



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CÂMPUS DE PALMAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM JORNALISMO

HENRIK CECÍLIO DA SILVA PENHA

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CENTRO
VOCACIONAL SÃO JOÃO PAULO II**

Palmas/TO
2021

HENRIK CECÍLIO DA SILVA PENHA

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CENTRO
VOCACIONAL SÃO JOÃO PAULO II**

Monografia apresentada à Universidade Federal do Tocantins – UFT como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Jornalismo.

Orientadora: Dra. Ana Daisy Araújo Zagallo

Palmas / TO
2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

- P399c Penha, Henrik Cecílio da Silva.
A Comunicação Organizacional no Centro Vocacional São João Paulo II. /
Henrik Cecílio da Silva Penha. – Palmas, TO, 2021.
90 f.
- Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus
Universitário de Palmas - Curso de Jornalismo, 2021.
Orientadora : Ana Daisy Araújo Zagallo
1. Comunicação Organizacional. 2. Religião. 3. Igreja Católica. 4.
Seminário. I. Título

CDD 070

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

FOLHA DE APROVAÇÃO

Henrik Cecílio da Silva Penha

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CENTRO VOCACIONAL SÃO JOÃO PAULO II

Monografia foi avaliada e apresentada à UFT – Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas, Curso de Jornalismo para obtenção do título de bacharel e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Data de aprovação: 23/04/2021

Banca Examinadora

Profª. Dra. Ana Daisy Araújo Zagallo -Universidade Federal do Tocantins
Orientadora

Prof. Dr. Frederico Salomé de Oliveira - Universidade Federal do Tocantins

-Profª. Dra. Ingrid Pereira de Assis, Universidade Federal do Tocantins

Palmas, 2021

Para meus pais.

A diversidade das comunicações forma a diversidade das amizades e estas comunicações diversas diferem segundo os bens que se podem comunicar mutuamente. Se estes bens são falsos e vãos, a amizade será também falsa e vã, e, se são verdadeiros, a amizade será verdadeira. Destarte a sua excelência cresce à proporção daquela dos bens que se comunicam, como o melhor mel é o que as abelhas sugam das flores mais raras e esquisitas.

Francisco de Sales

RESUMO

Este estudo insere-se na interface entre Comunicação e religião, com ênfase no processo da Comunicação Organizacional do Centro Vocacional São João Paulo II – primeiro seminário da Arquidiocese de Palmas. O propósito desta pesquisa consiste em compreender a dinâmica comunicacional do Seminário, considerando seus processos, fluxos, redes e estratégias de comunicação internas e externas. Para subsidiar esta pesquisa de natureza qualitativa, conforme os objetivos delineados na construção de uma Reflexão Teórica, buscamos referências bibliográficas nos teóricos da Comunicação Organizacional e nas diretrizes oficiais em matéria de comunicação social tanto do Vaticano, quanto da Conferência Nacional Bispos do Brasil (CNBB). Nessa perspectiva, foram aplicadas as técnicas das Conversas Qualificadas e os princípios da Pesquisa Institucional visando coletar e analisar dados sobre a estrutura física, sociocultural e comunicacional do Seminário. Esse conhecimento, aliado à vivência e acesso irrestrito do pesquisador aos dirigentes da Instituição, permitiu traçar um perfil da comunicação bem como verificar potenciais carências e apontar os entraves para desenvolvimento de uma comunicação mais efetiva no Centro Vocacional.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Religião. Igreja Católica. Seminário.

ABSTRACT

This study is part of the interface between Communication and religion, with emphasis on the process of Organizational Communication at the São João Paulo II Vocational Center – the first seminary of the Archdiocese of Palmas. The purpose of this research is to understand the communication dynamics of the Seminar, considering its internal and external communication processes, flows, networks and strategies. To support this qualitative research, according to the objectives outlined in the construction of a Theoretical Reflection, we searched for bibliographic references in Organizational Communication theorists and the official guidelines on social communication from both the Vatican and the National Bishops Conference of Brazil (CNBB). From this perspective, the techniques of Qualified Conversations and the principles of Institutional Research were applied to collect and analyze data on the physical, sociocultural, and communicational structure of the Seminar. This knowledge, combined with the researcher's experience and unrestricted access to the Institution's directors, made it possible to draw a profile of communication as well as to verify potential deficiencies and point out the obstacles to the development of more effective communication in the Vocational Center.

Keywords: Organizational Communication. Religion. Catholic Church. Seminar.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - A organização como um sistema aberto capaz de transformação

Figura 2 - Regionais da CNBB

Figura 3 - Regional Norte 3

Figura 4 - Linha do tempo dos documentos oficiais da Igreja Católica sobre a comunicação.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

LG Constituição Dogmática Lumen Gentium
CD Decreto Christus Dominus
IM Decreto Inter Mirifica
CIC Catecismo da Igreja Católica
CDC Código de Direito Canônico

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	14
2.1 Breve história da comunicação organizacional	19
2.2 Sistema, processos e paradigmas	25
2.3 Conceitos centrais da comunicação organizacional	28
2.4 Profissionais da comunicação integrada	35
3 COMUNICAÇÃO NA IGREJA CATÓLICA	41
3.1 Igreja Católica: estrutura visível e comunidade espiritual	42
3.2 Hierarquia e laicado	44
3.2.2 Circunscrição eclesial	49
3.3 Principais documentos da Igreja Católica sobre comunicação	54
3.3.1 Diretório de Comunicação da Igreja Católica no Brasil	59
3.3.2 Comunicação e formação sacerdotal	61
4 A COMUNICAÇÃO NO CENTRO VOCACIONAL	64
4.1 Descrição da estrutura organizacional	64
4.2 Descrição dos processos de comunicação	68
4.3 Diretrizes oficiais para estrutura de Pastoral da Comunicação	71
5. PERCURSO METODOLÓGICO	74
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO	77
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82

1 INTRODUÇÃO

Jesus Cristo formou seus Apóstolos e discípulos para que comunicassem a fé. A comunicação é intrínseca à religião pois ela atravessa a religião: das Escrituras aos rituais, ela está difundida extensamente na fé. A comunicação é um fator constante no contexto da fé. É por meio dela que a amizade entre o homem e Deus pode ser estabelecida.

Essa amizade também está expressa na bíblia: a mensagem de Deus chega ao homem a partir de Adão, pelos patriarcas, passando pelos profetas e reis do Antigo Testamento, com ápice na Encarnação e na vida de Jesus Cristo, na sua Paixão, Morte e Ressurreição, missão dada aos discípulos e Apóstolos, até os dias atuais; a comunicação permeia todas essas etapas, está no cerne do cristianismo e é condição indispensável para a transmissão da fé. A Salvação do homem foi um ato de comunicação.

A Igreja Católica nasce da missão de comunicar a fé. Porém, ao examinar a história da comunicação na Igreja, reparamos que essa relação é complexa e multifacetada. É necessário analisar a história para compreender o processo de comunicação da Igreja que, nos primórdios, partiu de uma tradição oral para ter seu desenlace na institucionalização diante da sociedade.

Em síntese, três fases podem ser identificadas na relação entre Igreja e meios de comunicação. Primeiramente, na coibição do fenômeno comunicativo que remonta à Idade Média, quando mediou e impugnou a comunicação durante a Inquisição. Após, na Modernidade, houve uma aceitação desconfiada, com vigilância e discernimento, sobretudo em relação ao papel do rádio e do cinema. E hoje, finalmente, há uma maior abertura em reação à velocidade das transformações sociais e tecnológicas, marcada pelo Concílio Vaticano II.

Com o Concílio Vaticano II, a Igreja Católica tornou-se mais flexível às ferramentas de comunicação social desenvolvidas durante o século XX, adequando sua ação evangelizadora sob a ótica da comunicação social. Após um período de olhares desconfiados, de lenta e gradual percepção dos benefícios tecnológicos, a Igreja expressou, por meio de decretos e documentos, a aceitação oficial dos avanços da comunicação, com destaque para o decreto conciliar *Inter Mirifica* que assegurando o direito e o dever dos cristãos católicos de utilizarem os instrumentos na missão evangelizadora.

A Igreja passou a reconhecer como salutar o exercício da comunicação social. Como afirma o atual pontífice, Papa Francisco, hoje o papel da comunicação social na Igreja é a promoção da cultura do encontro, em que o poder da comunicação está em gerar proximidade.

No âmbito da Igreja Católica brasileira, a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB) entende que uma das prioridades da Igreja é criar estratégias de comunicação para que a sua ação pastoral alcance seus objetivos de forma eficiente.

No Brasil, o principal documento que aborda questões sobre a contribuição da comunicação social para evangelização foi elaborado pela CNBB. Por meio do Diretório de Comunicação da Igreja no Brasil, a CNBB busca apontar caminhos, estimular e articular a Pastoral da Comunicação, em atenção às especificidades de cada região quanto à sua cultura, desafios e realizações na área da comunicação.

Nesse sentido, este trabalho aborda a relação entre um organismo específico pertencente à Igreja Católica, qual seja o Centro Vocacional São João Paulo II e seus processos e meios de comunicação. E ao investigar essa interação, procurou contribuir com as reflexões sobre as diversas interfaces da comunicação organizacional.

Com base em documentos do Vaticano e do que foi indicado pela CNBB, levantou-se a problemática que norteia esta pesquisa: como pode ser descrito o processo de comunicação organizacional no Centro Vocacional São João Paulo II?

Para responder a essa questão, faz-se necessário investigar como a comunicação é conduzida no Centro Vocacional São João Paulo II, com o intuito de compreender e refletir sobre a melhor forma de gerir a comunicação desse Seminário. Também foi preciso traçar objetivos específicos – que compuseram os capítulos ao longo do trabalho – tais como: elaborar um referencial teórico sobre Comunicação Organizacional e Comunicação na Igreja Católica, descrever a estrutura administrativa da mesma, e realizar uma observação participante no Seminário.

Nos valem das diretrizes da Pesquisa Institucional e da técnica de Conversas Qualificadas, aliadas, sobretudo, ao tempo de um ano de vivência dentro da organização. Durante esse período, o pesquisador esteve presente na sede da organização, participando das atividades internas, auxiliando em campanhas de comunicação voltadas a seus públicos, e coletando dados para a pesquisa por meio das conversas qualificadas com os internos. Com base nos elementos da Pesquisa Institucional elencamos as informações necessárias sobre a organização.

A pesquisa bibliográfica nos auxiliou na compreensão do fenômeno comunicativo dentro das organizações e a natureza das mesmas. Outro aspecto positivo desse método foi a exploração dos documentos oficiais do Vaticano sobre o processo dos meios de comunicação social em favor da missão evangelizadora.

Esse Seminário foi escolhido como objeto desta pesquisa por apresentar, primeiramente, maior acessibilidade ao pesquisador. Também por ser o Centro Vocacional São João Paulo II o primeiro Seminário da Arquidiocese de Palmas, em funcionamento desde 1996. Finalmente, o interesse pela pesquisa surgiu no contexto do próprio chamado deste pesquisador ao entrar para o seminário – da sua resposta vocacional ao desejo de ser padre. Nesse caminho, encontrou-se diante da missão de levar a termo sua formação em jornalismo e de iniciar uma etapa de formação sacerdotal, unindo forças na articulação entre a profissão de fé e o ofício de comunicador

Para gerir a comunicação de uma entidade de formação religiosa, não basta pensar numa solução que envolva uma agência especializada para apoiar o trabalho de comunicação realizado pelo Seminário, pois deve ser considerado também o perfil ideal de comunicador que professe a fé da Igreja Católica. Logo, a reflexão sobre como favorecer a comunicação para os setores da Igreja, envolve diretamente pensar no porquê se deve também promover a comunicação dentro da Igreja – a comunicação produzida pelos seus agentes.

Para além da instrumentalização dos meios e processos de comunicação no ambiente organizacional, há também a complexidade da articulação entre a formação própria dos seminaristas no que diz respeito à vida espiritual, e à formação para a comunicação que muitas vezes é prevista em documentos oficiais.

Portanto, este trabalho visa compreender a estrutura organizacional do Centro Vocacional São João Paulo II e o funcionamento da sua comunicação, considerando as especificidades implicadas nos processos e ritos realizados na organização.

Estudar a comunicação no contexto da fé cristã significa escolher por critérios de maioria: de acordo com o último censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o cristianismo é a maior religião entre a população brasileira e, desse total, 65% da população professa sua fé na Igreja Católica (IBGE, 2010). Outro aspecto é a questão regional, pois no Estado do Tocantins mais de 900 mil pessoas declaram-se católicos e, em Palmas, esse dado corresponde a aproximadamente 55% da população.

Há poucos registros a respeito da forma como a Arquidiocese de Palmas conduz a sua comunicação. Quase não existe planejamento institucional desse setor nessa Igreja Particular. No entanto, as assessorias de comunicação estão previstas na composição de alguns vicariatos da Arquidiocese. Desse modo, a pesquisa poderá ser utilizada pelo Clero de Palmas como um instrumento para planejamento de comunicação. Este trabalho pode, ainda, contribuir para o

Jornalismo no âmbito das reflexões teóricas sobre Religião e Comunicação, especificamente no contexto católico.

Entre as monografias catalogadas pela biblioteca da universidade, estão listados somente três trabalhos que possuem esta temática em comum. As produções encontradas apresentam um estudo histórico das ferramentas de comunicação utilizadas pela Igreja Católica entre os séculos I e IV, buscando compreender seu papel para o crescimento do cristianismo; uma análise do Ministério de Comunicação Social da Renovação Carismática Católica (RCC), buscando compreender seu comportamento como voluntários; e uma pesquisa exploratória, que buscou diagnosticar a comunicação de uma nova comunidade católica em Palmas chamada Doce Mãe de Deus.

Importante destacar que estudos sobre religião no campo comunicacional passam por uma fase de consolidação no Brasil. Em 2014 foi organizado na Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), o grupo de pesquisa dedicado à interface entre mídia-religião-cultura, coordenado pela professora Dra. Magali do Nascimento Cunha. Desse modo, acredita-se que este trabalho possa incrementar as pesquisas sobre o tema a partir de uma ótica regional.

Nessa perspectiva, este estudo possibilita conhecer o processo de comunicação do Centro Vocacional São João Paulo II, bem como a sua interdependência com a administração da Arquidiocese. Para alcançar tal objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a respeito do tema, como também consultas a documentos sobre comunicação elaborados pela Igreja Católica.

A realização da pesquisa no Seminário, bem como o acesso direto à Reitoria dessa casa de formação sacerdotal, para obter informações sobre suas principais necessidades comunicacionais, resultou num conteúdo cuja estrutura foi assim organizada, a partir dessa introdução:

No capítulo segundo buscamos definir a natureza das organizações para melhor compreender os processos de comunicação nesse contexto. Partimos de definições teóricas gerais, para então traçar um breve histórico da comunicação organizacional enquanto prática e disciplina acadêmica, e quem são os profissionais que a elaboram.

No capítulo terceiro, expomos a estrutura organizacional da Igreja Católica e o modo como a comunicação se apresenta na sua especificidade. Discorremos sobre as mudanças decorrentes do Concílio Vaticano II e o modo como o pensamento estratégico em comunicação provocou mudanças na Igreja.

No capítulo quarto, apresentamos as práticas de comunicação organizacional verificadas no Centro Vocacional São João Paulo II – primeiro seminário da Arquidiocese de Palmas. Por meio de uma pesquisa institucional, e pela vivência do pesquisador na entidade analisada, foram examinados os sistemas de comunicação do Seminário, como também a sua estrutura organizacional como um órgão da Igreja.

No capítulo quinto, apresentamos o percurso metodológico para obtenção das informações necessárias à análise, quais sejam a Pesquisa Bibliográfica, a Pesquisa Institucional, a Observação Participante e as Conversas Qualificadas.

E no capítulo sexto apresentamos as análises e discussões a partir de dessas observações, elencando, também, os principais gargalos encontrados no Centro Vocacional que dizem respeito à sua comunicação organizacional.

2 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para melhor compreender os processos de comunicação no contexto organizacional faz-se necessário definir a natureza das organizações. Dois são os sujeitos compreendidos no diagrama do processo de comunicação: a Teoria da Comunicação estuda a relação entre emissor e receptor, e qual a natureza do meio utilizado e das informações contidas no processo de comunicação.

Pensar na comunicação no contexto das instituições significa refletir as implicações do processo de comunicação sobre a natureza das organizações, no seu papel de emissoras, e também receptoras das informações transmitidas.

As principais conceituações sobre comunicação organizacional, de forma geral, envolvem os termos “organização”, “instituição” e “corporação”. É preciso empregar certo esforço para tornar claras as diferenças sutis entre eles. No Brasil, a terminologia que designa o trabalho de comunicação nesse contexto é indistinta. Comunicação institucional, comunicação corporativa e comunicação organizacional são nomenclaturas utilizadas para atividades de comunicação pelas organizações em geral (KUNSCH, 2006).

O Dicionário Routledge de Administração de Negócios (STATT, 2004) apresenta conceitos distintos para os termos. Segundo o compêndio, a organização designa as pessoas com propósitos e objetivos em comum unidas em prol deles. A unidade básica da organização é o papel, até em preferência da pessoa que o ocupa, a organização é mantida assim durante um longo período de tempo, apesar das substituições dos membros.

Ainda segundo o dicionário, instituição é um termo oriundo das Ciências Sociais, que se refere aos arranjos sociais, culturais, econômicos ou políticos. São organizações que possuem determinados graus de importância para a vida das pessoas, como a família ou a igreja, e perduram com o passar do tempo, refletindo os valores básicos da sociedade.

Já o termo corporação refere-se aos diversos conjuntos de pessoas, como equipes de funcionários ou *staff*, clientes, investidores, fornecedores etc, que compõem o quadro de relações das organizações. Palavra de origem latina, evoca a ideia de “corpo”, podendo significar uma “coletânea”, ou um “conjunto”, ou, ainda, a ideia de um todo. Designa sobretudo como diferentes organizações são compostas num mesmo sistema.

Apesar dessas características, o conceito de organização tem sido utilizado para superar as visões fragmentadas oriundas do século XX. Após a II Guerra Mundial, as visões dos cientistas políticos e sociais referiam-se somente a governo, empresa, sociedade, tribo,

comunidade e família (KUNSCH, 2003). A ideia de organização passou a designar, de modo geral, muitos tipos de agrupamentos de pessoas:

Assim, hoje o termo “organizações” já se tornou comum para denotar as mais diversas modalidades de agrupamentos de pessoas que se associam intencionalmente para trabalhar, desempenhar funções e atingir objetivos comuns, com vistas em satisfazer alguma necessidade da sociedade. (KUNSH, 2003, p. 25).

Nesse sentido, a Igreja torna-se uma instituição porque apresenta significativa importância na vida das pessoas, tanto em termos de estabilidade temporal e moral, quanto sociopolíticos, ideológicos e existenciais.

Para melhor compreender o papel da comunicação na Igreja Católica, faz-se necessário ressaltar, previamente, a sua tipologia organizacional. Além disso, também iremos enfatizar a tipologia organizacional do objeto de estudo deste trabalho.

Portanto, adotaremos o termo organização para nos referir ao objeto em análise, que se justifica pelo fato de o Seminário ser um organismo ativo no contexto geral da missão institucional da Igreja Católica.

Dois aspectos são importantes para o conceito de organização: o ato de organizar e o fato da organização. Por vezes o estudo nesse campo se destina ao ato de “organizar”, função administrativa exercida nas instituições, sobretudo com o intuito de planejamento. Por outro lado, os estudos também podem designar propriamente o estudo das organizações, como expressão da identidade organizacional e do trabalho em conjunto dos membros em prol de objetivos comuns (KUNSCH, 2003).

Kunsch (2003) embasada por Mattos (1979), apresenta dois significados básicos para o termo organização. Segundo a autora, estudar uma organização significa estudar órgãos, ou seja, as empresas, instituições e empreendimentos, de modo a torná-los mais eficientes, diminuindo os gastos e aumentando os lucros. E ainda significa órgão, uma ferramenta pela qual se executa uma tarefa. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.

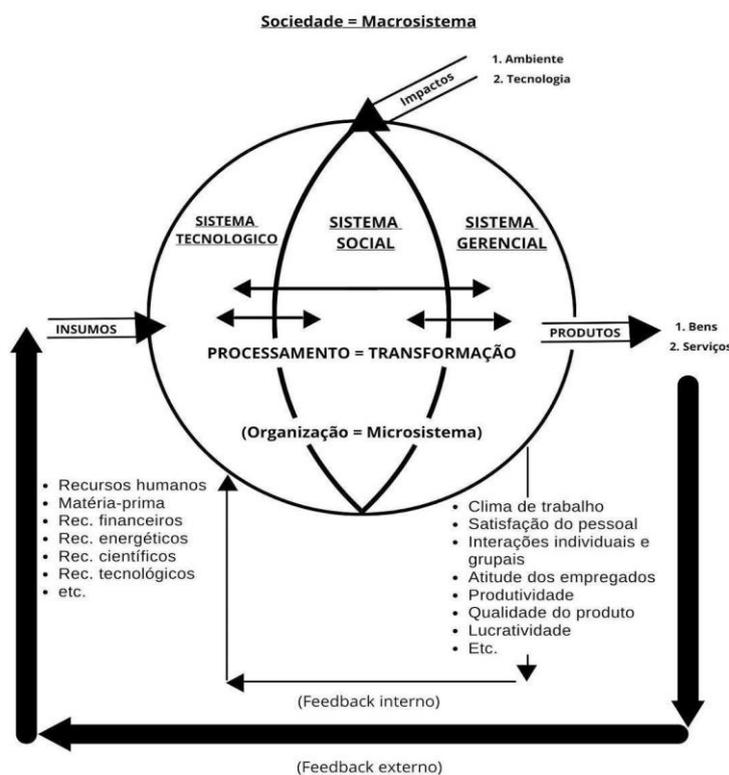
[...] o fato é que as organizações constituem aglomerados humanos planejados conscientemente, que passam por um processo de mudanças, se constroem e constroem sem cessar e vivem obter determinados resultados. São inúmeras as organizações, cada uma perseguindo os seus próprios objetivos, dotada de características próprias, com uma estrutura interna que lhes possibilita alcançar os objetivos propostos, mas dependente, como subtema, de inúmeras interferências do ambiente geral, numa perspectiva sistêmica. (KUNSCH, 2003, p. 27).

A organização é um ordenamento, uma disposição de partes que compõem um todo, o que remete ao conceito de sistema. Segundo Torquato (1945), a Teoria dos Sistemas impregna-se do conceito de organização, na medida em que um sistema é um todo organizado, que por meio de uma constituição técnica, operacionaliza a integração entre suas partes. "A teoria dos sistemas' nos explica todo o processo dinâmico de interdependência dos elementos formadores de um sistema e sua ligação com o mundo externo" (KUNSCH, 2003, p.27). Todavia, de modo geral, as organizações são compostas por partes, mas também são partes constituintes de um todo; são subsistemas de um sistema muito maior: a sociedade.

Qualquer organização constitui um sistema que necessita receber energias do meio ambiente, transforma tais energias e exporta as energias transformadas no interior para o meio ambiente, com a finalidade de conquistar maiores condições de segurança, para sobreviver. (KUNSCH, 2003, p. 30).

Cury (2000), compôs um diagrama que descreve a função transformadora que as organizações exercem na sociedade, e dos impactos do ambiente sobre elas (figura 1). O autor ilustra a organização como um sistema aberto, evidenciando a entrada de produtos primários do ambiente, a transformação desses produtos, por meio de uma gama de sistemas intrínsecos à organização, gerando, finalmente, bens e serviços.

Figura 1 - A organização como um sistema aberto capaz de transformação



Fonte: Cury (2000, p.120).

No entanto, não se deve negligenciar os fatores externos e suas implicações sobre a atuação das organizações. É preciso vislumbrar as organizações em relação ao ambiente externo, ao contexto mais amplo, numa perspectiva integral (KUNSCH, 2003). Desse modo, supera-se a perspectiva estática da organização como uma parte, um átomo, isolado e estático, impassível diante do ambiente em que vive. Antonio Cury entende que o microssistema organizacional, “por meio de *feedback* externo permanente, deve avaliar a sua efetividade diagnosticando os impactos exógenos e seus reflexos nos sistemas internos” (2000, p. 120).

É oportuno ressaltar, que a sociedade é o macrossistema. a organização, parte da sociedade, é o microssistema, estruturando-se sistemas tecnológico, social e gerencial. Os insumos são os recursos importados do ambiente (recursos humanos, materiais, energéticos, financeiros, científicos, tecnológicos etc.). Finalmente, os produtos resultam do trabalho final da organização, como bens serviços, delinquentes reabilitados, doentes curados, programa de treinamento aplicado, epidemia erradicada etc. (CURY, 2000, p.120).

As organizações se tornam instituições quando superam o paradigma funcionalista e técnico. A organização, basicamente, é um instrumento técnico na sociedade, definido pelo propósito de cumprir tarefas específicas. São coletividades que fornecem produtos ou prestam serviços, fazem sentido enquanto sistema que transforma insumos.

Ao superar o funcionalismo técnico, passa então a fornecer bens mais elevados à sociedade. As comunidades humanas são definidas por um elo que mantém os seres humanos unidos. As instituições são capazes de forjar tais elos em prol da sociedade, guiadas por normas sociais que fazem sentido quando são incorporadas pelas pessoas. Como ressalta Kunsch (2003), o processo de institucionalização acontece quando a organização passa ser mais relevante para as pessoas.

As organizações são capazes de se tornarem instituições. As funções de uma organização terminam institucionalizadas quando integradas de modo mútuo, duradouro e específico, em torno das necessidades básicas das pessoas buscando supri-las. Esse efeito parte sobretudo do desenvolvimento de uma missão e das noções de visão e valor, particulares de cada organização (KUNSCH, 2003).

Isso foi ilustrado no filme “Fome de Poder” (2016), que relata a origem do modelo de restaurante *fast-food* nos Estados Unidos com a história da ascensão da rede McDonald’s. O que uma mudança na arquitetura organizacional da cozinha de uma lanchonete e incrementou o processo de preparo e fornecimento de lanches em menor tempo.

Para estudar a comunicação de uma organização é preciso entender quem ela é. E esse entendimento está relacionado à tipologia das organizações, ou seja, como elas se classificam, quais são as suas características: dados importantes para pensar a comunicação de forma estratégica. A viabilidade das atividades de uma organização pode ser compreendida a partir das mais diversas formas da arquitetura organizacional.

Nossa principal preocupação, ao tentar descrever as características organizacionais, e a nova arquitetura estrutural, foi demonstrar como é importante, para pensar e planejar estrategicamente a comunicação, conhecer antes como se caracteriza uma organização. Qual é o seu desenho? É uma organização mecanicista ou orgânica? Não adianta quereremos implantar uma comunicação participativa numa gestão autoritária e verticalizada. Primeiro teremos de trabalhar para uma nova arquitetura organizacional. (KUNSCH, 2003, p. 68).

Deve-se considerar que nenhuma teoria isolada dará um ponto de vista perfeito sobre a natureza das organizações. Mas podem ser identificados aspectos comuns entre os mais variados tipos de organizações, como também seus diversos modelos administrativos. Mas não há uma solução universal.

Gareth Morgan utiliza o conceito de “imagens” para as organizações afirmando que “as organizações são muitas coisas ao mesmo tempo” (2006, p. 19). Pensar nas imagens da organização é um recurso para ajudar o estudioso que, diante das variadas exigências, busca auxiliar a sua organização a se adequar a um mundo de rápidas mudanças, adaptando e renovando também o seu modo de pensar sobre a administração (MORGAN, 2006).

Morgan afirma que “na terminologia de Imagens, eles precisam aprender a “ler” as organizações de diferentes perspectivas e a desenvolver estratégias de ações consistentes com as visões que obtêm (2006, p. 20). Por isso, o autor se vale de diversas metáforas quando busca descrever as mais variadas formas de organizações.

Quando usada para descrever as organizações, provoca um efeito muito mais completo e fundamental. “É uma força primária através da qual os seres humanos criam significados, usando um elemento da sua experiência para entender o outro” (2006, p. 20). O uso da metáfora proporciona um alargamento do imaginário e do pensamento sobre as coisas e um entendimento profundo a respeito das organizações.

Aplicada deste modo, a metáfora torna-se um instrumento - eu diria até, um instrumento primário - para criar e compreender o que reconhecemos como organização e administração. Não sei se você já pensou sobre isto, mas o próprio conceito de organização é uma metáfora. Ele baseia-se numa imagem tirada da palavra grega que significa instrumento ou ferramenta. Da mesma

forma, o conceito de administração baseia-se numa velha imagem de equitação e do desafio de testar a habilidade de um cavalo. (MORGAN, 2006, p. 21).

Usar metáforas para gerar no imaginário as imagens da organização é um fator positivo. No entanto, especular teoricamente valendo-se da metáfora na busca de uma definição do que uma organização pode ser arriscada. Isso porque a imagem obtida geralmente é distorcida. Mesmo a comparação metafórica é unilateral. Dentro de sua própria premissa, Morgan reforça que “nenhuma teoria isolada jamais nos dará um ponto de vista perfeito e que sirva a todos os propósitos” (2006, p.23).

Qualquer situação pode ter muitas interpretações. É vital que os gestores entendam a realidade de forma multilateral, de modo a evitar cair em problemas ao assumirem uma postura de mudança organizacional. Morgan (2006) utilizou o recurso das metáforas para analisar e compreender as organizações como máquinas, organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos e transformações e, como instrumentos de dominação. O trabalho desse autor mostra as ambiguidades e paradoxos que permeiam as organizações. É um esforço de “tentar compreendê-las e saber distinguir suas tipologias, especificidades, finalidades e funções na sociedade, numa perspectiva crítica e analítica” (KUNSH, 2003, p. 23) para então produzir planos e projetos de comunicação para as organizações.

2.1 Breve história da comunicação organizacional

Desde o século XIX, o planejamento de comunicação se tornou um novo paradigma para as empresas. A etapa de planejamento está inclusa em grande parte da administração moderna, em variados níveis. Em qualquer negócio, a maior parte da rotina de trabalho é utilizada para se comunicar, não somente em cargos de chefia ou coordenação, mas até mesmo os próprios empregados passarão mais tempo “manipulando símbolos” do que no manejo laboral.

O desenvolvimento de uma teoria da comunicação foi, antes de tudo, a busca de um meio para compreender as mudanças que estavam ocorrendo no espaço empresarial desde o século XIX. Teorizar sobre a comunicação foi importante para sociedade porque a produção industrial começou a se orientar em direção ao símbolo, dando assim, maior destaque à informação.

Para compreender a história e o desenvolvimento das pesquisas em comunicação organizacional, deve-se também considerar, resumidamente, os estudos sociológicos centrados

nas redes de comunicação, na coordenação dos trabalhos coletivos, e a adoção e uso das novas tecnologias de comunicação (PUTNAM, et al., 1996).

No final do século XVII, Adam Smith (1723-1790) começava a teorizar sobre a “divisão do trabalho”, conceito que obteve sua primeira formulação científica. A fábrica era o novo paradigma urbano durante a Revolução Industrial, e “a comunicação contribui para a organização do trabalho coletivo no interior da fábrica e na estruturação dos espaços econômicos” (MATTELART, 1999, p. 14). Na origem do liberalismo econômico, o meio de comunicação cumpre a função circular do processo de produção: por meio de vias fluviais, marítimas e terrestres (MATTELART, 1999).

Na França pré-revolucionária, as visões sobre a comunicação – como vetor do progresso e da informação – são caracterizadas pelo contraste entre realidade e teoria. O discurso sobre as qualidades dos sistemas de comunicações, diante da busca pela unificação comercial interna de um reino ainda agrícola, é proporcional ao estado de pobreza. O contexto surge da ideia do poder criador do comércio, da liberação dos fluxos de bens e mão-de-obra e de sustentar uma política de construção de conservação das vias de comunicação.

François Quesnay (1694-1774), e a escola dos fisiocratas expressam tais ideias na máxima “*laissez faire, laissez passer*”¹ (MATTELART, 1993). Quesnay apreende a economia como um conjunto de circuitos, os quais formam “sistema”, uma “unidade”. Sobretudo, apresenta uma visão macroscópica da economia de “fluxos”:

[...] esse médico imagina uma representação gráfica da circulação das riquezas em um *Tableau économique* (1758). Dessa figura geométrica em ziguezague, na qual se entrecruzamento e justapõem linhas que indicam o comércio entre a terra e os homens, por um lado, e entre as três classes que compõe a sociedade, por outro [...] A revolução de 1789 libera esses fluxos ao tomar uma série de medidas, como a adoção do sistema métrico, destinadas a acelerar a unificação do território nacional. (MATTELART, 1993, p. 15).

Em 1793, o primeiro sistema de comunicação à distância, o telégrafo óptico de Claude Chappe, é inaugurado. Esse marco histórico permite o surgimento de um novo campo da ciência, que tem por objeto o estudo comparativo dos sistemas e mecanismos de controle automático, regulação e comunicação nas máquinas e nos seres vivos: a cibernética.

Stuart Mill (1806-1873), incentivado pela teoria da divisão do trabalho em Adam Smith, e pelo modelo de fluxos materiais em Quesnay, prefigura “um modelo cibernético dos

¹ “Deixar fazer, deixar passar”.

fluxos materiais com os fluxos *feedback* do dinheiro como informação” (BENIGER, apud MATTELART, 1999. p.15).

Henri de Saint-Simon (1760-1825) preconizou a filosofia da industrialização. O seu sistema político-social é caracterizado pelo industrialismo e pelo progressismo. Desse pensador surge o conceito-chave de “rede” em comunicação, e da ideia de “organismo-rede”.

A “fisiologia social” de Saint-Simon pretende ser uma ciência da reorganização social, administrando a passagem do “governo dos homens” à “administração das coisas”. A sociedade é concebida como sistema orgânico, justaposição ou tecer de redes, mas também como “sistema industrial”, gerado por e como indústria. [...] Do mesmo modo que a imagem do sangue em relação ao coração humano, a circulação do dinheiro dá à sociedade indústria uma vida unitária. Dessa filosofia da industrialização seus discípulos retêm uma ideia operatória para acelerar o advento do que chama “era positiva”: a função organizadora da produção das redes artificiais, de comunicação-transporte (“redes materiais”) e de finanças (“redes espirituais”). (MATTELART, 1999. p. 16).

A promoção do avanço dessa reflexão – das vias de comunicação como parte de um sistema orgânico – é dada por Herbert Spencer (1820-1903), dentro da nomeada “fisiologia social”. O centro dessa ideia, em princípio, “leva ao extremo a hipótese da continuidade entre a ordem biológica e a ordem social [...], a sociedade industrial encarna a sociedade orgânica” (MATTELART, 1999, p. 17). Essa concepção forma a imagem de um sistema vascular e de um sistema nervoso:

Divisão fisiológica do trabalho e progresso do organismo caminham lado a lado [...] Nesse sistema total, a comunicação é componente básico dos dois “aparelhos orgânicos”, o distribuidor e o regulador. À imagem do sistema vascular, o primeiro (estradas, canais e ferrovias) assegura o encaminhamento da substância nutritiva. O segundo assegura o equivalente da função do sistema nervoso. Torna possível a gestão das relações complexas entre um centro dominante e sua periferia. É o papel das informações (imprensa, petições, pesquisas) e do conjunto dos meios de comunicação pelos quais o centro pode “propagar sua influência” (correio, telégrafo, agências noticiosas). Os informes são comparados a descargas nervosas que comunicam um movimento de um habitante de uma cidade ao de outra. (MATTELART, 1999, p. 17).

Auguste Comte (1798-1857), entre 1830 e 1842, formulou o sistema filosófico do Positivismo. O sistema, a despeito das investigações metafísicas e teológicas, ressalta a superioridade do conhecimento técnico como ápice da compreensão humana. Comte apresenta uma noção de ciência do desenvolvimento, que, indiretamente, tornou-se uma noção fundadora de uma análise dos sistemas de comunicação (MATTELART, 1999).

A sociedade, organismo coletivo, obedece a uma lei fisiológica de desenvolvimento progressivo. A história é concebida como a sucessão de três estados ou eras: teológico ou fictício, metafísico ou abstrato, e finalmente positivo ou científico. Este último caracteriza a sociedade industrial, era da realidade, do útil, da organização, da ciência e do declínio das formas não-científicas do conhecimento, mesmo que essa evolução esteja longe de ser sincrônica segundo as disciplinas. (MATTELART, 1999, p. 20)

Tais mudanças na forma de pensar a dinâmica social evocaram novos questionamentos a respeito da natureza própria da sociedade. Qual a natureza da nova sociedade anunciada pela irrupção das multidões na cidade? No final do século XIX, a problemática da sociedade de massa e dos meios de difusão de massa, forma em torno dessa questão seus corolários (MATTELART, 1999). Também fizeram aparecer outros dispositivos de controle estatísticos de fluxos demográficos.

O astrônomo e matemático belga Adolphe Quételet (1796-1874) fundará (sic), por volta de 1835, essa nova ciência da mensuração social batizada de “física social”, ciência cuja a unidade básica é o “homem médio” [...] ferramenta de gestão dos indivíduos tomados em massa. (MATTELART, 1999, p. 20-21).

Podemos afirmar que a profissão de comunicador dentro das empresas é uma consequência importante das Revoluções Industriais, da automatização e da industrialização massiva. O empresário profissional não é mais aquele homem que chega ao topo da escala industrial porque conhece os meios de produção, mas porque sabe gerir as pessoas por meio da comunicação (BERLO, 1984). O estudo das teorias busca compreender como acontece a comunicação e sobretudo a sua influência nas vidas das pessoas.

[...] a comunicação organizacional tem de ser pensada numa perspectiva da dinâmica da história contemporânea. Ou seja, segundo Jean-François Chanlat, “os contextos são modos de leitura da situação”. São as *estruturas de interpretação*, os *esquemas cognitivos* que cada pessoa possui e utiliza para compreender os acontecimentos que ocorrem em particular, compreender o que nos interessa”. Nesse sentido, queremos lembrar que tudo o que já foi pesquisado e analisado sobre a evolução das correntes dos estudos de teóricos da comunicação se aplica na prática do processo comunicativo nas organizações. (CHANLAT apud KUNSCH, 2003, p. 71).

O campo de observação científica é demasiadamente fragmentado e transdisciplinar. Armand e Michèle Mattelart afirmam que “a história das teorias da comunicação é história das separações e das diversas tentativas de articular, ou não, os termos do que frequentemente surgiu sob forma de dicotomias e oposições binárias” (MATTELART, 1999, p. 10). Os autores explicam o surgimento histórico da ciência da comunicação:

Período de invenção dos sistemas técnicos básicos da comunicação e do princípio do livre comércio, o século XIX viu nascer noções fundadoras de suma visão da comunicação como fator de integração das sociedades humanas. Centrada de início na questão das redes físicas, e projetada no núcleo da ideologia do progresso, a noção de comunicação englobou, no final do século XIX, a gestão das multidões humanas. O pensamento da sociedade como organismo, como conjunto de órgãos desincumbindo-se de funções determinadas, inspira as primeiras concepções é uma “ciência da comunicação”. (MATTELART, 1999, p.13).

O campo da comunicação organizacional possui uma história complexa. Tem seu início com a Revolução Industrial e, conseqüentemente, com a evolução e modernização das empresas. A ideia de uma comunicação organizacional seria finalmente cristalizada nas décadas de 1950 e 1960. Durante seus anos iniciais de desenvolvimento, grande parte das pesquisas a respeito desse conceito foram conduzidas a examinar a comunicação dentro das organizações

Os primeiros trabalhos em comunicação organizacional estavam moldados pelos interesses em negócios e comunicação industrial entre as décadas de 1920 e 1950, e até meados da década 1970 se caracterizavam pela influência da escola de relações humanas. Os escritos de Dale Carnegie e seus textos de retórica empresarial eram focados em estratégias persuasivas que partiam do alto escalão gerencial, na precisão e clareza dos relatórios, e na efetividade das diferentes mídias de comunicação. Na década de 1960 e 1970, a perspectiva dominante foi substituída pelo estudo das mensagens que fluíam através das organizações e o modo como o clima comunicacional afetava a adequação e efetividade das transmissões. Por meio desse trabalho, a comunicação foi tratada como uma variável que influencia ambas performances individuais e organizacionais. (PUTNAM, et al., 1996, p. 376).

Segundo a autora supracitada, dois eram os interesses que motivam e fundamentam o campo: primeiro as habilidades que tornavam os indivíduos comunicadores mais eficientes no trabalho, e o segundo refere-se aos fatores de eficiência da comunicação no trabalho inteiro da organização. Esse período, denominado de orientação modernista, norteou os trabalhos até a década de 1980.

Na tradição modernista, organizações eram entidades racionais e instrumentais; a comunicação incorporou o viés utilitarista ou instrumental, portanto. Ambas comunicação e organização eram tomadas por realidades objetivas que podiam ser mensuradas, testadas e pesquisadas sob condições controladas, com ferramentas metodológicas emprestadas das ciências naturais. (PUTNAM, et al., 1996, p. 376).

Durante a década de 1980 mudanças ocorreram nesse campo de estudo. Concomitante às críticas feitas aos estudos organizacionais, a comunidade acadêmica começou a desafiar as linhas tradicionais de pesquisas em comunicação organizacional. Aninhadas a tais críticas, também contestavam o tratamento funcionalista da comunicação. Surgiam novas possibilidades de trabalhar a comunicação organizacional, sobretudo a partir da Teoria Crítica e da pesquisa interpretativo-crítica, que se tornaram as principais ferramentas dos estudiosos.

No Brasil, a comunicação organizacional tem seu início com a Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa, e sua evolução se deu com o surgimento de “um conjunto de entidades, representadas pela Associação Brasileira de Comunicação Organizacional desde 1998, e pela Associação Brasileira de Branding, a partir de 19 de fevereiro em 2008” (NASSAR, 2009).

A fundação da Aberje foi iniciativa de um grupo de comunicadores empresariais, empregados em empresas multinacionais e brasileiras, localizadas em sua maioria em São Paulo. Esse grupo tinha a sua frente Nilo Luchetti, jornalista italiano, gerente da Pirelli, que, na época, dirigia a revista Notícias Pirelli [...] Luchetti, com posição privilegiada e diferenciada quando comparada às realidades de outros comunicadores de empresa, estimulou outros profissionais a criarem uma associação onde pudessem reunir e difundir informações teóricas e práticas sobre a atividade editorial, além de promover, junto aos empresários, educados dentro de uma visão racional e conservadora do trabalho, o papel da comunicação como processo integrador. (NASSAR, 2009., p. 3).

Em determinado momento, no final da década de 1960, a comunicação organizacional no país não possuía técnicas e ferramentas sofisticadas, “reinava completa improvisação”. Funcionários de escalões inferiores reuniram-se para fazer o jornal ou o boletim, escreviam eles próprios os textos, os desenhos, ajeitavam de qualquer maneira a forma gráfica da publicação” (TORQUATO, 1986, p.28). Outro aspecto marcante desta época, eram as estruturas organizacionais alicerçadas nos modelos tradicionalistas de administração. Era missão da Aberje superar tais dificuldades.

O jornalismo empresarial começava, com a ação da Aberje, a ser pensado e produzido dentro das estratégias e táticas de Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Diferentemente do jornalismo produzido no âmbito dos veículos de comunicação de massas, o jornalismo empresarial, para os primeiros integrantes da Aberje, nascia e tinha sentido vinculado às demandas relacionais. Esse posicionamento relacional era destacado em parte das publicações empresariais do final dos anos 1960. [...] Analisando esse contexto com base nos elementos da teoria da comunicação, os processos comunicacionais dessas empresas se caracterizavam por uma abordagem funcionalista, baseada em um quadro conceitual direcionado para o controle

das fases do processo de comunicação: quem diz o quê, por que canal e com que efeitos, tal qual desenhado por Laswell. Essa abordagem funcionalista da comunicação organizacional adequa-se perfeitamente aos modelos administrativos vigentes nas empresas, esses caracterizados por dar ênfase nas tarefas e na racionalização do trabalho em seu nível operacional. (NASSAR, 2009, p. 6).

Com a instauração da Nova República no Brasil, a partir de 1985 as organizações vislumbraram a necessidade de comunicar coisas muito além do produto. Era fundamental administrar a comunicação tendo como referência a produção da boa imagem no âmbito da sociedade” (NASSAR, 2009, p. 7). Aspectos como diálogo e a transparência constituíam agora os aspectos uma boa imagem organizacional perante a sociedade; e as organizações brasileiras preocupavam-se em alinhar suas imagens de acordo com tais características.

No ambiente da redemocratização brasileira, os comunicadores organizacionais, além de seu trabalho voltado para a comunicação com os empregados, trabalharam fortemente os processos e as técnicas de relacionamento com a imprensa. São produzidos nesse momento histórico os primeiros manuais de relacionamento com a imprensa e, também, são realizados os primeiros treinamentos de executivos (os media trainings) para responder às demandas de entrevistas e informações, principalmente em situações de crise. (NASSAR, 2009, p.7-8).

Portanto, podemos notar o compasso entre a evolução do setor industrial e administrativo, e o desenvolvimento das tecnologias da comunicação. Ambas práticas e teorias da administração e da comunicação se imbricam na disciplina que atualmente é conhecida por comunicação organizacional. Ela é a responsável pela formação da imagem das organizações e pelo posicionamento estratégico, isto graças aos novos enfoques administrativos, e ao destaque dado à importância do comportamento das pessoas nas organizações como um elemento relacional e, principalmente, de comunicação.

2.2 Sistema, processos e paradigmas

O processo comunicativo nas organizações refere-se aos elementos básicos da comunicação: emissor, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor, já conhecidos nos estudos de teorias da comunicação. Um ponto de ponderação a respeito desse processo é o seu aspecto relacional, no entanto:

As relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor, o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Quando um emissor é intimidado por seu receptor durante o

processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem a interpretação dela serão afetadas. (HALL, apud KUNSCH, 2003, p. 71).

Diversos foram os teóricos que estudaram os conceitos que envolviam o processo de comunicação, tratando de suas origens e da evolução das teorias da comunicação. Tudo o que já foi estudado sobre as correntes teóricas da comunicação se aplica na prática do processo comunicativo nas organizações (KUNSCH, 2003). No entanto, Torquato (1986) levanta duas questões preponderantes a respeito dos processos de comunicação nas organizações:

Por sua natureza multidisciplinar, a área de comunicação se envolve com diversas formas de interação social, principalmente aquelas que se estribam nos conceitos de influência, poder, consentimento, cooperação, participação, mimese, liderança, empatia, relações solidárias, enfim, todo o arcabouço conceitual que sustenta os fundamentos da Teoria da Comunicação sob as óticas da Sociologia, Psicologia, Antropologia, Ética, Direito, Fisiologia etc. [...] De que maneira, pode-se agrupar os fenômenos comunicativos com a finalidade de ajustá-los a uma proposta de sistematização aplicada às organizações? De que modo, pode-se entendê-los e direcioná-los à construção de um modelo sistêmico? (TORQUATO, 1986, p. 41).

Entender os aspectos estruturais do processo de emissão e recepção das mensagens nas organizações é o primeiro passo para compreender seus principais modelos e paradigmas associados à comunicação organizacional (TORQUATO, 1986). O percurso histórico e as linhas de investigação que são inerentes à disciplina em questão foram analisadas por diversos autores, sobretudo norte-americanos (KUNSCH, 2003). Tais investigações possibilitaram identificar as principais perspectivas – paradigmas – da comunicação organizacional. Sendo eles: o paradigma positivista; o interpretativo; o crítico e o dialógico (MOURÃO, et al, 2016).

O paradigma positivista remonta aos primórdios do processo de industrialização e de modernização da sociedade. Tal concepção designa o período entre 1900 e 1970. Esta perspectiva “encara as organizações como algo natural e aberto à descrição, à predição e ao controle”, ou seja, tratava-se de uma tendência racionalista da comunicação. (MOURÃO, et al., 2016).

Nesse âmbito, a organização é encarada como algo pré-existente com determinados fins instrumentais (i.e., gerar dinheiro/lucro), desconsiderando-se, portanto, outros fins organizacionais (e.g. motivação) e as posições dos membros [...] Este paradigma é, também, tendencialmente conhecido como funcionalista, porque utiliza a análise tradicional de variáveis, com vista a generalizações dos fenômenos observados[...] Especificamente, importa frisar que a comunicação organizacional tende a ser encarada como uma transmissão e uma retroação. Assim, o paradigma positivista pressupõe um modelo telegráfico deste tipo de comunicação, pois os indivíduos respondem

de forma mecânica aos estímulos externos, sendo essencialmente reativos. (MOURÃO, et al., 2016, p. 73-74).

A partir da década de 1980 o paradigma interpretativo passa a ter maior relevância. Se para a escola funcionalista era ressaltado a estrutura econômica das organizações, por outro lado, a escola interpretativa faz sobressair o aspecto social presente nas organizações. A noção da organização como uma comunidade é enfatizada a despeito da visão de uma organização cuja finalidade é ser somente uma ferramenta econômica.

O principal objetivo é o de perceber como é que as realidades particulares, no seio organizacional são produzidas e mantidas ao nível da oralidade, das histórias, dos ritos e rituais e de outras atividades diárias. Ou seja, os discursos interpretativos são, tendencialmente, mais abertos e emergentes e menos ligados à eficiência e à produtividade quando comparados com o paradigma positivista. Nesse âmbito, os indivíduos deixam de ser defrontados como objetos (tratados como todos os outros) e passam a ser encarados como seres ativos (MOURÃO et al., 2016, p. 75).

Ao que se refere à comunicação busca-se compreender “como é que as pessoas comunicam no seu ambiente natural, contrariamente ao contexto ‘laboratorial’ defendido pelos positivistas” (MOURÃO et al., 2016, p.75). Portanto, o foco dado à função mecânica do processo de comunicação é superado quando se passa a considerar os aspectos subjetivos que estão imbricados ao mesmo. Passam a ser considerados não somente como “transmissor” e “receptor” do processo, mas como sujeitos da comunicação, repletos em idiosincrasias.

Por esse motivo, o paradigma interpretativo ficou, também, conhecido por *meaning-centered approach*, sublinhando-se as dimensões simbólicas e expressivas das organizações, como é o caso da cultura organizacional. Nesse âmbito, as organizações passam a ser encaradas como unidades de partilha de valores, práticas e significados, assumindo-se a comunicação não somente como mais uma atividade organizacional, mas antes como um processo subjetivo e socialmente construído e com consequências para as relações sociais. Este paradigma veio descrever a comunicação organizacional como o processo responsável por gerar realidades partilhadas que permitem a tomada de decisão, o consenso, a influência e a cultura, sendo todos estes conceitos encarados como processos de comunicação que ajudam a criar a interação humana. (MOURÃO et al., 2016, p. 76).

Embora a visão interpretativa das relações no ambiente organizacional tenha enriquecido conceitualmente a comunicação, as mesmas relações apresentam outras implicações ao sistema e ao processo em si. “No caso do paradigma crítico, os investigadores encaram as organizações como contextos histórico-sociais, espaços de cariz político e

compostos por relações de poder” (MOURÃO et al., 2016, p. 77). Ou seja, as mesmas relações sociais implicam conflitos que se tornam objetos de gestão no seio organizacional, isso diz respeito, sobretudo, ao processo de tomada de decisão.

O discurso do paradigma crítico tem em conta questões como: a dominação, a assimetria e a distorção da comunicação. Isto porque, segundo este paradigma, as pessoas, no seio organizacional, tendem a agir, consoante os seus próprios interesses. Assim, estas formas de exercício de poder podem produzir efeitos negativos nas tomadas de decisão, gerando, posteriormente, conflitos organizacionais e, conseqüentemente, distorções comunicativas, rotinas, normalizações ou falsos consentimentos (MOURÃO et al., 2016, p. 77).

Outros aspectos importantes a respeito do paradigma crítico dizem respeito às ideologias, instituições, os interesses e as identidades. Tendo em vista o modo como tais aspectos podem prejudicar as pessoas que estão nas organizações, de modo geral, quem não tem posição de poder de decisão. Ideologia, instituições, interesses e identidades são tomados como pontos de questionamento, a despeito do modo como podem lesionar os trabalhadores.

As origens desta perspectiva são oriundas dos estudos da Escola de Frankfurt, e apresentam o modo como as organizações estão enviesadas politicamente. “A comunicação organizacional não é um processo neutro de transmissão de informação, sendo assim um processo de organização que pode acarretar consequências políticas” (MUMBY, STOHL, apud MOURÃO, et al., 2016, p.78). O principal desígnio desse paradigma é livrar os membros da organização do que poderia vir a ser formas tirânicas de domínio e controle.

O paradigma dialógico é semelhante ao crítico, com acréscimo somente do realce dado aos papéis dos processos micropolíticos. “Neste caso, a coerção passa a ser encarada como algo de cariz fluido, situacional, sem um local próprio ou origem” (MOURÃO, et al., 2016, p. 79). Enquanto o paradigma crítico demonstra relações de dominação e de oposição, geralmente relacionadas à disposição hierárquicas, o paradigma dialógico baseia-se nas questões minoritárias, tais como as perspectivas feministas e raciais (MOURÃO, 2016).

2.3 Conceitos centrais da comunicação organizacional

Muitos conceitos podem ser associados no tocante a um sistema de comunicação organizacional. No entanto, existem alguns conceitos básicos, aos quais faz-se necessária a ponderação. Tais conceitos remetem, principalmente, sobre os ambientes nos quais a

organização se instala, se dá a ordenação interior e exterior, tendo em vista a harmonia ambiental.

De modo geral, a comunicação organizacional une os elementos de uma organização e age dentro e fora das organizações. “Assim, o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo” (KUNSCH, 2003, p. 69).

Segundo Torquato (1986), a sobrevivência da organização dependerá do quanto ela informa – e é informada – sobre os ambientes nos quais está instalada. O conhecimento sobre o ambiente onde atua, o mercado onde compete, e o próprio ambiente interno que a constitui, são obtidos por meio dos mecanismos de comunicação. O autor define que a existência de uma empresa está relacionada à sua emissão e recepção de informações para tais sistemas:

a) sistema ambiental — onde estão inseridos os padrões sociais, culturais, políticos e econômicos — ambiente de atuação; b) sistema competitivo — que agrupa a estrutura industrial do ambiente, o relacionamento e os tipos de relações entre a produção e o consumo — ambiente de competição; c) sistema organizacional — que se refere às suas próprias estruturas internas, com objetivos, programas e políticas — ambiente interno da organização. Recebendo mensagens ou emitindo informações para esses três sistemas, a empresa gera condições para se integrar ao meio, à competição e, por último, estabelece normas para sua melhor organização. Os objetivos delineados por uma empresa, os métodos que ela aplica, a eficácia com a qual ela aprimora seu próprio funcionamento dependem da qualidade e da disponibilidade de informação que provêm destes três sistemas. (TORQUATO, 1986, sp.).

Essa visão é corroborada por Kunsch, quando afirma que “um processo comunicacional interno, que esteja em sintonia com o sistema social mais amplo, propiciará não apenas um equilíbrio como o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional” (2003, p.70). A autora faz referência a Torquato (1984), ressaltando a importância da troca de informações entre o macrossistema social e o microssistema interno permitindo o aperfeiçoamento organizacional.

Os públicos alvos de uma organização estão superpostos sobre o conceito de meio ambiente. Público alvo é um grupo de pessoas que tenham algum interesse, direito, ou participação numa organização e influenciam na sua performance. A literatura também refere *stakeholder* como público alvo. Um *stakeholder* contribui por conta de algum interesse que ele tenha na organização, e espera algo em retorno da mesma, por causa da colaboração. Há uma forte divisão entre tais *stakeholders*, que podem ser divididos entre públicos internos e

externos. Há também setores específicos da comunicação organizacional responsáveis pelo intercâmbio de informações com tais grupos.

Geralmente, o público interno pode ser compreendido pelos investidores, gerentes e empregados numa organização. A comunicação administrativa e a comunicação interna são dois tipos de comunicação distintas que lidam diretamente com o que ocorre no interior de uma organização.

Processada dentro da organização, no âmbito das funções administrativas, a comunicação administrativa é o ponto de centralização de fluxo e de redes de informações internas, é responsável pela viabilização do sistema organizacional. Para administrar uma organização precisa-se ter controle estratégico dos recursos, visando obter deles maior resultado (KUNSCH, 2003).

Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos. E o que se organiza de fato é o fluxo de informações, que permitirão à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto. Tudo o que desenvolvemos com base na teoria de sistemas nos leva privilegiar a comunicação como algo fundamental no processo das entradas (*inputs*), transformações (*throughputs*) e saídas (*outputs*). O fazer organizacional, no seu conjunto, transforma os recursos em produtos, serviços ou resultados. E para isso é fundamental e imprescindível valer-se da comunicação, que permeia todo esse processo, viabilizando as ações pertinentes, por meio de um contínuo processamento de informações. É a comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias. (KUNSCH, 2003, p. 153).

Esse tipo de comunicação relaciona-se à estrutura organizacional – o sistema forma de tarefas e relações de autoridade que controlam como as pessoas coordenam suas ações e usam recursos para alcançar objetivos organizacionais. “É o sistema de comunicação que serve (ou poderia servir) àqueles que preenchem as funções administrativas da organização (THAYER apud KUNSCH, 2003, p.153).

A comunicação interna é o relacionamento entre as pessoas que trabalham e a organização no qual estão empregadas. Esse relacionamento é determinado pelo comportamento dos indivíduos em direção à organização. E do comportamento desta, de volta, em direção aos indivíduos (ROGALA, 2016). Diz respeito, sobretudo, ao público interno das organizações.

Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo o seu funcionamento. Evidentemente, na medida em que ela se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para

todo o pessoal interno, tenderá ser muito mais eficiente e eficaz. (KUNSCH, 2003, p. 154).

A comunicação interna, portanto, é uma estratégia para tornar compatíveis os interesses de ambos: organização e público interno. Para alcançar tal compatibilidade, o trabalho de comunicação interna visa a participação de todos os níveis a partir do estímulo ao diálogo, à troca de informações e também de experiências. Vale citar que o endomarketing é outro conceito comumente associado às atividades voltadas ao público interno. Esse conceito refere-se a

ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. [...] Sua função é integrar a noção de cliente nos processos de estrutura organizacional, para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços. (BEKIN, apud KUNSCH, 2003, p. 154).

Kunsch (2003) questiona, ainda, o favorecimento mercadológico presente no conceito de endomarketing, referindo-se às “melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços”. Para a autora, “é preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão. Portanto não pode ser visto como alguém que vai ‘servir ao cliente’ (p.155). Esse tipo de comunicação está fortemente associado às noções de cultura organizacional – o conjunto de valores e normas compartilhadas que controlam as interações entre os membros da organização com o público externo.

Por outro lado, as organizações também lidam com o público externo. De modo geral, o público externo de uma organização é compreendido pelos clientes, fornecedores e também pelo governo. Os setores de comunicação externa podem ser separados em dois grupos: comunicação mercadológica e comunicação institucional.

A comunicação mercadológica está vinculada diretamente ao *marketing* de negócios. “É responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa” (KUNSCH, 2003, p. 162). Esse tipo de comunicação

objetiva promover a troca de produtos e/ou serviços entre produtor e consumidor, [procurando] atender aos objetivos traçados pelo plano de marketing das organizações, cujo escopo fundamentalmente se orienta para a venda de mercadorias destinadas aos consumidores, num determinado espaço de tempo: apóia-se a publicidade comercial, na promoção de vendas e pode, também, utilizar-se indiretamente, das clássicas atividades da comunicação. (TORQUATO apud KUNSCH, 2003, p. 163).

A comunicação mercadológica é responsável por toda a comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de *marketing*. Outra ferramenta de comunicação orientada ao público externo é a comunicação institucional. A Comunicação institucional é aquela responsável pela formatação de uma imagem e identidade de uma organização (KUNSCH, 2003).

A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida. (KUNSCH, 2003, p. 164).

Se a comunicação interna visa estabelecer e transmitir os valores da organização para os seus empregados, podemos dizer que a comunicação institucional tem o objetivo de divulgar tais valores ao público externo. “É o conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas” (FONSECA apud KUNSCH, 2003, p. 164). Ambas, comunicação interna e institucional, estão compreendidas dentro da noção de cultura organizacional.

Outro elemento relevante ao processo de comunicação organizacional é a presença de barreiras. Barreiras – como o próprio termo sugere – são problemas de interferência que dificultam a comunicação. Estas barreiras comunicativas podem ser gerais, comuns a qualquer ato comunicativo, ou, específicas, referentes ao fenômeno comunicativo no contexto das organizações.

As barreiras mais comuns da comunicação podem ser categorizadas da seguinte maneira: a) barreiras mecânicas ou físicas tendem a bloquear a comunicação por conta de fatores físicos, tais como defeitos em aparelhos de transmissão; b) barreira fisiológicas, são aquelas dificuldades ocasionadas pela deformidade corporal do emissor ou do receptor da mensagem, por exemplo, nos casos de surdez ou gagueira; c) barreiras semânticas, são os problemas do uso da linguagem e de uma maneira equívoca de expressão, é quando o código não é comum aos sujeitos da comunicação, por exemplo; d) finalmente, as barreiras psicológicas “são os preconceitos e estereótipos que fazem com que a comunicação fique prejudicada” (KUNSCH, 2003, p. 74).

As barreiras que ocorrem na comunicação organizacional foram encontradas por autores que se dedicaram a estudar o comportamento das pessoas na organizações. Existem quatro barreiras comunicativas mais gerais no contexto das organizações: as pessoais; as

administrativas; o excesso e a sobrecarga de informações; e as informações incompletas e parciais” (KUNSCH, 2003, p, 75). Vejamos quais são as influências de cada barreira respectiva:

No ambiente organizacional as pessoas podem facilitar ou dificultar as comunicações. Tudo irá depender da personalidade de cada um, do estado de espírito, das emoções, dos valores e das forma como cada indivíduo se comporta [...] As barreiras administrativas/burocráticas decorrem das formas como as organizações atuam e processam suas informações. [...] O excesso de informações é outra barreira bastante presente na atualidade. A sobrecarga de informações de toda ordem e nas mais variadas formas, a proliferação de papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias e inúteis, um número crescente de novos meios impressos, eletrônicos e telemáticos, tudo isso tem causado uma espécie de saturação no receptor. [...] As comunicações incompletas e parciais constituem mais uma barreira na comunicação organizacional. São encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas, nas informações não transmitidas ou sonegadas etc. (KUNSCH, 2003, p. 75-76).

O próximo aspecto importante refere-se aos níveis de análise da comunicação nas organizações. Eles dizem respeito ao formato da comunicação em diferentes níveis, ou seja, fala do contexto no qual a informação está inserida, o tipo de comunicação, e as influências na transmissão das informações. Basicamente os níveis de análise podem ser intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico.

As comunicações assumem muitas formas nas organizações: algumas são totalmente interpessoais; outras dizem respeito a assuntos internos da organização; e outras, ainda, se voltam para os vínculos entre a organização e seus ambientes. No nível *intrapessoal* a preocupação maior é o estudo do que se passa dentro do indivíduo enquanto este adquire, processa e consome informações [...] No nível *interpessoal* se analisa a comunicação entre os indivíduos, como as pessoas se afetam mutuamente e, assim, se regulam e controlam uns aos outros. No nível organizacional se trata das redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização e esta com o meio ambiente. Por fim, no nível tecnológico o centro de atenção recai na utilização dos equipamentos mecânicos e eletrônicos, nos programas formais para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir informações (KUNSCH, 2003, p. 78-81).

Esses níveis de análise são indispensáveis para as redes de comunicação das organizações. Tais redes podem ser separadas em dois grupos principais: redes formais e informais. Ambos os canais formal e informa suplementam-se durante o processo, e provê à organização meios de superação dos problemas que surgem.

O sistema formal de comunicação de toda organização – o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada – é

suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intraorganizativas e é uma forma mais rápida de atender a demandas mais urgentes e instáveis. (KUNSCH, 2003, p. 82).

O sistema informal de comunicações emerge das relações sociais entre as pessoas. Por não ser algo requerido ou contratado por parte das organizações, ressalta-se a importância da formação de núcleos de liderança nas mesmas. Tais núcleos, sem aparecer na estrutura formal, desempenham papel preponderante na organização. A rede formal de comunicação é justamente prevista na estrutura formal da organização. As comunicações institucionais e administrativas tem origem da rede formal de comunicação nos mais diversos suportes: impresso etc. (KUNSCH, 2003)

Tais informações que circulam nas redes de comunicação não estão dispersas no espaço organizacional. A comunicação é estabelecida dentro de um fluxo, que ordena para onde se destina a informação transmitida. “São esses fluxos que conduzem às mais diferentes comunicações dentro de uma organização, nas mais variadas direções” (KUNSCH, 2003, p. 85).

Os fluxos mais comumente citados são os descendentes ou os verticais, os ascendentes e os horizontais ou laterais. A estes acrescentamos os fluxos transversal e circular. [...] A comunicação descendente ou vertical liga-se ao processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subalternos, isto é, a comunicação de cima para baixo [...] Na comunicação ascendente, o processo é o contrário: são as pessoas citadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam à cúpula suas informações [...] No fluxo horizontal ou lateral a comunicação ocorre no mesmo nível. É a comunicação entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes. (KUNSCH, 2003, p. 83).

Os fluxos citados são encontrados com frequência nos modelos mais tradicionais de organização. Todavia, existem organizações com arranjos estruturais mais orgânicos e fluidos, nos quais os fluxos de informação tendem a ultrapassar fronteiras dos fluxos descendente, ascendente e horizontal. Trata-se do fluxo transversal de comunicação, o qual “perpassa todas as instâncias e as mais diversas unidades setoriais” (KUNSCH, 2003, p. 86). Outro fluxo de comunicação que contrasta aos modelos tradicionais é o fluxo circular. Esse “abarca todos os níveis sem se ajustar às direções tradicionais e seu conteúdo pode ser tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos” (GORTARI; GUTIÉRREZ, apud KUNSCH, 2003, p. 86).

Finalmente, a comunicação carece de suporte para a transmissão das informações. Os suportes de comunicação são os meios pelos quais as organizações viabilizam a sua

comunicação, seja interna ou externamente, como emissora ou receptora de informações. Os meios de comunicação nas organizações podem ser orais, escritos, pictográficos, escrito pictográficos, simbólicos, audiovisuais e telemáticos (KUNSCH, 2003).

Os meios orais podem ser divididos em diretos e indiretos. Os diretos são: conversa, diálogo, entrevistas, reuniões, palestras, encontros com o presidente face a face; os indiretos: telefone, intercomunicadores automáticos, rádios, alto-falantes etc. Os meios escritos dizem respeito a todo material informativo impresso, a saber: instruções e ordens, cartas, circulares, quadro de avisos, volantes, panfletos, boletins, manuais, relatórios, jornais e revistas. Os meios pictográficos são representados por mapas, diagramas, pinturas, fotografias, desenhos, ideografia, entre outros. Os meios escrito-pictográficos se valem da palavra escrita e da ilustração. São os cartazes, gráficos, diplomas e filmes com legenda. Os meios simbólicos são insígnias, bandeiras, luzes, flâmulas, sirenes, sinos e outros sinais que se classificam tanto como visuais quanto auditivos. Os meios audiovisuais são constituídos principalmente por vídeos institucionais, de treinamentos e outros, telejornais, televisão corporativa, clipes eletrônicos, documentários, filmes etc. (KUNSCH, 2003, p. 87).

Esses são os pontos fundamentais das práticas de comunicação nas organizações. Tais elementos estão inseridos no dia-a-dia das mais diversas empresas e instituições, muitas vezes de forma patente, em outras, de modo intangível. Os profissionais que fazem a comunicação organizacional devem ter capacidade de perceber e entender o funcionamento destes elementos. As organizações em geral carecem de profissionais especializados que conduzam a sua comunicação a partir de tais fundamentos básicos.

2.4 Profissionais da comunicação integrada

A comunicação organizacional é permeada e composta por diferentes modalidades comunicacionais. Já vimos que comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, conforme seus conceitos, destinam suas práticas a públicos distintos. Apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas, quando elas se compõem num todo harmonioso, formam o que na literatura é denominado de comunicação integrada. “A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia” (KUNSCH, 2003, p. 150).

Quando tratamos da comunicação planejada na empresa ou qualquer instituição, queremos ir além da independência linear, cronológica, que se possa admitir entre relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda. Queremos crer nas múltiplas possibilidades e necessidades de interposição,

de fusão, e de reescalamentos circunstanciais, na aplicação das funções das três atividades. (PALMA apud (KUNSCH, 2003, p. 150).

Existe um profissional especializado para cada modalidade do composto de comunicação. Os profissionais que fazem parte do composto de comunicação integrada são os Relações Públicas, Jornalistas e Publicitários. Os profissionais devem lidar com um instrumento específico em cada modalidade de comunicação – administrativa, interna, mercadológica e, principalmente, institucional. Tendo em vista que

a modalidade da comunicação institucional é formada pelas subáreas ou pelos instrumentos que convergem para formatar uma comunicação da organização em si, como sujeito institucional, perante seus públicos, a opinião pública e a sociedade em geral. Esses instrumentos são: as relações públicas, às quais cabe delinear e gerenciar essa comunicação, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade/propaganda institucional, a imagem e a identidade corporativa, o marketing social, o marketing cultural e a editoração multimídia. (KUNSCH, 2003, p. 166).

O profissional de relações públicas dedica-se à compreensão do interesse público sobre uma organização. “Na prática, as relações públicas buscam criar e assegurar relações confiantes ou formas de credibilidade entre as organizações e os públicos com os quais elas se relacionam” (KUNSCH, 2003, p.102). Esse profissional desempenha seu trabalho, de modo geral, por meio de funções administrativas, estratégicas, mediadoras e políticas dentro da organização.

Outras atribuições específicas desse profissional estão a administração estratégica da comunicação das organizações junto aos públicos-alvo, a atuação em conjunto sinérgico com os outros profissionais em suas modalidades, como também a construção da credibilidade e do posicionamento institucional de forma coerente e consistente das organizações (KUNSCH, 2003). Sobretudo, destaca-se na prática do profissional de relações públicas o relacionamento com o público:

As organizações modernas não podem se limitar apenas à divulgação dos seus produtos ou serviços. Necessitam identificar perante um público consumidor cada vez mais exigente. A comunicação institucional deve agregar valor ao negócio das organizações e contribuir para criar um diferencial no imaginário dos públicos. [...] “Com quem estamos falando? Qual a sua cultura? Como decodifica nossas mensagens? Não basta que construamos adequadamente a estratégia de abordagem, a mensagem em si, e que busquemos os canais para transmiti-la. Hoje, o sucesso estará com as empresas que buscarão uma interação com seus públicos, medindo o entendimento e aceitação de suas atitudes passo a passo”. (GIANGRANDE apud KUNSCH, 2003, p. 167).

Esse profissional também destina seu foco ao monitoramento dos canais de *feedback*. Isto caracteriza o trabalho de relações públicas como sendo de uma postura moderna. Ele facilita e dinamiza as comunicações entre a organização e o público, quebrando o paradigma, muitas vezes *behaviorista* – de estímulo e reações –, de uma comunicação meramente funcional; passando ao patamar das relações e da pessoalidade na comunicação, o profissional busca conhecer os públicos numa perspectiva dinâmica do ambiente, levando em conta as contingências, as ameaças e as oportunidades advindas desse universo social” (KUNSCH, 2003. p. 167).

O trabalho de relações públicas é profícuo para o setor de marketing, ou mercadológico, na medida em que conhece o público consumidor e nele descobre uma demanda de mercado. O profissional de publicidade lida diretamente com o setor do marketing – porém não exclusivamente. As ferramentas desse profissional vão além do marketing de negócios: existem o marketing social e o marketing cultural, como também a propaganda institucional.

Todavia, o ponto central da prática do publicitário reside no aspecto mercadológico da organização. “A comunicação mercadológica ou de marketing se encarrega, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um *mix* integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos” (KUNSCH, 2003, p. 164). O foco do seu trabalho é gerar o consentimento do público em relação ao que a organização oferece.

Das técnicas da comunicação coletiva, talvez seja a Publicidade a que recolha o maior número de códigos subliminares para viabilizar o consentimento. Por Publicidade, aqui, queremos dizer o subsistema de comunicação que coloca em relação produtores e consumidores por meio dos distribuidores e dos *mass media*. Esta conceituação ampla, evidentemente, comporta outras, apresentando a Publicidade como atividade intelectual, que agrupa criadores literários e artísticos para a produção de mensagens; como universo de signos e uma técnica de significação que depende de uma semiologia e de uma retórica, conforme os estudos de Georges Peninou, Jacques Durand, Umberto Eco; como uma arma do *marketing* a serviço da estratégia comercial. (TORQUATO, 1986, s/p).

Vale ressaltar, que além da publicidade mercadológica, há a publicidade institucional. São técnicas pelas quais a empresa fala de si, de seus planos e de seus objetivos. É por meio da publicidade institucional que a organização pode celebrar o seu próprio caráter junto a sociedade. Isso se deve às modificações na sociedade que, como consumidora, passou a questionar o papel das organizações enquanto produtoras de bens e serviços.

Finalmente, formando o tripé dos profissionais que fazem a comunicação nas organizações, há atuação dos jornalistas. Trabalham na área do Jornalismo Empresarial e nas Assessoria de Imprensa nas organizações. A atividade do jornalista no contexto das organizações deve ser encarada como que de forma especializada, porque o jornalismo empresarial se trata de uma subsistema do sistema jornalístico (KUNSCH, 2003).

A área do jornalismo empresarial atinge as seguintes atividades, tarefas e produtos jornalísticos: produção periódica de *press-releases* e disseminação de informações para os meios de comunicação coletiva, particularmente imprensa especializada; coordenação de entrevistas para os quadros jornalísticos com o corpo executivo e diretivo da organização; coordenação e preparação de projetos jornalísticos especiais, do tipo carta econômica, revista empresarial, jornal de empresa; preparação de *papers* especializados para o top executivo; preparação de textos para os relatórios anuais da organização, destinados aos acionistas, entidades governamentais, empresariais e financeiras; preparação de textos para peças promocionais internas e externas; acompanhamento das entrevistas do corpo executivo com os meios de comunicação. (TORQUATO, 1986, s/p).

Contudo, a principal frente de atuação profissional nas organizações é, com efeito, na Assessoria de Imprensa. Essa é uma das ferramentas essenciais nas mediações das organizações com o grande público, a opinião pública e a sociedade, via mídia impressa, eletrônica e internet” (KUNSCH, 2003, p. 169).

Todavia, isso acontece em decorrência de um fenômeno de migração do jornalista das redações às organizações fora da mídia. É um sinal de evolução histórica da profissão, como foi abordado anteriormente, com o desenvolvimento do campo da administração, ocorreu também um aumento pela demanda de profissionais que gerissem as comunicações nas empresas.

Até o fim da década de 1960, a AI era um campo de atuação considerada pequena e gerava certo desprezo pelos jornalistas. Normalmente essa atividade era exercida por pessoas de outras áreas, habitualmente por relações públicas, que tinha incluída em sua legislação profissional essa atividade. [...] A imagem do assessor de imprensa começou a se consolidar no Brasil a partir de 1968, logo que a censura foi instalada, neste período o fluxo de informações sofria bloqueios, por exigência do governo. (MOTTA; STACHESKI, 2014, sp.)

Ao perceber a importância que a comunicação direta com a sociedade tinha para as organizações, suas gerências passaram a buscar profissionais qualificados com intuito de se relacionar com a imprensa, a migração dos jornalistas para as assessorias contribuiu na maior profissionalização para a comunicação das organizações. E conseqüentemente, também os

próprios jornalistas enxergaram nas assessorias novas opções de emprego. Esses profissionais se responsabilizaram pelas publicações empresariais, e pelo gerenciamento do sistema de comunicação (MOTTA; STACHESKI, 2014).

“Os jornalistas intensificaram essa migração a partir do conceito de marketing de conteúdo, que envolve a criação e compartilhamento de informações para conquistar e instruir o público de uma organização” (SCHMITZ, 2017, p. 4) Nesse caso, o jornalista é responsável pela produção de conteúdo qualificado e formatado para as organizações, valendo-se, sobretudo, de uma comunicação objetiva. O conteúdo assume formatos familiares ao jornalismo, como a notícia, vídeos, *ebook*, blog, guia, perguntas e respostas, imagens, etc. Tendo conhecimento do nicho – e de uma *persona* ideal – a qual a organização se volta, esse tipo de atividade busca fornecer as informações úteis às pessoas.

O refinamento desse conceito ganhou novas denominações – marketing digital, *inbound marketing* – representado por uma “jornada de engajamento”, que direciona o público desde um problema até a sua solução. Esse processo é inspirado no método de Godin (2000), o “marketing de permissão”: a primeira fase é a “consciência”, na qual ocorre a aprendizagem e a descoberta. A “consideração” é a segunda etapa, quando o público reconhece o seu interesse e busca aprofundar os conhecimentos por meio de conteúdo específico. E a última fase é da “decisão”, na qual o público sabe qual é a solução, daí busca informações e compara até tomar a sua decisão. Esse processo foi aprimorado pelo *inbound marketing* de “funil de vendas”, que aspira o público por um sinuoso e persistente caminho de sedução, envolvendo interesses e engajamento. [...] Nesse percurso ocorre uma série de estratégias que inclui a gestão, monitoramento, postagem e compra de espaço nas mídias digitais, e-mail marketing, formulário de conversão (*landing page*), automação de marketing, otimização de mecanismos de busca (SEO/SEM), bem como uma sucessão de materiais em que se utiliza uma linguagem peculiar – similar à técnica do jornalismo –, em blog, e-book, newsletter, e-mail marketing e conteúdo convergente nas mídias digitais (texto, foto, ilustração, infográfico, áudio, vídeo etc.) com o propósito de inverter o conceito tradicional de marketing, para “produzir o que vende ao invés de vender o que se produz”. (SCHMITZ, 2017, p. 4).

Portanto, as assessorias de comunicação modernas têm assumido esse formato, e os jornalistas se tornam os responsáveis pela gestão dos processos e das informações. Desse modo a identidade do profissional se transforma e é refinada com a migração do profissional para o campo da comunicação organizacional. As mídias digitais são fatores de renovação do mercado de trabalho, importantes nessa reconfiguração.

Falamos sobre a importância de uma compreensão prévia acerca dos processos de comunicação no contexto organizacional e das definições sobre a natureza das organizações.

Em seguida, partiremos do entendimento da realidade organizacional da Igreja Católica para que possamos compreender o fenômeno da comunicação no seu bojo.

3 COMUNICAÇÃO NA IGREJA CATÓLICA

Os recursos midiáticos e o alcance dos meios de comunicação de massa também influenciam nas relações dos indivíduos no campo da religião. Diante desse fato é importante levantar reflexões sobre a novidade da comunicação nessa relação tão antiga quanto complexa, entre homem e religião.

Existem muitas percepções teóricas para distinguir e rotular os diversos tipos de organizações. Segundo Margarida Kunsch (2003), as organizações podem ser comparadas em seus tipos segundo indicativos predominantes. A autora elenca os principais indicativos embasada nos autores mais referenciados – Parsons (1974), Etzioni (1974), Blau e Scott (1979), Katz e Kahn (1978). Tais indicativos são: função ou meta, poder e sujeição, beneficiário principal, e função genotípica/processo de transformação.

A Igreja Católica, se enquadrada nesses indicativos, possui função ou meta de manutenção social, exercendo poder e sujeitando seus membros de forma normativa, cujo beneficiário principal é o público em geral. A função genotípica da Igreja Católica é de conservação, ou seja, é a natureza da sua atividade empenhada, enquanto subsistema do todo maior que é a sociedade.

A Igreja Católica possui uma estrutura ampla, tanto em funções dos seus membros, quanto no caráter dos organismos que a constituem. São diversos os tipos de organização que compõem: tanto por órgãos de natureza produtiva e econômica, quanto por outros sem fins lucrativos. Em seu bojo, na linha das categorias encontradas em Kunsch (2003), a Igreja Católica possui organizações de manutenção, como escolas públicas, orfanatos, e casas de recuperação; e outras organizações de adaptação como universidades e centros científicos. E ainda abarca os tipos de organizações gerenciais e políticas.

O Seminário, como objeto de estudo deste trabalho, por exemplo, exerce atividades educacionais, e pode ser tipificado como uma organização de caráter de manutenção. Está inserido num sistema de poder normativo, e que, por ser uma fraternidade, o seu beneficiário principal são os seus membros e participantes comuns. Cujas a natureza dos seus processos de manutenção, em segunda ordem, refere-se à sua estrutura específica enquanto órgão educativo cristão, e os benefícios da consagração de novos sacerdotes para a própria Igreja Católica, e para toda a sociedade. (KUNSCH, 2003).

3.1 Igreja Católica: estrutura visível e comunidade espiritual

A Igreja Católica é uma organização religiosa e, portanto, há um aspecto especial a ser considerado no contexto desta pesquisa. A profissão de fé dos seus membros, no que tange à organização, é um fator que distingue qualitativamente a Igreja Católica de outras instituições modernas.

Isso confere algumas características, sobretudo no aspecto dogmático e doutrinal, que implicam em certas realidades e influenciam na forma como seus membros vivem, e enxergam a organização. Tais características dizem respeito aos aspectos do que é divino e transcendente na vida da Igreja.

O Catecismo da Igreja Católica é o texto fundamental que versa sobre os artigos do Credo católico. Também chamado de Credo Apostólico, esse está dividido em 12 partes – o nono artigo diz respeito sobre a realidade da fé professada na Igreja Católica. Outro documento importante é a constituição dogmática *Lumen Gentium* – fruto do Concílio Vaticano II –, que fala sobre o mistério da fé na Igreja.

A luz dos povos é Cristo: por isso, este sagrado Concílio, reunido no Espírito Santo, deseja ardentemente iluminar com a Sua luz, que resplandece no rosto da Igreja, todos os homens, anunciando o Evangelho a toda a criatura (cfr. Mc 16,15). Mas porque a Igreja, em Cristo, é como que o sacramento, ou sinal, e o instrumento da íntima união com Deus e da unidade de todo o género humano, pretende ela, na sequência dos anteriores Concílios, pôr de manifesto com maior insistência, aos fiéis e a todo o mundo, a sua natureza e missão universal. E as condições do nosso tempo tornam ainda mais urgentes este dever da Igreja, para que deste modo os homens todos, hoje mais estreitamente ligados uns aos outros, pelos diversos laços sociais, técnicos e culturais, alcancem também a plena unidade em Cristo. (CONCÍLIO..., 1964, n/p, LG 1.)

Lumen gentium significa “luz dos povos”, e seu texto tem o objetivo de falar da Igreja como sacramento. Ou seja, a Igreja Católica – presente no mundo com todas as suas manifestações – como um primeiro sinal visível de Jesus Cristo, um dom de Deus. Destaca-se que, nesse primeiro ponto do texto, é mencionada a urgência “devido às condições do tempo”. Justificando inclusive o uso das novas tecnologias de comunicação, visto que os homens também estão “estritamente ligados uns aos outros” por meio deles (CONCÍLIO..., 1964).

Considerar a fé professada pelos membros de uma organização religiosa, ao analisar a sua comunicação, pode nos levar a uma compreensão de sua cultura e dinâmica organizacional. Portanto, nesse primeiro momento, de modo sumário, é preciso expor alguns aspectos preponderantes presentes no artigo nono da Profissão de Fé. Ao afirmar “creio na Igreja

Católica” os fiéis relacionam algumas realidades que influenciam na forma de fazer parte da organização.

Para evitar uma explicação exaustiva – e também adentrar na seara da teologia – iremos nos apoiar no que versa o texto da *Lumen Gentium*, em seu ponto número oito. Nesse ponto o texto destaca a realidade institucional, social e espiritual da Igreja Católica, e como ambas não podem ser dissociadas:

Cristo, mediador único, estabelece e continuamente sustenta sobre a terra, como um todo visível, a Sua santa Igreja, comunidade de fé, esperança e amor, por meio da qual difunde em todos a verdade e a graça. Porém, a sociedade organizada hierarquicamente, e o Corpo místico de Cristo, o agrupamento visível e a comunidade espiritual, a Igreja terrestre e a Igreja ornada com os dons celestes não se devem considerar como duas entidades, mas como uma única realidade complexa, formada pelo duplo elemento humano e divino. Apresenta por esta razão uma grande analogia com o mistério do Verbo encarnado. Pois, assim como a natureza assumida serve ao Verbo divino de instrumento vivo de salvação, a Ele indissolivelmente unido, de modo semelhante a estrutura social da Igreja serve ao Espírito de Cristo, que a vivifica, para o crescimento do corpo (cf Ef. 4,16). (CONCÍLIO..., 1964, s/p, LG 8.)

Desse modo, a Igreja caracteriza-se por ser uma organização humana ordenada a uma realidade sobrenatural. Além dessa ordem, a subordinação é um aspecto marcante da organização. Assim, tudo o que na Igreja Católica é humano está ordenado e subordinado ao que é divino. Tais aspectos são oriundos do ato de instituição da Igreja. O Magistério Católico afirma o seguinte a respeito dessa instituição:

Esta é a única Igreja de Cristo, que no Credo confessamos ser una, santa, católica e apostólica; depois da ressurreição, o nosso Salvador entregou-a a Pedro para que a apascentasse (Jo. 21,17), confiando também a ele e aos demais Apóstolos a sua difusão e governo (cfr. Mt. 28,18 ss.), e erigindo-a para sempre em «coluna e fundamento da verdade» (I Tim. 3,5). Esta Igreja, constituída e organizada neste mundo como sociedade, subsiste na Igreja Católica, governada pelo sucessor de Pedro e pelos Bispos em união com ele, embora, fora da sua comunidade, se encontrem muitos elementos de santificação e de verdade, os quais, por serem dons pertencentes à Igreja de Cristo, impelem para a unidade católica. (CONCÍLIO..., 1964, s/p, LG 8.)

Ao ser instituída, a Igreja também recebe uma missão. Desde o princípio a Igreja tem a missão de comunicar aos homens os frutos da salvação. Segundo a doutrina cristã católica, a manifestação da salvação é manifestada na Igreja. “Prefigurada na criação, preparada na Antiga Aliança, fundada pelas palavras e atos de Jesus Cristo, realizada por sua cruz redentora por sua ressurreição, [a Igreja] é manifestada como mistério da salvação” (CATECISMO..., 2013, p.

267, CIC 778). Portanto, a Igreja e seus membros possuem uma mensagem a ser transmitida, e uma conduta moral e ética preestabelecidas.

3.2 Hierarquia e laicado

A hierarquia é um dos aspectos marcantes ao que se refere à estrutura da Igreja Católica Romana, caracterizada pela fiel obediência de seus membros. Estes podem ser classificados em dois grandes grupos: o clero e o laicato. O primeiro corresponde, exclusivamente, àqueles que receberam o Sacramento da Ordem, o segundo corresponde a todo leigo batizado.

A circunscrição eclesial também é um fator a ser abordado. Ela diz respeito às divisões territoriais em zonas para as finalidades administrativas da Igreja Católica. São as comunidades locais, regionais e nacionais da Igreja. Estão divididas em diversas categorias, onde cada fiel ou ministro atuam de forma específica.

Ordenada juridicamente pelo Código de Direito Canônico, a Igreja Católica também possui suas próprias leis que regulam a sua organização, os direitos e obrigações dos seus membros. Esta legislação rege toda a vida eclesial, e seu conteúdo diz respeito aos deveres, direitos e sanções dos fiéis, às funções e ao múnus específico dos membros do clero, e à administração da organização enquanto uma instituição religiosa.

Vale ressaltar que existem peculiaridades em relação ao tempo e espaço nos quais a Igreja Católica Romana se insere. A Igreja vive, simultaneamente, em alguns espaços e tempos distintos. Ela vive no espaço de cada diocese do mundo, no tempo atual e cotidiano. Também vive no tempo histórico – estendido ao longo de dois mil anos de existência – no amplo espaço da igreja universal, com sede em Roma. E no tempo e espaço mítico, de caráter transcendente do discurso propriamente religioso (AZEVEDO, 2003).

Dermi Azevedo (2003), fala sobre os desafios estratégicos da Igreja Católica. A autora, embasada em Weber, separa a arena eclesiástica católica em seis tipos de pólos. Tais pólos são capazes de representar, basicamente, o desenho de um organograma do esquema de funções e setores administrativos que compõem a Igreja Católica Romana.

1) o pólo pontifício, representado pelo papa, que a doutrina católica considera sucessor do apóstolo Pedro; 2) o pólo episcopal, representado pelo bispos, 3) o pólo burocrático central, representado pela Cúria Romana; 4) o pólo das ordens e congregações religiosas; 5) o pólo dos leigos; e 6) o pólo da sociedade civil intra-eclesiástica, que abrange pessoas, idéias e propostas dos pólos anteriores, e explicita a emergência de uma sociedade civil, nacional e internacional, dentro da própria Igreja. (AZEVEDO, 2003, p. 58-59.).

Vejamos, pois, como tais polos são compostos e como caracterizam a Igreja como instituição. Primeiro, vamos abordar questões sobre o pertencimento à Igreja Católica e também explicar como as pessoas estão agrupadas dentro da instituição. Em seguida, explicaremos como a organização está repartida administrativamente.

De modo geral, para pertencer à Igreja é preciso ser batizado, professar a fé integralmente, e participar das suas atividades. Os membros da Igreja podem ser agrupados de três modos: sejam eles membros do clero, ou seja, fazem parte da hierarquia da Igreja; sejam eles membros leigos, que compõem o laicato e vivem de modo secular; ou ainda os fiéis consagrados a algum instituto ou ordem religiosa, estes não fazem parte da hierarquia, mas se distinguem dos leigos por uma consagração especial. Estes dois últimos grupos representam a base que sustenta a hierarquia da Igreja Católica.

O Povo de Deus é a base que sustenta a hierarquia da Igreja Católica. A doutrina católica afirma que esse povo é composto por aqueles que se voltam com fé para Jesus Cristo, constituindo a Igreja, que tem a finalidade de ser um sinal de unidade, estendida em todas as regiões, e tempos da história. (CONCÍLIO..., LG 9). A respeito das definições sobre o que é o “Povo de Deus”, o Código de Direito Canônico afirma:

Fiéis são aqueles que, por terem sido incorporados em Cristo pelo batismo, foram constituídos em povo de Deus e por este motivo se tornaram a seu modo participantes do múnus sacerdotal, profético e real de Cristo e, segundo a própria condição, são chamados a exercer a missão que Deus confiou à Igreja para esta realizar no mundo. § 2. Esta Igreja, constituída e ordenada neste mundo como sociedade, subsiste na Igreja católica, governada pelo sucessor de Pedro e pelos Bispos em comunhão com ele. (CÓDIGO..., 1983, p. 35; CDC 204,1-2.)

À definição supracitada, a constituição *Lumen Gentium* acrescenta e esclarece o modo se dá a plena incorporação de uma pessoa na Igreja católica, e qualifica também o modo de ser de cada fiel:

São plenamente incorporados à sociedade que é a Igreja aqueles que, tendo o Espírito de Cristo, aceitam toda a sua organização e os meios de salvação nela instituídos, e que, pelos laços da profissão da fé, dos sacramentos, do governo eclesial e da comunhão, se unem, na sua estrutura visível, com Cristo, que a governa por meio do Sumo Pontífice e dos Bispos. Não se salva, porém, embora incorporado à Igreja, quem não persevera na caridade: permanecendo na Igreja pelo «corpo», não está nela com o coração. Lembrem-se, porém, todos os filhos da Igreja que a sua sublime condição não é devida aos méritos pessoais, mas sim à especial graça de Cristo; se a ela não corresponderem com os pensamentos, palavras e ações, bem longe de se salvarem, serão antes mais severamente julgados (Cf. Lc. 12, 48). (CONCÍLIO..., 1964, s/p, LG 8.)

De modo especial, as pessoas que se convertem à fé católica são denominadas como catecúmenos pela Igreja. Catecúmenos são aquelas pessoas que recebem instrução preliminar em doutrina e moral, para então ser admitidas entre os fiéis. É um termo utilizado para se remeter ao indivíduo que está se preparando para o batismo.

Pelo batismo o homem é incorporado na Igreja de Cristo e nela constituído pessoa, com os deveres e direitos que, atendendo à sua condição, são próprios dos cristãos, na medida em que estes permanecem na comunhão eclesiástica e a não ser que obste uma sanção legitimamente infligida. Estão ligados à Igreja, de modo especial, os catecúmenos, isto é, aqueles que, por moção do Espírito Santo, com vontade explícita anseiam por ser nela incorporados, e graças a esse desejo, assim como pela vida de fé, esperança e caridade que levam, se unem à Igreja, que já os trata como seus. A Igreja tem especial solicitude para com os catecúmenos, pois ao convidá-los a viver segundo o Evangelho e ao introduzi-los na celebração dos ritos sagrados, concede-lhes várias prerrogativas, que são próprias dos cristãos. (CÓDIGO..., 1983, p. 35; CDC 96., 206, 1-2.)

A principal distinção existente dentro do conjunto dos cristãos que não pertencem à hierarquia da Igreja se dá entre aqueles que se consagraram no estado de vida religiosa. Estes, além de fazer parte do Povo de Deus, se distinguem por uma consagração feita à alguma ordem ou instituto, onde vivem os votos de pobreza, obediência e castidade.

Entre tais cristãos existem aqueles que vivem em mosteiros – sob o regime de uma regra específica como os franciscanos –, e outros que estão associados em instituições de vida consagrada, no caso das novas comunidades católicas – como a Comunidade Católica Shalom e a Canção Nova no Brasil.

A vida consagrada pela profissão dos conselhos evangélicos é a forma estável de viver pela qual os fiéis, sob a acção do Espírito Santo, seguindo a Cristo mais de perto, se consagram totalmente a Deus sumamente amado, para que, dedicados por um título novo e peculiar à Sua honra, à edificação da Igreja e à salvação do mundo, alcancem a perfeição da caridade ao serviço do Reino de Deus e, convertidos em sinal preclaro na Igreja, pré anunciam a glória celeste. Assumem livremente esta forma de viver nos institutos de vida consagrada, canonicamente erectos pela autoridade competente da Igreja, os fiéis que, por votos ou outros vínculos sagrados, de acordo com as próprias leis dos institutos, professam observar os conselhos evangélicos de castidade, pobreza e obediência e pela caridade, a que os mesmos conduzem, se unem de um modo especial à Igreja e ao seu mistério. (CÓDIGO..., 1983, p. 106; CDC 573, 1-2.)

Ao grupo dos leigos é peculiar a característica secular. Ou seja, estes membros da Igreja estão presentes no mundo, e sua vida é constituída por seus assuntos. “Vivem no mundo, isto é, em toda e qualquer ocupação e actividade terrena, e nas condições ordinárias da vida familiar

e social, com as quais é como que tecida a sua existência” (CONCÍLIO..., 1964, s/p, LG 31). São uma parte fundamental da comunidade cristã sem a qual não haveria.

O próximo grau da hierarquia católica diz respeito aos clérigos. Esse grupo é composto exclusivamente por homens. Eles passam por etapas formativas até que recebam o sacramento da Ordem. Esse sacramento caracteriza o cristão como ministro sagrado, e o insere na hierarquia propriamente. O sacramento da ordem possui três graus: o diaconato, o presbiterato e o episcopado. Estes fazem parte de alguma Igreja particular – conceito que abordaremos mais adiante.

Mediante o sacramento da ordem, por instituição divina, alguns de entre os fiéis, pelo carácter indelével com que se assinalam, são constituídos ministros sagrados, isto é são consagrados e deputados para que, segundo o grau de cada um, apascentem o povo de Deus, desempenhando na pessoa de Cristo Cabeça as funções de ensinar, santificar e reger. As ordens são o episcopado, o presbiterato e o diaconato. Conferem-se pela imposição das mãos e pela oração consecratória, que os livros litúrgicos prescrevem para cada grau. (CÓDIGO..., 1983, p. 179; CDC 1008. 1009, 1-2.)

O jovem que deseja ascender ao sacerdócio recebe uma formação espiritual e acadêmica. Em média esse período dura por oito anos, e compreende a formação filosófica e teológica. Após o período de formação, o candidato é ordenado. Ao receber o primeiro grau do sacramento da Ordem, se torna diácono, e adentra oficialmente no clero:

Em grau inferior da hierarquia estão os diáconos, aos quais foram impostas as mãos «não em ordem ao sacerdócio mas ao ministério» (109). Pois que, fortalecidos com a graça sacramental, servem o Povo de Deus em união com o Bispo e o seu presbitério, no ministério da Liturgia, da palavra e da caridade. É próprio do diácono, segundo for cometido pela competente autoridade, administrar solenemente o Baptismo, guardar e distribuir a Eucaristia, assistir e abençoar o Matrimónio em nome da Igreja, levar o viático aos moribundos, ler aos fiéis a Sagrada Escritura, instruir e exortar o povo, presidir ao culto e à oração dos fiéis, administrar os sacramentais, dirigir os ritos do funeral e da sepultura. (CONCÍLIO..., 1964, s/p, LG 29.)

Há uma diferença entre alguns candidatos ao diaconato. Os candidatos que aspiram ascender ao sacerdócio, ou seja, se tornar um padre, não permanecem por muito tempo como um diácono. Estes, “antes de serem promovidos ao presbiterato, participem na vida pastoral, exercitando a ordem diaconal durante o tempo conveniente” e somente depois são ordenados presbíteros (CÓDIGO..., 1983, p. 182; CDC 1032, 2). Nesse caso eles são chamados de diáconos temporários.

Os diáconos permanentes se distinguem porque permanecem nesse grau, não avançando de posição quanto a Ordem. Isto se deve ao fato de que os diáconos permanentes

recebem anteriormente o sacramento do Matrimônio. Ou seja, como eles já são casados, não podem receber o próximo grau da Ordem, que se refere ao sacerdócio. Tendo em vista que o celibato é condição *sine qua non* para ser padre – é preciso prestar o voto de castidade obrigatoriamente.

O próximo grau da Ordem diz respeito aos padres. Estes constituem o presbiterado e são colaboradores dos bispos. “Os presbíteros estão unidos aos Bispos na dignidade sacerdotal e, ao mesmo tempo, dependem deles no exercício de suas funções pastorais [...] Formam, em torno do seu Bispo, o ‘presbitério’ (CATECISMO..., 2013, p. 522, CIC 1595). Eles possuem diversas funções na Igreja, mas geralmente, os padres são encontrados nas paróquias. De acordo com o grau de responsabilidade que eles têm no território paroquial, suas funções podem variar entre administrador, vigário e pároco.

Os presbíteros, embora não possuam o fastígio do pontificado e dependam dos Bispos no exercício do próprio poder, estão-lhes, porém, unidos na honrado sacerdócio [...] Participantes, segundo o grau do seu ministério, da função de Cristo mediador único (1 Tim, 2,5), anunciam a todos a palavra de Deus. Mas é no culto, ou celebração eucarística que exercem principalmente o seu múnus sagrado [...] Exercem ainda, por título eminente, o ministério da reconciliação e o do conforto para com os fiéis arrependidos ou enfermos, e apresentam a Deus Pai as necessidades e preces dos crentes [...] Em cada uma das comunidades de fiéis, tornam de algum modo presente o Bispo, ao qual estão associados com ânimo fiel e generoso e cujos encargos e solicitude assumem, segundo a própria medida, e exercem com cuidado quotidiano. (CONCÍLIO..., 1964, s/p, LG 28.)

A *Lumen gentium* descreve a relação entre bispos e padres como a relação de pais e filhos. Os bispos possuem o último grau do sacramento da Ordem, e constituem o colégio episcopal. Segundo a doutrina manifestada pelo Magistério católico os bispos são sucessores dos 12 Apóstolos de Cristo:

Este sagrado Concílio, seguindo os passos do Concílio Vaticano I, com ele ensina e declara que Jesus Cristo, pastor eterno, edificou a Igreja tendo enviado os Apóstolos como Ele fora enviado pelo Pai (cfr. Jo. 20,21); e quis que os sucessores deles, os Bispos, fossem pastores na Sua Igreja até ao fim dos tempos. Mas, para que o mesmo episcopado fosse uno e indiviso, colocou o bem-aventurado Pedro à frente dos outros Apóstolos e nele instituiu o princípio e fundamento perpétuo e visível da unidade de fé e comunhão (37). Este sagrado Concílio propõe de novo, para ser firmemente acreditada por todos os fiéis, esta doutrina sobre a instituição perpétua, alcance e natureza do sagrado primado do Pontífice romano e do seu magistério infalível, e, prossequindo a matéria começada, pretende declarar e manifestar a todos a doutrina sobre os Bispos, sucessores dos Apóstolos, que, com o sucessor de Pedro, vigário de Cristo (38) e cabeça visível de toda a Igreja, governam a casa de Deus vivo. (CONCÍLIO..., 1964, s/p, LG 18.)

Ao passo em que, por serem os bispos sucessores dos Apóstolos, a doutrina católica declara também que o Papa – bispo de Roma – é o sucessor do Apóstolo Pedro. Essa relação marca o aspecto da tradição como um pilar da Igreja Católica. A unidade é a característica que nesse grau da hierarquia: enquanto o Papa tem total poder sobre a Igreja, os bispos quando em comunhão e unidade com o Pontífice Romano, de forma semelhante, também exercem a mesma autoridade de governo total sobre cada Igreja Particular.

O Papa, bispo de Roma e sucessor de S. Pedro, «é princípio perpétuo e visível, e fundamento da unidade que liga, entre si, tanto os bispos como a multidão dos fiéis» (LG, 23). Com efeito, em virtude do seu cargo de vigário de Cristo e pastor de toda a Igreja, o pontífice romano tem sobre a mesma Igreja um poder pleno, supremo e universal, que pode sempre livremente exercer» (LG, 22). «O colégio ou corpo episcopal não tem autoridade a não ser em união com o pontífice romano [...] como sua cabeça». Como tal, este colégio é «também sujeito do poder supremo e pleno sobre toda a Igreja, poder que, no entanto, só pode ser exercido com o consentimento do pontífice romano» (LG 22). (CATECISMO..., 2013, p. 303, CIC § 882-3)

Os Sacramentos do Batismo, da Confirmação, do Matrimônio e da Ordem de certo modo também exercem sua influência na organização da Igreja. O sacramento é um dom que também distingue as pessoas na Igreja Católica, especialmente o Matrimônio e a Ordem. Entre os fiéis que constituem a Igreja, há aqueles que recebem o Sacramento da Ordem, eles possuem uma especial participação sacramental no sacerdócio de Cristo, se ordenaram para o serviço do povo de Deus, e compõem o clero da Igreja.

Cada membro da Igreja atua em espaços específicos da organização. A circunscrição eclesial diz respeito a cada um desses locais de atuação. Tais locais também estão dispostos em hierarquia. Os locais se tratam das zonas administrativas, que podem ser compreendidas desde a Sé Apostólica até aos lares das famílias – também chamados de Igreja doméstica. As regiões nas quais a Igreja se encontra são chamadas de circunscrições eclesiásticas.

3.2.2 Circunscrição eclesiástica

Existem diversos âmbitos administrativos dentro da Igreja Católica. Estes podem ser denominados de formas diferentes, de acordo com suas especificidades. No entanto, tais tipos específicos são análogos a alguns tipos principais, de acordo com seus devidos direitos previstos pelo Código de Direito Canônico. Os quatro principais círculos administrativos da Igreja Católica são a Sé Apostólica, as Conferências episcopais – nacionais e internacionais, as dioceses e as paróquias. Fora desse rol, mas ainda passível de sofrer e fazer influência sobre a Igreja, encontra-se a Igreja Doméstica como um pilar da estrutura.

A Sé Apostólica é a sede do Bispo de Roma. Ela representa o comando total, não somente da Igreja Católica enquanto organização secular, mas também de toda doutrina. Nesse aspecto o Papa é o executivo responsável pelos assuntos da Igreja. O Papa costuma dar execução a tais assuntos através da Cúria Romana – o grande polo burocrático da Igreja Católica. Esse pólo não compreende somente a figura do Pontífice Romano:

A Cúria Romana por meio da qual o Sumo Pontífice costuma dar execução aos assuntos da Igreja universal, e que desempenha o seu múnus em nome e por autoridade do mesmo para o bem e serviço das Igrejas, consta da Secretaria de Estado ou Papal, do Conselho para os negócios públicos da Igreja, das Congregações, dos Tribunais, e de outros Organismos, cuja constituição e competência são determinados por lei peculiar. Com o nome de Sé Apostólica ou Santa Sé designam-se neste Código não só o Romano Pontífice, mas ainda, a não ser que por natureza das coisas ou do contexto outra coisas e deduza, a Secretaria de Estado o Conselho para os negócios públicos da Igreja, e os demais Organismos da Cúria Romana. (CÓDIGO..., 1983, p. 64; CDC 360, 361.)

A Santa Sé Apostólica é um sujeito de direito internacional. A Cidade do Vaticano é reconhecida como um Estado soberano, o que garante a sua independência. Todas as competências da Santa Sé podem ser encontradas no Código de Direito Canônico. (FALCÃO, 2004). Como estado soberano, o Vaticano também dispõe de um aparato diplomático junto às Igrejas particulares e às várias instâncias públicas. São chamados Legados Pontifícios os representantes do Vaticano:

Confia-se aos Legados do Romano Pontífice a missão de representarem de modo estável a pessoa do próprio Romano Pontífice junto das Igrejas particulares ou também junto dos Estados e Autoridades públicas, para junto das quais foram enviados. Representam também a Sé Apostólica aqueles que são enviados em missão pontifícia como Delegados ou Observadores junto dos Organismos internacionais ou junto de Conferências e Congressos. (CÓDIGO..., 1983, p. 65; CDC 363, 1-2.)

A principal função do Legado é tornar firme e eficaz a relação entre a Sé Apostólica e as Igrejas particulares. Ou seja, fortalecer o vínculo de unidade da organização. As Igrejas particulares são instâncias de governo autônomas, mas em certo grau dependentes da comunhão com o Vaticano. Geralmente eles atuam em conjunto com as Conferências Episcopais de cada país ou região.

As Conferências Episcopais são criadas para promover a harmonia e o fortalecimento da unidade entre os bispos de um país ou região. É uma forma de fomentar a colaboração entre os bispos para o bem comum da Igreja:

Conferência episcopal é uma espécie de assembleia em que os Bispos dum nação ou território exercem juntos o seu múnus pastoral, para conseguirem, por formas e métodos de apostolado conformes às circunstâncias do tempo, aquele bem maior que a Igreja oferece aos homens. (CONCILIO..., 1965, s/p, CD 38.)

A Conferência Nacional dos Bispos do Brasil – CNBB é a conferência episcopal responsável por conservar a unidade entre os bispos do país. Ela está dividida por secções regionais de acordo com os territórios do Brasil, conforme ilustra a figura 3.

Os regionais da CNBB tem caráter interdiocesano, ou seja, são compostos por diversas dioceses. A diocese é comumente definida como “a porção do povo de Deus que é confiada ao bispo” (CÓDIGO..., 1983, p.65; CDC 369). Também pode-se afirmar que a diocese é uma Igreja Particular: “circunscrição eclesiástica ou parte do povo de Deus em que existe a única Igreja de Cristo, de que a diocese é o modelo paradigmático” (FALCÃO, 2004, s/p).

Portanto, os regionais da CNBB são compostos por Igrejas Particulares, cada uma governada por seus respectivos bispos. Estes, agindo em conjunto, e em comunhão com a Sé Apostólica e o Papa, possuem “todo o poder ordinário, próprio e imediato, que é necessário para o exercício do seu cargo pastoral” (CONCILIO..., 1965, s/p, CD 8.).

Figura 2 - Regionais da CNBB



Fonte: www.cnbb.com.br

Tomemos por exemplo as localidades do Regional Norte 3 da CNBB. Conforme a figura 4, esse regional compreende todo o Estado do Tocantins, e outras duas porções territoriais nos estados do Pará e Mato Grosso. Fazem parte desse regional as Igrejas Particulares de Tocantinópolis, Miracema do Tocantins, Cristalândia, Porto Nacional e Palmas.

As Igrejas da Prelazia de São Félix e de Conceição do Araguaia correspondem às porções do Mato Grosso e Pará respectivamente.

Figura 3 - Regional Norte 3



Fonte: Arquidiocese de Palmas

Cada Igreja Particular, está dividida em outras diversas instâncias administrativas, mas o seu principal polo de governo, juntamente com a pessoa do bispo, é a Cúria Diocesana. Ela é responsável por ajudar o bispo no governo da diocese, no direcionamento da ação pastoral, na administração dos bens temporários, e no exercício judicial. Para tanto, é constituída da seguinte forma:

Fazem parte da Cúria Diocesana os vigários gerais e episcopais; eventualmente o moderador da Cúria; o chanceler, notários e arquivista; o conselho para os assuntos económicos; o conselho presbiteral e o colégio de consultores; o cabido catedral; o conselho pastoral; o tribunal eclesiástico; e ainda o clero diocesano, os religiosos e os leigos, quer individualmente quer integrados em serviços ou grupos instituídos. (FALCÃO, 2004, s.p).

É da competência do bispo nomear quem exerce cada um destes ofícios na cúria diocesana. Entre tais pessoas, também existem os padres, que pelo sacramento recebido, são impelidos à obediência filial e colaboração junto ao bispo.

O principal local de atuação dos padres é a paróquia. Segundo o CDC a paróquia é uma comunidade de fiéis, que é constituída na Igreja particular, cuja pastoral – o trabalho de instruir os fiéis – está sob autoridade do bispo, mas que é confiada aos padres. O cargo de pároco existe para suprir o múnus próprio do bispo, tendo em vista a impossibilidade de sua presença em todas as paróquias.

A paróquia é uma certa comunidade de fiéis, constituída estavelmente na Igreja particular, cuja cura pastoral, sob a autoridade do Bispo diocesano, está confiada ao pároco, como a seu pastor próprio. O pároco é o pastor próprio da paróquia que lhe foi confiada, e presta a cura pastoral à comunidade que lhe foi entregue, sob a autoridade do Bispo diocesano, do qual foi chamado a partilhar o ministério de Cristo, para que, em favor da mesma comunidade, desempenhe o múnus de ensinar, santificar e governar, com a cooperação ainda de outros presbíteros ou diáconos e com a ajuda de fiéis leigos, nos termos do direito. (CÓDIGO..., 1983, p. 65; CDC 515. 519.)

Por ser uma comunidade de fiéis, os leigos também assumem o protagonismo junto ao pároco responsável na paróquia. “Em geral, a paróquia é territorial, dela fazem parte todos os fiéis do território” (FALCÃO, 2004, s/p). Podem ser construídas nas zonas urbanas ou rurais, e cabe ao bispo diocesano definir os limites das paróquias (ibid.). A depender da extensão territorial, podem existir outras comunidades dentro de uma paróquia, são geralmente capelas onde ocorrem as celebrações.

Finalmente o núcleo familiar também constitui um setor para a Igreja Católica. Também chamada de Igreja Doméstica, a família é a primeira instância da vida cristã, do culto e da transmissão da fé (FALCÃO, 2004). A casa da mulher e do homem cristão é o menor território da Igreja, mas com significativa importância.

Finalmente, os cônjuges cristãos, em virtude do sacramento do Matrimônio, com que significam e participam o mistério da unidade do amor fecundo entre Cristo e a Igreja (cfr. Ef. 5,32), auxiliam-se mutuamente para a santidade, pela vida conjugal e pela procriação e educação dos filhos, e têm assim, no seu estado de vida e na sua ordem, um dom próprio no Povo de Deus (cfr. 1 Cor. 7,7) Desta união origina-se a família, na qual nascem novos cidadãos da sociedade humana os quais, para perpetuar o Povo de Deus através dos tempos, se tornam filhos de Deus pela graça do Espírito Santo, no Batismo. Na família, como numa igreja doméstica, devem os pais, pela palavra e pelo exemplo, ser para os filhos os primeiros arautos da fé e favorecer a vocação própria de cada um, especialmente a vocação sagrada. (CONCÍLIO..., 1964, s/p, LG 11.)

Portanto, a Igreja doméstica é o lugar em que, por meio da pedagogia dos pais para com os filhos, surgem os novos cristãos, e onde são fomentadas as vocações.

Desse modo estão constituídas as quatro principais circunscrições administrativas da Igreja. Tais setores formam um elo no qual há influência e interdependência conjunta. Também são diversas as ramificações e tipos setores administrativos. A Cúria Romana é composta por diversas secretarias, congregações e outros organismos. Como também cada diocese possui sua diversidade de pastorais que prestam serviços.

Todavia, nos próximos tópicos iremos dedicar especial atenção sobre a maneira como a Igreja Católica organiza e conduz a sua comunicação. As principais diretrizes podem ser encontradas em documentos oficiais do Vaticano, como também nas diretrizes oficiais da Conferência Nacional de Bispos do Brasil. Diante de tais orientações, discutiremos no próximo capítulo a natureza dos seminários da Igreja Católica, enquanto um setor administrativo, e como funciona a comunicação organizacional dentro deles.

3.3 Principais documentos da Igreja Católica sobre comunicação

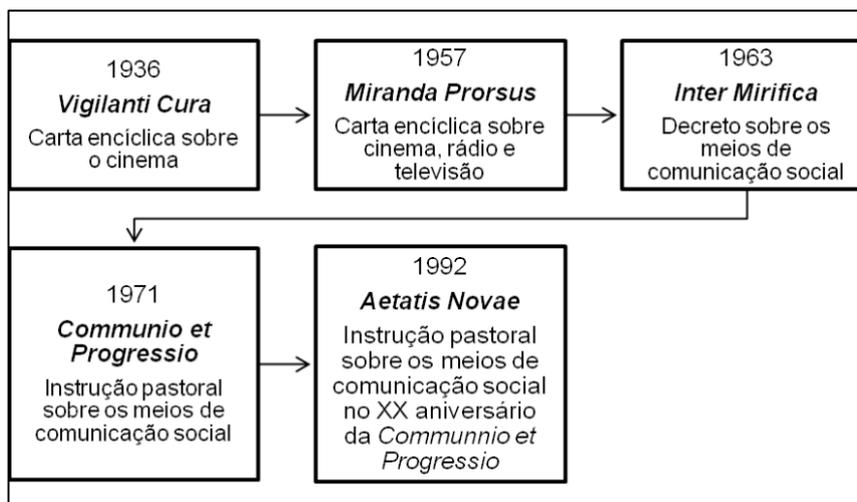
A comunicação social está entre as conquistas do avanço técnico. O uso dos seus meios foi uma das mudanças assimiladas na Igreja a partir da metade final do século XX. Alguns papas, em declarações individuais, já haviam escrito sobre os fenômenos de difusão de massa. Ao todo, podemos listar cinco textos oficiais que são fundamentais sobre o assunto.

No entanto, foi somente durante o Concílio Vaticano II – 11 de outubro de 1962 a 8 de dezembro de 1965 – que, ecumenicamente, o colégio episcopal, composto por bispos do mundo inteiro, discutiu em conjunto o tema, o que resultou no documento conciliar *Inter mirifica*.

Esse documento é um decreto que estabelece uma transformação no relacionamento da Igreja com os meios de comunicação de massa. É um marco da abertura da instituição para o ambiente midiático, que atingiu seu auge em 1960, e não poderia mais ser desconsiderado pela Igreja Católica.

O principal objetivo do documento *Inter mirifica* consistiu em reunir, doutrinariamente, o que o magistério já havia falado a respeito dos meios e instrumentos da comunicação social (FERREIRA, 1985). Grande parte de sua abordagem trata de questões sobre ética nas comunicações.

Figura 4: Linha do tempo dos documentos oficiais da Igreja Católica sobre a comunicação.



Fonte: RODRIGUES (2013, p. 26)

O Concílio apresenta a sua doutrina como meio de prevenção do uso indevido dos meios de difusão. Esse documento fala sobre como os meios de comunicação social podem ser direcionados em sentidos opostos. O principal argumento é a defesa do bom uso dos meios de comunicação. O decreto afirma a ambivalência dos meios de comunicação, que podem contribuir para a plenitude ou ruína do homem.

O uso dos meios de comunicação seria um direito da Igreja, e sua missão seria contribuir por meio deles para o bem dos cristãos e pelo progresso da sociedade. A relação dos meios de comunicação social com a ordem moral foi expressa pelo magistério da Igreja:

A mãe Igreja sabe que estes meios, rectamente utilizados, prestam ajuda valiosa ao género (sic) humano, enquanto contribuem eficazmente para recrear e cultivar os espíritos e para propagar e firmar o reino de Deus; sabe também que os homens podem utilizar tais meios contra o desígnio do Criador e convertê-los em meios da sua própria ruína; mais ainda, sente uma maternal angústia pelos danos que, com o seu mau uso, se têm infligido, com demasiada frequência, à sociedade humana. Em face disto, o sagrado Concílio, acolhendo a vigilante preocupação de Pontífices e Bispos em matéria de tanta importância, considera seu dever ocupar-se das principais questões respeitantes aos meios de comunicação social. Confia, além disso, em que a sua doutrina e disciplina, assim apresentadas, aproveitarão não só ao bem dos cristãos, mas também ao progresso de toda a sociedade humana. (CONCÍLIO..., 1964, s/p, IM 2.)

Enquanto afirma o direito da Igreja em usufruir dos meios de difusão, o decreto atribui aos pastores da Igreja – aos sacerdotes – a competência e o dever de “instruir e de dirigir os fiéis de modo que estes, servindo-se dos ditos meios, alcancem a sua própria salvação e perfeição, assim como a de todo o género humano” (IBID, IM 3.).

Outra pauta abordada pelo decreto foi o fenômeno de agenciamento da notícia. Fato que, a partir da década de 1960, acentuou a importância da informação na sociedade.

É necessário, sobretudo, que todos os interessados na utilização destes meios de comunicação formem rectamente a consciência acerca de tal uso, em especial no que se refere a algumas questões acemente debatidas nos nossos dias. A primeira questão refere-se à chamada informação, ou obtenção e divulgação das notícias. É evidente que tal informação, em virtude do progresso actual da sociedade humana e dos vínculos mais estreitos entre os seus membros, resulta muito útil e, na maioria das vezes, necessária, pois a comunicação pública e oportuna de notícias sobre acontecimentos e coisas facilita aos homens um conhecimento mais amplo e contínuo dos factos, de tal modo que pode contribuir eficazmente para o bem comum e maior progresso de toda a sociedade humana. Existe, pois, no seio da sociedade humana, o direito à informação sobre aquelas coisas que convêm aos homens, segundo as circunstâncias de cada um, tanto particularmente como constituídos em sociedade. No entanto, o uso recto deste direito exige que a

informação seja sempre objectivamente verdadeira e, salvas a justiça e a caridade, íntegra. Quanto ao modo, tem de ser, além disso, honesto e conveniente, isto é, que respeite as leis morais do homem, os seus legítimos direitos e dignidade, tanto na obtenção da notícia como na sua divulgação. Na verdade, nem toda a ciência aproveita, «mas a caridade é construtiva» (1 Cor. 8,1). (CONCILIO..., 1964, s/p, IM 5.).

Além do encargo formativo atribuído aos pastores da Igreja, o decreto prevê os deveres dos produtores da informação. Não se refere somente aos profissionais da imprensa, mas a todo conjunto de profissionais que de alguma forma intervêm na realização e difusão das informações. De forma taxativa atribui às ações dos profissionais de mídia o direcionamento “reto ou torpe do gênero humano” (IBID, IM 11). Os profissionais da comunicação também possuem as suas obrigações éticas e morais, segundo o decreto.

O uso dos meios de comunicação social no apostolado é uma urgência apresentada pelo texto. O Concílio incentiva as iniciativas católicas engajadas na produção de conteúdo, sobretudo noticioso. Reconhece a necessidade de formação técnica e apostólica para o uso das ferramentas da comunicação. Nesse ponto aborda sobre a formação da juventude para usufruir tanto como receptores como emissores dos produtos midiáticos.

[...] hão-de formar-se oportunamente sacerdotes, religiosos e também leigos, que possuam a devida perícia nestes meios e possam dirigi-los para os fins do apostolado. Em primeiro lugar, devem ser instruídos os leigos na arte, doutrina e costumes, multiplicando o número das escolas, faculdades e institutos, onde os jornalistas, autores cinematográficos, radiofônicos, de televisão e demais interessados possam adquirir uma formação íntegra, penetrada de espírito cristão, sobretudo no que toca à doutrina social da Igreja [...] (CONCÍLIO..., 1964, s/p, IM 15.)

O documento fomenta a formação para o uso dos meios de comunicação nos seminários. O texto reconhece que, para se usar as ferramentas de comunicação, é necessária uma formação e experiência adequadas. Devido a isso, as iniciativas que sejam aptas a essa finalidade devem ser favorecidas, multiplicadas e encaminhadas (IBID, IM 16). As cláusulas que finalizam o texto estabelecem um mandato para que os princípios e normas expressos sejam levados a efeito. O desdobramento desse texto do Concílio Vaticano II foi a publicação da instrução pastoral “*Communio et progressio*” (1971) sobre os meios de comunicação social.

Publicada pela Comissão Pontifícia para a Comunicação Social, – organização da Igreja para pastoral da comunicação –, esse documento realiza o enquadramento teológico da comunicação social, e expõe o modo como os princípios expostos no decreto *Inter mirifica* podem ser aplicados pastoralmente.

Esse texto marca o início dos estudos aprofundados da Igreja Católica a respeito dos fenômenos comunicativos. Ele está dividido em três partes. A Primeira parte é dedicada à legitimação e compreensão teológicas da realidade da comunicação social. A segunda parte se refere ao modo como os meios de comunicação possibilitam o progresso da sociedade. A última parte diz respeito ao usufruto dos avanços da comunicação por parte dos católicos, e como estes podem contribuir profissionalmente.

O último capítulo da instrução versa sobre o equipamento, o pessoal e a organização. O texto ressalta as necessidades básicas para se coordenar a comunicação de modo estratégico:

O lugar que os meios de comunicação social ocupam na vida dos homens, os recursos de que desfrutam, os problemas e interrogações que levantam à consciência cristã, todos estes factores exigem, por parte da pastoral, atenta consideração; e não só consideração que oriente, mas, sobretudo acção que aproveite e assuma tantas possibilidades. Para este fim, é evidente a necessidade de encontrar homens especializados, tanto técnica como administrativamente; os conselhos pastorais deverão encontrar meios de planificar tal acção; e, finalmente, associações de todo o género deverão encarregar-se da execução de tais planos. Todos os cristãos devem colaborar, espiritual e materialmente, a fim de que a função da Igreja neste campo seja facilitada com a aquisição de modernos recursos técnicos. Estes revelam-se indispensáveis hoje em dia para a propagação do Evangelho, esclarecimento das consciências, promoção de obras sociais. (PONTIFÍCIO....., 1964, s/p, n. 15.)

Portanto, os últimos tópicos desse texto abordam questões que tocam a realidade da comunicação organizacional. São levantadas questões sobre a importância do preparo profissional para atuação no campo, e o devido fomento aos organismos que se dedicam ao apostolado com os meios de comunicação. Como também, fala-se das secretarias responsáveis pela comunicação, que em diversos âmbitos – diocesano, nacional e internacional – coordenam e orientam a ação da pastoral da comunicação.

A instrução *Communio et progressio* trata sobretudo de questões éticas para o trabalho de comunicação. Todavia, é o primeiro texto oficial a propor a elaboração de planejamento para a área da comunicação. Ao abordar a comunicação no interior da Igreja, a instrução apontou os primeiros indícios de uma Pastoral da Comunicação propriamente dita. A instrução marca um ponto de transição na maneira como a Igreja aborda os meios de comunicação: parte da vigilância para considerar o uso estratégico.

Vinte anos depois, o magistério compôs outra instrução, intitulada *Aetatis novae* (1992). Esse título significa “no nascer de uma nova era”, e o seu texto possui dois objetivos: discorrer sobre o desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação, e orientar os fiéis

engajados na área a respeito da elaboração de um planejamento de comunicação. Trata-se de um aprofundamento na antiga instrução.

A instrução *Aetatis nova* contextualiza as comunicações no âmbito cultural e social, político e econômico. Expõe o papel dos *mass media* a serviço do homem das culturas, do diálogo com o mundo atual, da comunidade humana e do progresso social, da comunhão eclesial e de uma nova evangelização. Faz um diagnóstico dos desafios atuais dos *mass media*, em relação à necessidade de uma avaliação crítica dos mesmos, da solidariedade e do desenvolvimento integral da pessoa humana, das políticas e estruturas que impossibilitam o acesso de muitos à comunicação, e dos desafios para que o direito de comunicar seja de todos (PONTIFÍCIO..., 1992).

A instrução diz respeito à comunicação feita pela Igreja. Em resposta aos desafios que foram apresentados, o texto elabora as diretrizes para uma pastoral da comunicação. São quatro as principais prioridades: a defesa das culturas humanas; o desenvolvimento e promoção dos meios de comunicação da Igreja; a formação dos cristãos responsáveis pela comunicação; e finalmente uma pastoral da comunicação. (PONTIFÍCIO..., 1992) Tal planificação pastoral foi apresentada em detalhes pela instrução.

Se o Concílio Vaticano II abriu as portas da Igreja para o fenômeno da comunicação moderna por meio do decreto *Inter mirifica*, as instruções pós-conciliares também foram fundamentais para o desenvolvimento teórico e prático da comunicação social católica.

No contexto dessa pesquisa, destacamos o guia produzido para orientar o estudo de seminaristas em comunicação. Trata-se das “Orientações para a formação dos Futuros Sacerdotes sobre os Meios de Comunicação Social” (1986), publicado pela Congregação para Educação Católica.

A publicação dessas orientações constitui desdobramento do documento *Ratio fundamentalis institutionis sacerdotalis*, lançado pela Congregação para a Educação Católica, em 1971, que se tornou uma espécie de plano base para a formação dos padres. Esse documento constitui plataforma de referência fundamental para todos os programas de formação nos seminários e nas casas religiosas das diversas dioceses e congregações pelo mundo. (ALVARENGA, 2016, p. 123.).

A elaboração desse guia é outro sinal de mudança no relacionamento da Igreja com os meios de comunicação. Cogitar a implementação de estudos comunicacionais – teóricos e práticos – na grade formativa de seminaristas, ou seja, dos futuros padres da Igreja demonstra não somente uma preocupação acerca do uso dos meios de difusão, mas assumir a cultura e a linguagem dos *mass media* (PUNTEL apud ALVARENGA, 2016).

Nos tópicos seguintes verificaremos quais são as diretrizes nacionais da Pastoral da Comunicação, elaboradas pela CNBB, e a relação entre os estudos das ciências sagradas e das ciências da comunicação no âmbito da formação sacerdotal.

3.3.1 Diretório de Comunicação da Igreja Católica no Brasil

Elaborado pela CNBB (2018), o Diretório de Comunicação da Igreja Católica no Brasil é um “esforço de reflexão sobre a ação evangelizadora como prática de comunicação”, que tem como objetivo “motivá-la a atualizar e aprofundar os conhecimentos e referências, tanto de seus pastores quanto de seus fiéis sobre a natureza e importância da comunicação para a vida da comunidade eclesial” (p. 9-10). Esse documento também é resultado do que na Igreja denomina de “cultura do encontro”, uma motivação do atual Papa Francisco para a Igreja Católica. O Diretório possui ao todo dez capítulos e destina-se aos responsáveis em conduzir a comunicação nos diferentes setores do cotidiano eclesial no relacionamento da Igreja com a sociedade.

O texto reúne e disponibiliza referenciais comunicacionais, sociológicos, éticos, políticos, teológicos, e pastorais, destinados à reflexão das lideranças da comunidade eclesial e civil, na promoção de uma gestão da comunicação compatível com as necessidades das comunidades e de sua missão evangelizadora. Os conteúdos dos diferentes capítulos servem como base para a formação de sacerdotes, religiosos e leigos, oferecendo elementos para a produção de subsídios multimidiáticos que, através de uma linguagem simples e apropriada fortaleçam a Pastoral da Comunicação em todos os seus níveis e projetos. (CNBB, 2018, p. 11. n. 5)

Entre diversas discussões, o Diretório – ou documento 99 como também é conhecido – buscou principalmente dar prioridade à Pastoral da Comunicação, inserida nos planos de ação da Igreja. É uma organização que não pode negligenciar o planejamento e a formação, necessitando de recursos tecnológicos e pessoal especializado.

Os capítulos que constituem o documento 99 se conectam de modo harmônico, numa sequência lógica, de modo que podem ser agrupados. O primeiro grupo aborda o âmbito eclesiológico, é composto pelos capítulos I, II e III, que tratam da relação entre comunicação, Igreja, teologia e fé. O segundo grupo é composto pelos capítulos IV, V e VI, que abordam as questões éticas e morais da comunicação, a atuação dos leigos, e a opinião pública, respectivamente. O último grupo é constituído pelos capítulos VII, VIII, e IX, que, na devida ordem, falam das mídias digitais, das políticas de comunicação e da educação.

O capítulo X trata-se de diretrizes práticas para a formação, planificação e atuação da Pastoral da Comunicação. Por isso, pode ser posto como um capítulo à parte das outras discussões. Vale ressaltar que, ao final de cada capítulo, são dadas as pistas de ações para guiar as ações da Pastoral da Comunicação a respeito de cada assunto abordado.

O conteúdo do capítulo nove é importante para a presente pesquisa. Intitulado “Educar para a comunicação”, ele aborda o tema da formação de pessoas para atuação no âmbito da comunicação social. Essa importância se deve ao fato de que, conforme os indicativos encontrados nos outros documentos oficiais do Vaticano sobre comunicação, é necessária a formação teórica e técnica dos religiosos em matéria de comunicação social.

Faz-se necessário que a Igreja promova, sistematicamente, para os bispos, presbíteros, diáconos, religiosos, lideranças e comunidades, uma formação que: a) propicie o entendimento dos fundamentos que orientam as relações de comunicação na sociedade e no interior da comunidade eclesial, atualizando as informações sobre o papel da mídia no mundo contemporâneo, e b) facilite a implementação de políticas de ação no campo da comunicação, nos diferentes níveis da prática evangelizadora. É o que se denomina, de forma abrangente, como Educação para a Comunicação (CNBB, 2018, p. 168. n. 213)

Ao apresentar os objetivos da educação para a comunicação, o capítulo demonstra como essa postura é promotora de transformação no âmbito eclesial. Afirma que o papel desse tipo de educação é “construir e disseminar sistematicamente conhecimentos sobre as relações entre pessoas, comunidades e sistemas midiáticos” (CNBB, 2018, p. 168. 214). As principais metas buscam uma comunicação que seja feita de forma dialógica, analisada criticamente, com uso sustentável das ferramentas de comunicação.

Nesse capítulo a Igreja é posicionada como uma instituição que, desde a sua época primitiva, é propulsora de comunicação. Isso se deve ao fato de que, pelo testemunho missionário, os cristãos ao longo do tempo deram continuidade à obra de comunicar a fé. Outro fator posto que caracteriza a Igreja como um motor da comunicação é a valorização da comunicação na Igreja ao longo da história. Vimos anteriormente como o desenvolvimento dos documentos oficiais do magistério buscavam preservar os fiéis da influência negativa dos meios de comunicação, em favor do seu uso correto para dignidade humana.

As propostas de formação em comunicação são refletidas de uma maneira orgânica. Tal reflexão é devida à solicitação feita pelo Pontifício Conselho para as Comunicações Sociais:

Para que os meios de comunicação estejam realmente ao serviço do homem, é preciso ter em conta no seu funcionamento e antes de tudo, a importância do factor humano; factor que está muito para além dos admiráveis recursos

dos instrumentos mecânicos e electrónicos. Não é, com efeito, automaticamente que é exercido o papel que cabe a estes meios na sociedade. Comunicadores e ouvintes, ou espectadores, devem-se instruir e saber utilizar todos os recursos dos meios de comunicação, tendo em conta as responsabilidades individuais e colectivas de cada um. Tanto as autoridades civis, como os dirigentes eclesiásticos e os educadores devem desempenhar o seu papel, de modo que o bem comum, para o qual tais instrumentos podem contribuir, se realize plenamente. (PONTIFÍCIO, 1964, s/p, n. 15.)

A partir dessa instrução, o documento buscou, nesse capítulo, identificar os focos de interesses para a ação formativa nos diferentes âmbitos da Igreja. Essa formação para a comunicação, segundo o documento, deve ser empreendida nos âmbitos familiar, escolar, comunitário, político, profissional, pastoral, midiático, e da alfabetização digital (CNBB, 2018).

Para os fins da atual pesquisa, entre tais âmbitos, destacamos três: o escolar, o comunitário e o pastoral. A análise feita sobre estes âmbitos no documento 99 nos ajuda a elucidar como a formação em comunicação pode se relacionar à formação sacerdotal. De um modo prático, também buscam refletir sobre como o trabalho de comunicação institucional elaborado para um seminário pode contribuir para ambas formações.

3.3.2 Comunicação e formação sacerdotal

Ao abordar a educação para a comunicação no âmbito escolar, o texto introduz a importância desse tipo de formação no contexto das escolas católicas para a formação dos jovens. O conceito de educomunicação é apresentado como um meio para o desenvolvimento de práticas eficientes de educação para a comunicação nas escolas. Educomunicação é uma metodologia que ganhou espaço nos sistemas públicos e privados de educação:

Trata-se de uma formação para a mídia, que leva em conta o potencial das crianças e dos jovens para que, além de terem uma postura crítica diante dos meios, produzam programas midiáticos e façam uso das tecnologias em seu próprio benefício e em benefício de sua comunidade. É justamente no exercício do uso dos recursos da comunicação, em uma perspectiva diferenciada, que as novas gerações vêm sendo formadas para assumir seu papel social de promotores de uma boca comunicação. Em contraposição ao sistema midiático tradicional, baseado em uma ordem vertical de produção, a metodologia educamunicativa inclui o emprego compartilhado dos instrumentos de formação, mediante uma gestão solidária de seus recursos, envolvendo a todos os que estão no processo, tendo como meta a permanente a prática que valoriza os promotores de uma comunicação mais dialógica e menos manipuladora. (CNBB, 2018, p. 176. n. 226)

Sabendo que o seminário é um ambiente de caráter escolar-formativo – cujo objetivo específico é a consagração de novos sacerdotes para a Igreja –, as práticas de educomunicação

podem ajudar os jovens que nele residem a expressar o seu protagonismo vocacional por meio da mídia. Nesse sentido, a metodologia da educomunicação poderia auxiliar os seminaristas a tomar posse da tecnologia da comunicação, tanto em favor do desenvolvimento do ambiente formativo, quanto da animação e fomento vocacional.

A Congregação para o Clero (2016), publicou o documento “O Dom da Vocação Presbiteral”, que apresenta as diretrizes da Sé Apostólica para a formação dos padres. Ao versar sobre a organização dos estudos são propostas diversas disciplinas que configuram o plano geral de Estudos. A respeito das ciências da comunicação propõe o seguinte:

Levando em consideração a ampla atenção dedicada pelo magistério papal ao tema da comunicação social e do profícuo âmbito de evangelização oferecido pelos “novos lugares” da rede mediática, não poderá faltar nos Seminários uma específica sensibilização a este respeito. A este propósito, não será apenas necessário apreender instrumentos e noções técnicas, mas, sobretudo, habituar os seminaristas a um uso equilibrado e maduro, livre de apegos excessivos e dependências [...] A este respeito, além do estudo das bem conhecidas ciências sagradas em cursos de especialização, é possível pensar em outras iniciativas, promovidas pela Igreja particular, para uma formação específica nos âmbitos considerados importantes para a realidade pastoral e para a aquisição de instrumentos e noções que possam servir de apoio a determinadas atividades ministeriais. A título de exemplo, podem-se mencionar os cursos dirigidos à formação [...] de profissionais no campo dos mass-media, da administração dos bens eclesiais ou da catequese. (CONGREGAÇÃO..., 2016, p. 76, n. 182, 185.)

Essa necessidade de formação também se dá no âmbito comunitário. E a formação abrange tanto a produção de conteúdo quanto os processos de comunicação. O diretório da CNBB recomenda que “as dioceses e as paróquias se articulem para promover cursos regulares de formação, oficinas de produção midiática, debates sobre ações comunicativas e seu emprego na evangelização, bem como leitura e crítica da mídia” (CNBB, 2018, p. 177, n. 227).

Para tanto, o diretório ainda recomenda o procedimento metodológico da educomunicação, afirmando que ele visa “garantir uma formação prática no uso dos recursos do mundo da mídia por parte dos agentes de pastoral” (IBID., n. 228). Desse modo, seria oferecida uma formação para a comunidade. O diretório afirma ainda sobre o âmbito pastoral:

Existe nas Igrejas Particulares um grande número de agentes envolvidos com a comunicação a serviço das diferentes pastorais. Esses leigos trabalham como voluntários, são responsáveis pela comunicação nas dioceses e paróquias, participam das equipes de liturgia, catequese ou outras pastorais. A eles deve ser oferecida uma adequada formação para a comunicação, para que possam exercer suas funções pastorais de forma eficiente e crítica. Não se pode esquecer que a evangelização é sempre comunicação, e que toda a vida a Igreja é permeada pela comunicação. (CNBB, 2018, p. 180. n. 232)

Foi preciso, nesse capítulo, elencar a matéria básica para a elaboração de um diagnóstico de comunicação voltado a uma instituição religiosa. Apresentamos os documentos que formam a base da compreensão da Igreja sobre comunicação social, como também textos específicos que subsidiam o nosso procedimento metodológico. Tais bases e subsídios também serão usados na descrição feita no próximo capítulo.

No próximo capítulo verificaremos como o Centro Vocacional São João Paulo II – Seminário propedêutico da Arquidiocese de Palmas –, elabora a sua comunicação enquanto uma organização educacional e formativa.

4 A COMUNICAÇÃO NO CENTRO VOCACIONAL

Neste capítulo apresentamos as práticas de comunicação organizacional verificadas no Centro Vocacional São João Paulo II – primeiro seminário da Arquidiocese de Palmas. Por meio de uma Pesquisa Institucional e, pela vivência deste pesquisador no órgão analisado, foram examinados os sistemas de comunicação do Seminário, e também a sua estrutura organizacional como um órgão da Igreja. Nessa direção e, para o objetivo deste estudo, qual seja o de compreender a comunicação organizacional do Centro Vocacional São João Paulo II, órgão educacional e centro formativo vinculado à Arquidiocese de Palmas, partimos de uma descrição que abrange informações desde os dados gerais de sua identificação à cultura organizacional, a sua missão, visão e valores, até a sua responsabilidade e balanço social. Em seguida, tratamos do sistema de comunicação vigente na organização, para compreender seus processos, públicos, estrutura, objetivos e práticas da comunicação organizacional.

4.1 Descrição da estrutura organizacional

O Centro Vocacional São João Paulo II é um órgão formativo-educativo pertencente à Arquidiocese de Palmas, responsável pelo preparo humano, intelectual, espiritual e pastoral dos seminaristas. Essa organização também é chamada de Seminário Menor ou Propedêutico, ou seja, a sua responsabilidade é pela formação inicial dos seminaristas, anterior aos cursos de filosofia e teologia. O Centro Vocacional é o principal órgão da arquidiocese destinado ao fomento e acolhimento das vocações.

Ele apresenta-se como uma estrutura importante para a Arquidiocese de Palmas. Foi construído há 25 anos – parando seu funcionamento em algumas ocasiões – e é a porta de entrada para as vocações presentes na região. Esse órgão possui uma infraestrutura adequada para seus devidos fins.

A sua fundação é datada de 27 de junho de 1997, pelo então arcebispo metropolitano Dom Alberto Taveira. Na época da fundação, o então Papa João Paulo II doou os fundos necessários para erigir as instalações. Por essa razão, a organização possui São João Paulo II como patrono e co-fundador. O Centro Vocacional é o primeiro seminário Arquidiocesano de Palmas. A sua criação é concomitante à instalação da própria Arquidiocese no território palmense, sendo a primeira instituição a oferecer para os fiéis serviços de animação vocacional e prévia formação sacerdotal.

A unidade está localizada no plano diretor sul, no centro da cidade. No entanto, não possui uma estética característica de um seminário. Não existem traços na sua arquitetura que salientam o aspecto de uma organização religiosa, assemelha-se a uma residência comum. Excetuando-se uma pequena placa – posta ao lado do interfone – não há sinalização visível de que aquele lugar se trata de uma casa de formação para futuros padres. Não há nada que acene e identifique a instituição de forma visual e externa.

Composta por dois patamares, a casa possui um espaço amplo. A sua área interior é constituída por garagem, dois jardins, lavanderia e um quiosque. No interior da casa há a sala de recepção, capela, sala de aula e biblioteca, cozinha, refeitório, sala de estar, e varandas. Além disso, dispõe de um total de 8 quartos, com banheiro individual, e um escritório para reitoria. Entre esses, três são reservados para o reitor, funcionários e visitas. A maioria dos quartos tem capacidade para três pessoas.

A sua estrutura é relativamente pequena, e sua economia é poupada. Esse é um fator crítico para o trabalho de pastoral vocacional, considerando a aposta feita pela Arquidiocese em prol dos vocacionados. Tendo em vista que nenhum tipo de contribuição é exigida dos seminaristas e de suas famílias por parte da organização, não há retorno no curto prazo para a Arquidiocese.

As despesas da casa de formação podem ser agrupadas, de um modo geral, em a) cesta básica ou alimentação, b) corpo docente e educação, c) quadro de funcionário e d) infraestrutura e manutenção. A maior fonte de despesas para a administração é a alimentação, que equivale a mais de 30% despendidos do total repassado pela Cúria ao seminário. Em casos excepcionais, as reformas da casa também aumentam para a administração.

O Centro Vocacional depende de repasses econômicos da Arquidiocese – isso é regulamentado pelo Economato da Cúria Diocesana, setor responsável pelos bens temporais da Igreja em Palmas (ARQUIDIOCESE, 2017). Ou seja, uma porcentagem do dízimo das paróquias e da coleta das missas é destinado ao serviço de pastoral vocacional para a acolhida e formação de novos sacerdotes.

O Centro Vocacional possui uma alta rotatividade de internos. Por exemplo, os seminaristas só podem permanecer até dois anos na organização, sendo raros os casos de pessoas que extrapolam esse tempo. Também não há garantias de que todos os jovens sejam admitidos ao seminário maior. Por isso, é necessária uma economia sustentável para o seminário menor. Pelo direito, caso haja necessidade, também são previstos um vice-reitor e um ecônomo – um sacerdote responsável pelos despachos administrativos, que também assume

a educação dos seminaristas no espírito de pobreza sacerdotal, para o uso honesto e evangélico dos bens materiais. Porém no Centro Vocacional SJPII não há pessoas que ocupem tais cargos.

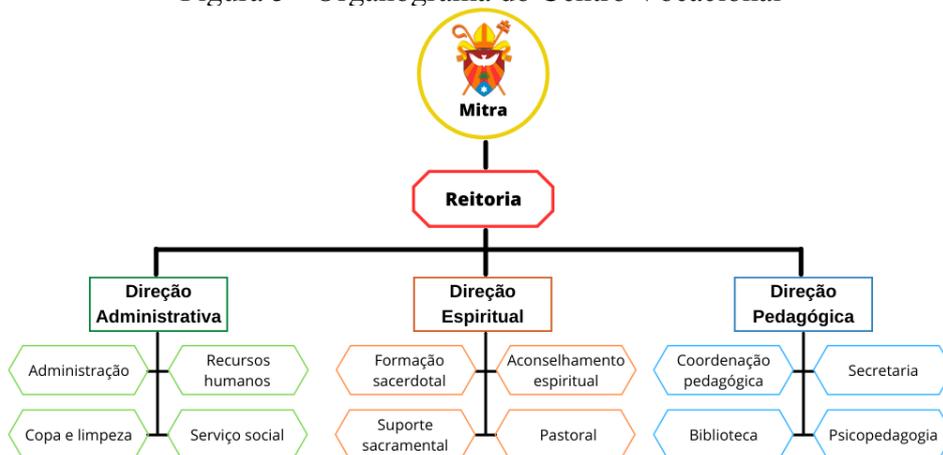
O seminário conta com dois veículos – um deles é reservado para uso do reitor e o outro é destinado ao uso geral por funcionários e seminaristas que possuem habilitação. O transporte na organização é realizado em diversas situações, mas em geral, acontece nas idas ao supermercado para compras semanais e mensais, no serviço às missas dominicais pelas paróquias da cidade, ou por alguma outra necessidade.

O principal serviço prestado pela organização é o acolhimento dos seminaristas. A principal expressão desse acolhimento é a educação oferecida. O método formativo dessa educação é regulamentado por documentos oficiais da Igreja, que constam de diretrizes específicas a serem seguidas. Os principais documentos utilizados são a *Ratio Fundamentalis Institutionis Sacerdotalis*, e a *Ratio Nationalis*. Tais documentos apresentam as normas gerais para a formação de padres da Sé Apostólica, e da Conferência Nacional de Bispos do Brasil, respectivamente. A prestação desse tipo de serviço caracteriza o seminário como uma organização educativa. A Igreja usa a nomenclatura “comunidade formativa” em seus documentos.

Destaca-se também o trabalho de pastoral vocacional. Esse órgão foi instituído para “favorecer o crescimento das qualidades humanas e espirituais da pessoa, e verificar a autenticidade das suas motivações” (CONGREGAÇÃO, 2016). Tendo em vista a maturação humana e cristã dos adolescentes, que demonstram seu desejo de ascender ao grau do sacerdócio, a finalidade do seminário menor é desenvolver e capacitar tais jovens para tanto.

A equipe formativa do seminário é composta por padres, freiras, e professores leigos. Quanto à estrutura administrativa, a organização está ilustrada no quadro abaixo (Figura 5).

Figura 5 - Organograma do Centro Vocacional



Fonte: elaboração do autor

Entre as disciplinas estão algumas de preparação escolar previstas pelas leis do país. As disciplinas de conteúdo espiritual são próprias para o período de discernimento vocacional, muitas vezes são ministradas pelo reitor, ou por outros sacerdotes. Os adolescentes também recebem suporte de um psicólogo que os visita com frequência.

Os seminaristas residem na casa de formação por tempo integral. O seu acompanhamento pode durar de 1 a 2 anos. A sua rotina é fixada por horários de oração, estudo, refeições, atividades de limpeza, cuidados com o ambiente, e atividades físicas. Aos finais de semana, costumam sair para as paróquias com o intuito de servir como acólitos nas missas dominicais.

Entre os ritos da religião, os costumes, as roupas, também os seminaristas são a face visível da cultura organizacional. Há na comunicação interpessoal entre formadores e seminaristas um aspecto de paternidade e fraternidade. Sendo assim, o clima organizacional favorece a amizade e a fraternidade entre os membros. A imagem que os seminaristas possuem do seminário é de que a casa de formação é algo que pertence a eles.

São duas as categorias de seminaristas que vivem em casas de formação inicial. Os seminaristas menores são aqueles jovens que ainda não terminaram o ensino fundamental ou médio, mas que ingressam no seminário e em paralelo realizam o seu discernimento vocacional. Esses estudam em seus respectivos colégios, mas já moram no seminário.

Os seminaristas propedeutas são jovens de idade um pouco avançada, que terminaram os estudos básicos, que geralmente possuem um certo grau de participação nas atividades da Igreja, e decidem por uma experiência de discernimento durante alguns anos. Verificada a idoneidade dos candidatos, ao final do período de formação no seminário menor, se se reconhecem nesse estado de vida, eles ingressam para o seminário maior onde cursam filosofia e teologia.

A dinâmica organizacional, baseada em rotinas de oração, estudo e trabalho, somada à visão de um ambiente fraterno e familiar – quase doméstico –, exige atenção e proatividade por parte dos internos.

A missão, a visão e os valores do seminário não são enunciados explícitos aos seus públicos. Apesar disso, notamos que os membros da instituição são guiados a uma missão, com um ideal almejado, e orientados por valores específicos.

No entanto, mesmo em ambiente comunitário cada um possui sua idiossincrasia, ou seja, age de maneira particular. Não há canais oficiais da rede formal de comunicação interna que traduzam as diretrizes, inovações, normas, valores e manifestações em variados assuntos.

O acolhimento, o discernimento vocacional, a proteção do germe vocacional, e a formação inicial com o preparo para a etapa de Seminário Maior podem compor traços da missão da organização. A busca por excelência na formação humana, espiritual e intelectual dos jovens vocacionados, e por uma infraestrutura adequada e sustentável economicamente podem ser fatores guias para a visão do órgão.

De modo geral, os valores que norteiam o trabalho desenvolvido no Centro Vocacional estão pautados na Revelação feita por Jesus Cristo no Evangelho. Dos quais podem ser destacados aqueles que são característicos da dinâmica vocacional: a vida espiritual como fonte da vocação, a formação das virtudes, da inteligência e da vontade, o convívio e a fraternidade.

4.2 Descrição dos processos de comunicação

Descreveremos a comunicação do Centro Vocacional a partir de nossas observações, compreendendo os sistemas de comunicação, os públicos, os departamentos, e as políticas, filosofias e objetivos. Em seguida, apresentaremos em específico a comunicação organizacional, em suas áreas administrativa e interna como também a comunicação institucional, e sua comunicação mercadológica.

No sistema de comunicação do Centro Vocacional ocorrem processos comunicativos em âmbito interno e externo. Predomina a comunicação entre o público interno do órgão, o que também reflete, em certa medida, no relacionamento com o público externo. Esse participa do processo descrito quando visita a sede da organização, e testemunham o clima e cultura organizacional vivida pelos membros internos.

Internamente, a organização goza de uma cultura e de um clima organizacional alicerçados sobre os valores da vida comunitária em fraternidade. Assim o Centro Vocacional valoriza e leva em conta a rede informal de comunicação, sobretudo interna, que abriga manifestações espontâneas dos seus membros. Há uma expectativa de que os seminaristas assumam o protagonismo dentro da organização, e que sejam proativos.

Geralmente a rede informal contribui para um clima interno favorável. De modo que a dinâmica interna de comunicação do Centro Vocacional é mais desenvolvida que a externa. Isso é uma característica específica da organização, que tem, sim, um déficit em comunicação formal externa em relação a comunicação interna, mas que no entanto, possui o desenvolvimento de suas atividades é voltado principalmente para o público interno, e consequentemente com maior foco em comunicação interna.

Por exemplo, frequentemente se realizam reuniões e encontros especiais para ouvir o que os seminaristas têm a dizer. Assim a organização propicia oportunidades para uma comunicação participativa, que nesses casos prioriza o fluxo ascendente. Internamente, o principal meio de transmissão formal dessas informações são as transmissões por *WhatsApp*, e o quadro de avisos disposto na sede.

O acompanhamento formativo é o principal programa de comunicação interna da organização. O meio utilizado para isso são os atendimentos personalizados com os seminaristas. Essa comunicação é desenvolvida principalmente pela equipe formativa e é voltada ao reforço dos conteúdos disciplinares.

Quanto à comunicação administrativa, a organização trabalha por meio de grupos de *WhatsApp* e também por quadro de avisos. Tendo em vista o porte do Centro Vocacional, esses dois meios não garantem a eficácia da dinâmica da comunicação administrativa. Nos casos em que há necessidade de maior formalização por parte da Reitoria – sobretudo no fluxo externo – a comunicação administrativa é realizada por meio de memorandos, e-mails, relatórios e outros documentos oficiais.

Os fluxos de comunicação predominantes no ambiente organizacional do Centro Vocacional são verticais, e laterais. O fluxo vertical geralmente conduz as comunicações e decretos da Cúria que afetam a vida da Arquidiocese, como também as atividades do seminário. Internamente, o seminário possui um fluxo de comunicação vertical na medida em que a equipe formativa estabelece a sua comunicação. O fluxo lateral é responsável pela comunicação entre os departamentos internos do seminário – entre a reitoria e os demais setores. Entre os seminaristas predomina o fluxo circular, abarcando os níveis sem se ajustar às demais direções, com amplidão de informações devido ao alto grau de aproximação das relações interpessoais entre os seminaristas.

As redes informais de comunicação se processam, como afirmamos, por meio das relações interpessoais entre o público interno, e também no contato com o público externo. Tais rede são estabelecidas no convívio que ocorre dentro da sede da organização, mas também nas diversas visitas paroquiais feitas pela equipe do seminário, e nos trabalhos pastorais pelas localidades da arquidiocese. A relação entre internos e público externo ocorre sobretudo por ocasião dos eventos realizados na sede da organização.

A organização também realiza eventos como o festejo e novenário que antecedem a festa de São João Paulo II – padroeiro da comunidade. Também a festa em comemoração da

fundação do Centro Vocacional. E a Jornada Vocacional, o evento de ânimo vocacional, que acontece anualmente promovido pela pastoral vocacional.

Em relação à comunicação externa, há uma preferência por parte da diretoria e dos membros do seminário pelos métodos voltados às plataformas digitais. Porém a comunicação institucional é desenvolvida de modo tático. O trabalho de comunicação institucional feito até então para atingir os públicos prioritários – a saber os vocacionados à vida sacerdotal –, como também a comunidade em geral, baseia-se na confecção de produtos gráficos, tais como informativos, livros e CD 's.

Os *stakeholders* da organização também são seus doadores. O projeto de benfeitoria é o principal programa de ação relacionado ao público estratégico. Diversas ações foram tomadas visando para realizá-lo: pesquisa de opinião, identidade visual, sites institucionais, publicidade institucional e eventos especiais. Porém

As comunicações por redes sociais são incipientes. As redes formais de comunicação são usadas pontualmente pela organização para comunicar informações aos seus públicos. O Centro Vocacional possui uma página no *Facebook* e no *Instagram*, uma conta comercial no *WhatsApp*. Recentemente foi elaborada uma página de pouso (*landingpage*) na *web* para divulgação de um projeto de benfeitoria. Sendo esse considerado o meio de comunicação com melhor custo-benefício utilizado para atingir públicos estratégicos externos pela organização.

Esses meios de comunicação foram utilizados para comunicação formal voltada ao público externo e interno durante a crise do COVID19, no período de *lockdown*, no ano de 2020. Com o fechamento dos templos, as celebrações litúrgicas foram transmitidas ao vivo por meio das plataformas digitais. Como também as reuniões internas com o arcebispo metropolitano foram realizadas em conferências digitais.

De um modo geral, a principal barreira posta à comunicação é a falta de experiência dos membros da instituição com os processos. Sobretudo com os processos que envolvem meios formais de comunicação voltados ao público externo.

Foram encontradas barreiras mecânicas, que por fatores físicos dificultam a comunicação do seminário. Tais barreiras se encontram no processamento da comunicação nas redes formais, voltadas ao público externo. Não há equipamento adequado para que os membros do seminário realizem suas transmissões ao vivo, somado a isso, há ruído nos ambientes e pouca iluminação. As barreiras mecânicas, em tais termos, são predominantes na comunicação da organização.

A comunicação do Centro Vocacional assume um caráter evangélico, sobretudo naquilo que diz respeito à dinâmica vocacional. Mas fatores que decorrem do uso inadequado da linguagem também foram observados. As barreiras semânticas estão na comunicação formal elaborada para as mídias digitais.

Somada à barreira semântica, observamos dificuldades pessoais dos internos para comunicar-se. As comunicações podem ser facilitadas ou dificultadas a depender da personalidade de cada um (KUNSCH, 2003). Muitas vezes não há o estado de espírito, as emoções, a extroversão, e perfis próprios de comunicador inculcado na personalidade do seminarista que se comunica com o público externo.

As barreiras próprias do ambiente organizacional observadas durante a pesquisa foram as barreiras pessoais e o excesso de informação. Esse excesso de informação diz respeito sobretudo ao contexto no qual o público externo está inserido do que aos processos internos propriamente. As barreiras pessoais no seminário decorrem do fato de que os membros da organização não possuem um perfil afeito à exposição que o ato de comunicar exige em certa medida.

Os públicos vinculados ao Centro Vocacional podem ser mapeados nos âmbitos interno e externo. A equipe formadora, o corpo docente, os seminaristas, os funcionários e os prestadores de serviços são identificados como público interno. A cúria diocesana – com o arcebispo e os demais funcionários –, o público das paróquias, envolvendo sacerdotes, fiéis e jovens vocacionados são configurados como audiência externa da organização. Dentro deste público também estão inseridos os doadores/benfeitores do seminário, e os internautas engajados nas redes sociais do órgão. Dentre tais públicos, alguns estão inseridos na categoria de *stakeholders*. Os seminaristas, os vocacionados e fiéis de cada paróquia, e os benfeitores são públicos estratégicos para a organização.

Constatamos diversas práticas comunicacionais dentro do Centro Vocacional, mas, apesar disso, não há um setor específico designado para essa tarefa específica, nem profissionais especializados que possam agir em sintonia junto ao pessoal interno. A estrutura organizacional do Seminário ainda não conta com uma Pastoral da Comunicação.

4.3 Diretrizes oficiais para estrutura de Pastoral da Comunicação

Em geral, a Pastoral da Comunicação, ou Pascom, é o termo usado pela Igreja Católica para designar o departamento responsável pela comunicação em seus órgãos. Segundo o diretório de comunicação da Igreja no Brasil (CNBB, 2013), a estrutura da Pascom, em

diversos âmbitos, segue essa lógica: há sempre um sacerdote como referencial de comunicação, agindo em conjunto com um coordenador – alguém com experiência ou formação na área –, em sintonia com as equipes que implementam as ações.

Pascom é responsável pela elaboração de murais, boletins, jornais impressos, de vídeos e *podcasts*, construção de *websites* e gerenciamento das plataformas de mídias digitais. A comunicação do seminário também elabora campanhas de publicidade, eventos, entre outros conteúdos institucionais. Os processos voltados ao público externo são de divulgação das ações do seminário, e de produção de conteúdo informativo informações que favoreçam o ânimo vocacional.

O Seminário já utiliza métodos de comunicação voltados às plataformas digitais, entre esses, destacam-se as técnicas de *marketing* digital em redes sociais. A equipe se valeu das técnicas de lançamento do *marketing* digital, via redes sociais, para conseguir endereços de e-mail dos doadores interessados.

A organização também realiza alguns eventos próprios. Como o festejo e novenário que antecede a festa de São João Paulo II – padroeiro da comunidade. Também a festa em comemoração da fundação do Centro Vocacional. E a Jornada Vocacional, o evento de ânimo vocacional, que acontece anualmente promovido pela pastoral vocacional.

Tais eventos acontecem sazonalmente. No entanto, há também o Encontro Vocacional, que reúne mensalmente os jovens vocacionados de toda a comunidade católica de Palmas para um dia de convívio, formação, oração e esporte. O seminário divulga os eventos junto aos canais de notícia paroquiais e diocesanos.

As ferramentas de imprensa servem para produzir o conteúdo informativo veiculado pela organização.

As diretrizes de comunicação da CNBB (2013) possuem algumas políticas gerais de comunicação que alicerçam a Pastoral da Comunicação. A formação, a articulação, a produção e a espiritualidade são eixos que sustentam a Pascom e incentivam tanto a reflexão como estimulam a ação de comunicação evangelizadora. Desse modo, a partir de tais eixos globais a Pastoral da Comunicação do Centro Vocacional não estaria limitada às ações isoladas acima citadas.

O principal objetivo do eixo formativo é qualificar o pessoal envolvido nos processos comunicativos. Isso acontece por meio de cursos de comunicação, que nesse contexto, visam fazer parte da formação dos seminaristas, para que conheçam a incidência dos meios de comunicação na sociedade. A política de articulação da Pascom visa promover a integração

entre o anúncio evangélico, por meio de encontros com profissionais, e embasamento acadêmico. A política de produção diz respeito à sustentação da Pascom, e está voltada para a elaboração de subsídios que deem apoio ao trabalho do pessoal envolvido na pastoral. Finalmente, a política de espiritualidade diz respeito ao sentido pastoral das ações comunicativas, onde deve haver espaço para que o comunicador cultive uma vida espiritual. (CNBB, 2013)

Os objetivos gerais da comunicação do Centro Vocacional são divulgação da casa de formação visando promoção e acolhimento das vocações, e a elaboração de um sistema de benfeitores, para arrecadação de fundos que contribuam com a manutenção da casa. Especificamente foram traçados os objetivos para alcançar tais metas: como a atuação nas redes sociais por meio das estratégias de *marketing digital*.

A equipe de comunicação do Seminário Menor é composta basicamente pelo reitor e por dois, incluindo este pesquisador. Excetuando-se o autor da presente pesquisa graduando em jornalismo, não foram constatados nenhum outro membro com formação na área de comunicação. Também não foram observados nenhuma missão ou visão que oriente o trabalho desenvolvido pelos membros.

5. PERCURSO METODOLÓGICO

Neste capítulo, apresentamos os passos metodológicos deste trabalho, cuja natureza qualitativa permite que, além da Pesquisa Bibliográfica, sejam adotadas formas complementares de investigação. Nesse caso, foram seguidas as premissas básicas da Pesquisa Institucional (KUNSH, 2003), da Observação Participante (PERUZZO, 2011) e da técnica das Conversas Qualificadas.

O referencial teórico-metodológico da Pesquisa Bibliográfica trouxe fundamentos que conduziram a pesquisa para uma compreensão e interpretação da comunicação, pois esse tipo de pesquisa consiste em “[...] um conjunto de procedimentos para identificar, selecionar, localizar e obter documentos de interesse para a realização de trabalhos acadêmicos e de pesquisa” (STUMPF, 2005, p. 54).

A pesquisa bibliográfica auxiliou ainda na análise dos estudos sobre comunicação organizacional, sobretudo no que diz respeito ao modelo de Comunicação Integrada. Nossas principais referências foram os autores nacionais Kunsch (2003) e Torquato (1986). Observamos a comunicação do Seminário à luz do que os estudos sobre comunicação organizacional discutem.

Também se fez necessário explorar o que a Igreja Católica entende sobre Comunicação Social, a fim de ampliar o conhecimento sobre o tema. Portanto, revisamos os principais documentos relativos à comunicação social elaborados pela Instituição. Nos valem ainda da revisão do Documento 99, chamado Diretório de Comunicação para a Igreja no Brasil, elaborado pela CNBB.

Portanto, a revisão bibliográfica a partir de tais referenciais, a saber, Comunicação Organizacional e Comunicação Social, segundo as concepções da Igreja Católica, subsidiaram o conteúdo de dois capítulos: a Comunicação nas Organizações, e a Comunicação na Igreja Católica.

Já a Pesquisa Institucional foi uma ferramenta metodológica que permitiu “conhecer a organização como um todo, valendo-se, portanto, de técnicas e instrumentos apropriados para chegar a uma análise completa e real da situação organizacional” (KUNSCH, 2003, p. 290).

Esse método serviu como um guia para ampliar a visão analítica, mas para os objetivos da pesquisa não foram aplicados na elaboração de um diagnóstico comunicacional, e sim contribuiu na descrição dos processos de comunicação do Seminário.

Entende-se por pesquisa institucional ou administrativa a compilação de dados resultantes de atos administrativos ou de opiniões de diretores e funcionários, bem assim a sua interpretação e apresentação inteligente, de

molde a permitir o levantamento da área ou das áreas, dentro da empresa que se encontram em dificuldades. (ANDRADE apud KUNSCH, 2003, p. 290).

Com base nesses elementos, elencamos as informações necessárias sobre a organização, seus projetos e programas de comunicação. Tal método permite uma abordagem abrangente, com observância de diversos fatores em conjunto, para detectar pontos críticos no planejamento da comunicação (KUNSCH, 2003).

Portanto, a Pesquisa Institucional foi decisiva no levantamento dos principais tópicos a serem considerados na análise. Os dados foram coletados durante o intervalo de tempo em que estivemos na organização, cerca de 12 meses (15/01 a 05/12/2020), mas foram intensificados no mês de outubro de 2020, sendo que as descrições dos processos foram baseadas na observação e vivência do pesquisador *in loco*.

Nesse período, o pesquisador esteve na sede da organização, participando das atividades internas e auxiliando em campanhas de comunicação voltadas a seus públicos. Com esse livre acesso, obteve aceitação da entidade para desenvolver o presente estudo.

Quanto à Observação Participante, foi o método mais acessível, bem como adequado ao perfil pessoal e às circunstâncias acadêmicas do pesquisador, já inserido no cotidiano como interno do Centro Vocacional. Como contextualiza Peruzzo (2001, p. 133-38),

o pesquisador se insere no grupo pesquisado, participando de todas as suas atividades, ou seja, ele acompanha e vive (com maior ou menor intensidade) a situação concreta que abriga o objeto de sua investigação, como na observação participante, mas variando nos aspectos discutidos na sequência; o investigador interage como membro. Além de observar, ele se envolve, assume algum papel no grupo. Trata-se de uma opção que exige muita maturidade intelectual; acentuada capacidade de distanciamento, a fim de não criar vieses de percepção e interpretação - o que não quer dizer neutralidade; o grupo pesquisado conhece os propósitos e as intenções do investigador, e normalmente concordou previamente com a realização da pesquisa; o pesquisador pode ser membro do grupo ou apenas se inserir nele para realizar a pesquisa; o pesquisador normalmente se compromete a devolver os resultados da investigação ao grupo ou à comunidade pesquisada.

Informações específicas foram coletadas por meio da técnica das Conversas Qualificadas com os dirigentes e demais internos, com o intuito principal de descrever e analisar a comunicação do Seminário.

As conversas atribuem um maior valor aos registros não gravados obtidos através da convivência com o universo de pesquisa e com os seus sujeitos sociais. Neste sentido, ocorre a valorização da conversa em relação à

entrevista, da informalidade presente na cotidianidade ao invés da formalidade existente na academia. Através das conversas qualificadas evita-se a predefinição das respostas pelas perguntas formuladas e, na interpretação, a incorporação forçada do conteúdo em categorias previamente estabelecidas. (CARDIN, 2009, p. 17).

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Neste capítulo, avaliamos a comunicação do Centro Vocacional, a partir da realidade anteriormente descrita, buscando analisar as informações coletadas segundo os critérios propostos pelos instrumentos de pesquisa mencionados e pelas diretrizes oficiais da Igreja Católica.

Nesse sentido, a comunicação no Centro Vocacional apresentou-se como fator estratégico para o desenvolvimento da Instituição. De modo geral, os principais gargalos de comunicação encontrados no Centro Vocacional dizem respeito à comunicação externa em redes formais, voltadas aos públicos de interesse (dirigentes, internos, doadores, vocacionados).

No âmbito da Comunicação administrativa, as suas principais necessidades referem-se ao acolhimento do público externo que visita a organização, e à formação dos seminaristas nessa área.

A comunicação administrativa do Centro Vocacional, ou seja, a comunicação interna, não necessita de um sistema complexo que envolva, por exemplo, a intranet e a circulação de documentos oficiais entre os internos da comunicação, estes em somente raras exceções. Isso se justifica pelo porte organizacional do Seminário.

Em parte, falta equilíbrio entre os principais fluxos de informações internas, os fluxos circulares e ascendente acabam sobressaindo sobre os fluxos horizontais. Isso acontece porque são muito maiores as oportunidades para que a comunicação interna se desenvolva.

Em certos aspectos, por estar submetida diretamente à Cúria Diocesana, a administração do Seminário possui pontos fortes e fracos. Esse nível de dependência favorece a morosidade em certos aspectos da administração. Por outro lado, essa dependência administrativa do Seminário gera divisão do trabalho. Desse modo torna mais eficiente a ação formativa dentro do seminário. De fato, o seminário não está baseado em funções contábeis, administrativa ou mercadológicas, mas no acolhimento dos vocacionados.

A rede informal de processamento de informações por meio das relações interpessoais é capaz de suportar as demandas comunicativas internas. Todavia, essa acentuação das relações interpessoais pode causar alterações nos níveis de satisfação do público interno em relação ao clima organizacional. O negligenciamento das tarefas e o relaxamento diante dos problemas comuns a todos configuram a principal fonte de conflitos na organização.

Existem, de fato, alguns conflitos que, todavia, não eliminam o caráter orgânico da comunicação dentro do seminário. O clima e a cultura organizacional contribuem para que a comunicação interna, através das redes informais, se desenvolva mais que as outras, ou seja, as redes formais de comunicação pouco se processam, com déficit de desenvolvimento na comunicação externa.

Não é explícita a missão, a visão e os valores que conduzem a organização. A comunicação administrativa falha em expor a cultura organizacional por vias formais ao público externo. Ou seja, a não comunicação desses atributos gera uma perda na imagem organizacional do Seminário. Essa imagem qualificaria de um modo melhor as relações entre os públicos internos e externos.

Uma pista de ação já foi tomada nesse sentido pela administração do Centro Vocacional: recentemente foi realizada uma reforma na sede da organização, tendo em vista a construção de uma sala de estar para receber as visitas. Outro fator positivo é a abertura das celebrações litúrgicas ao público geral que deseje participar. Além de estreitar as relações através do vínculo da fé, a organização pode receber diversas contribuições por meio do Ofertório das missas.

O Magistério Católico toca na comunicação interna feita por redes formais quando orienta que haja nos seminários a educação para a comunicação. Ainda não há nenhum tipo de formação para o uso de tais meios no Centro Vocacional. Nesse sentido, a Igreja Católica afirma a necessidade da educação em matéria de comunicação como componentes essenciais da formação dos seminaristas. (CONSELHO..., 1992).

Desse modo os internos do Centro Vocacional tornaram-se capazes de realizar a própria comunicação institucional. Todavia, o público interno não possui conhecimentos suficientes para bem adequar a sua linguagem – com conteúdo religioso, catequético e doutrinal específicos da fé católica – para a transmissão nos meios digitais. Se por um lado o fator de participação deles nos processos é algo desejado pelas diretrizes oficiais da Igreja Católica, por outro, não há um grande nível de competência e eficiência técnica por parte dos mesmos.

O gerenciamento não é feito por pessoal técnico especializado, fator necessário para que haja evolução e efetividade na comunicação do Centro Vocacional. Também não há um setor dedicado à comunicação nem a adoção de uma filosofia de comunicação integrada, que planifique estrategicamente a comunicação, tornando assim desarticuladas as ações comunicativas.

Quanto à Comunicação Institucional do Centro Vocacional ainda se apresenta incipiente. Atualmente a organização utiliza métodos isolados de comunicação ineficazes. Isso se deve, principalmente, à falta de planejamento. Não basta ao Centro Vocacional traçar táticas de comunicação se não há uma estratégia planificada que vise a consecução de objetivos no curto, médio, e longo prazo. Ainda, não basta somente um planejamento, mas a gestão e execução dos projetos de comunicação configuram-se como necessidades principais de comunicação institucional.

A Igreja Católica orienta que sejam estudados os métodos de comunicação em vigor e, a partir de uma avaliação da sua eficácia, elencar as forças e fraquezas das estruturas e dos meios de comunicação usados (CONSELHO..., 1992). Atualmente, o impacto e a eficácia das ações de comunicação para alcançar os objetivos não estão surtindo o efeito ideal. Constatamos que, apesar do potencial da mídia utilizada, os conteúdos elaborados não estão atingindo o público e gerando engajamento necessário.

Considerando que a comunicação institucional da organização deseja promover a cultura vocacional na Arquidiocese de Palmas, visando obter engajamento com os públicos alvo, faltam ser desenvolvidos meios de ação para construção e formatação de uma imagem e identidade fortes e positivas do Centro Vocacional. De fato, há certa credibilidade atrelada por se tratar de uma organização da Arquidiocese de Palmas. Mas ainda falta uma identidade autêntica para a organização.

Há de se considerar o modo como a organização deseja se apresentar e ser enxergada no contexto onde está inserida. O Centro Vocacional é o principal responsável pelo fomento à cultura vocacional na comunidade católica em Palmas, e precisa enfatizar os atributos relacionados com a sua filosofia organizacional, sua missão, visão e valores junto às demais paróquias e órgãos pertencentes à Igreja naquela região.

Como já afirmamos, em relação à comunicação externa, há uma preferência por parte da diretoria e dos membros do seminário pelos métodos voltados às mídias-digitais. A imagem pública do Centro Vocacional não é bem desenvolvida nos meios online, considerando, sobretudo, o progresso institucional da organização, compreendido pela junção desses atributos.

Desse modo, a mensagem institucional do Centro Vocacional não está centrada num produto, ou no desenvolvimento de uma marca, mas na própria organização enquanto emissora, sujeito do discurso do processo de comunicação. Desse modo transmite-se a si mesma como pessoa moral e sujeito pensante de sua produção (KUNSCH, 2003). No entanto, ainda não há

uma perspectiva de comunicação integrada, em estratégias e políticas de comunicação bem definidas em suas ações.

Não há informações disponíveis a respeito do Centro Vocacional que possam ser acessadas facilmente. Também não há um canal próprio do Seminário, como um *website* institucional, onde possam ser reunidas as informações mais fundamentais a respeito do trabalho realizado pela organização. Não constatamos um trabalho de divulgação formal dos eventos da organização, além daquele realizado por vias informais. Outro fator que contribui para a imagem do Centro Vocacional é a assessoria de imprensa junto aos canais de comunicação das demais paróquias. Essa ferramenta serve para dar visibilidade aos eventos realizados sazonalmente pelo centro vocacional. Por exemplo, os Encontros Vocacionais realizados mensalmente visam atrair sobretudo o público jovem das paróquias.

As propagandas institucionais elaboradas pelo Centro Vocacional ainda estão em fase experimental. Elas visam a divulgação de suas realizações e da sua personalidade por meio de vídeos institucionais. Também já foram registradas algumas campanhas de anúncios nas redes sociais, foram feitas de modo pontual, desarticuladas de um plano completo. Isso está aliado às campanhas de *marketing* social para que o público adote a causa e a missão de formação sacerdotal, como também para o patrocínio da cultura vocacional.

Há uma perda de qualidade na transmissão das mensagens institucionais. O Centro Vocacional já goza de produtos de editoração multimídia, sobretudo de materiais impressos e pequenos *cards* para as redes sociais. No entanto, esses não são elaborados por uma equipe própria de comunicação da organização, mas pela agência de assessoria de comunicação contratada pelo arcebispo. Isto causa lentidão nos processos, muitas vezes sem ajuste certo no *timing* da publicação, mas sobretudo, é feito por pessoas sem conhecimento consistente sobre catolicismo.

Ainda não há editoração multimídia realizada pela equipe de comunicação do Centro Vocacional. Como também, falta a produção de conteúdo sobre a fé católica para as plataformas digitais, elaborada de modo a entregar valor aos fiéis presentes nesse contexto. Principalmente, há carência de utilidade e novidade do conteúdo já produzido, fatores esses que agregam valor à comunicação. Ainda não há uma linha editorial clara: não estão definidos o tema principal e os assuntos secundários da comunicação produzida pelo Seminário.

Outra alternativa ainda não considerada pela organização em estudo, seria o uso do Marketing Social. Nesse sentido, não estaria voltado à promoção de um produto, mas ao incentivo da adesão para uma ideia ou causa, ou seja, com o objetivo gerar engajamento com

os públicos-alvo, pois como reforça Kunsch (2003, p.175), “o Marketing Social vale-se dos conceitos do marketing propriamente dito para trabalhar com o produto social”, uma vez que o Seminário promove ações sociais que requerem visibilidade e engajamento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluimos que o conteúdo exposto pela pesquisa resolveu o problema inicial que considerou compreender o funcionamento da comunicação no Centro Vocacional São João Paulo II, visando a elaboração futura de um plano de comunicação. Como também ampliou a nossa compreensão do fenômeno da comunicação no âmago da Igreja Católica. Outro fator a ser ponderado foi a descoberta de novos problemas, relacionados à educação para comunicação e formação sacerdotal.

A bibliografia referenciada correspondeu às expectativas. Desde as bases teóricas – a respeito das teorias organizacionais e da comunicação –, pudemos notar como organização e comunicação se imbricam formando um sistema único e interdependente. Além disso, compreendemos a Igreja Católica enquanto sua organização hierárquica e administrativa. Também aquilo que ela diz a respeito do fenômeno da comunicação no seu âmago. E finalmente, consideramos o que diz em específico sobre como a comunicação deve ser elaborada nos seminários.

Por meio da pesquisa bibliográfica chegamos à conclusão de que os conceitos de organização e comunicação são concernentes e se relacionam. Foi importante essa fundamentação para compreender que o desempenho de um implicará no desenvolvimento de outro; e que o mal funcionamento de outro pode ser decorrência da ineficácia de um. Empresa e comunicação estão interligadas, num todo interdependente.

Desse modo, também consideramos a trajetória histórica das ciências da comunicação, administração, e da disciplina de comunicação organizacional. Observando o curso histórico das ciências da comunicação notamos um período de importantes renovações nos meios de comunicação a partir da segunda metade do século XX. Em relação a esse período, a realização do Concílio Vaticano II em 1963 acolheu historicamente o uso de tais meios pela Igreja Católica. Concluimos, por essa relação, que o campo científico e tecnológico das comunicações de fato é relevante para a missão da Igreja.

Analisar os documentos oficiais da Igreja Católica que dizem respeito aos meios de comunicação social trouxe a compreensão do modo como ela deseja que a tecnologia seja usada para o trabalho pastoral. Primeiramente, o modo como os receptores precisam ser orientados ao consumo de informações, e em segundo lugar como os emissores devem conduzir o seu trabalho – incluindo-se aqui a própria Igreja enquanto emissora.

A ética nas comunicações é o tema central abordado pela Igreja na maioria dos seus documentos. Apesar do fato de que não há instrução técnica sobre o uso das tecnologias da comunicação em seus documentos oficiais, ao longo dos anos a Igreja prezou pelo uso correto dos meios de comunicação. Ela versa sobretudo às funções da tecnologia em favor da edificação do espírito humano.

Como afirmamos, não há uma instrução específica da Igreja a respeito dos métodos mais adequados para elaboração de um plano de comunicação. De fato, ela elaborou as diretrizes gerais para o trabalho de pastoral da comunicação. Mas ainda delega que tal expertise técnica deve ser reservada aos profissionais da comunicação, e que o apoio destes de modo algum pode ser dispensado diante da missão de evangelizar feita pelos religiosos.

Outro ponto descoberto pela pesquisa é a importância dada pela instituição aos processos de formação em comunicação em seus diversos organismos. Atenção especial dedicamos na pesquisa ao modo como a Igreja recomenda que o trabalho de educação para comunicação se relaciona à formação sacerdotal. E, de fato, esta preocupação está inclusa em grande parte dos documentos analisados. Os religiosos carecem de formação específica sobre o modo de evangelizar nos meios de comunicação de massa. Essa necessidade é vivificada em decorrência do Dia Mundial das Comunicações celebrado anualmente pela Igreja Católica.

Ao investigar a dinâmica organizacional e o modo de funcionamento da comunicação no Centro Vocacional por meio da pesquisa institucional, compreendemos suas principais fortalezas e necessidades. Estar imerso na realidade da organização, participando com os internos das diversas atividades, foi de importância para nossa compreensão. Durante o tempo em que estivemos presente na sede a metodologia utilizada foi suficiente para realizar a investigação dos fatores negativos e positivos da comunicação organizacional.

Foi descoberta a necessidade de uma formação especial para os seminaristas sobre comunicação. O Centro Vocacional deve investigar como fará uma educação voltada aos internos sobre o modo de comunicar a fé. A Conferência Nacional dos Bispos do Brasil encontrou na metodologia da educomunicação um meio pedagógico para os meios de comunicação. Portanto, cabe à Arquidiocese de Palmas, em conjunto com seus organismos de formação sacerdotal avaliar se tal prática é cabível.

De modo geral, nossa análise sugeriu pistas de ações para o sistema de comunicação e o bom funcionamento da comunicação organizacional. O Centro Vocacional é um órgão em funcionamento desde a fundação da Arquidiocese – há mais de 24 anos realiza o trabalho de acolhimento dos vocacionados à vida sacerdotal. Apesar disso, não possui um sistema

consistente de comunicação que seja consonante ao trabalho realizado pela organização. Todavia, desde então a gestão da casa de formação passou a estar mais atenta à necessidade de realizar o trabalho de pastoral vocacional com suporte dos meios de comunicação.

Entre nossas análises constatamos que a principal necessidade é a coordenação das ações de comunicação do Centro Vocacional. A instituição carece de uma filosofia que direcione e faça afluir as diversas áreas da comunicação, permitindo sinergia ao processo.

Devem ser desenvolvidas a partir de agora estratégias que envolvam as comunicações interna e administrativa, institucional e de marketing social. A comunicação organizacional deve ser almejada como uma unidade harmoniosa, baseada numa política específica para o Centro Vocacional, definida a partir das diretrizes formativas gerais para os seminários da Igreja Católica, e dos objetivos particulares próprios do Centro Vocacional.

Finalmente, ressaltamos a importância de uma continuidade à presente pesquisa, no intento de novas reflexões – resultantes das futuras implementações – como em práticas de comunicação aplicadas à realidade do objeto analisado.

Por se tratar de uma realidade incipiente na organização estudada, refletir sobre a comunicação no Centro Vocacional nos fez perceber o que é imediato e o que pode ser deixado para mais tarde. No mais, importa não descontinuar este trabalho e seguir buscando as melhores soluções para os problemas encontrados.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, R. C. **Igreja Católica e Comunicação**: tempos de reflexão/ação mais Crítica e estratégica. In: PENSACOM BRASIL. 3., 2016, Bela Vista. Artigo.

ARQUIDIOCESE DE PALMAS. **Vicariatos dos Bens Temporais**. 2017. Disponível em <<https://arquidiocesedepalmas.org.br/vicariato-dos-bens-temporais>>. Acesso em: 19 mar 2021.

AZEVEDO, D. Desafios Estratégicos da Igreja Católica. In: **Luanova**. s/v. n. 60. p.(57-79) 2003.

BERLO, D. K. **El proceso de la comunicación** 1a ed. Argentina: El Atene, 1984.

BÍBLIA – **Bíblia de Jerusalém**. São Paulo: Paulus, 2002.

CARDIN, Eric G. **História oral, conversas qualificadas e o mundo dos trabalhadores**. História na Fronteira, Foz do Iguaçu, v. 2, n. 2, p. 7-21, jul./dez. 2009.

CATECISMO da Igreja Católica (CIC). São Paulo: Paulinas, 2013.

CÓDIGO de Direito Canônico (CDC). Vaticano: 1983. Disponível em: http://www.vatican.va/archive/cod-iuris-canonici/portuguese/codex-iuris-canonici_po.pdf. Acesso em: 19 mar. 2021

CONCÍLIO VATICANO II, 1962-1965, Vaticano. **Constituição Dogmática Lumen Gentium**. Vaticano: 1964. Não paginado; LG. Disponível em: http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19641121_lumen-gentium_po.html. Acesso em: 19 mar. 2021.

CONCÍLIO VATICANO II, 1962-1965, Vaticano. **Decreto Christus Dominus**. Vaticano: 1964. Não paginado; CD. Disponível em:

http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_decree_19651028_christus-dominus_po.html. Acesso em: 19 mar. 2021.

CONCÍLIO VATICANO II, 1962-1965, Vaticano. **Decreto Inter Mirifica**. Vaticano: 1964. Não paginado; IM. Disponível em: http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_decree_19631204_inter-mirifica_po.html. Acesso em: 19 mar. 2021.

CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL (CNBB). **Diretório da Comunicação da Igreja no Brasil**. São Paulo: Paulinas, 2014. (Documento 99).

CONGREGAÇÃO PARA O CLERO. **O Dom da Vocação Presbiteral: Ratio Fundamental Institutionis Sacerdotalis**. Vaticano: 2016. 92 p. Disponível em: <http://www.clerus.va/content/clerus/pt/notizie/new2.html>. Acesso em: 19 mar. 2021.

CONGREGATION FOR CATHOLIC EDUCATION. **Guide to the training of Future Priests concerning the Instruments of Social Communication**. Vaticano: 1986. Não paginado. Disponível em: http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/pccs/documents/rc_pc_pccs_doc_19031986_guide-for-future-priests_en.html. Acesso em: 19 mar. 2021.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7a ed., rev., e ampl. São Paulo: Atlas 2000.

FALCÃO, D. M. F. **Enciclopédia Católica Popular**. Portugal: Paulinas, 2004. Disponível em: <http://sites.ecclesia.pt/catolicopedia/>. Acesso em: 19/03/2021.

FERREIRA, J. DE F. A teologia da comunicação: delineamento do magistério eclesiástico. **Didaskalia**, v. 15, n. 2, p. 305-325, 1 jun. 1985.

FOME de Poder. Direção de John Lee Hancock. Estados Unidos: FilmNation Entertainment, 2016. 1 DVD (115 min.).

FRANCISCO, P. Comunicação ao serviço de uma autêntica cultura do encontro. In: **DIA MUNDIAL DAS COMUNICAÇÕES SOCIAIS**. 48. 2014, Vaticano. Mensagem. Disponível em: http://www.vatican.va/content/francesco/pt/messages/communications/documents/pa-pa-francesco_20140124_messaggio-comunicazioni-sociali.html. Acesso em: 19 mar. 2021

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

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190

MATTELART, A.; **M. História das Teorias da Comunicação**. 2a ed. São Paulo: Edições Loyola, 1999

MORGAN, G. **Imagens da Organização**: edição executiva. 2 ed., 4a reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, J.; STACHESKI, D. Assessoria de Comunicação: A crescente atuação do Jornalista como Gestor da Imagem Organizacional. In: **ENPECOM**. 7., 2015, Paraná. Artigo

MOURÃO, R. M.; MIRANDA, S.; GONÇALVES, G. O Estado da Arte da Comunicação Organizacional. In: **Estudos em Comunicação**. Portugal. s/v. n. 23. p. (69-85). Dezembro, 2016. Disponível em: <http://www.ec.ubi.pt/ec/23/>. Acesso em: 19 mar. 2021

NASSAR, P.; FURLANETTO, M.; FIGUEIREDO, S., A Trajetória da Comunicação Organizacional brasileira e o seu perfil atual. In: **ABRACORP**. 3., 2009, São Paulo. Artigo.

PERUZZO, C. M. K. Observação participante e pesquisa-ação In: DUARTE, Jorge. BARROS, Antonio (organizadores). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2.ed. - 5. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2011.

PONTIFÍCIO CONSELHO PARA AS COMUNICAÇÕES SOCIAIS. **Instrução Pastoral Communio et Progressio**. Vaticano: 1971. Não paginado. Disponível em: http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/pccs/documents/rc_pc_pccs_doc_23051971_communio_po.html. Acesso em: 19 mar. 2021.

PONTIFÍCIO CONSELHO PARA AS COMUNICAÇÕES SOCIAIS. **Instrução Pastoral Aetatis Novae**. Vaticano: 1992. Não paginado. Disponível em: https://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/pccs/documents/rc_pc_pccs_doc_22021992_aetatis_po.html. Acesso em: 19 mar. 2021.

PUNTEL, J. A Igreja a Caminho na Comunicação. In: **Teocomunicação**. Porto Alegre. v. 41. n. 2. p.(221-242). Julho 2011. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/teo/article/view/9755>. Acesso em 19 mar 2021

PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P., Metaphors of communication and organization. In: **Handbook of organization studies** (p. 375-408). California: Sage, 1996.

RODRIGUES, H. A. **PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA IGREJA CATÓLICA**: Uma análise da Pastoral da comunicação no Brasil. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação – Universidade de Brasília. Brasília. 71p. 2013

ROGALA, A.; BIALOWAS, S. **Communication in Organization Environments**: Functions, Determinantes, and Areas of influence. Ebook. Polônia: Palgrave Macmillan, 2016.

SCHMITZ, A. A migração dos jornalistas para o marketing de conteúdo. In: **Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo**. 15., 2017, São Paulo. Artigo

STATT, D. A. **The Routledge dictionary of business management**. 3a ed., rev., Londres: Routledge, 2004.

STUMPF, Ida Regina. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

TORQUATO, F. G. **Comunicação empresarial / comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 6a ed. São Paulo: Summus, 1986.