parque, como gestos resultantes desse multifacetado e tenso entrelaçamento organizacional.

De tal sorte, este artigo se organiza em algumas partes, para além desta contextualização introdutória. Na seção seguinte, 2. *Fundamentação Teórica*, são discutidas as problemáticas teóricas principais do artigo, a saber: a relação entre inovação e ideologia do progresso, nas perspectivas de Benjamin (1987) e Mafra (2021), e a consequente emergência de relações de poder nos processos de comunicação organizacional, nos estudos de Baldissera (2009) e Mourão (2019). Em seguida, a seção 3. *Aspectos metodológicos* traz uma breve discussão sobre o relato de experiência como método, a partir do estudo de Musse et. al. (2021). Adiante, a seção 4. *Resultados e Discussões* subdivide-se em duas subseções, de modo que, na primeira, serão relatadas tensões *nos* e *dos* ambientes organizacionais, oriundas do complexo emaranhado de práticas de gestão emergentes no campo da inovação; e, na segunda, serão apresentadas tensões em relação à visibilidade pública, advindas, sobretudo, de um acirramento de disputas decorrentes dos entrelaçamentos organizacionais presentes nos processos de comunicação organizacional. Por fim, reflexões conclusivas serão apresentadas na seção 5. *Considerações finais*.

## **2. Fundamentação Teórica: ideologia do progresso, comunicação organizacional e relações de poder no campo da inovação**

---

<sup>7</sup> Os projetos “Pesquisa, desenvolvimento e inovação em processos de comunicação estratégica: elaboração de dispositivo comunicacional inovador para o Parque do Cristo” e “Comunicação organizacional, educação ambiental e engajamento cívico: pesquisa, desenvolvimento e inovação de processos e produtos para o Parque do Cristo” possuem, juntos, uma vigência de 14 meses, e estão sendo gerenciados por uma das fundações de apoio à UFV - a Fundação Artística, Cultural e de Educação para a Cidadania de Viçosa (Facev). Na seção *Resultados e Discussões*, alguns objetivos e ações previstas em planos de trabalho vinculados a tais projetos serão retomados.

Ainda que, nos últimos anos, as discussões sobre a inovação e sua relação com os contextos da ciência e da tecnologia tenham ganhado proeminência, passando a ocupar as agendas prioritárias de políticas públicas, institutos de pesquisa e universidades, é possível situar a chancela discursiva da inovação como um fenômeno vinculado à própria problemática da modernidade e de suas instituições - pela perspectiva da historicidade das formas comunicacionais. Em outros termos, tomando o projeto moderno como um dispositivo que se materializa a partir dos estratos organizacionais do Estado, do Mercado e da Ciência (MAFRA, 2021), é possível tomar a inovação como uma *emergência discursiva* contemporânea que busca, em linhas gerais, atualizar as lógicas de tais estratos organizacionais, num amplo contexto social e acadêmico pautado por inúmeras crises de legitimidade da própria modernidade - e de suas consequências.

Um autor que pode ser mobilizado para o fortalecimento dessa angulação argumentativa é Walter Benjamin (1987), intelectual alemão que produziu uma leitura sobre a modernidade a partir de alguns conceitos que também são fundantes de seu pensamento. Uma noção benjaminiana, em especial, merece destaque nesse texto: a ideologia do progresso. Para Benjamin (1987), trata-se de um movimento temporal, responsável por ignorar os passados; tratar os presentes como breves instantes; e enaltecer os futuros, idealizados pelas promessas de emancipação e de liberdade modernas. Tal movimento reduz qualquer temporalidade a uma linha reta por onde o sentido - tanto tomado como um conjunto de significações, quanto como uma direção a ser perseguida - deve ser posto. Interessante notar que, nesta visão, a qualidade do que é novo apresenta-se como disposição supostamente sempre capaz de orientar moralmente os sujeitos modernos a um sentido positivo; por sua vez, o que é “velho” e “obsoleto” deve ser esquecido e descartado, deixado para trás na linha do tempo:

é dessa forma que Benjamin (1987) compreende a ideologia do progresso como responsável por guiar, em direção *a um futuro sempre certamente melhor*, a vida cotidiana moderna, o que, por suposto, torna-a capaz de exercer forte influência 1) na circulação técnico-industrial do consumo e do trabalho; 2) numa pedagogia pautada na exploração do cálculo, no incessante desenvolvimento técnico e na máxima exploração das capacidades cognitivo-rationais dos sujeitos; e 3) na instituição de formas de governabilidade supostamente movidas por uma razão humana universal e guiadas sempre pelo argumento indelével do desenvolvimento - um *depois* sempre melhor que um *antes*; um *futuro ideal* sempre melhor que um *agora incompleto*; um presente curto sequestrado pela aposta em um horizonte sempre mais aberto e mais desenvolvido, diante do inevitável abandono de um passado tomado como morto e acabado (MAFRA, 2021, p. 7).

É nesse lugar, em visada histórica ampliada, que a emergência discursiva da noção de inovação corresponde a uma espécie de tentativa de reativação e de atualização das próprias lógicas do progresso, amplamente criticadas e, em grande medida, falidas filosoficamente como proposta universal a todos os territórios, culturas e sujeitos. Por esse movimento, torna-se instigante perceber o quanto a Ciência assume um protagonismo frente à construção de uma legitimidade pública às próprias lógicas da inovação, apresentando-se como

estrato relacional voltado à inovação, ao desenvolvimento técnico e à profissionalização; fonte da formação racional e pedagógica dos sujeitos, a partir da instituição (...) dos critérios racionais de classificação de aptidões, inadequações, desvios. À Ciência, cabe a oferta de insumos ao Mercado e a prestação pública de contas ao Estado (se, por ele, for financiada) a partir do progresso, podendo, inclusive, existir como parte integrante do próprio contexto mercadológico (MAFRA, 2021, p. 8).

De tal sorte, tais lógicas acabam por se reproduzir nos arranjos organizacionais permitidos pelo novo marco regulatório da inovação e, com isso, novas configurações de poder, no âmbito da comunicação organizacional, também emergem como desafios. Quanto a isso, é válido ressaltar que a compreensão da comunicação organizacional apresenta, já na sua concepção, as marcas das relações de poder na conformação de verdades discursivas acerca das ações, procedimentos e iniciativas de comunicação no âmbito das organizações (MOURÃO, 2019). A ênfase na informação e na gestão utilitária da comunicação em contextos organizacionais apresenta-se, quase que de forma hegemônica, como função enunciativa ou regramento que conduz à ideia de comunicação organizacional como instrumento e ferramenta de produção e acúmulo de poder - movimento este que tende a se intensificar a partir das novas lógicas gestionárias induzidas pela novos arranjos organizacionais permitidos pela emergência discursiva da inovação, e materializadas no novo marco regulatório de 2016. Dessa forma, a apreensão da natureza incerta e complexa da comunicação parece não alcançar as organizações, tornando essa compreensão quase que restrita às pesquisas e aos estudos teóricos da área (MOURÃO, 2019).

Nessa perspectiva, destaca-se a apreensão da comunicação organizacional nas três dimensões propostas por Baldissera (2009): a *organização comunicada*, a *organização comunicante* e a *organização falada*. Tais dimensões buscam demonstrar, didaticamente, a complexidade dos processos comunicativos não restritos ao que a organização quer ou busca comunicar/informar. A comunicação planejada, desenvolvida e centrada na organização situa-se na dimensão da organização comunicada, conforme propõe o autor. No entanto, as outras duas dimensões, a da organização comunicante, que ocorre nas relações entre interlocutores e



organização, não necessariamente capitaneadas pela gestão; e a da organização falada que se dá entre interlocutores sem qualquer relação com a organização e ao largo dessa, também se configuram enquanto comunicação organizacional, pois estão relacionadas à organização e impactam em suas relações com diferentes interlocutores e em seus posicionamentos, sua imagem e reputação.

Trata-se de uma perspectiva que coloca a comunicação como complexa e incerta também no âmbito das organizações, mas que parece não ser considerada nesse âmbito e, por vezes, suplantada pela perspectiva da gestão e do controle. Isso pode decorrer de noções pré-concebidas da comunicação, atreladas aos modelos gestionários e, portanto, ao poder econômico, mais do que ao próprio campo da Comunicação e à sua natureza. Esse regramento, fortemente orientado pela perspectiva racional e instrumental, pode ser percebido até mesmo na apropriação dos conceitos que propõem a compreensão da complexidade da comunicação organizacional (MOURÃO, 2019).

Ao observar a apropriação da noção das três dimensões interdependentes propostas por Baldissera (2009), por exemplo, há uma tendência à apropriação de apenas uma delas, a da organização comunicada, para fundamentar reflexões e argumentações acerca de *cases*, ações e iniciativas de comunicação. Dito por outras palavras, não se observa a comunicação em sua complexidade, não centrada e sem o controle da organização. Ao contrário, se prioriza o olhar a partir, apenas, da dimensão da organização comunicada conforme demonstrou a pesquisa realizada por Mourão (2019), desconsiderando, assim, a interdependência das três dimensões. De outro modo, esse movimento feito nas apropriações conceituais demonstra a força que o modelo gestionário e instrumental exerce nas construções discursivas acerca da comunicação no âmbito das organizações.

Importa ressaltar que teorias e construtos nem sempre são pensados para serem aplicados, mas para proporcionar uma forma de olhar ou novas lentes capazes de perceber a realidade. Os novos construtos, sobretudo os que trazem a perspectiva da complexidade dos processos comunicativos também em âmbito organizacional, apresentam-se como lente para a percepção da natureza complexa e incerta da comunicação, o que pode influenciar no planejamento das ações de comunicação no âmbito das organizações. Nesse sentido, o olhar para a comunicação em contextos organizacionais como incerta e complexa pode ser percebido como uma inovação nos processos comunicativos e, dessa forma, como potência para o desenvolvimento de processos e atividades em laboratórios como o Pólen. A inovação, no caso, seria a compreensão da comunicação com toda a sua complexidade e incerteza como lente para

olhar diferentes contextos e arranjos organizacionais o que, conseqüentemente, resultaria em ações e iniciativas com caráter dialógico, de negociação e participação dos diferentes interlocutores e atores sociais envolvidos nos processos comunicativos.

Contudo, tomando a emergência discursiva da inovação como um movimento voltado à revitalização e à atualização da ideologia do progresso nos contextos contemporâneos das organizações modernas (Estado, Mercado e Ciência), os processos de comunicação organizacional passam a ser submetidos a inúmeras tensões, advindas de relações de poder produzidas por parâmetros e balizas socialmente postas pelo próprio progresso. A especificidade desse cenário tende a se intensificar, ainda mais, nos âmbitos organizacionais das ICTs - em laboratórios, grupos de pesquisa e departamentos -, em meio aos quais um emaranhado de interesses ligados ao progresso - desenvolvimento, acumulação, controle - e manifestado pelas novas configurações interinstitucionais, passa a exercer uma considerável força no âmbito da comunicação organizacional.

Esse cenário torna-se revelador de um conjunto de tensões, resultantes de oscilações entre *lógicas gestionárias*, advindas das lideranças organizacionais envolvidas - que tendem a instrumentalizar a comunicação, atribuindo-lhe desejos de controle - e de *lógicas relacionais*, advindas de pesquisadores da comunicação - que tomam a comunicação como fenômeno conformador de processos incertos e complexos, e como campo propício à produção de leituras de contextos. A partir de tal constatação, serão apresentados, a seguir, os aspectos metodológicos deste trabalho, responsáveis por fundamentar, adiante, a construção das análises quanto à implementação de processos de inovação em comunicação organizacional.

### **3. Aspectos metodológicos**

Para dar conta de produzir a análise proposta, o artigo lança mão do relato de experiência (RE) como método investigativo fulcral - sem abrir mão das pesquisas bibliográfica e documental, apresentadas tanto na seção introdutória, quanto na seção de Fundamentação Teórica deste texto. Na perspectiva de Musse et. al. (2021), o RE aceita a experiência como local de partida para a construção de processos de aprendizagem; entretanto, o relato da própria experiência vivida, para se transformar em conhecimento científico, deve buscar inspiração tanto em construtos teóricos, quanto em problematizações que buscam superar a particularidade daquilo que se experimenta, “cuja característica principal é a descrição da intervenção. Na construção do estudo é relevante conter embasamento científico e reflexão crítica” (MUSSE et. al., 2021, p.65). De modo mais específico, apontam os autores:



o RE em contexto acadêmico pretende, além da descrição da experiência vivida (experiência próxima), a sua valorização por meio do esforço acadêmico-científico explicativo, por meio da aplicação crítica-reflexiva com apoio teórico-metodológico (experiência distante) (MUSSE et. al., 2021, p.64).

Assim, na visão de Musse et. al. (2021), ainda que os REs possuam a desvantagem de estarem limitados a possíveis riscos de produção de generalizações a partir da descrição de visões muito particulares com relação às situações experienciadas, tal método carrega a vantagem de ser útil justamente no caso de análises que demandam a descrição de situações muito novas e singulares, carentes de compreensões a partir de tensionamentos teóricos, por se tratarem de quadros inéditos e de difícil identificação e localização na cena comum. Sendo assim, apostando nas singularidades dos novos quadros interacionais emergentes em função do novo marco legal da inovação, e assumindo a necessidade de compreensão dos processos de comunicação organizacional quando afetados pela emergência de tais lógicas discursivas, a escolha do RE se mostra bastante adequada ao objetivo posto por este trabalho.

Para que o RE contenha “o enfrentamento crítico-reflexivo da experiência, especialmente centrada nas principais experiências geradoras de aprendizagem” (MUSSE et. al., 2021, p.70), algumas estratégias de registro, memorização e descrição precisaram ser empregadas pelos pesquisadores, na apreensão da *experiência próxima*. Neste artigo, o RE foi organizado a partir do uso de diário de bordo pelas equipes do Pólen, gesto que demandou a realização de formas de anotação bastante particulares, conectadas a eventos, estratégicos ou espontâneos, e estimuladas a acontecer em reuniões semanais do laboratório, como também em encontros e atividades de comunicação organizacional estabelecidos com as outras equipes e organizações responsáveis pela implementação do Parque. Em seguida, tais anotações foram tensionadas com a pesquisa bibliográfica, de modo a produzir uma descrição da experiência que fosse balizada com o que Musse et. al. (2021) apontam como *experiência distante*, qual seja: os parâmetros teóricos e investigativos responsáveis pela transformação de uma descrição simples da realidade em um texto pautado por categorias, de caráter analítico.

Sendo assim, a seguir, o RE aqui proposto será apresentado, a partir da mobilização de duas categorias analíticas, advindas de tensionamentos entre as descrições empreendidas pela equipe e as teorias que fundamentam as discussões ora apresentadas: a) *tensões nos/dos ambientes organizacionais*; e b) *tensões em relação à visibilidade pública*. Por meio delas, pretende-se alcançar o objetivo deste trabalho, que é analisar a implementação de processos de

inovação em comunicação organizacional no âmbito do Parque do Cristo, protagonizados pelo Pólen.

#### **4. Resultados e Discussões**

##### **4.1 Tensões nos/dos ambientes organizacionais**

O delineamento dos processos de inovação em comunicação organizacional no âmbito do Parque do Cristo iniciou-se a partir da construção de um primeiro projeto de pesquisa e inovação, dedicado à elaboração de um Plano de Comunicação que pudesse orientar o estabelecimento de processos inovadores e o desenvolvimento posterior de ações e produtos de comunicação. Tais demandas, levantadas preliminarmente pelas equipes da organização sem fins lucrativos, apresentavam-se em estudos anteriores, mas sem uma sistematização especializada da área de comunicação, razão pela qual o Pólen foi procurado. Esse primeiro esforço, portanto, fundamentado a partir de pesquisa acadêmica e documental no campo da comunicação organizacional, buscou posicionar o lugar de inovação do projeto a partir de dois grandes fundamentos: i) o entendimento da comunicação enquanto instância em que a tentativa de completo controle tende ao insucesso, dada às complexidades presentes nos múltiplos públicos que se relacionam com uma organização, conforme as contribuições de França (2002) e Henriques e Silva (2017) e; ii) a compreensão de que o gesto de se construir ações de visibilidade pode operar enquanto uma faca de dois gumes: por um lado, amplia possibilidades de acesso e reconhecimento a uma organização; por outro, promove novos riscos, uma vez que a interlocução com públicos pode ser imprevisível e incontrolável, conforme estudos de Thompson (2008) e Mafra (2016).

Sendo assim, após a pesquisa acadêmica e documental, as equipes do Pólen partiram para a identificação e o planejamento dos processos comunicativos para o Parque, a partir da elaboração participativa de um Plano de Comunicação - chamado então de dispositivo comunicacional inovador, no escopo do projeto. Para isso, foram realizados dois *workshops* com as equipes técnicas responsáveis pela implementação do Parque - cerca de 12 pessoas, todas da organização sem fins lucrativos. No primeiro, foram discutidas as noções conceituais sobre comunicação organizacional e processos de inovação, tratadas anteriormente; no segundo, o Plano de Comunicação foi construído a partir de tais noções, combinadas com as demandas levantadas nos documentos, e também com sugestões da própria equipe durante o encontro. Nesta etapa, não emergiram tensões frente às equipes gestoras do Parque, estas que se demonstravam abertas ao diálogo e à compreensão das lógicas relacionais da comunicação

organizacional, bem como dispostas à construção coletiva, demonstrando grande interesse e escuta pelo *know-how* dos pesquisadores em comunicação do laboratório.

Durante a pesquisa documental e a partir da aproximação da equipe com os contextos em que o Parque se insere, o emaranhado das redes de poder que o atravessam se mostrou pungente e passou a se manifestar a partir de então. Uma vez que os recursos financeiros dos projetos de pesquisa e inovação advém da destinação do MPMG para uma instituição sem fins lucrativos, visando à execução do Plano de Manejo, foi possível observar uma tensão gestonária referente às atribuições de responsabilidade entre tal organização sem fins lucrativos e a Prefeitura Municipal de Viçosa. Ainda que a instituição sem fins lucrativos esteja à frente, no momento, da implementação do Parque, a gestão permanente de tal unidade de conservação urbana é de competência da administração pública municipal. Neste lugar, a principal tensão observada se referiu tanto a inquietações no diálogo com as autoridades públicas municipais, quanto à dificuldade de atribuição de papéis e responsabilidades entre a organização e a própria Prefeitura, gesto este que acabou por afetar, de modo contundente, os processos de comunicação organizacional<sup>8</sup>.

Um outro dado revelador de tensões na comunicação organizacional frente aos arranjos institucionais criados refere-se aos modos de destinação dos recursos para implementação do Parque, decorrentes de processos indenizatórios por danos ambientais de empreendedores do ramo imobiliário em Viçosa, e, numa visão estratégica, destinados pelo MPMG para a organização sem fins lucrativos e desta última para o próprio Pólen, por meio do Acordo de Parceria estabelecido formalmente entre a UFV e tal organização. Este arranjo acaba contribuindo para a construção de uma atmosfera delicada, em meio à qual são frequentes os questionamentos (formais ou não) acerca das formas de aplicação do recurso, presentes em

---

<sup>8</sup> Em 10 de novembro de 2022, por exemplo, foi entregue à Secretaria Municipal de Administração e Planejamento Estratégico um Laudo Preliminar de Inspeção Estrutural, elaborado a pedido da instituição que executa o Plano de Manejo, no qual recomendava-se a interdição do monumento do Cristo Redentor, tendo em vista o risco de desprendimento de concreto da estrutura. A responsabilidade e o poder para interditar a área, que recebe fluxo recorrente de pessoas, pertence à Prefeitura, contudo, até a data de escrita do presente artigo (05/03/2023), tal ação ainda não foi executada.

contextos formais<sup>9</sup> - como é o caso da Câmara dos Vereadores de Viçosa - ou informais - como em redes sociais ou mesmo na mídia local, como será visto no tópico seguinte<sup>10</sup>.

Esse emaranhado complexo de relações gestionárias deságua em uma última tensão, que diz das possibilidades e limitações que o espaço universitário apresenta. O Pólen, enquanto âmbito de experimentação para pesquisadores e estudantes de comunicação, pode contribuir para a promoção de ações com um olhar crítico e embasado academicamente. Contudo, está inserido em uma instituição pública de ensino superior, cujos procedimentos para captação e aplicação de recursos estão indiscutivelmente atrelados a normas, regimentos e processos rígidos. Essas características tendem a conferir legitimidade a projetos e ações desenvolvidas em parceria com a universidade, porém podem contribuir, por exemplo, para a frustração de gestores que não prevejam os prazos para as transações burocráticas em seus cronogramas, como nas contratações e aquisições<sup>11</sup>.

Neste lugar, a execução do projeto, sobretudo durante a etapa de construção do Plano de Comunicação, permitiu uma compreensão sobre a importância do desenvolvimento da habilidade de leitura dos emaranhados organizacionais para o profissional que almeja trabalhar

---

<sup>9</sup> Para se ter uma ideia, em 29 de dezembro de 2022, durante uma reunião ordinária da Câmara Municipal, um vereador realizou a leitura de um documento que, posteriormente, foi submetido ao Ministério Público de Minas Gerais, solicitando à organização sem fins lucrativos uma prestação de contas acerca dos recursos recebidos para a execução do Plano de Manejo do Parque. Na ocasião, o vereador alegou ter feito a solicitação em setembro do mesmo ano diretamente à instituição e não ter recebido resposta. A prestação de contas, que seria realizada, obrigatoriamente, apenas ao Ministério Público, tinha prazo previsto para fevereiro de 2023. Além disso, a Câmara de Vereadores possui representantes no Conselho Consultivo do Parque, de tal sorte que estes estariam, teoricamente, cientes do trabalho desenvolvido. Esse episódio trouxe consequências tanto para as cobranças e expectativas em relação à equipe do projeto quanto para o relacionamento com as mídias locais, além de evidenciar as teias de força complexas e delicadas em meio às quais o Laboratório atuaria.

<sup>10</sup> Além das tensões governamentais descritas acima, outro fator chave para a compreensão das forças em disputa no contexto da implementação do projeto apresenta-se como a região em que o Parque se localiza. A Unidade de Conservação é circundada por três bairros: Bela Vista, Centro e Bom Jesus, marcados por intensas desigualdades demográficas e socioeconômicas. O Plano de Educação e Interpretação Ambiental do Parque evidencia, a partir de dados do IBGE, que o bairro Bom Jesus apresentava, em 2010, densidade demográfica 50 vezes superior que a média do município, enquanto a renda mensal média dos responsáveis pelos domicílios era um terço menor que a média de Viçosa. Tal cenário contribui para um imaginário local marcado por estereótipos de violência e marginalização, reforçados pelo abandono institucional do espaço por duas décadas. Observa-se, portanto, um duplo desafio nesse contexto: dar respostas e promover ações de transparência referentes a um investimento relativamente alto em um espaço socialmente compreendido como periférico, e promover, ao mesmo tempo, ações que busquem desestigmatizar o espaço, sem afastar-se dessas comunidades, estimulando noções de pertencimento.

<sup>11</sup> Neste lugar, outro desafio na tentativa de articulação entre pesquisa e inovação no contexto da comunicação organizacional se apresentou no estabelecimento de fluxos de trabalho que possibilitassem sua ampla execução. Dito por outras palavras, como fazer caminhar, simultaneamente, os processos críticos/reflexivos da pesquisa e o desenvolvimento das atividades cotidianas de uma equipe de comunicação, uma vez que suas lógicas e expectativas de produtividade podem ser entendidas de maneiras tão distintas? Tal compreensão se faz importante não apenas no âmbito da equipe mas (e, principalmente) para as entidades parceiras, uma vez que o não alinhamento dessas possibilidades e desafios pode culminar em um mal entendimento das responsabilidades de cada instituição.

em contextos de inovação em comunicação - emaranhados estes ligados ao progresso e a suas intercorrências (desenvolvimento, acumulação e controle). Tal característica se faz necessária, principalmente, para profissionais com perfil de gestão, porém deve ser estimulada em todos os membros da equipe uma vez que todas as etapas do trabalho são, eventualmente, atravessadas pelas nuances contextuais em que o projeto se insere. Compreender o que está em jogo, com quem e para quem o trabalho é realizado vai além do indispensável mapeamento de públicos; trata-se de gesto que demanda sensibilidade, capacidade de adaptação e flexibilidade.

#### **4.2 Tensões em relação à visibilidade pública**

Como discutido na Fundamentação Teórica, há uma forte tendência, por parte da gestão, em reduzir a comunicação organizacional à sua dimensão oficial e autorizada - a *organização comunicada*, nos termos de Baldissera (2009). Tal gesto não se mostra aleatório: trata-se da tentativa de controle dos sentidos em disputa, a partir de uma visão ingênua que acaba reduzindo os processos comunicativos a instrumentos de comunicação. Além disso, tal lógica gestionária, sobretudo em processos organizacionais de inovação como os permitidos pelo novo marco legal, acaba sendo tributária de uma energia que emana da própria ideologia do progresso: é preciso controlar as opiniões numa espécie de temporalidade linear, de modo que qualquer crítica ou dispersão imprevista tendem a ser tomadas como entraves ao próprio progresso. Tal movimento também se fez presente nos processos de inovação em comunicação organizacional aqui analisados: após o desenvolvimento e a aprovação coletiva do Plano de Comunicação, as atividades da equipe, pactuadas em um segundo projeto, estavam ligadas, principalmente à implementação das rotinas de comunicação, ao desenvolvimento de produtos, ao monitoramento e à avaliação do que seria produzido.

Neste movimento, havia grande expectativa, por parte das equipes da organização sem fins lucrativos, para o início das ações de divulgação, de tal forma que as possibilidades de diálogo e a compreensão coletiva das etapas necessárias para o desenvolvimento de ações que considerem o caráter complexo e os riscos que a visibilidade carrega foram, gradativamente, atrofiadas. A cautela para a implementação das ações, sobretudo no tocante à divulgação nas redes sociais e ao lançamento do site, culminaram em relações conflituosas entre o Laboratório e as equipes gestoras do Parque, ligadas à organização em questão. Parte dos gestores, mediante desejos de urgência e controle da comunicação, passaram a compreender a apreciação e os fluxos de trabalho do Laboratório enquanto “atos de preciosismo”, ainda que as ações e os

produtos inovadores tivessem sido amplamente discutidos e pactuados na fase de construção do Plano de Comunicação.

De maneira geral, a equipe do projeto experimentou, durante a elaboração dos demais produtos, uma dinâmica contraditória no tocante às relações de poder entre a gestão do Plano de Manejo e os profissionais de comunicação - a manifestação mesma de uma oscilação entre *lógicas gestonárias* e *lógicas relacionais* nos processos inovadores desenvolvidos. Por um lado, os pareceres e indicações do Laboratório foram questionados a partir de um anseio radical por visibilidade - movimento compreensível, ao considerarmos o delicado contexto delineado no tópico anterior, de intensa demanda pública por respostas a respeito do Parque e dos recursos. Por outro lado, a partir do lançamento do primeiro canal de comunicação do Parque, o perfil no Instagram, a gestão passou a demandar intenso controle dos processos de redação e revisão, que culminaram na impossibilidade de atendimento à urgência inicialmente apresentada.

A partir da identificação desses desafios, a equipe passou a adotar distintas estratégias na tentativa de otimizar os fluxos, objetivando tanto o melhor cumprimento dos prazos estabelecidos, quanto a manutenção de um mínimo de pactuação, a partir do lugar de saber do próprio Laboratório. Foi indicado um representante da gestão da organização, para quem os processos de revisão de conteúdo deveriam ser centralizados; contudo, observou-se uma desconsideração em relação às competências comunicacionais dos pesquisadores do Laboratório, de modo que, ao invés de realizar ajustes referentes às informações apuradas ou ao uso indevido de termos técnicos, o revisor indicado se atentava apenas à forma do texto, ignorando as adequações necessárias para disseminação de uma informação em diferentes plataformas - conhecimento técnico que é eminentemente comunicacional.

Frente aos questionamentos incisivos protagonizados por um jornal impresso de grande circulação no município, tornou-se constante a demanda por uma resposta célere e bem estruturada, que resguardasse a instituição e o trabalho em desenvolvimento. Contudo, mais uma vez, ficou evidente o desejo por um domínio da circulação de informações, na tentativa de prever, minuciosamente, como cada detalhe poderia ser utilizado pelas mídias locais em prejuízo da instituição. Nesse lugar, o complexo emaranhado das práticas de gestão estabeleceu uma força de atração indubitável para os processos comunicativos de inovação, estes que, em função das relações de poder advindas de tal emaranhado, sofreram grandes impactos em



relação ao ritmo, à interação entre as equipes e às propostas relacionais, inicialmente elaboradas pelo Laboratório para os públicos.

Obviamente, momentos de crise pedem, em geral, uma certa suspensão e flexibilização de algumas rotinas, sobretudo quando se trata de construir informações e torná-las visíveis. Entretanto, um trabalho cotidiano necessita de fluxos de contribuição e de alteração bem definidos, a fim de se evitar que, por exemplo, o envio de comunicados e releases seja realizado de maneira tardia e, por vezes, abandonados por perda de *timing*. Ao investir tanto tempo em retornos, idas e vindas, palpites, sugestões e alterações, em atmosferas de controle e desejos por aceleração, o Laboratório foi afetado no estabelecimento das rotinas propostas, gesto que, ironicamente, tendeu a tornar os processos comunicacionais morosos, contribuindo para o desestímulo da equipe em relação ao trabalho, bem como para um entendimento equivocado das possibilidades, da autonomia e dos papéis de cada membro nos processos de comunicação<sup>12</sup>.

A experiência do projeto nos permite, portanto, reforçar a importância de um olhar atento e sensível às relações de poder que permeiam o trabalho de comunicação organizacional, sobretudo nesse processo que envolve tal complexidade relacional, a partir de uma força gestonária que tende a instrumentalizar as próprias inovações em comunicação. Além disso, ainda que a comunicação se apresente como incontrolável, incerta e repleta de tensões, é necessário o estabelecimento de fluxos bem estruturados, responsabilidades explicitamente compartilhadas, constante avaliação e monitoramento dos processos e produtos. Trata-se de um olhar planejado e atento que possibilita aos envolvidos e envolvidas em projetos de inovação mais compreensão da comunicação organizacional, suas potencialidades e limites, propiciando o desenvolvimento de metodologias inovadoras com potencial de impacto em outros contextos.

## 5. Considerações Finais

Partindo do objetivo de analisar a implementação de processos de inovação em comunicação organizacional protagonizados pelo Pólen - Laboratório de Experimentação em

---

<sup>12</sup> Não obstante, cabe ao profissional interessado em desenvolver processos de inovação em comunicação a ciência dessas e outras tensões que possam atravessar os fluxos estabelecidos. Afinal, no desenvolvimento das atividades experienciadas, na interlocução com organizações diversas e com interesses distintos, as relações de força emergem na disputa pelo lugar de fala acerca do Parque do Cristo e de suas necessidades. Então, se é rotineiro que ações ou peças sejam submetidas a exaustivos processos de revisão, o cronograma deve levar em consideração esses movimentos, além do estabelecimento claro da governança de cada organização envolvida. Idealmente, esse profissional/pesquisador deve possuir, ainda, noções mínimas dos procedimentos necessários para execução de cada etapa de um produto, possibilitando acompanhar a qualidade do que é produzido (o que, por vezes, contribui para a diminuição das alterações), além de estipular prazos possíveis para o atendimento às demandas identificadas.

Comunicação e Organizações, e lançando mão do relato de experiência (RE) como método, este artigo buscou oferecer contribuições tanto ao campo dos estudos de inovação, quanto à área de comunicação organizacional. Nesse sentido, os resultados aqui descritos visam contribuir para a compreensão de um cenário novo nos contextos brasileiros, permitido, sobretudo, pela aprovação do novo marco legal da inovação e pelas possibilidades interinstitucionais, protagonizadas pelas ICTs, na construção de arranjos organizacionais capitaneados por projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

Dessa forma, o texto demonstra que os processos de inovação, quando associados à comunicação organizacional, são atravessados por tensões resultantes de um cenário contemporâneo, em meio ao qual a ideologia do progresso busca se revitalizar e se atualizar junto aos processos de inovação, trazendo desejos por linearidade, controle, acumulação e desenvolvimento, e instaurando entraves junto às próprias possibilidades de se pensar a comunicação organizacional para além da organização comunicada (sua dimensão autorizada e formal). Tais constatações foram possíveis a partir do emprego do movimento metodológico sugerido pelo RE: como primeiro esforço de desentranhamento de uma realidade nova, tal método mostrou-se eficiente, e abriu possibilidades para que outros métodos possam ser utilizados em estudos futuros, na medida em que os próprios processos de inovação em comunicação organizacional também se tornarem mais presentes e comuns, junto aos novos desenhos de inovação então propostos pelo marco legal<sup>13</sup>.

Além de propiciar espaços concretos de experimentação, tais iniciativas evidenciam as relações de forças existentes entre organizações de diferentes setores e naturezas, cada uma fazendo valer suas verdades conceituais em comunicação, motivadas pelo seu lugar social e pela sua compreensão de mundo e da própria comunicação, e cotejadas pelas reflexões dos pesquisadores e das pesquisadoras. Tal enfrentamento coloca o pesquisador frente à realidade e propicia o exercício reflexivo em direção à noção da complexidade dos processos comunicativos. Nesse sentido, as parcerias que começam a ser estabelecidas por meio do Pólen se colocam como um novo formato organizacional, permitido pelas lógicas da inovação, com desafios nas formas de se compreender a comunicação e sua relação com a gestão e com os papéis da própria universidade. Traz à tona inúmeras possibilidades, por meio das quais

---

<sup>13</sup> Quanto a isso, é válido destacar uma evidência que pode ser tomada como hipótese de trabalho a estudos futuros: as inovações em comunicação organizacional - seu caráter relacional, para além da própria gestão - parecem tender a emergir mais em processos de planejamento da comunicação, construídos participativamente entre as instituições envolvidas, do que nas práticas de implementação - quando relações de poder insurgem como acontecimentos, perturbando e atualizando o campo da gestão. Neste lugar, a força de cooptação da ideologia do progresso parece ser inevitável.

pesquisadores da comunicação e demais envolvidos no processo buscam compreender seus contextos comunicacionais de forma cooperativa e participativa podendo chegar a alternativas e/ou a soluções fundamentadas na natureza incerta e complexa da comunicação. São desafios, tanto para a universidade como para o campo e para as organizações envolvidas que podem culminar em uma agenda de trabalho para os próximos anos.

## 6. Referências

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, Edição Especial, nº 10/11, 2009, p. 115-120.

BENJAMIN, W.. Sobre o conceito de história. In: BENJAMIN, W. **Obras escolhidas**. Vol. 1. Magia e técnica, arte e política. Ensaio sobre literatura e história da cultura. São Paulo: Brasiliense, 1987, p. 222-232.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação Diário Oficial da União, Brasília, 2016. Disponível em: <<http://goo.gl/gjDTBT>>. Acesso em 05 de março de 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018**. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, Diário Oficial da União, Brasília, 2018. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9283.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9283.htm)>. Acesso em 05 de março de 2023.

FRANÇA, Vera R. V. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê? In: MOTA, L.G.; WEBER, M.H.; FRANÇA, V; PAIVA, R. (org.) **Estratégias e culturas da comunicação**. Brasília: Ed. UnB, 2002.

HENRIQUES, Márcio. SILVA, Daniel. Vigilância civil e internet: possibilidades e limitações na disputa por visibilidade e na construção de credibilidade. **Revista Conexões – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 16, n. 3, jan-jun. 2017, p. 21-41.

MAFRA, Rennan. Diálogo público, instituições científicas e democracia: reflexões sobre a constituição de uma política de comunicação organizacional. **Intercom - RBCC** São Paulo, v.39, n.2, p.161-174, maio/ago. 2016.

MAFRA, Rennan. AS ORGANIZAÇÕES MODERNAS E O CONTEMPORÂNEO: notas para uma leitura comunicacional do presente. In: **ANAIS DO 30º ENCONTRO ANUAL DA COMPOS**, 2021, São Paulo. Anais eletrônicos... Campinas, Galoá, 2021. Disponível em: <<https://proceedings.science/compos-2021/papers/as-organizacoes-modernas-e-o-contemporaneo--notas-para-uma-leitura-comunicacional-do-presente>>. Acesso em: 02 mar. 2023.

MOURÃO, Isaura. A construção do saber-prática discursiva da Comunicação Organizacional no Brasil. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, Porto Alegre, BR-RS, 2019. 306f.

MUSSI, R. F. de F.; FLORES, F. F.; ALMEIDA, C. B. de. Pressupostos para a elaboração de relato de experiência como conhecimento científico. **Práxis Educacional**, [S. l.], v. 17, n. 48, p. 60-77, 2021.

RAUEN, Cristiane Vianna. O Novo Marco Legal da Inovação no Brasil: O que muda na relação ICT-empresa?. **Radar-Ipea**, nº43, fev. 2016, pp. 21-35.

THOMPSON, John. A nova visibilidade. In: **Revista Matrizes**, n. 2, Abril, 2008.