

**Atena**  
Editora  
Ano 2021



# Comunicação Institucional, Gestão e Atores Organizacionais

Marcelo Pereira da Silva  
(Organizador)

**Atena**  
Editora  
Ano 2021



# Comunicação Institucional, Gestão e Atores Organizacionais

Marcelo Pereira da Silva  
(Organizador)

**Editora Chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Assistentes Editoriais**

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto Gráfico e Diagramação**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremonesi

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da Capa**

Shutterstock

**Edição de Arte**

Luiza Alves Batista

**Revisão**

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena

Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília

Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina

Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília

Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina

Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra

Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras

Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia

Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco

Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará

Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas

Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará

Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá

Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados

Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino

Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora

Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto

Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná

Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Linguística, Letras e Artes**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Me. Abraão Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adailson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí  
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais  
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa  
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Profª Drª Andreza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia  
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco  
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar

Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná  
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas  
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília  
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa  
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia  
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases  
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina  
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí  
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein  
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Me. Fabiano Eloy Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará  
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás  
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina  
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza  
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College  
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará  
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social  
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe  
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFGA  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis

Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR  
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe  
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná  
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz  
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas  
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos  
Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo  
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior  
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo  
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará  
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa  
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba  
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão  
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana  
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

## Comunicação institucional, gestão e atores organizacionais

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
**Bibliotecária:** Janaina Ramos  
**Diagramação:** Luiza Alves Batista  
**Correção:** Vanessa Mottin de Oliveira Batista  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Organizador:** Marcelo Pereira da Silva

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C741 Comunicação institucional, gestão e atores organizacionais /  
Organizador Marcelo Pereira da Silva. – Ponta Grossa -  
PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-761-1

DOI 10.22533/at.ed.611212201

1. Comunicação. I. Silva, Marcelo Pereira da  
(Organizador). II. Título.

CDD 302.2

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

## APRESENTAÇÃO

As sociedades constituem verdadeiras fábricas de significações e sementeiras da vida social com sentido. Assim como as sociedades, as organizações, igualmente, são um viveiro de significações e sentidos que envolvem diferentes sujeitos, identidades, perspectivas, espaços e idiosincrasias.

As organizações contemporâneas constroem seus ethos calcadas em valores como responsável socioambientalmente, diversa, credível, plural, virtuosa, inclusiva, empreendedora, inovadora, etc.; porém muitos destes qualificadores se alicerçam mais no “parecer ser”, pois não dão conta das demandas que os públicos apresentam tanto em ambientes on-line como em off-line, demonstrando certa dificuldade em ouvir e atender aos interesses de seus públicos, negociar e coabitar.

Verifica-se considerável esforço de administradores e gestores da comunicação organizacional no fomento de engajamento dos públicos em relação às marcas; não seria demasiado que considerassem os arranjos e modalidades de subjetivação emergentes nos sistemas de coletividade que são as organizações, dado que estão investidas de visões de mundo que se materializam em relevantes categorias de pensamento para a constituição da identidade corporativa e o delineamento do seu propósito.

As organizações necessitam entender a complexidade do sujeito para que lidem com mais eficiência com suas vindicações, construindo identidades corporativas mais coerentes e honestas, equilibrando discurso e prática, haja vista que a árvore da informação e os frondosos ramos da transmissão escamoteiam a floresta da comunicação, das alteridades e dos atores que dão vida às organizações.

Os modos de organização do discurso organizacional não podem ser tomados somente por “maneiras de dizer” sem que passem, obrigatoriamente, pelas “maneiras de ser”, já que que os modos de ser regem as maneiras de dizer das instituições. Ou pelo menos deveriam. A legitimidade das ações organizacionais estruturadas sob a égide do esforço comunicativo na procura da conciliação de interesses é um pilar fundamental para instituições e sujeitos.

Postas estas questões, este e-book intitulado “**Comunicação Institucional, Gestão e Atores Organizacionais**”, abarca textos fulcrais para a pesquisa em comunicação organizacional, aventando hipóteses e objetivos e analisando as configurações da sociedade, dos atores e das instituições na contemporaneidade. Os 6 artigos exibem arcabouços teóricos, metodológicos, empíricos e analíticos que estruturam e pavimentam o caminho que leva à necessidade de investigações sobre a comunicação das instituições e o lugar dos atores sociais para a legitimação e a consecução do propósito e da cultura organizacional.

Marcelo Pereira da Silva

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL, GESTÃO DE CRISES E REDES SOCIAIS DIGITAIS – UM ESTUDO SOBRE A VALE S.A	
Ana Carolina Trindade Jéssica de Cássia Rossi Marcelo Pereira da Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6112122011</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>16</b>
BANCO DO BRASIL E OS DIREITOS HUMANOS: UMA PARCERIA PARA FORMAR IMAGEM	
Marta Cardoso de Andrade Hélder Uzêda Castro	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6112122012</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>25</b>
SOCIAL TECHNOLOGIES AND CRISIS COMMUNICATION IN THE AVIATION SECTOR	
Lúcia de Fátima Silva Piedade	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6112122013</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>36</b>
RELACIONAMENTO COM A EQUIPE DO PROJETO: UMA ANÁLISE SOBRE A GESTÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> NO PMBOK	
Marta Cardoso de Andrade Michele Freitas da Silva Carvalho	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6112122014</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>48</b>
O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DIGITAL E AS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS DO PROCESSO DE DECISÃO NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO	
Nathalia Cristina Ramos Araújo e Silva Marcelo Pereira da Silva Pablo Ricardo Monteiro Dias	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6112122015</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>60</b>
PETER GREENAWAY: SIGNOS DA MULTIPLICIDADE NO CINEMA	
Francismar Formentão	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6112122016</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>72</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>73</b>

# CAPÍTULO 4

## RELACIONAMENTO COM A EQUIPE DO PROJETO: UMA ANÁLISE SOBRE A GESTÃO DOS STAKEHOLDERS NO PMBOK

Data de aceite: 01/02/2021

Data de submissão: 08/10/2020

**Marta Cardoso de Andrade**

Universidade Salvador

Salvador - Bahia

<http://lattes.cnpq.br/8667477201125880>

<https://orcid.org/0000-0003-4461-8139>

**Michele Freitas da Silva Carvalho**

Universidade Salvador

Salvador - Bahia

<http://lattes.cnpq.br/2785061328236807>

**RESUMO:** Este trabalho tem como objetivo fazer uma análise crítica de trechos do PMBOK, guia que versa sobre a Metodologia de Projetos. Essa investigação foca mais especificadamente sobre a gestão dos *stakeholders* a ser empreendida num projeto em contraponto com teorias de Relações Públicas. Em sua última edição, a 5ª, é perceptível uma importância tanto da área da Comunicação quanto sobre a de Gestão das Partes Interessadas. Esses assuntos, por sua vez, são considerados como essenciais para o sucesso da execução de um Projeto. Daí a necessidade de se estudar como esse Guia entende e gerencia essa nova atividade tida como importante para o êxito de um Projeto. Para tanto, foi empreendida uma pesquisa de caráter teórico descritivo.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Stakeholders*, Comunicação, Relações Públicas, Projeto, PMBOK.

### RELATIONSHIP WITH THE PROJECT TEAM: AN ANALYSIS OF THE MANAGEMENT OF STAKEHOLDERS IN PMBOK

**ABSTRACT:** This work aims to make a critical analysis of excerpts from PMBOK, a guide that deals with the Project Methodology. This investigation focuses more specifically on the management of stakeholders to be undertaken in a project as opposed to Public Relations theories. In its last edition, the 5th, it is noticeable an importance both in the area of Communication and in the area of Stakeholder Management. These matters, in turn, are considered essential to the successful execution of a Project. Hence the need to study how this Guide understands and manages this new activity considered important for the success of a Project. For this, a descriptive theoretical research was undertaken.

**KEYWORDS:** Stakeholders, Communication, Public Relations, Project, PMBOK.

### 1 | CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O *Project Management Body of Knowledge*, PMBOK (2013) pode ser entendido como um conjunto de elementos e ações para uma gerência de projetos, bem como é intitulado como *Um Guia do Gerenciamento de Projetos*, criado pelo *Project Management Institute* (PMI), instituição internacional sem fins lucrativos, fundada em 1969, por cinco voluntários, com sede na Filadélfia, Pensilvânia (EUA), que associa profissionais da área de

Gestão de Projetos, constituindo-se em uma metodologia que envolve vários campos do saber específicos, dentre esses está a de Comunicação.

Com o objetivo de auxiliar os interessados em implantar um projeto e obter excelência, os padrões mundiais do PMI estabelecem uma linguagem comum para os seus profissionais certificados como referência básica que fornecem orientações acerca da melhor maneira de empreender um projeto. Em 2013, foi lançada a **5ª edição do Guia PMBOK**, a qual traz em destaque a comunicação e o gerenciamento das partes interessadas.

Para efeitos deste trabalho, foram analisados trechos dos capítulos 2 (intitulado de *Influências Organizacionais e Ciclos de Vida do Projeto*), do 10 (*Gerenciamento das Comunicações do Projeto*) e do 13 (*Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto*) do referido Guia (2013) *versus* teorias da área das Relações Públicas que versa acerca do **Públicos**. Aborda-se, assim, neste documento, a definição de público em correlação dos termos utilizados no Guia e nas Relações Públicas; a identificação e mapeamento desses; a classificação e a comunicação com os mais variados *stakeholders*.

Para empreender essa análise, foi feita uma pesquisa de caráter teórico descritiva, estabelecendo-se uma comparação do que é preconizado no PMBOK e na teoria que lastreia as Relações Públicas, mas especificamente a que embasa o estudo dos públicos de interesse.

Assim, este artigo busca demonstrar, por meio de descrições/análises comparativas entre excertos retirados do PMBOK (2013) e a teoria das Relações Públicas, que existe a necessidade de um desenvolvimento maior no que tange a comunicação e a gestão dos *stakeholders*, bem como urge a atuação de um profissional especializado nessas temáticas durante a vigência/realização de um projeto.

## 2 | ANÁLISE PROPRIAMENTE DITA

Ao inserir, em sua 5ª edição, um capítulo que aborde como gerenciar os *stakeholders*, intitulado de *Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto*, o Guia PMBOOK (2013) assume uma preocupação com os impactos das relações com os públicos na elaboração de um projeto e reconhece que trabalhar com *stakeholders* exige atenção e, sobretudo, relacionamento estratégico. Contudo, o referido Manual não oferece bases claras para a construção de um caminho, que melhor utilize esforços de comunicação para a concretização de um objetivo eficiente e eficaz do projeto neste tocante.

Saber com quem se comunicar e com quem trabalhar é fundamental para saber gerir as relações dentro de um ambiente. O público é um dos aspectos mais importante a ser considerado e analisado em toda e qualquer atividade, em especial a de comunicação. Independente do tamanho e segmento da organização e de um projeto é essencial identificar os *stakeholders*, bem como as características desses para saber gerir os relacionamentos de forma estratégica, a fim da obtenção de diálogos positivos entre ambos. Quando se

elabora e estrutura um projeto, é necessário entender os **públicos** envolvidos para que se tenha, inclusive, um melhor desempenho nas etapas e no projeto a ser desenvolvido. É importante destacar que o trabalho em equipe, outrossim os impactos dessa atividade sobre os mais variados públicos, pode interferir, de forma definitiva, no sucesso do projeto. Os relacionamentos entre os *stakeholders* precisam estar alinhados e bem traçados.

Ao se considerar teóricos de referência da área das Relações Públicas, a qual é uma subárea da Comunicação, é importante considerar a etimologia do vocábulo “público”. Assim,

Explica o latinista Saraiva (1924, p.976-977) que o termo *publicus* estava ligado a questões jurídicas, ao que é de interesse, de utilidade do bem público, que era propriedade pública, ligado a *publicus*, contração de *populicus*, derivado de *populus*, portanto, pertence à comunidade dos cidadãos e ao Estado. O adjetivo público assumiu, mais tarde, a categoria de substantivo para significar apenas “o público”, ou seja, o grupo de pessoas envolvidas em um determinado assunto (FRANÇA, 2008, p. 12)

Os públicos podem ser entendidos como sendo ligados às pessoas envolvidas numa determinada questão, bem como as “partes interessadas”, a uma parcela de pessoas que compartilham algo em comum. Ao longo dos anos, o primeiro termo foi ganhando distintas significações e embora o princípio do estudo deste destaque o conceito atrelado a um grupo de pessoas que se relacionam por meio de controvérsias, existe outras definições para especificar cada vez mais esta variável a fim de proporcionar diálogos mais objetivos e direcionados entre grupos.

Ao se tentar entender o público por meio da Teoria Situacional de Público, de James E. Grunig e Todd Hunt, baseado no modelo de Milton J. Esman, e comentado por FRANÇA (2008, p. 26), a qual considera que as mudanças naquele é fundamental para defini-los, observar a existência de um problema em comum, as percepções daqueles diante de um contratempo e como cada envolvido age frente a cada situação. O comportamento dos públicos é uma forma de defini-los e classificá-los em grupos para, posteriormente, entender como é possível delinear o processo de comunicação a ser realizado com cada público.

O capítulo 2 do Guia PMBOK (2013) define as partes interessadas como aqueles que são afetados de alguma forma pelo projeto.

Uma parte interessada é um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetada ou sentir-se afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. As partes interessadas podem estar ativamente envolvidas no projeto ou ter interesses que possam ser positiva ou negativamente afetados pelo desempenho ou término do projeto. As diferentes partes interessadas podem ter expectativas antagônicas que podem criar conflitos no âmbito do projeto. As partes interessadas também podem exercer influência sobre o projeto, suas entregas e sobre a equipe do projeto a fim de atingir um conjunto de resultados que atenda objetivos de negócios estratégicos, ou outras necessidades. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 30).

Quando uma organização demanda a elaboração de um projeto e este é realizado, muitas pessoas são mobilizadas em prol dessa concretização de forma direta ou indireta. Aqueles que desenvolverão o projeto, os que demandaram, os que serão beneficiados ou não e, inclusive, os que ainda não sabem a importância desse, mas, de alguma forma, **serão atingidos**. As partes interessadas podem, então, fazer referência aos públicos envolvidos e afetados pelo projeto. França (2008, p. 95-96) destaca que

De maneira global, é possível tanto falar de “partes interessadas”, como em públicos. A primeira terminologia, quando empregada, indica uma conceituação que trabalha com todos os elementos envolvidos na governança e no desenvolvimento de negócios de múltiplos interesses, mas ao mesmo tempo sugere a manutenção do relacionamento com diferentes públicos, que têm interesses específicos, os quais devem ser salvaguardados. Quando é utilizado o termo “públicos”, pretende-se informar, da mesma forma, que estes compõem também as “partes interessadas” do negócio, acrescentando, porém, que além de poder identificá-los, é viável também analisar, pela conceituação lógica, todos os componentes da interação empresa-públicos para determinar o compartilhamento nas decisões, definir os interesses e o comportamento das partes e as formas de comunicação produtiva entre elas, a fim de garantir maior segurança e sucesso no sistema de governança corporativa. Não há, portanto, diferença substancial entre dizer “partes interessadas” e “públicos”; ambos os termos referem-se [sic] ao mesmo objeto de estudo e são inclusivos.

“Partes interessadas”, portanto, pode ser entendida como “públicos de interesse”. São terminologias em comum que definem as pessoas, os envolvidos, os interessados, afetados por algo. É através do estudo dos públicos que os perfis dos agentes de relacionamento são realizados e, assim, são organizadas as mensagens, os processos de comunicação para gerar fluxo de informação entre os envolvidos. Entendendo o público, é possível escolher a mensagem mais adequada para aquele, produzi-la no período e para local apropriado, tudo pensado de forma estratégica.

No capítulo 13 do Guia PMBOK (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 396), há quatro tipos de modelos classificatórios para analisar as partes interessadas, com foco, basicamente, na relação de poder, interesse, influência e impacto. As classificações são descritas da seguinte forma:

*Grau de poder/interesse*, que agrupa as partes interessadas com base no seu nível de autoridade (“poder”) e seu nível de preocupação (“interesse”) em relação aos resultados do projeto; *Grau de poder/influência*, que agrupa as partes interessadas com base no seu nível de autoridade (“poder”) e no seu engajamento ativo (“influência”) no projeto; *Grau de influência/impacto*, que agrupa as partes interessadas com base no seu engajamento ativo (“influência”) no projeto e na sua habilidade de efetuar mudanças no planejamento ou na execução do projeto (“impacto”); e *Modelo de relevância*, que descreve os tipos de partes interessadas com base no seu poder (capacidade de impor sua vontade), na urgência (necessidade de atenção imediata) e na legitimidade (seu envolvimento é apropriado).

Os públicos são classificados em categorias distintas, em decorrência dos níveis de relacionamentos e do grau de dependência estabelecidos entre o projeto e os públicos. Dessa forma, são fundamentais as relações de poder (relações que interferem na relação de influência considerando que aquele que detém o poder é visto como um personagem de influência) bem como as relações de interesse (relações que interferem na relação de impacto, pois os interesses em questão podem interferir no andamento do projeto).

[...] existem três tipos de interesse: o interesse em propriedade, interesse econômico e o interesse social. [...] Em relação à influência, os *stakeholders* podem ter poder: formal, econômico ou político. [...]Essa classificação dos *stakeholders* auxilia os gestores a entender melhor tanto as necessidades como o poder e, a partir dela, é possível selecionar os *stakeholders* que serão trabalhados com uma estratégia de relacionamento e comunicação mais próxima (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010, p. 16-17).

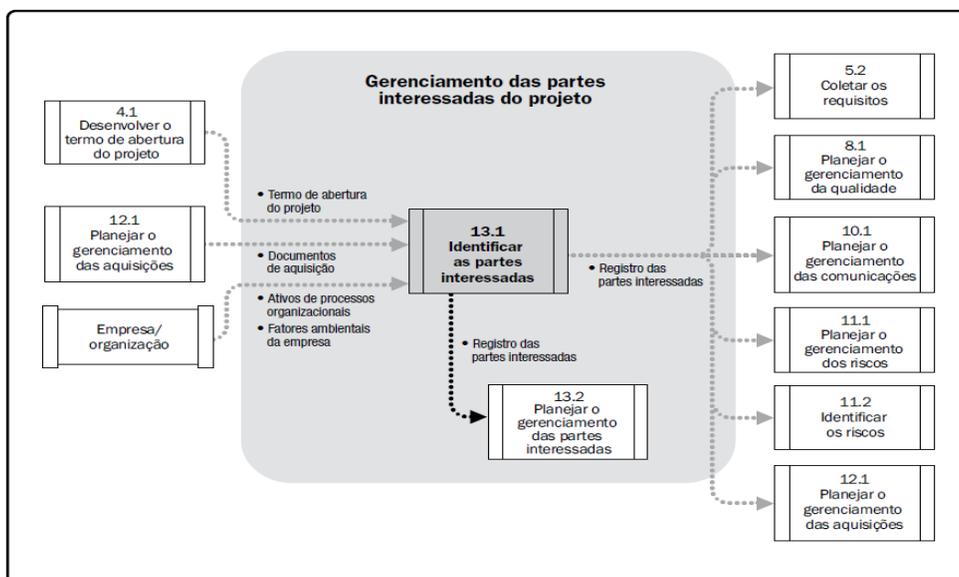


Figura 1 – Diagrama do fluxo de dados do processo de identificar as partes interessadas

Fonte: Project Management Institute (PMI), 2013, p. 393.

A identificação e classificação dos públicos, independente da forma em que é realizado, é um processo construído por meio de pesquisas e observações dos contatos estabelecidos desses com os projetos. A figura 1 demonstra como é empreendida a identificação de públicos pelo PMBOK 2013.

Nota-se que há após a identificação das partes interessadas uma preocupação em planejar e gerenciar as comunicações. O trabalho de comunicação, a etapa referente ao

levantamento dos grupos, consiste também na ferramenta de pesquisa, uma atividade realizada na elaboração do planejamento do projeto para o conhecimento da realidade, do entendimento dos limites, das potencialidades e fragilidades que esse projeto será submetido, assim como as ameaças e oportunidades não há como controlar, mas que é necessário se prevê para entender como lidar com determinadas situações.

Não basta localizar os grupos de interesse do organismo empresarial; deve-se tentar estudá-los para que o processo a ser desenvolvido tenha consciência e congregate os esforços concretos para transformar os agrupamentos em autênticos públicos (FORTES, 2003, p. 97).

Quando a comunicação é trabalhada em prol da gestão dos relacionamentos entre públicos, é necessário que o gerente de projetos, ou o responsável pela gestão do trabalho, entenda os perfis das pessoas envolvidas, mantenha transparência nas atividades desempenhadas e pressuponha uma troca/um diálogo.

O PMBOK (2013) traz, no capítulo 13, uma visão de gerenciamento das partes interessadas, que incluem processos tais como identificar (analisar e documentar), planejar (desenvolver estratégias), gerenciar (comunicar e trabalhar), e controlar (monitorar os relacionamentos) as partes interessadas. Para o Guia PMBOK (2013, p. 395),

A análise de partes interessadas é uma técnica de coleta e análise sistemática de informações quantitativas e qualitativas para determinar os interesses que devem ser considerados durante todo o projeto. Ela identifica os interesses, as expectativas e a influência das partes interessadas e determina seu relacionamento com a finalidade do projeto. Também ajuda a identificar os relacionamentos das partes interessadas (do projeto e com outras partes interessadas) que podem ser aproveitadas para formar alianças e parcerias potenciais para aumentar a possibilidade de êxito do projeto, juntamente com os relacionamentos com as partes interessadas que devem ser influenciadas de maneiras diferentes nos vários estágios do projeto ou da fase.

A identificação dos públicos é um trabalho que exige pesquisa e, sobretudo, uma análise. É uma atividade inicial, inclusive de previsão, entendendo os afetados e que, direta ou indiretamente, e estabeleçam relações com o projeto, bem como os que poderão vir a ser considerados de interesse. Isso não significa um trabalho necessariamente constante, mas um com uma periodicidade de observação para adequar a visão do relacionamento dos *stakeholders* com o projeto, considerando-o como uma variável influenciada pelas transformações constantes da sociedade. Inclusive porque essas relações de interesses entre os públicos e o projeto podem ter alterações ao longo da realização deste. Kunsch (2003, p. 330) afirma que

Na visão moderna e no contexto de complexidade contemporânea, temos de considerar as tipologias dos públicos dentro da dinâmica da história e levar em conta as forças sociais do macroambiente e os comportamentos dos públicos. Pois um público que praticamente nunca foi pensado como prioritário e sem vínculo com a organização, dependendo dos acontecimentos, passa a ser estratégico e terá de ser trabalhado.

Assim, é possível perceber a importância de considerar o estudo do contexto para entendimento e mapeamento dos públicos. Para o Manual em questão (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 398),

O principal resultado do processo Identificar as partes interessadas é o registro das partes interessadas. Ele contém todos os detalhes relativos às partes identificadas, incluindo, entre outros: Informações de identificação. Nome, posição na organização, local, papel no projeto, informações de contato; Informações de avaliação. Requisitos essenciais, principais expectativas, influência potencial no projeto, fase de maior interesse no ciclo de vida; e Classificação das partes interessadas. Interna/externa, de apoio/neutra/resistente etc. O registro das partes interessadas deve ser consultado e atualizado regularmente, pois as partes interessadas podem mudar, ou novas partes interessadas podem ser identificadas durante o ciclo de vida do projeto.

Identificar os públicos inclui registrá-los para evidenciar as redes de relacionamentos que serão criadas com a implementação do projeto, no entanto, há partes interessadas que só terão as redes de relacionamentos acionadas no decorrer da atividade.

Cada organização, assim como cada projeto realizado, tem suas peculiaridades e isso também influencia nas estratégias utilizadas para o levantamento e caracterização dos públicos. Analisar as atividades que exercem, comportamentos e atitudes é fundamental para um diagnóstico e trabalho das ações comunicacionais. Contudo, nem todo público estratégico será visivelmente percebido ou necessariamente precise entrar em contato com a organização ou diretoria do projeto. É importante saber e entender a existência desses por meio de uma leitura de contexto e considerando forças sociais do macroambiente, bem como interesses relacionais que utilizam desde o critério de poder exercido por estes diante da sociedade quanto às outras circunstâncias, inclusive, porque em determinadas situações, públicos que nunca foram considerados poderão ser estratégicos para a organização e/ou projeto. Conforme afirma Kunsch (2003, p. 332),

Cada organização tem seus públicos específicos. A necessidade de sobrevivência das empresas faz com que alguns públicos sejam mais importantes que outros em determinadas circunstâncias. O principal de tudo isso é a conscientização, por parte das organizações, do que representa identificar devidamente os seus públicos, para ampliar sua convivência com o mundo ambiental interno e externo.

Na análise e documentação dos públicos é importante realizar um estudo de acordo com o objetivo do projeto bem como variáveis ambientais, fundamentado no mapeamento de públicos que consiste em conhecer os envolvidos na atividade. Essa visão ampliada dos relacionamentos com públicos de interesse requer uma leitura de contextos, tanto no âmbito do projeto quanto geral (sociedade, organizações).

O Guia ainda considera a importância de considerar os fatores ambientais da empresa como um item de identificação e classificação dos públicos:

Todos os fatores ambientais da empresa são usados como entradas para esse processo, porque o gerenciamento das partes interessadas deve ser adaptado ao ambiente do projeto. Entre eles, a cultura, a estrutura e o ambiente da organização são particularmente importantes, porque ajudam a determinar as melhores opções para apoiar um melhor processo adaptativo para o gerenciamento das partes interessadas. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 401).

Há uma atenção quanto aos fatores ambientais da organização pela qual o projeto foi demandado, no entanto, não há trechos que evidenciem a preocupação com os fatores ambientais da sociedade e a influência que esta pode exercer nos públicos de interesse do projeto.

De forma básica, se o gerente de um projeto, por exemplo, não acompanha o desenvolvimento de trabalho dos grupos envolvidos no projeto, poderá ocorrer insatisfação de algumas pessoas que influenciam outras e, conseqüentemente, impactam no desenvolvimento do projeto, o que pode levar a estagnação de algumas etapas do trabalho. Esse relacionamento da gerência com a equipe é uma atividade que, inclusive, depende de uma estratégia de comunicação. As barreiras no processo comunicacional podem ultrapassar o ambiente interno do projeto. Sabe-se que trabalhadores insatisfeitos diante de uma oportunidade com a imprensa podem manchar a imagem tanto do projeto, quanto da organização a qual ele foi demandado. Isso impacta também os públicos para quem este projeto se destina. Esse é um pequeno exemplo ilustrativo quanto a importância do entendimento dos públicos e do saber gerenciá-los – um item cada vez mais complexo na contemporaneidade que, a cada tempo, adquire outras novas peculiaridades. “A sociedade moderna existe em sua atividade incessante de “individualização” assim como as atividades dos indivíduos consistem na reformulação e renegociação diárias da rede de entrelaçamentos chamada “sociedade”” (BAUMAN, 2001, p. 40).

A maneira com a qual os grupos se relacionam e as condições desses, inseridos num determinado projeto, são condicionantes para entender como funcionam os processos realizados por cada setor/equipe para a constituição do projeto. Para que tudo funcione como o previsto, é importante cuidar dessas redes de relacionamentos estabelecidas. França (2008, p. 110) reforça que “[...] não basta a empresa defender seus interesses em relação aos públicos, ela deve também analisar os interesses dos públicos que interagem com ela, aspecto comumente ignorado”. Assim, faz-se necessário ter uma visão ampliada quanto aos públicos. O Guia (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 400) reconhece esse aspecto da seguinte maneira:

O gerenciamento das partes interessadas significa mais do que melhorar as comunicações e requer mais do que gerenciar uma equipe. O gerenciamento das partes interessadas envolve a criação e manutenção de relacionamentos entre a equipe do projeto e as partes interessadas, com o objetivo de satisfazer suas respectivas necessidades e requisitos dentro dos limites do projeto.

De fato, todas as ações são realizadas em prol dos limites do projeto, mas é necessário entender também que a cada período vivenciado pelos públicos na sociedade, estes aderem novas características e comportamentos influentes na atividade desempenhada. A manutenção dos públicos estratégicos abarca um cuidado maior que inclui engajá-los no projeto. A reorganização dos perfis e a forma com a qual o projeto estabelecerá relações com esses nortearão o trabalho de comunicação e, conseqüentemente, a realização do projeto.

O engajamento adequado de *stakeholders* pode trazer vários benefícios para a empresa, entre eles: a identificação das demandas de públicos importantes; a antecipação e o gerenciamento de conflitos; a melhora na compreensão de impactos, riscos e oportunidades, levando em consideração opiniões de pessoas externas à empresa; a construção de consensos a partir de diferentes pontos de vista; a obtenção de informações que ajudam a melhorar processos internos e de tomada de decisão; a construção de laços de confiança entre o público engajado e a empresa; o aumento do conhecimento dos *stakeholders* sobre as ações e os resultados da empresa. (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010, p. 29).

O contato, dependência, interesse e consentimento entre as partes interessadas são considerados princípios para estabelecer relacionamentos. Esses vínculos podem ou não ser duradouros e favoráveis e devem ser considerados a assistência dada às particularidades e interação de cada elemento em determinadas situações. Assim, o Guia PMBOK (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 401) afirma que,

Com base nos objetivos do projeto, o gerente de projetos deve utilizar a opinião de partes especializadas para decidir sobre o nível de engajamento requerido de cada parte interessada, em cada estágio do projeto. Por exemplo, no início de um projeto, pode ser necessário que as partes interessadas seniores estejam altamente engajadas para remover quaisquer obstáculos ao êxito. Sua remoção bem sucedida pode ser suficiente, para que as partes interessadas seniores mudem o seu nível de engajamento de liderança para apoio, e outras partes interessadas, como usuários finais, podem tornar-se mais importantes.

O engajamento com os *stakeholders* é fundamental em todo o processo do projeto. Esse deve ser encarado como um processo evolutivo, e pode ser pontual ou contínuo, contato que valorize os indivíduos (devem ser entendidos e respeitados) e gerencie os relacionamentos considerando mudanças que beneficiem todas as partes envolvidas. Dentro do processo de engajamento, existem partes interessadas que são mais importantes, pois estabelecem contatos, por exemplo, as que patrocinam o projeto. Mas isso não significa dizer que os outros públicos devem ser ignorados.

Para cada situação ou tema que se deseja abordar há grupos de pessoas mais adequados para engajamento. O mais comum é que as empresas iniciem o engajamento dos públicos com quem tem mais contato, como funcionários e fornecedores. Por estarem muito próximos do negócio da empresa, estes grupos sempre têm importantes contribuições a dar, em geral, têm grande

disponibilidade para participar de ações de engajamento. Conforme evolui no engajamento, no entanto, a empresa precisa pensar em como envolver os vários *stakeholders*, inclusive os “não óbvios” (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010, p. 36 - 37).

É importante sempre estar atento ao envolvimento das pessoas no trabalho desempenhado. Essas relações devem ser geridas de forma constante no projeto, e a comunicação é um item fundamental para o gerenciamento dos relacionamentos, o qual demanda inclusive um plano de ações. O Guia PMBOOK (2013) considera que se deve ter uma opinião especializada para gerir as partes interessadas e não cita o profissional da subárea da Comunicação, Relações Públicas, para se ater a esta atividade.

Para criar o plano de gerenciamento das partes interessadas, deve-se buscar a opinião e o conhecimento especializado de grupos ou pessoas com treinamento ou conhecimento especializado na área em questão, ou visão dos relacionamentos dentro da organização, tais como: Alta administração; Membros da equipe do projeto; Outras unidades ou pessoas dentro da organização; Principais partes interessadas identificadas; Gerentes de projetos que trabalharam em projetos da mesma área (diretamente ou por meio de lições aprendidas); Especialistas no assunto da área de negócio ou do projeto; Grupos e consultores do setor; e Associações profissionais e técnicas, entidades reguladoras e organizações não governamentais (ONGs) (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 401-402).

As demandas das partes interessadas podem gerar trabalho de várias áreas do conhecimento. Como todo o resultado do gerenciamento das partes interessadas está relacionado à qualidade de interação entre os envolvidos e à disposição das comunicações utilizadas para a construção de confiança/de compromisso e para intermediar a circulação das informações, trabalhar os públicos por meio da comunicação é indispensável. No entanto, o Guia não cita um profissional de Comunicação, mais especificadamente o de Relações Públicas, para o auxiliar, seja como consultor ou assessor, esta atividade fundamental durante todo o projeto. “Uma das etapas fundamentais no processo de relações públicas é o levantamento dos grupos ligados a uma organização e a identificação deles como possíveis públicos”, destaca Kunsch (2003, p. 328). Enquanto Cesca (2000, p. 22) assevera também que as “[...] Relações públicas é uma profissão que trabalha com comunicação, utilizando todos os seus instrumentos para administrar a relação empresa-públicos, visando ao bom relacionamento entre as partes”.

O processo de identificar os públicos, de acordo com a 5ª edição do Guia PMBOK, é iniciado na abertura do projeto e esta etapa consiste registra que auxilia o gerenciamento da qualidade, das comunicações, dos riscos e das aquisições. “[...] o gerenciamento das partes interessadas significa mais do que melhorar as comunicações, e requer mais do que gerenciar uma equipe” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, p. 400).

Na área de Comunicação, o estudo dos públicos é considerado uma das primeiras ações, utilizado como base para pensá-la e que será utilizada para integrá-los dentro de um objetivo do projeto e/ou da organização.

Assim, salienta-se que gerenciar relacionamentos é uma atividade que envolve para além da informação, comunicação, diálogo e interação, o que reflete na transformação do comportamento dos mais diversos públicos que acompanham o desenvolvimento da sociedade. A gestão dos *stakeholders* envolve o processo de comunicação e, mais especificadamente, das relações públicas, cabendo a ambos, um cuidado maior no que tange o gerenciamento dessa área ao se trabalhar com Projetos.

### 3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação é utilizada para que ocorra a circulação de informações entre os públicos envolvidos num projeto e como uma atividade de impacto no ambiente e no engajamento dos *stakeholders*.

Gerir a comunicação envolve: planejar para cada público; gerenciá-los e as ações executadas; controlar essa comunicação e avaliá-la com o intuito de entender como cada alternativa funciona; e igualmente o que é preciso realizar em prol de melhorias que se adequem aos objetivos do projeto.

É possível notar que, de fato, há o reconhecimento do PMBOK (2013) em trabalhar a comunicação com as partes interessadas no projeto, no entanto, nos trechos retirados do referido Guia, é notório que a gerência dos *stakeholders* carece do desenvolvimento das atividades do profissional de Comunicação, mais especificadamente do de Relações Públicas, o qual é responsável, em essência, por intermediar relacionamentos.

Alinhar as comunicações é importante, é mais que um discurso alinhado, é adequar as comunicações aos seus públicos em prol de um objetivo, finalidade esta em prol do projeto e da organização que o demanda.

Destaca-se ainda que é necessária uma atenção maior quando se trata de *stakeholders*, inclusive, porque os públicos com as transformações da sociedade têm se mostrado cada vez mais ativo, uma vez que buscam interações e diálogos; e as organizações, bem como gerentes de projetos, devem estar atentos a essas novas demandas, perspectivas, outrossim devem identificar qual a melhor forma de gerenciar essas relações.

Dessa forma, cabe alerta também sobre o reconhecimento dessas atividades de comunicação, assim como o reconhecimento do profissional especializado em executá-las, no caso, os relações-públicas.

### REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Trad. Plínio Dentzein. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

CESCA, Cleuza G. Gimenes e CESCA, Wilson. **Estratégias empresariais diante do novo consumidor**. São Paulo: Summus, 2000.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas**: processo, funções, tecnologia e estratégia. 2. ed. ver. ampl. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. (PMI). PMBOK. **Um guia do conhecimento de gerenciamento de Projeto (Guia PMBOK)**. 5. ed. Pennsylvania: PMI, 2013.

ROCHA, Telma; GOLDSCHMIDT, Andrea (Coords.). **Gestão dos stakeholders**: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse. São Paulo: Saraiva, 2010.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Análise 16, 18, 24  
Artes 60, 66, 69, 72

### B

Bakhtin 60, 61, 62, 63, 64, 65, 70, 71  
Banco do Brasil 16, 17, 21, 22, 23

### C

Cinema 60, 65, 69, 70  
Comportamento 1, 2, 3, 6, 8, 14, 18, 19, 22, 38, 39, 46, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59  
Comunicação 2, 1, 5, 15, 16, 18, 23, 24, 36, 37, 38, 45, 46, 58, 72  
Comunicação Institucional 2, 1  
Comunicação Organizacional 1, 2, 3, 4, 5, 13, 14, 15, 16, 18, 23  
Consumidor 3, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 64  
Crise 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 14, 15, 50

### D

Dialogismo 60, 61, 62, 63, 70  
Diálogo 15, 20, 41, 46, 54, 60, 65  
Digital 1, 2, 5, 48, 49, 52, 53, 56, 57, 58, 59, 69  
Direitos Humanos 16, 17, 18, 19, 21, 22, 24  
Discurso 16, 18, 20, 21, 23, 24, 46, 62, 63, 65, 69, 70

### E

Ensino Superior Privado 48  
Estratégia 2, 4, 12, 13, 16, 17, 18, 21, 23, 40, 43, 47, 51, 56  
Estratégias 41, 42, 46, 48, 49, 50, 51, 54, 55, 57, 58

### F

Facebook 1, 2, 5, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 26  
Filosofia 60, 61, 62, 64, 70, 71

### G

Gestão 2, 1, 2, 3, 6, 15, 17, 20, 23, 24, 36, 37, 41, 46, 47, 50

## **I**

Imagem Corporativa 16, 18, 23

Internet 1, 2, 5, 6, 14, 25, 49, 52, 56, 59

## **M**

Mariana 1, 2, 7, 8, 9, 12, 13

Mercado 1, 4, 7, 13, 17, 20, 23, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 57, 58

Metodologia 2, 6, 36, 37

## **N**

Narrativa 60

## **P**

Pesquisa Bibliográfica 13, 48, 50

Peter Greenaway 60, 65, 69, 70

PMBOK 36, 37, 38, 39, 40, 41, 44, 45, 46, 47

Processo Decisório 55, 56, 57

Projeto 21, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47

## **R**

Redes Digitais 2, 14

Redes Sociais 1, 5, 14, 15, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 56, 57, 59

Relações Públicas 15, 36, 37, 38, 45, 46, 47, 72

Reputação 2, 5, 6, 19, 23

Responsabilidade Social 3, 5, 14, 16, 17, 18, 20

## **S**

Semiótica 60, 61, 63, 65

Site 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 16, 18

Stakeholders 17, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 29, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 44, 45, 46, 47

Sucesso 14, 36, 38, 39, 56

Sustentabilidade 1, 14, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 24

Sustentabilidade Empresarial 16, 17

## **V**

Vale S.A 1, 2, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15

# Comunicação Institucional, Gestão e Atores Organizacionais

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

# Comunicação Institucional, Gestão e Atores Organizacionais

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 