

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO

CHRISTIAN DA SILVA DELPHINO

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS DO SÉCULO XXI: RELACIONAMENTOS E
PROCESSOS SOB A FILOSOFIA ÁGIL**

São Paulo

2023

CHRISTIAN DA SILVA DELPHINO

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS DO SÉCULO XXI: RELACIONAMENTOS E
PROCESSOS SOB A FILOSOFIA ÁGIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Relações Públicas da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Valéria Siqueira de Castro Lopes

São Paulo

2023

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

Delphino, Christian da Silva
AS RELAÇÕES PÚBLICAS DO SÉCULO XXI: RELACIONAMENTOS E
PROCESSOS SOB A FILOSOFIA ÁGIL / Christian da Silva
Delphino; orientadora, Valéria Siqueira de Castro Lopes.
- São Paulo, 2023.
69 p.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo /
Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São
Paulo.
Bibliografia

1. Relações Públicas. 2. Inovação. 3. Metodologias
Ágeis. 4. Modernidade Tardia. 5. Revolução 4.0. I.
Lopes, Valéria Siqueira de Castro. II. Título.

659.2

CDD 21.ed. -

Nome: Christian da Silva Delphino

Título: As Relações Públicas do Século XXI: relacionamentos e processos sob a filosofia ágil

Aprovado em ____/____/____

Banca:

Nome: _____

Instituição: _____

Nome: _____

Instituição: _____

Nome: _____

Instituição: _____

RESUMO

O presente trabalho pretende discutir a necessidade de atualização ontológica e metodológica das Relações Públicas no século XXI por meio das transformações vividas pela Modernidade Tardia, Sociedade em Rede e Pós-Industrial, aplicando-se a ótica da filosofia ágil. Por meio de um levantamento conceitual-teórico e bibliográfico, os temas abordados nesta discussão caminham para a interseção entre Relações Públicas e agilidade de forma complementar ao adotar como pressuposto da profissão sua definição como gestora de relacionamentos. São abordados também conceitos e aplicações de tecnologias da Revolução 4.0, o papel atemporal da interação humana e o cenário e nomenclaturas utilizados no mercado e academia para o campo das Relações Públicas como motivadores de sua atualização. Por fim, foram apresentados estudos e caminhos metodológicos estrangeiros que já atualizam a prática profissional frente aos novos contextos e cenários desafiadores do século XXI baseando-se na essência de metodologias ágeis.

Palavras-chave: Relações Públicas; Inovação; Metodologias Ágeis; Modernidade Tardia; Revolução 4.0.

ABSTRACT

This paper aims to discuss the need to update the ontology and methodology of Public Relations in the 21st century through the transformations experienced by Late Modernity, the Network Society and Post-Industrialism, applying the perspective of agile philosophy. Through a conceptual-theoretical and bibliographical survey, the themes addressed in this discussion move towards the intersection between public relations and agility in a complementary way, adopting as a presupposition of the profession its definition as a relationship manager. Concepts and applications of Revolution 4.0 technologies, the timeless role of human interaction and the scenario and nomenclatures used in the market and academia for the field of Public Relations are also addressed as motivators for its updating. Finally, foreign studies and methodological paths were presented that are already moving towards updating professional practice in the face of the new contexts and challenging scenarios of the 21st century, based on the essence of agile methodologies.

Keywords: Public Relations; Innovation; Agile Methodologies; Late Modernity; Revolution 4.0.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Captura de tela da página inicial de resultados de busca da plataforma Google em retorno ao termo “Marketing Digital”. Acesso em 01/10/2023.....	34
Figura 2: Doze princípios do Manifesto Ágil.....	51
Figura 3: Esquema simplificado da Metodologia Scrum	59
Figura 4: Metodologia Reflective Communications Scrum, de Betteke Van Ruler.	60

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. SÉCULO XXI: DA TÉCNICA À INTERAÇÃO	10
2.1 A Sociedade Pós-Industrial na Modernidade Tardia.....	10
2.2 Técnica e Tecnologia na Revolução 4.0	15
2.3 Da Automatização da Técnica à Interação Humana	20
3. RELAÇÕES PÚBLICAS E RAMIFICAÇÕES NO MUNDO CONTEMPORÂNEO	25
3.1 Relações Públicas Como Administração de Relacionamentos.....	25
3.2 Contextos e Nomenclaturas do Mercado de Relações Públicas	29
3.3 Tendências de Inovação em Relações Públicas	38
4. FILOSOFIA ÁGIL PARA ALÉM DOS SOFTWARES E FRAMEWORKS	44
4.1 Tecnologias Digitais e Agilidade nas Relações Públicas.....	44
4.2 Origem e Desenvolvimento do Manifesto Ágil	48
4.3 Relações Públicas Ágeis.....	54
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS	64

1. INTRODUÇÃO

No contexto dinâmico do século XXI, marcado pela incerteza, mutabilidade, tecnologias disruptivas e gradual transição do trabalho braçal e técnico para o intelecto humano, a sociedade experimenta a influência da Modernidade Tardia e se depara com os desafios da Revolução 4.0. Neste cenário com características de automatização tecnológica e um contexto Pós-Industrial, as Relações Públicas, como importante elemento agregador e mediador social para a gestão de relacionamentos, encontra-se em um momento de reflexão acerca dos desafios tanto internos, academicamente, quanto externos, mercadologicamente, e frente à opinião pública.

As RPs tradicionais — aquelas baseadas em uma abordagem linear e hierarquizada — têm sido desafiadas pelas novas tecnologias, assim como pela necessidade de agilidade e flexibilidade da nova realidade vigente, sob pena de perda de espaço estratégico. Já a filosofia ágil, que surgiu no contexto do desenvolvimento de softwares nos anos 2000, oferece uma perspectiva promissora para as Relações Públicas do século XXI.

Frente a este contexto, este trabalho busca refletir e explorar as interconexões entre as transformações sociais e tecnológicas contemporâneas, destacando as semelhanças e potencialidades entre duas esferas cruciais: Relações Públicas e a Filosofia Ágil.

Nesse sentido, inicialmente examina-se a Sociedade Pós-Industrial na Modernidade Tardia, a fim de investigar de que forma a Revolução 4.0 e a Sociedade em Rede impactam a dinâmica de vida cotidiana e as relações entre técnica, tecnologia e interação nesta realidade incerta, mutável e digital. Assim, o cerne da discussão reside na transição da automatização da técnica para a valorização crescente da interação e intelecto humano como um elemento crucial para os novos tempos.

A partir disso, a segunda parte concentra-se nas “Relações Públicas e Ramificações no Mundo Contemporâneo”, na qual as Relações Públicas são exploradas como uma disciplina essencial na administração de relacionamentos, destacando seus contextos, percepção pública e nomenclaturas no mercado e academia no país. Adicionalmente, identifica-se tendências de inovação em Relações Públicas, analisando como a disciplina tem se adaptado às demandas tecnológicas e voláteis da sociedade atual.

Por fim, a terceira parte do presente trabalho, intitulada “Filosofia Ágil para Além dos Softwares e Frameworks”, mergulha na interseção entre a Filosofia Ágil e as Relações Públicas. Investiga-se a origem e o desenvolvimento do Manifesto Ágil, destacando sua evolução além do campo de desenvolvimento de software, e aborda-se a aplicação dos

princípios ágeis nas Relações Públicas, examinando como a flexibilidade e a adaptabilidade oferecidas pelo modelo e mentalidade de gestão podem ser incorporadas para enfrentar desafios específicos desse campo.

Com isso, a metodologia adotada neste estudo compreende uma revisão bibliográfica abrangente da literatura relacionada aos temas levantados, como as mudanças sociais no século XXI, suas tecnologias e breve trajetória do papel da interação humana para posterior contraste e aplicação de bases disciplinares das Relações Públicas e Metodologias Ágeis, com o suporte e apresentação de um framework já existente para o planejamento em Relações Públicas.

Logo, os objetivos principais deste trabalho são elucidar as interconexões entre a administração de relacionamentos em Relações Públicas e os princípios da filosofia ágil, e, de forma complementar, como podem atuar em detrimento da atualização da profissão neste novo mundo, destacando-se como a flexibilidade, comunicação efetiva e adaptação contínua são cruciais em ambos os campos para lidar com a complexidade do mundo contemporâneo.

As conclusões derivam da síntese dessas duas esferas, revelando que a interação humana é fundamental no cenário atual e que a abordagem ágil oferece um quadro valioso para aprimorar as práticas em Relações Públicas. Propõe-se que a implementação de princípios ágeis nesse domínio pode resultar em estratégias mais eficazes, promovendo uma comunicação mais alinhada às demandas mutáveis da sociedade pós-industrial, contribuindo significativamente para a compreensão de como essas disciplinas podem convergir para enfrentar os desafios contemporâneos e moldar o futuro das interações profissionais.

2. SÉCULO XXI: DA TÉCNICA À INTERAÇÃO

Numa análise inicial, voltamo-nos para a intrincada trama da Sociedade Pós-Industrial na Modernidade Tardia, buscando desvendar as complexas interconexões que delineiam seu tecido social. Nesse contexto, mergulharemos nas profundezas da Revolução 4.0 e na tessitura da Sociedade em Rede, explorando como essas forças transformadoras reverberam na dinâmica da vida cotidiana. Em meio a essa realidade incerta e mutável, caracterizada pela digitalização crescente, nossa atenção se volta para a interação entre técnica, tecnologia e as relações humanas. Este exame crítico destas vertentes do século XXI busca compreender a natureza fluida e adaptativa da contemporaneidade, delineando os contornos de uma era em constante evolução.

2.1 A Sociedade Pós-Industrial na Modernidade Tardia

A superconectada sociedade ocidental do século XXI em muito se difere de qualquer outro tipo de civilização de que se tenha registro, e segue se transformando cada vez mais rápido. Não é segredo que o estilo de vida, a cultura, as novas formas de trabalho e as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) modificaram e seguem impactando a forma como interagimos com o ecossistema social em que estamos inseridos, e esta situação traz não somente novos desafios como novas realidades pouco experimentadas na história da humanidade.

O advento e consequente explosão das TICs altera de tal forma as relações interpessoais — os espaços de sociabilidade, a percepção do tempo e do espaço, assim como as relações entre trabalho, lazer e consumo — que passa a ser necessário refletir não só sobre como a educação deve formar os novos indivíduos para lidar com essas mudanças, como também o mercado de trabalho, a legislação e tantas outras esferas da vida nesta equação de adaptação e absorção das novas demandas sociais, o que torna o modo de vida do século XXI um dos novos dilemas contemporâneos.

Para o sociólogo polonês Zygmunt Bauman, o momento em que vivemos é caracterizado por este aumento da incerteza, mobilidade e instabilidade devido a uma série de transformações tecnológicas, mercadológicas e até sistêmicas, tais como a massiva interconexão globalizada, polarizações políticas e capitalistas, e, claro, o avanço tecnológico.

Foi este sentimento de perplexidade frente ao contexto experienciado — característico pelo declínio da confiança nas instituições tradicionais, aumento na mobilidade

geográfica, individualização, incerteza e volatilidade — que o fez cunhar o conceito de Modernidade Líquida, que segue até hoje movimentando discussões sobre a forma de lidar com as novas realidades.

A modernidade líquida é uma sociedade em que as relações sociais, econômicas e políticas são fluidas e mutáveis. Os indivíduos são constantemente pressionados a se adaptar a novas realidades, o que pode levar a um sentimento de incerteza e ansiedade. (BAUMAN, 2000, p. 27)

Embora as sementes dessa nova conjuntura venham de uma trajetória secular, não é preciso ir longe para notar grandes transformações. Em menos de cinquenta anos, o contexto mudou drasticamente, passando de um cenário analógico e menos globalizado para uma digitalização e conexão mundial que caminham aceleradamente. Desde o primeiro computador eletrônico, desenvolvido durante a Segunda Guerra Mundial, a Era Digital queimou a largada ao fornecer capacidades de processamento de dados muito mais rápidas e eficientes do que os métodos analógicos anteriores.

Desde então, os avanços subsequentes da Tecnologia da Informação e Comunicação — como o desenvolvimento de circuitos integrados, a criação da internet e o surgimento dos computadores pessoais — permitiram que, em pouquíssimo tempo, fossem desenvolvidas tecnologias e intercâmbios que impulsionaram em progressão geométrica os modos de vida no planeta Terra.

Não obstante, essa sociedade da informação fragmentada pelos novos paradigmas tecno-sociais, isto é, aprendendo a absorver e tratar o novo sistema tecnológico e social, precisa continuamente ser reinventada. Em seu livro *A Sociedade em Rede* (1996), o sociólogo espanhol Manuel Castells discute como os grupos sociais podem lidar com os desafios trazidos pelas novas tecnologias digitais, e a solução proposta passa exatamente pelas novas formas de organização e sociabilidade.

Em uma analogia, não se pode esperar que, após um terremoto, o mesmo alicerce possa ser utilizado para a construção do novo edifício. Faz-se necessário rever as estruturas que outrora funcionaram e procurar por novos pilares para sustentar novos desafios. Ao encontro disso, Castells traz a noção de usar os símbolos da contemporaneidade a favor de sua reestruturação, isto é, a utilização das tecnologias digitais na maior participação dos cidadãos nas decisões públicas, promovendo a democracia participativa e fortalecendo a mobilização e responsabilidade social em torno dos dilemas contemporâneos.

As redes digitais são a infraestrutura material da sociedade em rede, mas também são o meio através do qual os atores sociais se organizam, comunicam e interagem. Como tal, as redes digitais desempenham um papel central na estruturação da sociedade em

rede e na promoção da democracia participativa e da mobilização social.
(CASTELLS, 2000, p. 570)

Paralelamente à Sociedade em Rede de Castells, que foca a característica do uso extensivo das TICs na sociedade atual, o sociólogo italiano Domenico de Masi traz o outro lado da mesma sociedade ao caracterizar a esfera material, argumentando que a sociedade contemporânea é caracterizada pelo declínio do trabalho industrial e o aumento do trabalho cognitivo, isto é, uma sociedade Pós-Industrial.

Para Masi, a Terceira Revolução Técnico-Cultural, que atingiu seu auge nas décadas de 1960 e 1970, fez emergir o que ficou conhecido como Sociedade Pós-Industrial, uma vez que houve a derrocada da produção em massa — característica essencial da Revolução Industrial — e o início da produção flexível. Essa nova sociedade se caracteriza pela valorização do conhecimento e das habilidades cognitivas em detrimento da força física e da repetição mecânica de tarefas, além de hoje ser marcada principalmente pela crescente importância dos serviços e pela difusão das novas tecnologias da informação e da comunicação.

A sociedade pós-industrial, que muitos denominam sociedade do conhecimento, da informação ou do terceiro milênio, não é uma sociedade que tenha abandonado a produção material, mas que a tenha reduzido em favor da produção imaterial. Produz-se menos aço, mais serviços de telefonia, saúde, cultura, design, educação, formação. O valor acrescentado é cada vez menos tangível e mais intangível, menos manual e mais mental, menos quantitativo e mais qualitativo, menos uniforme e mais personalizado, menos previsível e mais inovador, menos estático e mais dinâmico.
(DE MASI, 2000, p. 51)

Percebe-se assim que os avanços tecnológicos no chão de fábrica da Terceira Revolução Industrial, na década de 1970, provocaram a automação dos processos produtivos, gerando uma mudança no perfil da mão de obra exigida, tanto à de maior valor agregado quanto à braçal, e talvez essa tenha sido um dos primeiros sintomas das transformações da sociedade em rede.

Com a substituição gradual de trabalhadores manuais por máquinas e equipamentos automatizados, foi preciso uma reorganização do trabalho e da produção com uma maior ênfase na tecnologia, no conhecimento e na informação. É um cenário oposto ao vivenciado nos séculos XVIII e XIX, épocas da Primeira e Segunda Revoluções Industriais, com metodologias e mentalidades repetitivas e manuais, que evoluíram para o Fordismo e o Taylorismo, fortemente influenciados por ideais humano-máquina de eficiência e otimização de recursos, como o Positivismo e o Racionalismo.

Os ideais sócio-filosóficos dessas abordagens industriais viam o trabalhador como uma máquina, cujo desempenho deveria ser maximizado por meio da divisão do trabalho e da padronização das tarefas. Essas abordagens negligenciaram a realização pessoal do trabalhador, sua racionalidade, inteligência, senso crítico, criatividade e autonomia, e enfatizaram a

produtividade e a eficiência como valores centrais, como já bastante explorado desde Karl Marx a Weber em, respectivamente, obras como *O Capital* e *Teorias da Burocracia*.

Enquanto a Revolução Industrial caracterizou-se pela mecanização do homem, reduzindo-o a uma mera peça no processo produtivo, os tempos contemporâneos destacam-se por certa valorização do intelecto humano. A tecnologia e a informatização mencionadas por Castells têm impulsionado a transição em direção a uma economia baseada no conhecimento, na qual habilidades cognitivas, criatividade e capacidade de inovação deixam de ser apenas valorizadas como também imprescindíveis.

Essa mudança aliada à globalização econômica, que distribuiu pelo mundo os centros de produção industrial ao mesmo tempo que abriu a concorrência de novas empresas e mercados, foi fundamental para a transição da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial. Segundo Alvin Toffler, autor de *A Terceira Onda*,

Lentamente, mas de forma inevitável, a sociedade industrial está cedendo lugar a uma nova realidade. Estamos testemunhando uma transição para a sociedade pós-industrial, em que a informação se torna o principal recurso e a flexibilidade se torna a chave para o sucesso. As antigas estruturas rígidas estão sendo substituídas por sistemas mais ágeis e adaptáveis. É uma era de oportunidades e desafios, em que devemos nos abrir para novos modelos de produção, organização e interação social (TOFFLER, 1980, p. 13).

No entanto, ainda que a sociedade Pós-Industrial preze pela inovação e criatividade, não se pode dizer que os modelos industriais de produção estão superados. Ainda há trabalhos moldados pelas lógicas e concepções industriais do século XIX, como bem evidenciado pelo fenômeno da Plataformização do Trabalho.

Este evento contemporâneo, caracterizado pelo uso de plataformas digitais como fiadoras de atividades econômicas informais, desregulamentadas e precárias de direitos, apresenta semelhanças preocupantes com a alienação e fragilização experimentada pelos trabalhadores no sistema fordista. Assim como a linha de montagem reduzia o trabalhador a um mero apêndice mecânico, a lógica das plataformas digitais atuais fragmenta e desumaniza o trabalho, transformando os trabalhadores em meros algoritmos de produção.

A precarização resultante dessas práticas reflete uma nova forma de alienação, em que a autonomia e a dignidade do indivíduo são substituídas pela lógica impiedosa da eficiência e lucratividade das plataformas. Logo, cabidas as respectivas diferenças históricas contextuais, de que forma a pós-indústria diferencia tais trabalhadores no que tange ao seu intelecto em relação à Era Industrial?

O discurso do empreendedorismo é utilizado como narrativa de empoderamento e autonomia, o que recai no mesmo tipo de alienação do indivíduo aos moldes do século XIX

para realização de trabalhos despersonalizantes, não representando nada mais do que uma nova embalagem para adequar uma metodologia industrial na pós-indústria do século XXI. Como exposto pelos pesquisadores Vitor Filgueiras e Ricardo Antunes,

[...] O controle do capital se reforça e se reproduz com a ideia de que os/as trabalhadores/as estão se autogerindo. Mas, contrariamente, as plataformas digitais controlam todo o processo, determinam os formatos exatos dos contratos de trabalho, pagam, mobilizam, ameaçam e dispensam. [...] O fato de serem submetidos a estas condições, então, não significa que a iniciativa, o controle e a autonomia das atividades estejam em suas mãos. Não por acaso, esses/as trabalhadores/as externam com frequência a defesa de uma suposta liberdade existente, dada a aparente ausência do patrão, ou também vejam como positiva a flexibilidade. Tudo isso, entretanto, tende a se desvanecer, quando se vivencia um cotidiano pautado por vilipêndio, exploração e precarização. (FILGUEIRAS; ANTUNES, 2020, p. 12)

Com vistas a estas dicotomias da contemporaneidade, de um lado o avanço tecnológico e a valorização do intelecto — que chega primeiro à mão de obra mais especializadas — e, por outro, a precarização do trabalho, remetendo às lógicas industriais, pergunto-me se o momento em questão não seja um limbo que permita a coexistência de ideais distintos, ainda que subsequentes da lógica tecno-social.

Nesse sentido, todas as características apresentadas — desde a Modernidade Líquida de Bauman à Sociedade em Rede de Castells e até a noção Pós-Industrial de Domenico e Toffler — podem ser consideradas facetas de um mesmo polígono social vigente, que, juntas, culminam em uma expressão da Modernidade Tardia.

Para o sociólogo britânico Anthony Giddens, cunhador do conceito, este momento histórico mantém algumas características da modernidade clássica, representada pelas Revoluções Industriais, com ênfase na racionalidade, no progresso tecnológico e na individualização, ainda que também apresente transformações de uma era globalizada, conectada e com tendência ao intelecto em detrimento do mecânico.

Ainda que possam divergir em alguns aspectos quanto à natureza das transformações modernas e seus efeitos, e ainda sobre qual aspecto é o mais importante a ser destacado deste processo, Bauman, Giddens e Castells não só concordam que há mudanças importantes na contemporaneidade, como se complementam ao traçar um panorama e uma visão valiosa dessa modernidade tardia e de seus efeitos sobre a vida dos indivíduos.

Bauman, ao cunhar a Modernidade Líquida, sugere que a instabilidade e a incerteza, símbolos do atual período histórico fluido, são fomentadoras da reflexão sobre o modo de vida, a sociedade e os nossos relacionamentos. Essa reflexão converge com o sociólogo britânico Anthony Giddens, especialmente por este argumentar que talvez a principal característica da modernidade é a reflexividade, já que neste cenário de Sociedade em Rede, tecnológico e

global, os sujeitos estão constantemente questionando e reavaliando suas próprias vidas, o mundo ao seu redor e o sistema em que estão inseridos.

Não obstante, a Sociedade Pós-industrial junta-se complementarmente ao se referir à mudança estrutural na base econômica e produtiva levada a cabo, ou em curso, pelos mesmos motores tecnológicos responsáveis pelas transformações sociais fluidas e reflexivas.

[...] viver no mundo moderno é mais semelhante a estar a bordo de um carro de Jagrená¹ em disparada [...] do que estar num automóvel a motor cuidadosamente controlado e bem dirigido. (GIDDENS, 1991, p. 51-2)

2.2 Técnica e Tecnologia na Revolução 4.0

Tecnologia, termo muito utilizado atualmente como sinônimo de ferramentas digitais e de mundo cyber², é um conceito mais amplo e genérico que deve ser melhor explorado para compreender o contexto digital atual. Nesse sentido, em tempos em que as ferramentas utilizadas no dia a dia se tornam imprescindíveis a ponto de substituírem seres humanos, faz-se necessário rever o caminho percorrido até aqui para assimilar o presente e se preparar para o futuro.

Em sua origem etimológica, a palavra tecnologia se origina do grego *tekhne*, de arte ou habilidade, e *logos*, de estudo ou conhecimento, e se refere ao arcabouço de sabedorias acumuladas ao longo do tempo e desenvolvidas para aprimorar processos, atividades e solucionar problemas pertinentes. Não obstante, a técnica, do grego *tekhnê*, refere-se à parte mais palpável das regras e procedimentos empregados na realização de uma tarefa específica, podendo ser entendida como um subproduto do que é o arcabouço tecnológico.

Assim, ainda que distintos, para o sociólogo estadunidense Daniel Bell, tecnologia e técnica “são conceitos interligados que se influenciam mutuamente. [...] A tecnologia e a técnica estão em constante evolução, e essa evolução é impulsionada pela interação entre elas” (BELL, 1973, p. 24).

Logo, é possível perceber que a bagagem de conhecimentos tecnológicos nos permitiu e segue nos habilitando a fazer coisas impressionantes, que partem de uma simples otimização e aprimoramento de tarefas rotineiras até o conglomerado de melhorias que contribuíram de forma essencial ao nosso desenvolvimento e sobrevivência desde os tempos imemoriais.

Como referência, as primeiras ferramentas de pedra produzidas pela humanidade datam

¹ Segundo Giddens (1991, p. 118), “o termo vem do hindu Jagannalh, ‘senhor do mundo’, e é um título de Krishna; um ídolo desta deidade era levado anualmente pelas ruas num grande carro, sob cujas rodas, conta-se, atiravam-se seus seguidores para serem esmagados”.

² *Cyber* é uma abreviação da palavra inglesa *Cybernetic*; em português, cibernético é usado para dar sentidos relacionados à rede e à internet. Disponível em: <https://tinyurl.com/58u93m66>. Acesso em 30/07/2023.

de 2,6 milhões de anos atrás. Essa primeira Indústria Lítica³, produzida ainda que por nossos ancestrais *Homo habilis* e *Homo erectus*, permite imaginar um caminho, ainda que não linear, da confecção de lâminas de pedra lascada pré-históricas até hoje, com nossas tecnologias surgindo de problemas e necessidades do corriqueiro até o imaterial.

De forma simplista, ao longo da história, os grupamentos humanos intercambiaram-se entre nômades caçadores-coletores, sociedades agrícolas sedentárias e sociedades industriais urbanas, e a técnica esteve presente em cada um desses momentos. Pode-se dizer que ela foi usada de forma cada vez mais sofisticada para aumentar a produção de recursos e melhorar a qualidade de vida dos indivíduos.

Não obstante, um ponto crucial para o desenvolvimento humano ao longo da história, e que propiciou a agremiação de indivíduos em grupos cada vez maiores, foi o advento de uma tecnologia comunicacional. Ainda hoje muito conhecida e imprescindível para o estreitamento de laços e construção de confiança nos relacionamentos, “a fofoca também pode ser usada para transmitir informações sobre ameaças potenciais, o que ajudou os humanos a se protegerem, sendo, portanto, uma tecnologia importante para a evolução humana” (DUNBAR; DUNCAN; SMITH; 2010, p. 11).

Com isso, é certo afirmar que, em todos os caminhos da humanidade, a tecnologia desempenhou um papel fundamental na criação de ferramentas, na produção de alimentos, na construção de abrigos e também no relacionamento entre indivíduos. Como bem definido pelo historiador e teórico social Lewis Mumford (1934, p. 1), “a técnica é a extensão do corpo humano”, ou seja, a tecnologia foi e continua sendo parte fundamental da história humana por nos permitir fazer coisas que não seríamos capazes sem ela.

A tecnologia tem desempenhado um papel fundamental na evolução humana. Desde os primeiros humanos que usavam ferramentas de pedra para caçar e coletar alimentos, até os humanos modernos que usam tecnologias avançadas para viajar ao espaço, a tecnologia tem nos ajudado a sobreviver e prosperar. A tecnologia também tem mudado a forma como nos comunicamos, aprendemos, trabalhamos e nos divertimos. A tecnologia é uma parte essencial de nossas vidas e continuará a moldar nosso futuro. (MUMFORD, 1934, p. 1)

Nesse sentido, a história da técnica facilmente remonta os caminhos da humanidade e, complementarmente a Mumford, o economista Joseph Schumpeter (1982, p. 81) declara que também “[...] é um produto da cultura humana, e como tal, é moldada pelos valores e crenças de uma sociedade”.

³ A Indústria Lítica Olduvaiense é a primeira indústria de pedra conhecida na África e no mundo. Ela data de cerca de 2,6 milhões de anos atrás e foi encontrada em vários sítios arqueológicos na Tanzânia, Quênia e República Democrática do Congo (EHRET, 2002, p. 153).

Portanto, os caminhos da tecnologia e seus esforços passam, conforme as modificações da cultura e crenças de uma sociedade ao longo dos tempos, a serem dedicados às novas necessidades e ideais. Por isso, à medida que nos aprofundamos na era da informação e da tecnologia digital, é natural que a técnica evolua para aprimorar essa realidade e os desafios que se apresentam.

Hoje, a indústria está passando por uma transformação em direção à automação avançada, à inteligência artificial⁴ e à robótica. O trabalho manual está sendo substituído por máquinas mais inteligentes do que as da Terceira Revolução Industrial assim como por algoritmos⁵ sofisticados, e o papel do ser humano no processo produtivo está sendo redefinido.

Estamos vivenciando uma época em que a técnica, impulsionada pela tecnologia digital, desempenha um papel central na sociedade, e não mais compulsório ou ferramental. A automação está alterando profundamente as estruturas de trabalho, as relações sociais e o estilo de vida. Novas habilidades e competências são valorizadas, e a capacidade de adaptação e aprendizado contínuo se tornaram essenciais.

A ascensão da inteligência artificial está levando ao desenvolvimento de novos produtos e serviços que estão automatizando tarefas, melhorando a tomada de decisões e personalizando nossa experiência. O desenvolvimento das realidades virtual e aumentada está criando novas formas de entretenimento, educação e treinamento.

A este fenômeno de profundas alterações sociais decorrentes de grandes inovações em curto espaço de tempo cunhou-se o conceito de Revolução 4.0, usado para se referir à Quarta Revolução Industrial. Ela, que despontou da primeira década do século XXI e continua ainda hoje, é caracterizada, dentre outros, pelo uso de tecnologias digitais, como Inteligência Artificial (IA), Robótica, *Big Data*⁶ e impressão 3D; e está revolucionando tudo que conhecemos.

No entanto, é importante observar que o intervalo histórico entre o que foi considerada a Terceira Revolução Industrial e o início desta Quarta é de menos de dez anos, comparado com o período de três a quatro décadas das grandes transformações anteriores, além do desenvolvimento prévio e gradativo de séculos. A revolução iniciada em meados do século XX

⁴ Inteligência artificial pode ser entendida como a capacidade das máquinas de pensarem como seres humanos, isto é, aprender, perceber e decidir quais caminhos seguir de forma racional diante de determinadas situações. Disponível em: <https://tinyurl.com/3xd4ny5s>. Acesso em: 30/07/2023.

⁵ Um algoritmo é um conjunto de instruções e regras em linguagem de programação que dizem a um programa de computador o que fazer para executar sua função. Disponível em: <https://tinyurl.com/yc2mv22y>. Acesso em: 30/07/2023.

⁶ *Big Data* é a área do conhecimento que estuda como tratar, analisar e obter informações a partir de conjuntos de dados muito grandes, muitas vezes não tratados e de fontes diversas. Disponível em: <https://tinyurl.com/3v5damc7>. Acesso em: 30/07/2023.

inaugurou um caminho em que as transformações não mais seguem em um ritmo incremental, mas sim numa nova era de desenvolvimento disruptivo, em que o mundo físico não é mais o limite, mas sim a imaginação. Para o economista fundador do Fórum Econômico Mundial,

As revoluções industriais anteriores levaram séculos para se desenvolver, mas a quarta revolução industrial está se desenrolando em um ritmo muito mais rápido. Isso é devido ao desenvolvimento da tecnologia digital, que está permitindo que as novas tecnologias sejam desenvolvidas e implementadas mais rapidamente. (SCHWAB, 2016, p. 11)

Como símbolo da Quarta Revolução Industrial até o momento, as IAs têm sido consideradas a grande inovação do ano de 2023⁷. Essa tecnologia é hoje assunto em alta nas redes, e já está disponível para uso gratuito do público pelas principais empresas de tecnologia atuais, conhecidas como *Big Techs*. Definida como sistemas que podem raciocinar, aprender e agir de forma independente, as IAs têm não só o potencial como também a promessa de revolucionar uma ampla gama de setores, incluindo saúde, finanças, transporte e manufatura.

Atualmente, não é preciso ir longe para encontrar algum exemplo de Inteligência Artificial no nosso cotidiano. Dos populares modelos generativos de linguagem, isto é, Chatbots⁸ simuladores de conversas como o ChatGPT, ao recém-lançamento do Google no Brasil, Bard, passando pelos também assistentes virtuais Alexa, Cortana, Siri e Google Assistente, todos estão embutidos e acessíveis, querendo ou não, no dispositivo eletrônico mais próximo de você — independente de qual marca ou fabricante for.

Inúmeros outros modelos já são aplicados nas tarefas corriqueiras, como checagem e filtragem de e-mails e buscadores ou geradores de imagens, seja na rede mundial de computadores, seja na galeria pessoal do seu smartphone. No mais, softwares tradutores, ranqueadores de informações relevantes até o sistema automatizado da sua instituição financeira ou da sua loja preferida já adotam essas tecnologias.

Segundo a consultoria FronierView⁹ (2023), a expectativa é de que até 2030 haja um aumento de 4,2% do PIB brasileiro decorrente somente de Inteligências Artificiais. Esse valor equivale a toda produção de serviços no país no ano de 2022¹⁰.

No mais, uma vez que as IAs são sistemas abastecidos com dados diversos de modo a aprenderem com padrões e técnicas de Machine Learning¹¹ para então agirem de forma

⁷ Disponível em: <https://tinyurl.com/s6fxzw3r>. Acesso em: 29/07/2023.

⁸ Chatbot é um programa de computador que tenta simular um ser humano na conversação com as pessoas. Disponível em: <https://tinyurl.com/h83fwc5e>. Acesso em: 30/07/2023.

⁹ Disponível em: <https://tinyurl.com/s6fxzw3r>. Acesso em: 29/07/2023.

¹⁰ Disponível em: <https://tinyurl.com/4n4vy6hu>. Acesso em 30/07/2023.

¹¹ *Machine Learning* pode ser traduzido como aprendizado de máquina e representa um sistema que pode modificar seu comportamento autonomamente tendo como base a sua própria experiência. Disponível em: <https://tinyurl.com/4pu68f6y>. Acesso em: 30/07/2023.

autônoma, nem o céu é o limite para seu crescimento. Considerando que sua matéria-prima são dados, em um contexto informacional de Sociedade em Rede, não é difícil conseguir esse insumo em expansão, já que a cada ano batemos recordes de produção de informações em larga escala.

Segundo relatório do *International Data Corporation* (2021)¹², só em 2020 foram criados 64,2 zettabytes de dados, número 23% maior do que em 2019; e, nesse ritmo de crescimento, a expectativa é que cheguemos a 2025 com 175 zettabytes. Neste caso, a maior parte dos dados provém de dispositivos móveis, porém outras fontes importantes e em expansão originam-se de agentes novos no recém-criado ecossistema digital, como sensores, redes sociais e dispositivos de *Internet of Things* (IoT)¹³.

Estes dispositivos cujos dados são gerados independentemente dos humanos, ainda que por meio de interfaces que tangenciam atividades orgânicas, são classificados por Bruno Latour como actantes desse novo ecossistema complexo de atores em rede.

O mundo moderno é composto por uma rede complexa de actantes, incluindo humanos, não humanos e tecnologias. As tecnologias, como big data, sensores e IoT, estão se tornando cada vez mais poderosas e estão tendo um impacto profundo em nossas vidas. Elas estão nos permitindo coletar e analisar uma quantidade sem precedentes de dados, e estão nos permitindo interagir com o mundo ao nosso redor de novas maneiras. As tecnologias são actantes no sentido de que têm a capacidade de agir e de causar um efeito no mundo. Elas não são simplesmente ferramentas que usamos, mas são agentes ativos que estão moldando nossas sociedades. (LATOUR, 2014, p. 29)

A partir disso, é possível refletir se, no momento em que vivemos, a tecnologia está deixando de ser um atributo a serviço do desenvolvimento humano para ser reconhecida como um novo ente social autônomo e independente.

Hoje, esta tecnologia emancipada já está desenvolvendo novos produtos e serviços, como carros autônomos, cirurgias robóticas e até novos softwares, o que impulsiona o surgimento de novas técnicas e acelera todo o processo de novas revoluções industriais. Segundo artigo de 2017 do *MIT Technology Review*¹⁴, um experimento do Google verificou que uma inteligência artificial foi capaz de criar outra com maestria superior às similares desenvolvidas por humanos, ainda que respondendo ao comando inicial de um indivíduo de carne e osso.

Logo, com vistas a este cenário automatizado e inteligente a que caminhamos, onde os

¹² **THE Digital Universe of Opportunities: Ten Shortfalls to Overcome.** International Data Corporation, 2021.

¹³ O conceito de *Internet of Things* (IoT) foi cunhado pela primeira vez em 1999 por Kevin Ashton, um executivo de marketing da Procter & Gamble. Ashton definiu a IoT como “a interconexão de objetos físicos ao mundo digital, permitindo que eles coletem e troquem dados sem a necessidade de intervenção humana”.

¹⁴ Disponível em: <https://tinyurl.com/588p299x>. Acesso em: 30/07/2023.

humanos não são mais os únicos entes digitais responsáveis pelas inovações, nem mesmo as únicas fontes produtoras de recursos devido às automações industriais, a técnica está automatizada e de certa forma autônoma.

Definitivamente, à medida que as máquinas se tornam mais capazes de realizar tarefas que antes eram realizadas apenas por humanos, nós precisamos nos concentrar em tarefas e habilidades intransferíveis, que requerem criatividade, pensamento crítico, empatia, cooperação, conexão e interação.

2.3 Da Automatização da Técnica à Interação Humana

Conforme mencionado anteriormente, Klaus Schwab, economista fundador do Fórum Econômico Mundial, cunhou o termo Revolução 4.0 para descrever a transformação tecno-industrial do início deste século. Como um conceito criado especificamente para as circunstâncias da contemporaneidade, esta revolução tecnológica representa uma transição significativa na história da humanidade na medida em que a técnica tem se tornado autônoma.

Isso ocorre porque as novas tecnologias da informação estão tornando possível que os códigos aprendam, tomem decisões e executem por conta própria atividades antes desenvolvidas por indivíduos. Tal situação, dentre as consequências já abordadas, contribui para o fechamento de vagas de emprego em detrimento de automações industriais, por exemplo. Para o geógrafo britânico David Harvey,

Nessa nova era, a tecnologia, elemento sumário da imaginação popular e símbolo de futuro, desempenha um papel essencialmente automatizador, permitindo que o setor produtivo corte processos de pouco valor agregado, reduzindo custos e empregos em nome da eficiência e produtividade. (HARVEY, 1989, p. 187)

Nesse sentido, o fenômeno conhecido como desemprego estrutural é de certa forma bastante popular entre o grande público e reiteradamente debatido por especialistas de diversos setores. Ainda que se refira ao desencontro entre a oferta e a demanda de trabalho, neste caso decorrente das mudanças tecnológicas, existem discursos sobre a capacidade da tecnologia de, assim como acabar com empregos, criar novos para as novas realidades que estão por vir.

Porém, de uma forma ou de outra, fato é que não é viável para um indivíduo competir com uma máquina desenhada e desenvolvida especificamente para a execução de uma tarefa. Ainda que os humanos sejam infinitamente mais complexos, multifacetados e herdeiros de uma história evolutiva extremamente rica e moldada inicialmente para a sobrevivência em tempos hostis, uma máquina será certamente melhor na execução de uma atividade repetitiva e amorfa.

Desde que o trabalho braçal e mecânico — como uma construção social aplicada à

produção de recursos como atividade final não agregadora de valor ao homem, mas sim como venda de mão de obra e tempo — existe, em sua grande parte somente serviu para nos reduzir a peças de engrenagens. Portanto, nada mais natural do que delegar tais atividades à técnica autônoma construída para tal.

Todavia, como aponta Richard Susskind, professor de Direito na Universidade de Oxford, em seu livro *The Future of the Professions*, embora algumas tarefas possam ser automatizadas, felizmente outras exigem habilidades humanas, como o julgamento, a criatividade, interação e empatia.

Não obstante, uma habilidade imprescindível ao cotidiano e primorosamente dominada pelos humanos é a capacidade de se relacionar, ressignificar interações, conceitos e cocriar realidades. Este tipo de conexão orgânica e intrínseca está longe do domínio artificial, e faz jus à necessidade interativa humana, como expresso pelo neurocientista David Eagleman:

Os relacionamentos humanos são complexos e sutis, e envolvem uma variedade de fatores, incluindo empatia, compreensão e compaixão. Máquinas e inteligências artificiais não são capazes de replicar esses fatores, e portanto não podem criar relacionamentos genuínos com os humanos. (EAGLEMAN, 2014, p. 32)

Nesse sentido, as máquinas podem, por exemplo, gerar texto, música e imagens, mas não podem criar algo novo e original, sendo limitadas pelo código que foi escrito para elas. Ademais, também não são capazes de conhecer empatia ou algo que a valha, ainda que possam simular respostas empáticas, já que em síntese essas tecnologias são grandes processadores e replicadores de informações prontas e nada mais. Portanto, não são capazes de entender ou interpretar as emoções humanas, já que estas não estão no campo simplista da binariedade.

A vocação humana para interação e relacionamentos é uma das características mais antigas e importantes que nos diferenciam de outras espécies. Ela sempre foi essencial para nossa sobrevivência e evolução, permitindo-nos chegar a patamares de colaboração, cooperação e interação incrivelmente fantásticos. Essa conexão a nível emocional permite entender sentimentos, colocar-se no lugar do outro, compartilhar experiências e superar desafios.

Um exemplo já abordado, a fofoca é uma forma de comunicação cotidiana, mas que vai além do propósito imediato de troca de informações acerca de uma situação ou de indivíduos. É um advento social extremamente importante e útil que transborda significado com o uso de poucas palavras, sendo capaz de gerar sentimentos e reações que variam da empatia à repulsa, vales de identificação ou estranheza e, claro, momentos de aproximação ou afastamento entre indivíduos.

Como qualquer interação humana, há inúmeras camadas implícitas sobrepostas,

elevando a mais “banal” interação a um evento de múltiplos fatores, interpretações, sentimentos e significados, podendo ser ao mesmo tempo únicos e compartilhados tanto entre os envolvidos quanto os espectadores.

Mais do que uma simples troca de informações entre entes, a comunicação deve ser entendida como um fenômeno sociocultural idiossincrático, sendo a linguagem o alicerce desse sistema plural de construção de significados. Para os pesquisadores Mark Knapp e Judith Hall,

A comunicação humana é um processo complexo e multifacetado que envolve uma variedade de fatores, incluindo a linguagem, o corpo, as emoções e o contexto social. É um processo dinâmico que está em constante evolução, e que é influenciado por uma série de fatores, incluindo a nossa cultura, a nossa sociedade e a nossa história. (KNAPP; HALL, 2010, p. 3)

Para além das definições de comunicação verbal e não verbal, intencional ou não, e subjetividades, existe uma área de estudo que traz conceitos-chave para a nossa forma de comunicar. A semiótica entende que, dentro da linguagem — isto é, o sistema que é usado para comunicar ideias, emoções e valores —, existem signos que remetem à forma como interpretamos e lemos o mundo ao nosso redor.

Logo, a semiose, que é o processo de produção e interpretação de significados que ocorre quando um emissor utiliza um signo para transmitir uma mensagem a um receptor, em que o receptor, então, interpreta seu significado de acordo com seu conhecimento e experiência sociocultural, não é possível por máquinas. Assim, nós humanos somos capazes de compreender significados porque possuímos uma compreensão e conhecimento do mundo ao nosso redor, ainda que particular à cada experiência intrínseca individual.

As máquinas, por outro lado, não possuem esse conhecimento e experiência, sendo programadas para processar informações de acordo com um conjunto de regras. Nesse sentido, não são capazes de ir além e entender as complexidades e sutilezas da versátil comunicação humana e com isso criar relacionamentos e interações verdadeiras ou sinceras, e quem dirá narrativas, inspirações ou realidades compartilhadas.

Não obstante, outro fator não passível de sintetização virtual são as narrativas compartilhadas entre aqueles que possuem o mesmo contexto sociocultural. Neste aspecto, percebe-se que alguns discursos em especial são não só comumente compreendidos por um grupo de pessoas, como também aceitos e partilhados como algo maior.

A partir disso é possível entender a estrutura e o poder das narrativas ficcionais mitológicas e até ideológicas, criadas seja para explicar o mundo ao redor, seja para fornecer orientações morais. Elas, quando compartilhadas entre indivíduos com a mesma base social de referências, têm o potencial de inspirar milhares ou milhões a agir conforme um determinado

comportamento sob uma conexão de comunidade.

Tal fenômeno é ao mesmo tempo impressionante devido à sua capacidade agregadora — isto é, de fazer com que indivíduos sintam-se pertencentes e atuem coletivamente em prol de algo — quanto perigoso quando empregado contra indivíduos ou populações. Mitos como a criação do mundo, assim como de deuses e heróis são compartilhados por muitas culturas até hoje e sua origem é passível de ser remontada em tempos primitivos. Para o pensador Roland Barthes,

Os mitos são uma forma de linguagem que nos permite dar sentido ao mundo ao nosso redor. Eles nos ajudam a entender nossas emoções, nossos relacionamentos e nosso lugar no universo. Os mitos também podem ser usados para unir as pessoas, fornecendo-lhes um senso de identidade comum e um propósito compartilhado. (BARTHES, 1978, p. 17)

Se por um lado a teoria da fofoca¹⁵ considera que ela foi uma cola agregadora que permitiu a expansão dos primeiros grupamentos humanos, essa mesma teoria abre brechas para a ficção ter contribuído ainda mais exponencialmente para o aumento de indivíduos nesses agrupamentos coesos.

Todavia, engana-se quem pensa que a representação das ficções sociais fica restrita ao campo da religião, lendas e mitologias, ou ainda um símbolo de outras eras. Empresas e Estados Nacionais, dentre outros entes, também são ficções modernas, uma vez que não são entidades naturais, mas construções sociais criadas por humanos e que existem apenas porque nós, como sociedade, concordamos que elas existem. Máquinas como leitoras de códigos não são capazes de imaginar, e isso torna ainda mais especial a comunicação humana e seus desdobramentos.

A própria noção de país, localizado em um território, delimitado e fronteiriço, e organizado por regras é um grande exemplo de construção social, afinal não nos é palpável as linhas abstratas de delimitação espacial de um bairro, cidade ou região, ou ainda suas regras. Ainda que haja muros, cercas, constituições e códigos de leis, por exemplo, estes vieram *a posteriori*, como forma de tangibilizar estas convenções, e a partir do momento em que os indivíduos que as seguem e ratificam sua existência passam a questionar ou deixar de seguir, cabidas as possíveis sanções sociais, essa convenção perde força.

Ademais, outros entes, como organizações da sociedade civil, sindicatos, associações, partidos políticos, governos, instituições, marcas e até conceitos como o de justiça, entre inúmeros outros, também são ficções modernas. Elas são criadas por pessoas que compartilham

¹⁵ A teoria da fofoca, popularizada por Yuval Harari no livro *Sapiens*, traz a concepção de que a linguagem humana evoluiu complexamente a partir da fofoca entre grupamentos humanos, permitindo ampliar capacidades de interação e confiança e, por consequência, o limite de indivíduos por grupo. (HARARI, 2015)

interesses comuns e que desejam trabalhar juntas para alcançar esses objetivos específicos. Para o historiador Yuval Noah Harari,

Toda cooperação humana em grande escala — seja um Estado moderno, uma igreja medieval, uma cidade antiga ou uma tribo arcaica — se baseia em mitos partilhados que só existem na imaginação coletiva das pessoas. (HARARI, 2015, p. 28)

Dito isso, é possível compreender o nível de complexidade e múltiplas camadas nas quais as interações humanas estão imersas, e a forma como se estabelecem ser inviável e até mesmo ininteligível para as inteligências artificiais e máquinas que nos cercam nesta Revolução 4.0. No entanto, não é porque as tecnologias não são capazes de ler e replicar nossas complexidades que devemos menosprezá-las ou não utilizá-las como meio para outras tarefas e atividades menos orgânicas e complexas.

Afinal, foi visto que a técnica e tecnologia, como uma extensão do ser humano, acompanha-nos desde tempos primordiais e têm contribuído de forma concreta para o estabelecimento de todos os patamares sociais já vivenciados até aqui. Além disso, os artifícios usados pela humanidade ao longo da nossa história nunca tiveram a pretensão de um dia nos substituir, mas sim complementar e auxiliar na execução de alguma atividade ou resolução de um desafio. Logo, uma vez que essas inteligências já estão aqui, não há por que não as utilizarmos como meio para extrair o máximo potencial de nós mesmos.

Conforme afirmam os doutores Barros, Oliveira e Faria (2023),

A tecnologia pode nos ajudar a aprender, trabalhar e nos comunicar de novas maneiras, mas ela não pode substituir a importância das relações humanas. É importante usar a tecnologia para complementar nossas habilidades naturais, não para substituir elas. (BARROS; OLIVEIRA; FARIA; 2023)

3. RELAÇÕES PÚBLICAS E RAMIFICAÇÕES NO MUNDO CONTEMPORÂNEO

Em uma análise preliminar, direcionamos nossa atenção para as Relações Públicas como uma disciplina essencial na administração intrincada de relacionamentos, transcendendo as fronteiras entre organizações e seu público-alvo. Exploramos minuciosamente seus contextos, examinando as nuances de sua percepção pública e as distintas nomenclaturas que permeiam o mercado e a academia no país. Em paralelo, lançamos um olhar crítico sobre as tendências de inovação em Relações Públicas, delineando como essa disciplina se adapta de maneira ágil e perspicaz às exigências tecnológicas e à volatilidade inerente à sociedade contemporânea. Este exame aprofundado visa não apenas compreender a importância intrínseca das Relações Públicas, mas também mapear sua evolução dinâmica no cenário atual, onde a interconexão e a instantaneidade ditam as regras do jogo.

3.1 Relações Públicas Como Administração de Relacionamentos

Em um cenário de transição como o que vivemos, em que há, ao mesmo tempo, o surgimento de novas tecnologias disruptivas a cada piscar de olhos e consequente afloramento de novas implicações sociais dentre as atemporais, é perceptível o clima de incerteza e liquidez. Ainda que Bauman¹⁶ tenha personificado esse sentimento, de certo modo angustiante, no início dos anos 2000, há quem diga que essa sensação perdura mesmo vinte e três anos depois.

Este momento histórico, com características de racionalidade, progresso tecnológico e fragmentação social, com toques de uma era globalizada, conectada e com tendência ao intelecto em uma nova roupagem do fazer mecânico, marca um limbo entre o que foi e o que não se sabe o que será. Porém, como visto, alguns elementos são atemporais na história dos acontecimentos e períodos sociais, como o uso de tecnologias, elementos ficcionais e a interação humana.

Nesse sentido, uma vez que as sociedades humanas são baseadas nas relações de troca de confiança e organizadas com bases em crenças compartilhadas, como justiça e democracia, estabelece-se que a interação entre partes, ora conflitantes, ora convergentes, resulta em um relacionamento. Assim, esta conexão entre indivíduos, construída a partir de interações capazes de criar vínculos, sejam eles profissionais ou pessoais, são resultado da comunicação frequente em que as pessoas compartilham informações e experiências, e podem construir confiança e

¹⁶ BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

intimidade ou repulsa e descrença.

Para o professor Antônio Carlos da Rocha Falcão,

Os relacionamentos humanos são conexões entre duas ou mais pessoas que são baseadas em uma troca contínua de informações, emoções e apoio. Eles são estabelecidos por meio de um processo de comunicação e interação, que pode ser verbal, não verbal ou uma combinação dos dois. (FALCÃO, 2019, p. 12)

Todavia, quando em um contexto líquido do século XXI, cuja era da globalização e da tecnologia destacam a fragilidade das relações sociais e a erosão do sentido de comunidade na sociedade contemporânea, as relações humanas se mostram cada vez mais fugazes e superficiais, contribuindo para a fragmentação da sociedade.

Para o sociólogo polonês Bauman (2001, p. 102),

No líquido cenário da vida moderna, os relacionamentos talvez sejam os representantes mais comuns, agudos, perturbadores e profundamente sentidos da ambivalência. (BAUMAN, 2001, p. 102)

Ou seja, em uma sociedade em que os relacionamentos estão cada vez mais precários e efêmeros, a interação humana é ainda mais importante e um fator determinante para se criar e fortalecer laços sociais, ou destruí-los.

Não obstante, uma profissão e campo de conhecimento que outrora tenha despontado na Era Moderna e passado por diferentes fases em sua trajetória de desenvolvimento, hoje ainda que pouco conhecida do grande público, recebe em partes o desafio de administrar esses relacionamentos e laços sociais liquefeitos em tempos fugazes.

As Relações Públicas como disciplina e área estruturada possuem poucas décadas de existência, especialmente no Brasil, porém, se considerarmos sua atuação, é possível remontar atividades diversas na modernidade e contemporaneidade, assim como em períodos clássicos da antiguidade, uma vez que, como o conceito remete, relacionamento com público é uma vertente intrínseca da interação humana, que acontece a milênios.

Nesse sentido, excluindo-se a presunção de que cabe às Relações Públicas a exclusividade de lidar com o relacionamento humano, o que de longe nunca foi o intuito, pode-se dizer que há, hoje, um consenso na profissão sobre o objeto da atividade quanto à administração ou gestão de relacionamentos que se deseja estrategicamente entre organizações e seus públicos. Neste contexto, pode-se compreender de forma genérica que organização é uma “entidade em associação de pessoas que tenha uma missão e objetivos comuns”, e público como “todos os indivíduos ou grupos que têm interesse ou impactam uma organização” (KUNSCH, 2003, p. 10).

Segundo o livro *Public Relations As Relationship Management: A Relational Approach*

*To the Study and Practice of Public Relations*¹⁷, a relação entre organizações e seus públicos, e o enfoque na administração e gestão dos relacionamentos era não só um tema recorrente em 1998 para os mais de 1.100 profissionais da área entrevistados em vinte e cinco países dos cinco continentes, como foi reforçado em 2021 pelo estudo *4ª Revolução Industrial no olhar dos gestores de comunicação: ampliação do lugar estratégico e direcionamento dialógico-relacional*¹⁸, em que a abordagem relacional ainda é no mundo da Quarta Revolução Industrial de hoje, um paradigma dominante e holístico de Relações Públicas em todo o mundo.

Diferentemente da abordagem tradicional, cujo enfoque se dá na transmissão da informação de forma eficaz, a predominância da abordagem relacional se dá por considerar a confiança, credibilidade e principalmente a reciprocidade como elementos-chave na construção de relacionamentos duradouros e harmônicos na sociedade. Assim, diferentemente da gênese das Relações Públicas, fortemente marcada pela atividade de Ivy Lee¹⁹ e posteriores influências de Edward Bernays²⁰ no que tange a persuasão do público frente aos objetivos organizacionais, o paradigma relacional decorrente dos anos 1980 e 1990 se aproximam dos preceitos éticos de uma sociedade cada vez mais transparente e digital.

Complementarmente a esse aspecto, em 1950 surge a metáfora da Casa de Vidro, definida pelo professor Charles Redfield, que, com esse artifício, conseguiu prever e prescrever a transparência exigida e vivenciada, hoje, muito forte no ambiente digital para um contexto de relacionamentos constitutivos de reputação e imagem em meados do século passado. Afinal, dentre outras atividades, as Relações Públicas trabalham a reputação e imagem de organizações, e no cenário da visionária metáfora em questão, as reputações só se desenvolvem solidamente, com confiança, credibilidade e respeito do público quando se propõem a dialogar de forma aberta e transparente.

Nesse sentido, a analogia da *Casa de Vidro* se apresenta atual e um alicerce para o modo de se relacionar que se deseja em Relações Públicas; isto é, baseado na ideia de que as

¹⁷ KI, Eyun-Jung; KIM, Jeong-Nam; LEDINGHAM, John A. **Public Relations As Relationship Management: A Relational Approach To the Study and Practice of Public Relations**. 2nd ed. Routledge Communication Series. Routledge, 2015.

¹⁸ OLIVEIRA, Rosângela Florczak de; SANTOS JUNIOR, Paulo Gilberto Nemitz dos. **4ª Revolução Industrial no olhar dos gestores de comunicação: ampliação do lugar estratégico e direcionamento dialógico-relacional**. In: Anais do XV Congresso Abrapcorp, 2021, Brasil. 2021.

¹⁹ Ivy Lee foi um dos primeiros profissionais de relações públicas, e é considerado o pai das relações públicas modernas. No entanto, em seu modelo de comunicação as organizações são vistas como emissoras de mensagens, e o público como receptor passivo, permitindo que se utilizasse a comunicação das organizações para controlar a percepção pública, e não para construir relacionamentos. (GRUNIG, HUNT, 2002)

²⁰ Edward Bernays, sobrinho de Freud, é considerado o pai da propaganda e acreditava que as relações públicas poderiam ser uma forma de manipular a opinião pública para o benefício das organizações. (LEDINGHAM, 1965)

organizações devem ser abertas à comunicação com seus públicos e estar dispostas a compartilhar informações sobre suas atividades, decisões e operações em prol da confiança e credibilidade. Mais de meio século depois, percebe-se que esse modelo proposto tem, hoje, caminhado fortemente para se tornar imperativo de sobrevivência e relacionamento, já que na Era Digital as organizações estão cada vez mais expostas ao escrutínio público, quer queiram ou não.

Assim, ao serem cobradas, seja pelo público, seja pela concorrência, a estarem cada vez mais ativas nas redes, onde se pode acompanhar e julgar suas atividades em tempo real, alguns paradigmas se estabeleceram e mudaram de vez a dinâmica do relacionamento com público, sendo os dois principais:

- A responsabilidade em corresponder discurso e ação, uma vez que discursos vazios e propagandas infundadas agora não param sequer minutos em pé frente à opinião pública, que, munida de um vasto mar de dados, rapidamente baliza e se posiciona;
- A necessidade de abandonar padrões de comunicação de eras fordistas, em que só se comunicava o que era conveniente e ainda não permitia a voz do público. Hoje, queira ou não, os stakeholders não precisam que lhe seja dada voz, eles já a possuem e amplificam exponencialmente se for necessário para fazer a organização ouvir e, claro, responder.

Portanto, percebe-se que, em um cenário digital em que os dados e as informações percorrem o mundo em segundos, um relacionamento estratégico, isto é, construído com base em um plano de ação estruturado, mas ainda que flexível, responsivo e ético, baseado na veracidade em vias de mão dupla, é essencial para almejar um sólido alicerce que resista às intempéries desses tempos líquidos.

Apesar dos benefícios, como a fluidez, que as tecnologias da informação e comunicação proporcionam, elas também criaram novos desafios para o relacionamento estratégico, uma vez que, como visto, a desconfiança é uma característica desses tempos, e solidificar um histórico ilibado em tempos de *fake news*, informações desencontradas e múltiplas vozes traz uma carga a mais de dificuldade na construção de relacionamentos de confiança entre os indivíduos e empresas.

No entanto, ainda que difícil, o relacionamento é ainda mais importante do que nunca, no sentido de que, apesar da tecnologia ter nos tornado mais conectados, também nos fez mais isolados, cada qual com sua boia salva-vidas nesse mar de informações, na maioria das vezes ruidosas, que de certa forma projeta o indivíduo a se cercar instintivamente em ilhas de

conteúdos que reafirmam suas próprias visões de mundo.

A organização *The Public Relations Society of America*²¹ (PRSA), a maior e mais antiga organização profissional da categoria, define que o relacionamento em Relações Públicas abarca “conexões entre pessoas e organizações que são baseadas na confiança, compreensão e respeito mútuo”, e a comunicação, quando estabelecida nessas bases, demonstra o poder da interação e papel social da profissão como necessária na criação de pontes entre essas ilhas comunicacionais isoladas no vasto oceano de dados, agora mais do que nunca.

Neste mesmo aspecto, Porto Simões (1995) destaca que as Relações Públicas não são apenas uma atividade técnica de comunicação, mas uma atribuição de gestão que deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização e, claro, com sua realidade. Uma vez que o relacionamento é uma dimensão fundamental das Relações Públicas, como uma atividade centrada na interação entre uma organização e seus públicos de interesse, enfatiza-se que a profissão busca estabelecer um diálogo aberto e transparente, a fim de construir relacionamentos duradouros baseados em confiança, credibilidade e respeito mútuo.

Nesse sentido, as Relações Públicas têm um papel fundamental para além da sua função corporativa mais popular de construção de imagem e reputação de organizações, bem como prevenção e gerenciamento de crises de imagem. Seu papel social em uma sociedade conectada e hiper informada é, acima de tudo, o de adotar uma abordagem mais humana e relacional em suas práticas de comunicação, desempenhando um papel importante para a construção de uma sociedade mais informada, participativa e justa.

Portanto, relacionamentos que se querem estratégicos e focados na relação ambidestra entre organizações e públicos se aproximam da noção de Relações Públicas como mediadora social, uma vez compreendendo e administrando interações das mais diversas entre públicos e organizações distintas.

Para o professor e pesquisador Porto Simões (2006, p. 120): “Toda profissão tem um propósito moral. A Medicina tem a Saúde. O Direito tem a Justiça. Relações Públicas têm a Harmonia — a harmonia social.”

3.2 Contextos e Nomenclaturas do Mercado de Relações Públicas

Com vistas ao cenário apresentado e a importância da atividade de Relações Públicas

²¹ Fundada em 1947 e com mais de 30 mil membros em todo o mundo, a *Public Relations Society of America*, ou PRSA, foi criada para promover a excelência na prática das relações públicas e a ética profissional. É a mais antiga organização profissional de Relações Públicas do mundo e contribui de forma expressiva para sua disseminação e institucionalização. Disponível em: <https://tinyurl.com/4drut27c>. Acesso em: 13/09/2023.

quanto ao seu trato dos relacionamentos que se deseja harmônicos, coesos e dialógicos, faz-se interessante compreender também um pouco do panorama da profissão hoje no país, especificamente no que tange a suas nomenclaturas e percepções no mercado e academia.

Neste momento, a grande quantidade de informações às quais somos expostos, como já abordado, não só afeta os indivíduos, como também organizações no sentido de que, no enorme fluxo de dados disparados, é difícil verificar a veracidade e o impacto de tudo. Em se tratando de marcas e reputações, estar atento e presente se tornou ainda mais essencial nesse novo mundo, e tem sido cada vez mais compreendido como estratégia de sobrevivência digital, já que, uma vez que essas informações circulam e podem ser sobre as organizações, é melhor que estas estejam por perto para manejar a própria narrativa e imagem.

Nesse sentido, com essas transformações vividas, é perceptível que muitos aspectos da vida social migraram seus olhares e tendências para a vida digital, ressignificando conceitos e direcionando estratégias para agora contemplar essa nova realidade. Isso não foi diferente com as Relações Públicas, já que, ainda que no âmbito digital, relacionamentos são seu foco de atuação, e compreender este cenário computacional se tornou imprescindível.

Como resultado, inúmeros estudos foram e continuam sendo desenvolvidos acerca das interações digitais, suas técnicas, aprimoramentos e consequências, e novas áreas de atuação foram criadas, com foco nas métricas passíveis de serem extraídas, assim como gestão de redes, influenciadores, monitoramento e imagem digital. Essas novas áreas de mercado e pesquisa já nasceram com grande potencial de crescimento, como ilustra o relatório da consultoria Gartner²² (2023). O digital é uma das principais tendências de Relações Públicas para os próximos anos, sendo responsável por mais da metade do orçamento de comunicação das empresas até 2025, e a profissão tem se baseado mais do que nunca em dados.

Neste aspecto, é importante dizer que, apesar das atividades da profissão terem sido expandidas para um novo contexto, sua atividade *core*, com abordagens e metodologias já conhecidas, não foi invalidada nem inviabilizada; pelo contrário, continua aplicável nesse mundo cyber, ainda que aliada a um aprendizado desses novos ecossistemas digitais. Segundo a professora Ana Carolina Gomide,

As relações públicas são uma atividade que se adapta às mudanças do mundo. A ascensão do mundo digital trouxe novos desafios e oportunidades para as relações públicas, mas a disciplina continua a ser essencial para o sucesso das empresas. As relações públicas são necessárias para ajudar as empresas a construir relacionamentos com seus públicos-alvo, e o mundo digital oferece novas ferramentas e oportunidades para as relações públicas fazerem isso. (GOMIDE, 2018, p. 27-28)

²² GARTNER. **The Top 10 Strategic Trends for Public Relations in 2023**. [S.l.]: Gartner, 2023.

Aprender sobre a mecânica de funcionamento das redes sociais, algoritmos, *Copywriting*²³, *SEO*²⁴, *Analytics*²⁵, *Design Gráfico*, *CRM*²⁶ e até alguns conceitos de programação passou a ser um diferencial e até exigência do mercado de trabalho para os profissionais da comunicação, como Relações Públicas, e essa pressão também recai sobre a academia para que, junto à Diretriz Curricular Nacional²⁷, reestruture as matrizes de seus cursos de modo a contemplar as novas realidades da profissão. Ainda que haja uma discussão válida sobre o papel das universidades e bacharelados na formação crítica, humanística e cidadã em detrimento das técnicas específicas que vêm e vão, fato é que a profissão se mantém essencialmente a mesma na atividade e propósito de se relacionar com públicos.

Paralelamente, vislumbrando o *gap* entre o mercado de trabalho e a academia, assim como oportunidades de negócios, não só inúmeros cursos inundaram as redes, prometendo ensinar do zero ao avançado as técnicas operacionais desse novo nicho de atuação, como também o mercado de trabalho, já há algumas décadas, passou a utilizar nomenclaturas variadas para endereçar atividades profissionais da área de comunicação e Relações Públicas.

Esse fenômeno, segundo a pesquisadora Cleuza Cesca, organizadora do livro *Relações Públicas e suas Interfaces* (2006), não é novo. Já em 2006, em seu capítulo intitulado *Relações Públicas: Públicos, Mercado e Nomenclaturas*, a autora traz que uma das questões mais recorrentes dos estudantes de Relações Públicas é justamente a discrepância entre o conceito e os termos usados na academia no que tange ao arcabouço teórico de Relações Públicas e a nomenclatura mercadológica em vagas de emprego e atuações.

Se por um lado à época a autora descreve que essa situação “tem gerado uma inquietação no meio acadêmico” (2006, p. 33), parece que dezessete anos depois naturalizou-se, ou deixou de ser uma inquietação para boa parte da academia e dos profissionais da área. Em um estudo²⁸

²³ Copywriting é o processo de escrever textos que vendem. É uma forma de comunicação que utiliza a escrita para persuadir o leitor a tomar uma ação, como comprar um produto, contratar um serviço ou assinar uma newsletter. (Magnabosco, 2019, p. 11)

²⁴ SEO é um conjunto de técnicas e estratégias que visam melhorar o posicionamento de um site nos resultados de busca orgânica. É uma ferramenta essencial para o marketing digital, pois permite que as empresas sejam encontradas por seus clientes potenciais. (Fernandes, 2021, p. 14)

²⁵ Analytics é uma plataforma de análise web que fornece dados e insights sobre o tráfego de um site. É uma ferramenta poderosa que pode ser usada para melhorar o desempenho de um site, aumentar as conversões e melhorar a experiência do usuário. (Oliveira, 2021, p. 15)

²⁶ CRM é um sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente que ajuda as empresas a gerenciar seus dados e interações com os clientes. É uma ferramenta poderosa que pode ser usada para melhorar o atendimento ao cliente, aumentar as vendas e reduzir os custos. (Silva, 2022, p. 18)

²⁷ BRASIL. Câmara de Educação Superior. Conselho Nacional de Educação Superior. Ministério da Educação. **Resolução No. 2**, de setembro de 2013. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Relações Públicas. Resoluções do Conselho Nacional de Educação Superior. Disponível em: <https://tinyurl.com/yt3p7ty8>. Acesso em: 30/10/2023.

²⁸ BRANCO, A. C. (2022). **As diferentes nomenclaturas para a prática profissional de relações públicas: um estudo com profissionais brasileiros**. Revista Brasileira de Relações Públicas, 17(1), 1-26.

realizado em 2022 e publicado na revista da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), de seiscentos profissionais entrevistados, 75% consideram que as diferentes nomenclaturas para a profissão não são um problema, enquanto 25% consideraram que são um problema, já que pode gerar confusão e dificultar a comunicação entre mercado, público leigo e profissionais e acadêmicos da área.

Na obra de Cesca (2006) são elencados ao menos treze variações comuns de nomes para o que na prática corresponde à grande atuação de Relações Públicas, tais como:

- Comunicação Interna;
- Relações com a Comunidade;
- Eventos;
- Relações Governamentais;
- Relações com a Imprensa;
- Assessoria de Imprensa;
- Serviço de Atendimento ao Consumidor;
- Responsabilidade Social;
- Comunicação,
- Ações com o Meio Ambiente;
- Marketing Social;
- Endomarketing;
- Marketing de Relacionamento;
- Entre outras.

Para além de algumas dessas nomenclaturas constarem até como disciplinas em diversos cursos de graduação de Relações Públicas, compreende-se que a profissão é de fato ampla e possui uma essencial visão holística necessária no mundo cívico-profissional, e por isso é natural que, em alguns casos, as organizações, conforme suas políticas e estruturas internas, subdividam suas atividades de relacionamento conforme atuações pragmáticas. Porém, infelizmente, essa situação hoje parece ter se tornado padrão, e a exceção se tornou encontrar departamentos, áreas e até mesmo vagas devidamente reconhecidas como de Relações Públicas.

Ainda que exista uma variável importante a ser considerada na decisão das organizações quanto a estabelecer a nomenclatura “relações públicas” em suas estruturas e vagas devido à regulamentação da profissão — visto a exigência legal de filiação dos profissionais contratados aos Conselhos Regionais da categoria —, o mesmo não ocorre com outras áreas profissionais.

A citar Direito, Medicina e Engenharia, essa divergência de tratamento em que não há o jogo de sinônimos em vagas tradicionais no mercado, ainda que também possuam regulamentação, explicita o não reconhecimento e valorização do campo comunicacional como um todo no país aos moldes dessas áreas mais tradicionais, ainda que avanços tenham sido feitos nos últimos tempos.

Se por um lado já em 2006, Cesca, e mais recentemente, em 2021, Rosângela Florczak e Paulo Nemitz, publicaram o estudo²⁹ de que o mercado reconhece cada vez mais a importância da profissão — isto é, com sua expertise multifuncional, integral e estratégica em detrimento de técnica-operacional —, por outro, a não classificação da atividade relacional como um elemento do campo das Relações Públicas compromete o avanço do reconhecimento público, institucional e de classe da área e profissão hoje no Brasil.

Não obstante, de encontro à noção do valoramento estratégico da área por parte do mercado, a percepção do público leigo sobre comunicação e Relações Públicas, quando há, não parece ter sofrido muitas alterações ao longo desse tempo. Embora a informação esteja mais acessível com as novas tecnologias, novos elementos surgem nessa Sociedade Hiperconectada e em Rede, como a onda de cursos não profissionais aproveitando-se do *gap* entre as necessidades do mercado e a academia.

De fato, a popularização da internet trouxe muita democratização de conhecimento, dentre inúmeras outras coisas; no entanto, nem sempre o que se encontra por aí é verídico ou embasado. Em um fenômeno parecido com a já abordada Plataformização do Trabalho, a lógica Neoliberal tem patrocinado discursos como do empreendedorismo digital, no qual se vende a ideia de “trabalhe por conta própria de casa” ou até mesmo “fique rico sem sair de casa somente com seu celular ou computador” e estimulam indivíduos a seguirem por caminhos informais em busca de alguma prosperidade milagrosa. Foi a oportunidade necessária para que cursos informais, vendidos por influenciadores de diferentes ramos, explodissem, e na grande área da comunicação não foi diferente.

Assim, dentre os cursos de habilidades operacionais patrocinados por centros de profissionalização com alguma reputação e reconhecimento no mercado, surgem também outras versões amadoras. Estes, ao se proporem a ensinar técnicas cotidianas a respeito de interações e relacionamentos nas ferramentas digitais, autointitulando-se comunicadores e, na

²⁹ OLIVEIRA, Rosângela Florczak de; SANTOS JUNIOR, Paulo Gilberto Nemitz dos. **4ª Revolução Industrial no olhar dos gestores de comunicação: ampliação do lugar estratégico e direcionamento dialógico-relacional.** In: Anais do XV Congresso Abrapcorp, 2021, Brasil. 2021.

esmagadora maioria das vezes, sem conhecimento do rico arcabouço teórico por trás desse campo do conhecimento, acabam por reduzir uma área inteira a um fazer mecânico; isto é, uma percepção na contramão da Sociedade Pós-Industrial.

Neste ínterim, o popular Marketing Digital, por exemplo, é um dos conceitos guarda-chuvas utilizados para compilar um arranjado de técnicas e manuais práticos, dentre muitas variações, que circulam nas redes vendendo cursos operacionais de como se relacionar, criar e gerenciar mídias sociais a fim de obter crescimento, engajamento e remuneração, tais como:

Figura 1: Captura de tela da página inicial de resultados de busca da plataforma Google em retorno ao termo “Marketing Digital”. Acesso em 01/10/2023.



Fonte: autoria própria (2023).

Para além da questão de a maior parte destes indivíduos não serem versados em ciências da comunicação e, portanto, repassarem um *modus operandi* sem embasamento para além de sua empiricidade, o principal dano causado é à reputação das áreas do conhecimento atreladas.

Sabe-se que áreas de humanidades não possuem o mesmo nível de valorização e apreço por parte da opinião pública que as vertentes de exatas, biológicas e ciências da natureza têm, e a situação ainda piora quando uma área da comunicação pode ser facilmente resumida para o público leigo como um conjunto limitado de práticas e ações em ferramentas digitais sob nomes diversos, vendidos em cursos desenvolvidos por qualquer um na internet. Esse não é um desafio novo para os comunicadores, que já estão acostumados com expressões do tipo “todo mundo sabe se comunicar”, mas ainda assim é um desafio.

Segundo o professor e pesquisador Luiz Gonzaga Marchezan,

A comunicação é uma área fundamental para a compreensão do mundo contemporâneo. No entanto, ela ainda é subvalorizada em muitos contextos, tanto acadêmicos quanto profissionais. Isso ocorre, em parte, porque a comunicação é uma área complexa e interdisciplinar, que não se encaixa facilmente em categorias tradicionais. Além disso, a comunicação é muitas vezes vista como uma habilidade secundária, que pode ser aprendida de forma intuitiva. No entanto, a comunicação é uma habilidade essencial para o sucesso em qualquer área, e os profissionais da comunicação precisam ser devidamente reconhecidos e valorizados. (MARCHEZAN, 2017, p. 15)

Engana-se, no entanto, quem pensa que o papel da academia neste contexto de dispersão do conceito de Relações Públicas, ainda que a prática esteja mais viva do que nunca, restringe-se apenas aos cursos de graduação. As pesquisas científicas têm um papel essencial para além da inovação ou avanço de um setor, mas principalmente na consolidação e aperfeiçoamento de um campo acadêmico-profissional. E, neste caso em especial, infelizmente a literatura nacional em Relações Públicas — que por décadas se voltou para atender majoritariamente às práticas profissionais seguindo uma abordagem tradicional prescritiva, conforme trabalho apresentado por LOPES, LEMOS e DELPHINO (2023)³⁰ — vem gradativamente sendo sobreposta por artigos e estudos sobre um conceito consideravelmente novo no país se comparado à trajetória de Relações Públicas, a Comunicação Organizacional³¹.

Ainda que caiba muito estudo a respeito deste fenômeno na literatura, os resultados de um levantamento da produção acadêmica em Comunicação de 2000 a 2014, conduzido por Kunsch (2015)³², apontam que, para cada seis trabalhos de comunicação organizacional (dissertação e tese) defendidos na pós-graduação das principais universidades do país, existe apenas um de Relações Públicas. Visto isso, apesar de haver um crescimento considerável de pesquisas e estudos, até superiores numericamente às Relações Públicas, não se pode afirmar que Comunicação Organizacional tenha um campo disciplinar próprio, definido e delimitado.

Como definido pela doutora Else Lemos em sua tese *A era pós-disciplinar e o ambiente contemporâneo de relações públicas: cosmovisão ampliada da disciplina* (2017), as Relações Públicas são um campo acadêmico bem fundamentado e delimitado ao longo das últimas

³⁰ SIQUEIRA CASTRO LOPES, Valéria de; LEMOS, Else; DELPHINO, Christian. **Literatura em Relações Públicas: estudo bibliométrico da produção acadêmica de relações públicas no Brasil entre 1960 e 1990**. Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, [S. l.], v. 1, n. 1, 2023. DOI: 10.55592/524.2023.5024983. Disponível em: <https://tinyurl.com/5b6x6kvz>. Acesso em: 27/11/2023.

³¹ Neste trabalho, o conceito de Comunicação Organizacional adotado é o de Margarida Kunsch (2003, p.14), a qual o define como “um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as pessoas que nela atuam se relacionam entre si e com os públicos externos”.

³² KUNSCH, Margarida M. Krohling. **O campos acadêmicos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Brasil: caracterização, pesquisa científica e tendências/The academic fields of Organizational Communication and Public Relations in Brazil: characterization, scientific research**. Revista Internacional de Relaciones Públicas, v. 5, n. 10, p. 105-124, 2015.

décadas para o qual a Comunicação Organizacional não possui paralelo e, na busca por sua legitimação e em prol da causa estratégica comunicacional, tem se prestado, intencionalmente ou não, a confundir e dispersar a institucionalização e consolidação pública-estratégica da grande área das Relações Públicas.

Uma disciplina se estabelece após anos de prática, e considerar a história da ocupação profissional de relações públicas a que temos acesso [...] esta consolidou-se na últimas décadas do século XX e início do XXI com a constituição do campo acadêmico propriamente dito, com práticas institucionalizadas de pesquisa, ensino e capital simbólico, aquilo que Bourdieu (2011) distingue como um universo social igual a qualquer outro, onde há poder, disputas, interesses, mas também como um mundo à parte, com suas próprias regras. (LEMOS, 2017, p. 20)

De forma complementar, Fábila Lima e Fernanda Bastos, em *Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional* (2012), trazem a noção de que a legitimação de um campo está invariavelmente vinculado à maneira distinta com que seus fenômenos estudados são colocados frente aos demais campos, assim,

Sobre o processo de legitimação de um campo científico, Rousiley Maia e Vera França (2003) sugerem que ele está diretamente atrelado à competência de seus estudiosos em produzir visões consistentes dos fenômenos estudados, de maneira distinta daquela adotada por estudiosos de outros campos. Mais que isso, sugerem que esse esforço deve ser capaz de produzir conhecimentos que iluminem a prática, e ainda, contribuam para esclarecer as análises produzidas em áreas afins. (LIMA, BASTOS, 2012, p. 26)

No mais, as autoras apresentam paradigmas comunicacionais próprios do campo da comunicação social e Relações Públicas, como elementos embaixadores da Comunicação Organizacional, tais como o modelo informacional, semiótico-informacional e relacional, aos quais concluem dizendo que não há uma delimitação ou análises próprias ao campo que se deseja construir por comodidade ou conforto,

Discutir as bases epistemológicas de um campo de conhecimento ainda em construção é um desafio que nos lembra a parábola daquele que, mesmo tendo perdido as chaves em outro lugar, as procura onde há luz. Acreditamos que os estudos de comunicação com base no contexto organizacional deixam de promover suas análises inscrevendo-as no campo próprio da comunicação pela comodidade e pelo conforto trazidos, principalmente por uma perspectiva prescritiva e gerencial da administração. (LIMA, BASTOS, 2012, p. 44)

Hoje, a Comunicação Organizacional utiliza-se fortemente do arcabouço teórico e prático de Relações Públicas como prerrogativa relacional, holística, estratégica e integrada a diferentes áreas e campos de conhecimento para discutir o ambiente comunicacional e interativo inter-organizações. Não obstante, seu sucesso tem sido maior que sessenta anos de institucionalização do campo das Relações Públicas no país frente ao mercado e a academia.

Porém, um conceito extremamente mais novo do que Relações Públicas no país, ao mesmo tempo que conceitualmente tão próximo a ponto de ser facilmente confundido com tal,

tem não só disputado o espaço e atenção acadêmico-profissional das RPs, como se sobreposto a ela nesses ambientes. Ainda que a Comunicação Organizacional porventura discuta problemáticas e paradigmas dos mais diversos e estratégicos da comunicação no contexto atual, ao fazê-lo utilizando o campo disciplinar das Relações Públicas e sob uma alcunha diferente, cria-se um problema de dispersão teórica e apropriação dentro dos espaços acadêmicos de Relações Públicas, já que estes ambientes estão tratando de conceitos e prioridades distintas.

Logo, não haveria problema se ao menos houvesse de forma mais clara um campo acadêmico disciplinar próprio e bem delimitado que embasasse essa prática profissional para além do que já existe e fundamenta as Relações Públicas. Dessa forma, o problema não são as reflexões ou propostas conceituais que a Comunicação Organizacional aborda, mas sim sua proposta não lapidada e codependente, ocupando espaços em revistas, congressos e discussões de Relações Públicas que foram conquistados ao longo de décadas.

Como resultado desse cenário complexo — em que, por um lado, há o senso comum de que qualquer indivíduo faz o trabalho de um comunicador e por isso são desnecessários os profissionais e os seus respectivos cursos acadêmicos, e, por outro, há o mercado de trabalho utilizando-se majoritariamente de subterfúgios nomenclaturais ao contratar esses especialistas; assim como há desencontros conceituais na academia —, pode-se perceber alguns efeitos de desvalorização da formação geral em comunicação social. Neste caso, especialmente em Relações Públicas, por se tratar de uma área menos conhecida do grande público, diferentemente de Publicidade, Jornalismo e outras subáreas do campo da Comunicação que contam com maior projeção decorrente da tangibilidade de suas atividades profissionais.

Portanto, alguns aspectos passam a ser perceptíveis, como:

- Não reconhecimento do grande público a respeito da profissão, e muitas vezes nem pelos próprios profissionais, por não se empoderar de sua importância holística e concreta para a sociedade atual, uma vez que o mais palpável é suprido no mercado com técnicas de baixo valor agregado;
- Desvalorização do Bacharelado de Relações Públicas (graduação de quatro anos) em detrimento de cursos superiores de curta duração (dois anos) em Comunicação Empresarial ou Comunicação Organizacional, bem como de cursos técnicos como Marketing Digital, Assessoria de Imprensa, Social Media, entre outros;
- Confusão terminológica por parte da sociedade e mercado;
- Dispersão teórico-acadêmica da literatura em Relações Públicas uma vez que

esta tem se fragmentado para atender tendências e braços específicos de atuação da profissão demandados pelo mercado e subáreas acadêmicas de Relações Públicas em ascensão;

- Perda de poder estratégico do profissional de Relações Públicas, com formação superior com base crítica e humanística, para profissionais com formação técnica e conhecimento específico.

Logo, ainda que não faltem vagas no mercado de trabalho para os profissionais de Relações Públicas, pode-se dizer que é mais devido à versatilidade e integralidade dos especialistas baseada em uma formação holística e estratégica da comunicação, do que pelo pleno reconhecimento público da área e seus campos de atuação, aliados à sua importância social. Esse lento e gradual processo de substituição terminológica das Relações Públicas no mercado e seu empréstimo conceitual à Comunicação Organizacional tem consequências negativas para o empoderamento da profissão, sua consolidação disciplinar e para a comunidade, em especial neste momento de relações sociais frágeis e efêmeras.

3.3 Tendências de Inovação em Relações Públicas

A partir do entendimento de Relações Públicas como uma área multidisciplinar voltada para a gestão de relacionamentos seguido por um breve recorte panorâmico a respeito das nomenclaturas e percepções no mercado e academia, busca-se neste momento fazer uma aplicação dos grandes potenciais atemporais da área já abordados, agora direcionados neste século XXI com as possibilidades da Era da Informação e conectividade mencionadas no primeiro capítulo.

A princípio, ainda que, como abordado, as novas realidades digitais não invalidem o campo e as atividades de Relações Públicas, visto seu alicerce atemporal voltado para o relacionamento humano, existe, assim como em todos os ramos acadêmicos-profissionais, a pressão, necessidade ou até mesmo a oportunidade de renovação e atualização. Personificada nesse sentimento está a palavra “inovação”, que, neste cenário de aceleração dos ritmos de vida, desenvolvimento de novas tecnologias e incessante consumo de informações, tornou-se extremamente popular e imperativo de sobrevivência para qualquer ente social, organização ou indivíduo que, na luta por se destacar nesse oceano de dados, precisa produzir algo novo ou se reinventar.

Essa busca em um ritmo sem fim, que indiretamente retroalimenta a pressão pelo inovar ao elevar os patamares do que é novo a cada ciclo, é muito influenciada pela velocidade

característica da Quarta Revolução Industrial, que acelera as cadências de ideação, pesquisa, desenvolvimento, implementação e mensuração, permitindo o considerável achatamento do tempo entre uma grande invenção e outra ao longo das décadas. Não obstante, em momentos de crise, como da pandemia de COVID-19, foi possível observar a incrível velocidade e capacidade de resposta inovadora da sociedade frente a um desafio imprevisível e sem solução prévia ou imediata.

Nesse sentido, para a Comunicação, e em especial para as Relações Públicas, a pandemia serviu como um divisor de águas que ilustrou a forma como nesta nova realidade os desafios e crises precisam ser abordados e solucionados, isto é, com velocidade de ação e flexibilidade de planejamento, mas sem abandonar a responsabilidade em todo o processo. Tal situação levantou dúvidas e colocou em xeque modelos e padrões até então bem estabelecidos e seguidos como receitas em organizações no que tange a planejamentos e gestão de relacionamentos com públicos, imagem, reputação, e até mesmo crises.

Afinal, o mundo não é mais o mesmo que há dez ou cinco anos, e, ainda que sejam revistas periodicamente, as metodologias clássicas têm se mostrado de certa forma deficitárias no cenário contemporâneo. Logo, a grande crise da pandemia evidenciou que novos paradigmas são necessários para lidar com um mundo mais tecnológico, rápido e incerto, e assim como Castells (1996) defende a utilização das tecnologias da informação e comunicação como meio de superar a necessidade de reinvenção de novas organizações sociais, faz-se interessante que as Relações Públicas sigam o mesmo exemplo para as novas necessidades de planejamento e relacionamento.

Não obstante, o cenário desfavorável às Relações Públicas apresentado anteriormente, no que tange sua imagem e visibilidade estarem sendo aos poucos substituídas por conceitos novos, ainda que a essência seja a mesma, indica por si só que é necessária uma revisão e atualização da abordagem que vem sendo utilizada para a disseminação e o relacionamento do campo acadêmico-profissional para com o mercado, a sociedade civil e setores da academia.

Se por um lado a importância estratégica das Relações Públicas vem há algumas décadas sendo reconhecida, por outro se faz necessário redesenhar analogamente a uma matriz SWOT³³ os pontos fortes e fracos quanto à imagem institucional do campo disciplinar frente às oportunidades que a Quarta Revolução Industrial apresenta.

Ao encontro dessa perspectiva, ao se buscar referências do que tem sido tratado como tendências de inovação em Relações Públicas no Brasil, foi possível identificar a predominância

³³ De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), a matriz SWOT é uma ferramenta de análise estratégica que permite a uma organização identificar seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

do mundo digital e suas novas ferramentas, como já esperado, mas também a inclinação a uma abordagem e centralidade mais humana nas interações contemporâneas.

Em um levantamento³⁴ de Pontes (2021), apresentado no XV Congresso da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas³⁵ (ABRAPCORP), percebeu-se que, de certa forma, o ambiente digital, com toda sua tecnologia e inovação técnica, tem falhado em proporcionar uma experiência próxima, orgânica e ética aos usuários no que tange o aspecto humanizado das organizações e suas causas em discursos e relacionamentos digitais em detrimento de abordagens padronizadas, automatizadas e massivas.

De certa forma, as automatizações e novas tecnologias facilitaram e abriram oportunidades para o trabalho do profissional no que tange a interação e sua escalabilidade para com milhares e até milhões de indivíduos. Ao mesmo tempo, porém, a sociedade civil tem se visto saturada de dados não agregadores ou empáticos à sua realidade e tem cobrado das organizações uma ação social mais efetiva, na qual somente a centralidade no humano pode entregar.

No mais, elementos como transmissão de propósito, estabelecimento de confiança, interação ativa com os públicos, agilidade nos processos e colaboração entre setores marcam o estudo como tendências que passam a ser necessárias para uma comunicação e relacionamento de sucesso nos tempos atuais, em que um objetivo-chave continua a ser uma conexão humana, ainda que permeada pelas facilidades do digital.

Para o autor do levantamento,

Inovar em comunicação, não é entrar para a nova rede social, ou desenvolver um APP. Trata-se de saber ler as mudanças nos ambientes interno e externo e, a partir dessa leitura, desenvolver soluções que gerem valor a toda a cadeia de relacionamentos. (PONTES, 2021, p. 5)

Logo, percebe-se que, diferentemente do senso comum, inovação nem sempre está atrelada à tecnologia, como é possível depreender do exemplo em Relações Públicas. Nesse sentido, “a tecnologia, portanto, é o meio pelo qual a comunicação se estabelece para fazer parte do próprio processo comunicativo” (ARAÚJO, 2018, p. 90), ou seja, as ferramentas digitais não devem ser entendidas como uma inovação fim na comunicação, mas como meio através do

³⁴ PONTES, Sandro. **Inovação, digital, valores e relacionamentos: quais variáveis mais afetarão as estratégias de comunicação organizacional nos próximos anos?**

³⁵ A Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas é uma associação científica sem fins lucrativos fundada em 2006 que visa promover o desenvolvimento da pesquisa e do ensino na área de Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Brasil. Com mais de mil membros, incluindo pesquisadores, professores, estudantes e profissionais do setor privado e público, a associação organiza congressos, workshops, prêmios e outros eventos anuais para reunir pesquisadores e profissionais para discutir as últimas novidades do campo. (ABRAPCORP)

qual é possível aperfeiçoar a entrega de valor ao relacionamento. Assim, conclui-se que “os dados e as novas tecnologias são fundamentais para acompanhar as evoluções, mas é preciso manter o elemento humano no centro do processo” (PONTES, 2021, p. 7).

Todavia, uma vez compreendido que o papel essencial das Relações Públicas se mantém na entrega de valor estratégico relacional insubstituível pelas tecnologias devido à sua natureza meio, depreende-se que os caminhos para inovação no campo partem em direção a outro aspecto da Modernidade Tardia e Sociedade Pós-Industrial: a conexão e flexibilidade.

Neste aspecto, as Relações Públicas devem, com o potencial que sempre tiveram de se relacionar, atualizar-se nesse novo mundo hiperconectado e automatizado utilizando-se dos benefícios de suas ferramentas e técnicas, mas sem perder ou delegar sua essência relacional estratégica e centrada no ser humano. Assim, em cenários de crise e incertezas como a nova realidade se apresenta cotidianamente, as mudanças são inevitáveis e as adaptações precisam ocorrer com maior intensidade e velocidade, não apenas como meio responsivo, mas também como proativo no intuito de aproveitar oportunidades.

Nesse sentido, os efeitos da modernidade tardia e líquida desses tempos, com os quais estamos aprendendo a lidar, colocaram os profissionais diante de um cenário incerto e com ferramentas falhas na tentativa de gerir os inéditos desafios das Relações Públicas. Como muito bem ilustrado pelo pesquisador Sandro Pontes (2021, p. 1): “Uma vez que um dos princípios básicos para uma estratégia de Relações Públicas é o planejamento, como planejar em meio a tantas incertezas?”

A resposta natural, por mais polêmica e controversa que seja, seria não planejar, pelo menos não aos moldes aos quais se faz majoritariamente hoje. Planejar uma etapa de cada vez, mostrando-se mais flexível, ágil e aberto a mudanças e oportunidades, menos focado em processos engessados e longínquos e mais propenso a tratar a técnica e as ferramentas como elementos que são, coadjuvantes e não essenciais, devolvendo a centralidade aos públicos e seus relacionamentos, pode-se dizer que é um caminho.

Não obstante, complementarmente a este aspecto de inovação dentro do campo das Relações Públicas, isto é, por meio da alteração de suas estruturas metodológicas e mentalidades, é imprescindível destacar o papel inovador que a profissão já desempenha nas organizações, sendo suas estratégias comunicativas pontos-chave defendidos como catalisadores da mudança positiva quando aplicados de forma alinhada às estratégias organizacionais e pensados de forma integrada aos tipos de intermediação que um processo de inovação inclui e exige.

Para Cess Leeuwis e Noelle Aarts, pesquisadoras da universidade de Amsterdã, em seu

artigo *Rethinking communication in innovation processes: creating space for change in complex systems* (2010), a comunicação, especialmente o que descrevem como atividades típicas de Relações Públicas, deve ser entendida nos dias de hoje como um poderosa e importante ferramenta a serviço da inovação nas empresas. Uma vez que as atividades como intermediação, fomento a colaboração, mapeamento e análise de cenários, visão crítica e perspectiva holística dos relacionamentos e interações são descritas como parte essencial de qualquer processo disruptivo em busca de novas soluções e oportunidades de melhoria e atualização, as Relações Públicas se apresentam como imprescindíveis nesta nova realidade complexa.

Como já abordado anteriormente por Araújo e Pontes, as autoras reforçam que a inovação deve ser entendida como um conceito mais amplo e profundo do que apenas novas tecnologias, de modo que,

[...] as inovações não consistem apenas em novos dispositivos técnicos, mas também em novos arranjos sociais e organizacionais, tais como novas regras, percepções, acordos, identidades e relações sociais. Estas já não são consideradas como condições externas que influenciam a adoção, mas sim como partes integrantes de uma inovação. (LEEUWIS; AARTS, 2010, p. 2, tradução nossa³⁶)

Assim, a inovação envolve a reordenação contextual das relações em múltiplas redes e contextos, e as Relações Públicas desempenham um papel essencial nesta reordenação quando empoderada de uma mentalidade construtora do processo, mediando diferentes entes e atores sociais sob o uso de ferramentas adequadas de suporte, participam ativamente e impulsionam a ação inovadora, deixando de lado o paradigma difusor ou informacional do século passado da profissão, em que o papel da comunicação era apenas disseminador, na cadeia final do processo.

Logo, para as autoras, não se deve apenas olhar para a comunicação como um meio de transferir e aplicar o conhecimento e inovação de cima para baixo, mas principalmente olhar para o seu potencial e características no processo de construção de inovações como resultado de uma interação social contínua, já que, do ponto de vista da comunicação, a inovação significativa depende de mudanças nos discursos, nas representações e nas histórias que são mobilizadas pela interação dos atores sociais.

De forma similar ao conceito Tripla Hélice³⁷ de inovação desenvolvido por Henry Etzkowitz e Loet Leydesdorff na década de 1990, em que elencam que a colaboração e interação

³⁶ No original: Thus, innovations do not just consist of new technical devices, but also of new social and organisational arrangements, such as new rules, perceptions, agreements, identities and social relationships. These are no longer considered as external conditions that influence adoption, but rather as integral parts of an innovation.

³⁷ ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. (1995). **The Triple Helix of University-Industry-Government Relations. Industry & Higher Education**, 9(1), 11–25.

entre setores sociais — a citar a academia, mercado e governo — são parte essencial para impulsionar o desenvolvimento econômico e a inovação em uma sociedade, é facilmente compreensível a importância estratégica de Relações Públicas como construtora da mediação e relacionamento entre organizações inter-setores a fim de desenvolver ativamente um ambiente e produtos inovadores resultantes desse processo construtivo.

Assim, da mesma forma que a Tripla Hélice promove a interação e a cooperação entre academia, indústria e governo para impulsionar a inovação, as Relações Públicas têm a capacidade e potencial de catalisar a comunicação e a compreensão mútua entre diferentes partes interessadas na sociedade ao atuar como facilitadora e mediadora social estrategicamente entre organizações distintas. Ao contribuir para o entendimento e colaboração, construção de pontes, promovendo transparência, construção de confiança e o alinhamento de interesses entre setores diversos, assim como a Tripla Hélice, as Relações Públicas têm o potencial de otimizar a inovação por meio da colaboração trilateral, com relações sólidas e positivas entre os diferentes setores da sociedade, promovendo um ambiente propício para o desenvolvimento sustentável e a coletividade.

Portanto, a partir deste ponto percebe-se a proposição de inovação em Relações Públicas, que passa de uma mentalidade e metodologia engessada voltada preponderantemente para o desenvolvimento de planos e tecnologias em detrimento da entrega de valor relacional e inter-setores, para uma visão mais flexível, adaptativa e proativa, em que a inovação perpassasse suas estruturas e empodere a importância estratégica da profissão e campo disciplinar. Assim, tal como participante ativa e catalisadora da inovação tanto interna ao campo quanto externa à sociedade, quando trabalhada estrategicamente e sob seus princípios norteadores da centralidade no humano, ainda que sem deixar de lado a responsabilidade social e ambiental, nota-se a importância estratégica da profissão em tempos líquidos e tardios da modernidade.

Logo, acredita-se que seja possível reapresentar à sociedade, academia e ao mercado uma nova perspectiva acadêmico-profissional menos centrada na técnica e mais no pós-relacional, baseada na ideia simétrica e humanística de uma cosmovisão sociocultural da Sociedade Pós-Industrial, inerente à linguagem e aos relacionamentos.

Nesse sentido, a partir do próximo capítulo serão abordados com mais detalhes metodologias e estudos no caminho de Relações Públicas mais ágeis e, acima de tudo, focadas em pessoas em detrimento de processos e ferramentas.

4. FILOSOFIA ÁGIL PARA ALÉM DOS SOFTWARES E FRAMEWORKS

Numa incursão pela interseção inovadora entre a Filosofia Ágil e as Relações Públicas, desvelamos as intrínsecas conexões que unem esses dois domínios aparentemente distintos. O exame minucioso inicia-se com uma investigação aprofundada sobre a origem e o desenvolvimento do Manifesto Ágil, transcendendo suas raízes no campo de desenvolvimento de software e delineando sua expansão para territórios além. Este percurso histórico revela a metamorfose do pensamento ágil e suas ramificações em setores diversos, incluindo as Relações Públicas. No âmago dessa exploração, destaca-se a aplicação destemida dos princípios ágeis no contexto das Relações Públicas, analisando como a flexibilidade e a adaptabilidade oferecidas por esse modelo e mentalidade de gestão podem ser hábeis aliados na abordagem de desafios específicos enfrentados nesse campo dinâmico e interconectado.

4.1 Tecnologias Digitais e Agilidade nas Relações Públicas

Após refletir sobre as mudanças e impactos sociais característicos da contemporaneidade e decorrentes das novas tecnologias potencializadas pela Quarta Revolução Industrial e seu fenômeno automatizador, passando pelo paradigma essencial de Relações Públicas como gestora de relacionamentos, suas perspectivas atuais no Brasil e inovações frente ao novo contexto técnico-cultural, caminha-se nesta reta final para a contextualização de uma filosofia de gestão e suas respectivas metodologias à mentalidade e práticas de Relações Públicas, assim como estudos que já caminham nessa linha.

Diante de tantas novidades e evoluções tecnológicas dos últimos tempos, pode-se dizer que, hoje, a atividade comunicacional possui mais ferramentas de suporte do que já se teve um dia e, olhando para trás, desde a prensa de Gutenberg até a datilografia e os atuais modelos de inteligência artificial em linguagem generativa, há inúmeros artifícios que, ao longo da história, municiaram não só o profissional comunicador como qualquer indivíduo nas suas atividades do campo da informação e comunicação.

De fato, estes artifícios ou técnicas cumpriram seu papel cada qual à sua época, e em determinado momento foram suplantados por alguma outra tecnologia mais adequada à realidade subsequente. Este fenômeno não apenas é comum e compartilhado por todas as esferas profissionais e de conhecimento como demonstra a forma como tais artefatos possuem uma obsolescência inquestionável devido à sua natureza efêmera e substituível com fins em

uma realidade de dado momento histórico.

No entanto, tais dispositivos que, por sua vez, representaram grandes avanços ao facilitar tarefas cotidianas e processos em prol de uma maior eficiência e eficácia comunicacional e entrega de valor, são também os maiores exemplos de como essas ferramentas são acessórios e coadjuvantes da característica atemporal que é a comunicação e o relacionamento humano.

Porém, como visto no item 3.3, intitulado *Tendências de Inovações em Relações Públicas*, o espetacular fascínio pelas novas ferramentas digitais, ou talvez a dispersão teórica do campo acadêmico para com novos termos ou, ainda, a dificuldade em absorver e lidar com desafios e novidades, de certa forma fez com que a parte fundamental da atividade de Relações Públicas ficasse de lado. No caso, a conexão com os públicos assumiu um segundo plano em detrimento do disparo de informação.

Tal fenômeno retoma questões acerca da discussão sobre como o conceito de “Comunicação Organizacional”, relativamente recente no Brasil, tem se tornado muito popular na academia e em variações nomenclaturais de Relações Públicas como essa, no mercado. Se, por um lado, de alguma forma este termo conceitualmente se descola e representa uma visão mais flexível dos conceitos-chave de Relações Públicas, por outro, profissionalmente, também parece transmitir uma perspectiva mais moderna, adaptativa e integralista. Como aponta Else Lemos em sua tese,

Sobre conceitos que têm sido tradicionalmente o objeto da pesquisa em relações públicas, Falkheimer e Heide (2016, p. 165, tradução nossa) afirmam que, em comparação com comunicação organizacional, que classificam como “campo próximo”, “as relações públicas ainda estão ligadas à compreensão predominantemente estática de conceitos como ‘organização’, ‘estratégia’, ‘comunicação’ e ‘ambiente’, cujo status ontológico não é problematizado de forma alguma”. (LEMOS, 2017, p. 30)

Assim, ainda que ao fim e ao cabo a Comunicação Organizacional seja uma vertente das Relações Públicas, uma vez que seu fundamento é o campo disciplinar das RPs, o seu discurso de apresentação é mais atrativo e popular do que o tradicional das Relações Públicas, mostrando-se mais atual, flexível e holístico. Portanto, essa diferença narrativa posiciona Comunicação Organizacional como uma variação nomenclatural do século XXI para as mesmas práticas de RP, mas com uma roupagem diferente.

Não obstante, porém, essa característica distinta demonstra a necessidade de atualização e inovação do campo tanto conceitual quanto prático de Relações Públicas frente às novas demandas tecno-sociais e versáteis do novo milênio, a citar flexibilidade, adaptabilidade e integração com diferentes setores.

Para Jesper Falkheimer, professor e pesquisador sueco, em seu artigo na *Public Relations Review* intitulado *Anthony Giddens and public relations: A third way perspective*³⁸, houveram poucas e insuficientes tentativas de aplicar as ideias de Giddens — responsável pelo conceito da Modernidade Tardia — nas Relações Públicas. Dessa forma, esse vácuo crítico negligencia as reflexões que poderiam:

[...] melhorar a compreensão das relações públicas como uma prática em evolução em termos sócio-históricos e espaciais [...] e aumentar a compreensão holística de como a comunicação de relações públicas, interpretada como um processo, pode ser usada tanto como um instrumento social reprodutivo como transformador. (FALKHEIMER, 2007, p. 287)

Como destaca Kunsch (2009, p. 110), a perspectiva crítica, estratégica e responsiva a diferentes tipos de cenários é imprescindível nos dias atuais e em grande medida já está presente no perfil do profissional de RP; no entanto, carece de estudos e aplicabilidades da Modernidade Tardia às novas bases na literatura e, por consequência, na mentalidade da profissão.

Planejar e administrar a comunicação das organizações hoje, no contexto de uma sociedade complexa diante de um ambiente de mercado altamente competitivo, requer do gestor responsável conhecimento em planejamento, gestão e pensamento estratégicos e bases científicas da própria área de Comunicação que ultrapassem o nível das técnicas e de uma visão linear, cujos roteiros muitas vezes ignoram condicionamentos externos e possíveis conflitos. (KUNSCH, 2009, p. 110)

Nesse sentido, atividades clássicas e basais como Planejamento e Gestão Estratégica em Relações Públicas seguem mentalidades e um passo a passo anteriores às mudanças deste século, remontando cenários mais estáticos em que se podia desfrutar de certa estabilidade do estudo à execução de um projeto. Hoje, apesar de não ser mais assim, as cartilhas metodológicas e *background* teórico continuam majoritariamente os mesmos, fazendo com que a teoria e a prática se tornem ainda mais distantes na profissão.

Inúmeros profissionais já enfrentam no cotidiano desafios em Relações Públicas em que não há insumo na literatura, como também os modelos existentes não são aplicáveis mais nesta realidade. Ainda que a capacidade de enfrentar obstáculos seja uma habilidade ideal em qualquer profissional e a previsão de possíveis aplicações e adversidades profissionais não seja necessariamente atribuição da academia, em momentos como este, de quebra de paradigma metodológico e ontológico, requer-se uma nova perspectiva da área adaptada à nova conjuntura sob pena de perda de sentido, aplicabilidade e consequente espaço social.

³⁸ FALKHEIMER, J. (2007). **Anthony Giddens and public relations: A third way perspective**. *Public Relations Review*, 33(3), 287-293. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.05.008>

Não obstante, o caso da Comunicação Organizacional, em especial a roupagem aplicada às ideias tradicionais de Relações Públicas, demonstra que não só é necessário, como possível — quando se concentra interesse e esforços — que RP, com todo seu potencial, importância estratégica e base teórica já estabelecida, atualize-se frente às mudanças sociais e se empodere com fins de consolidar ainda mais seu campo disciplinar em vez de dispersar energia em tentar fundar outro, estabelecendo, assim, uma construção mais preparada e estratégica dos profissionais neste novo século.

Segundo a organização brasileira Agile Trends³⁹, durante a pandemia de COVID-19, cresceu-se em média 20% o número de empresas nacionais interessadas em novas metodologias e soluções que ajudassem a enfrentar o desafio da imprevisibilidade e adaptação para suas culturas, modelos de negócio e produtos. Além disso, esse movimento deve crescer 35,7% ao ano no Brasil, de acordo com uma pesquisa da CA Technologies publicada em 2019 na TI Inside⁴⁰. Logo, percebe-se que há um interesse das organizações, em especial após a deflagração da pandemia, de buscarem não somente se atualizar e preparar para melhor endereçar suas atividades, como também buscar por profissionais e áreas com insumos teóricos alinhados a essa nova perspectiva.

Como exemplo claro dos novos ritmos de vida e negócio, as startups chegaram no mercado com a missão de ser uma organização emergente que busca desenvolver um produto ou serviço inovador e funcional em um modelo de negócio escalável e com grande potencial de crescimento de mercado. Nestas circunstâncias, a incerteza é garantida junto à pressão e instabilidade de ter que mudar a rota quantas vezes for necessário para se atingir os objetivos ao longo do processo de autodescoberta e testes. Assim, diante da imprevisibilidade do negócio que pode se reinventar do dia pra noite, será que não é razoável dizer que as Relações Públicas não são para estas organizações?

Como desenvolver um tradicional Planejamento Estratégico de Relações Públicas com ao menos pesquisa, planejamento e implantação ao longo de alguns meses se no meio do processo a empresa mudar de nome, área de atuação e/ou público-alvo?

Felizmente, como já dito, hoje os profissionais da área possuem uma gama incrivelmente grande de ferramentas que podem e devem ser utilizadas em prol da

³⁹ EXAME. **Com pandemia, interesse na metodologia ágil nas empresas aumenta 20%**. Disponível em: <https://tinyurl.com/wvec9ur8>. Acesso em: 20/07/2023.

⁴⁰ TI INSIDE. (2019, 22 de abril). **Adoção de metodologias ágeis deve crescer 35,7% ao ano no Brasil, segundo estudo**. TI INSIDE Online, 2019. Disponível em: <https://tinyurl.com/ycx82ju2>. Acesso em 05/11/2023.

desburocratização e velocidade de ação verdadeiramente estratégica em Relações Públicas, buscando-se a centralidade no que se faz de melhor: relacionar-se.

Todavia, a simples utilização de ferramentas, ainda que permitam a valorização do intelecto e *know-how* estratégico, certamente não resolverá o problema enquanto a mentalidade primária do campo e consequentemente do profissional estiver enraizada em processos e metodologias engessadas, cascadeadas, e não multifuncionais, colaborativas e adaptativas a contextos inimagináveis.

Nesse contexto, a mudança proposta envolve adicionar ao campo disciplinar das Relações Públicas uma perspectiva aberta à mutabilidade em sua base teórica já consolidada e reconhecida para, assim, implicar no empoderamento dos profissionais, para que estejam prontos para lidar com desafios e mudanças sem receio, trabalhando colaborativamente com toda a organização que representam. Assim, a abordagem passa a ser mais focada na capacidade de resposta e adequação proativa às adversidades do que na prevenção de cenários incapazes da imensa possibilidade realística.

É neste caminho que uma filosofia e modelo de gestão tem se popularizado muito, não apenas no Brasil, mas no mundo, no sentido de sua máxima: valorizar pessoas e suas interações em detrimento de processos, ferramentas, documentação e burocracias. Não é mais o tempo de se perder na papelada, ou se esconder atrás dela, como justificativa para estruturar, planejar e elaborar, sem que no fim ou não se entregue valor algum aos stakeholders, ou ele venha tarde demais e descolado da realidade.

O verdadeiro valor estratégico das Relações Públicas hoje está em construir relacionamentos humanos entre organizações e públicos reforçados pela confiança e diálogo, atuação sinérgica com diferentes atores sociais, com posicionamento e resposta em tempo hábil sempre que necessário e de forma adaptativa e interativa a diferentes contextos. Documentação e planificação são e sempre deveriam ter sido suportes para a tomada de ação estratégica do profissional, e não um fim em si mesmo.

Dessa forma, a partir da reflexão oriunda das provocações propostas sobre a mudança de mentalidade e atitude em Relações Públicas, assim como a aterrissagem do cenário atual da profissão e campo disciplinar frente à realidade da sociedade e mercado, busca-se na próxima parte aprofundar o conhecimento sobre a filosofia e consequentes metodologias ágeis de enfrentamento às imprevisibilidades e incertezas da modernidade líquida.

4.2 Origem e Desenvolvimento do Manifesto Ágil

No início dos anos 2000, ao cunhar Modernidade Líquida como um conceito que até hoje se mostra pertinente na personificação das sensações e modo de vida, Bauman também ajudou a dar visibilidade a um sentimento que já pairava em certo grau na sociedade na década anterior. Suas características efêmeras, incertas e fluidas já eram vivenciadas por parte das sociedades dos anos 1990 em alguns lugares do globo, e, neste cenário, uma indústria em específico sofria com a ineficiência e ineficácia de processos que já não funcionavam para a nova realidade digital que estava amadurecendo.

O setor em questão era o da Tecnologia da Informação, em especial os desenvolvedores de software, que se viam entre a pressão por entregas de valor em menor tempo, redução de custos e maior qualidade, enquanto viam a demanda por escalabilidade de suas soluções crescer exponencialmente sem alterações significativas no processo e modo de trabalho. Tal familiaridade com o momento atual não é coincidência: se o gargalo social hoje está em áreas impactadas pela tecnologia para que se desburocratizem e acelerem sua entrega de valor, duas décadas atrás esse desafio estava com os próprios desenvolvedores das tecnologias.

Neste contexto, em fevereiro de 2001, um grupo de dezessete profissionais estadunidenses da tecnologia da informação, incomodados com a ineficiência e morosidade dos processos de trabalho frente à crescente demanda por velocidade e qualidade, decidiram lançar um manifesto pela revisão de normas e princípios que regiam a forma como se desenvolvia softwares à época. Conhecido como Manifesto Ágil⁴¹, o documento resultante desse encontro buscou compilar os sentimentos e necessidades, assim como incluir as diretrizes das metodologias já existentes e até então conhecidas como “métodos leves” em uma declaração defendendo novos paradigmas para o desenvolvimento de software.

Para os professores Luiz Alves e Ana Carolina,

O Manifesto Ágil, publicado em 2001, representa uma vanguarda em relação aos modelos tradicionais de desenvolvimento de software, que se caracterizavam por uma abordagem linear e sequencial, com foco na documentação e na conformidade. (ALVES; DE SOUZA, 2013, p. 377)

É interessante notar que esse movimento partiu de profissionais do mercado de trabalho, e não da academia, assim como se vê hoje a necessidade de atualização das Relações Públicas vivenciada por trabalhadores do mercado. No mais, neste período do manifesto já existiam metodologias e tratativas que iam de encontro à desburocratização de processos, formalizações e documentações exageradas, ainda que não fossem conhecidas como hoje, eram denominadas

⁴¹ AGILE ALLIANCE. **Manifesto Ágil**. Disponível em: <https://tinyurl.com/yckbtbrc>. Acesso em: 15/11/2023.

como “Métodos Leves”⁴².

Neste caso, os métodos leves já existentes, como o *Extreme Programming*⁴³ e o *Scrum*⁴⁴, apresentavam-se de forma diferente dos métodos pesados — caracterizados fortemente pela influência do modelo em cascata, no qual as etapas e tarefas de um projeto são executadas de forma sequencial, rígida e vagarosa, seguidas por uma documentação exuberante.

Assim, para além de um simples documento, o Manifesto marcou tendência ao compilar as ideias de vanguarda no desenvolvimento de novas tecnologias, no sentido de promover melhor qualidade, menor custo e tempo ao longo do processo, como também foi um dos primeiros exemplos práticos de um modo de trabalho Pós-Industrial, valorizando o intelecto humano em detrimento da técnica e do trabalho braçal.

Inicialmente pensadas para melhorar os processos de desenvolvimento de software, as metodologias ágeis aos poucos foram expandindo seu escopo para além da área de TI, conforme os resultados desse tipo de abordagem de trabalho foram sendo conhecidos.

De acordo com a terceira edição do estudo *Agilidade na América Latina*⁴⁵, feito pela consultoria Everis em parceria com a MIT Tech Review, em média 52% das organizações que passaram a adotar a agilidade tiveram redução de custos, 68% observaram diminuição de riscos e 94% ganharam maior velocidade de entrega, afinal integrar competências, equipes e processos para entender a necessidade do cliente e gerar resultado com mais rapidez é um caminho virtuoso em qualquer organização que esteja comprometida com a entrega de valor aos seu público, independente do segmento de mercado a que pertença.

Essa dispersão para fora do mundo do software, ainda que gradual ao longo das últimas duas décadas e mais forte nos dias atuais, só é possível devido à clareza, objetividade e a integralidade dos valores norteadores do movimento, que podem ser aplicados e adaptados, a citar:

- Indivíduos e interações mais do que processos e ferramentas;
- Software em funcionamento mais do que documentação abrangente;
- Colaboração com o cliente mais do que negociação de contratos;

⁴² GIFFONI, Nicolas. **Manifesto Ágil**. IEEP Educação, 2020. Disponível em: <https://tinyurl.com/3npha2fm>. Acesso em: 13/11/2023.

⁴³ Extreme Programming (XP) é um framework de desenvolvimento de software ágil que se baseia em princípios como simplicidade, comunicação, feedback e coragem. (BECK, 2000, p. 3)

⁴⁴ Scrum é um framework de desenvolvimento ágil que se baseia em ciclos de trabalho curtos, chamados de sprints, para entregar produtos ou serviços de forma incremental e iterativa. (Scrum.org, 2023)

⁴⁵ FERREIRA, Bruno. **Metodologia ágil cresce com transformação digital**. Estadão. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://tinyurl.com/yj6t979e>. Acesso em: 20/08/2023.

- Responder a mudanças mais do que seguir um plano.

Assim, observa-se que não há condenação ou exclusão de práticas, mas sim a valorização de alguns elementos em detrimento de outros, como pode ser observado nos quatro valores do movimento por sua característica comparativa, e não superlativa. Logo, aprecia-se, respectivamente, o contato humano e os frutos dessas interações; a entrega rápida de valor; a colaboração e a cocriação; a adaptabilidade e a flexibilidade.

Em nenhum momento do manifesto nega-se a documentação de projetos ou as ferramentas e técnicas tradicionais, mas cobra-se que os olhares desloquem-se mais para o outro lado da balança, ou seja, para a parte mais orgânica e real do que técnica e fictícia das documentações e burocracias quando se vive em um mundo instável. Nesse sentido, o manifesto, que certamente nunca teve a pretensão de marcar o fim de um modelo de trabalho, atuou como seu gênero aponta, com objetivo de expressar o ponto de vista de profissionais na linha de frente da pressão tecnológica do período, em que viam oportunidades de melhoria em abordagens de trabalho.

Não obstante, no famoso documento, para além dos quatro valores norteadores, há também doze princípios mais elucidativos e descritivos do que viriam a ser as abordagens ágeis, que se desejam mais colaborativas, adaptativas e centradas no cliente, conforme a imagem⁴⁶ abaixo:

Figura 2: Doze princípios do Manifesto Ágil

1. Nossa maior prioridade é **satisfazer o cliente**, através da **entrega adiantada e contínua de software de valor**.
2. Aceitar mudanças de requisitos, mesmo no fim do desenvolvimento. **Processos ágeis se adequam a mudanças**, para que o cliente possa tirar vantagens competitivas.
3. **Entregar software funcionando com frequência**, na escala de semanas até meses, com preferência aos períodos mais curtos.
4. **Pessoas relacionadas à negócios e desenvolvedores devem trabalhar em conjunto** e diariamente, durante todo o curso do projeto.
5. **Construir projetos ao redor de indivíduos motivados**. Dando a eles o ambiente e suporte necessário, e confiar que farão seu trabalho.
6. O Método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para, e por dentro de um time de desenvolvimento, é através de uma **conversa cara a cara**.
7. **Software funcional é a medida primária de progresso**.
8. **Processos ágeis promovem um ambiente sustentável**. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários, devem ser capazes de manter indefinidamente, passos constantes.
9. **Continua atenção à excelência técnica e bom design**, aumenta a agilidade.
10. **Simplicidade**: a arte de maximizar a quantidade de trabalho que não precisou ser feito.
11. As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de **times auto organizáveis**.
12. Em intervalos regulares, o **time reflete em como ficar mais efetivo**, então, se ajustam e otimizam seu comportamento de acordo.

Fonte: IEEP Educação

⁴⁶ Disponível em: <https://tinyurl.com/3npha2fm>. Acesso em 15/11/2023.

Assim, os doze princípios do Manifesto Ágil representaram uma abordagem inovadora à época para o desenvolvimento de software e hoje para qualquer área que se proponha a repensar sua filosofia e benefícios, uma vez que nestas diretrizes há a forte presença da flexibilidade, confiança, colaboração, comunicação e adaptação contínua, priorizando a satisfação do cliente, elementos imprescindíveis para a sociedade atual. No mais, os princípios enfatizam a entrega contínua de valor, aceitando mudanças mesmo em estágios avançados e se mostrando adaptativos a imprevistos e mudanças de rota.

A ênfase na comunicação, especialmente “cara a cara”, demonstra o quão imprescindível é para esse modelo de trabalho a interação e colaboração contínua entre stakeholders e organizações, assim como elementos dentro de uma mesma companhia, e indiretamente a importância das Relações Públicas como meio de campo nesse processo de entrega de valor e construção de projetos em torno de indivíduos motivados e em uma cultura organizacional abrangente, flexível e ágil.

Além disso, a abordagem preconiza a entrega frequente de valor funcional, medindo o progresso por meio do projeto em operação, e não apenas seu planejamento ou documentação, e incentiva o desenvolvimento sustentável com ritmo constante, destacando a importância da excelência técnica e bom design aliado à auto-organização e autonomia da equipe.

Por último, mas igualmente crucial, a ênfase na simplicidade, minimizando o trabalho não essencial, e a constante reflexão e adaptação da equipe refletem uma mentalidade inovadora que busca melhorias contínuas no processo de desenvolvimento. Esses princípios moldam uma cultura que valoriza a agilidade, responde rapidamente às mudanças e promove a eficiência na entrega de soluções.

Logo, como expresso no blog da organização LucidChart,

Em um mundo cada vez mais complexo, muitas vezes ambíguo, a abordagem do “prever-planejar” para controlar consequências e alcançar resultados foi gradualmente dando lugar à mentalidade do “perceber-reagir” da metodologia ágil. Ao reconhecer que o futuro é incerto, ganhamos mais liberdade para inovar e nos adaptar. (LUCIDCHART, 2023)

Metodologias ágeis renomadas, como Kanban e Scrum, atuam como personificação da filosofia delineada no Manifesto Ágil, priorizando seus valores e princípios. O Scrum, por exemplo, formalizado pela primeira vez no início da década de 1990 como um framework para gerenciamento de projetos complexos, organiza o trabalho em sprints ou ciclos curtos, geralmente de duas a quatro semanas, promovendo a entrega incremental e permitindo a adaptação constante às mudanças nos requisitos. Suas reuniões diárias, revisões e retrospectivas fomentam a comunicação eficaz e a melhoria contínua.

Já o Kanban, originário nos anos 2000 a partir da produção *Lean*⁴⁷ utilizada na Toyota, destaca-se pela visualização do fluxo de trabalho em um quadro, onde as tarefas movem-se de um estágio para outro. Com ênfase na limitação do trabalho em progresso, o Kanban busca otimizar a eficiência e a entrega contínua, adaptando-se rapidamente às demandas em evolução.

Ambas as metodologias, assim como inúmeras outras existentes, incorporam a auto-organização das equipes, a colaboração estreita entre membros e a priorização constante das necessidades do cliente, fazendo com que essas abordagens, ao aplicarem os princípios ágeis na prática, proporcionem uma flexibilidade crucial para enfrentar mudanças, garantindo uma entrega mais eficiente e alinhada às expectativas do cliente. Logo, elas possuem como objetivo alcançar resultados mais eficientes em prazos reduzidos, integrando elementos como equipes multidisciplinares, ciclos de desenvolvimento curtos, experimentação em projetos, compartilhamento de dados, trabalho em rede, e uso de ferramentas e softwares que facilitam a visualização completa do processo.

Não obstante, há de se imaginar que a simples adoção de metodologias ágeis como o Scrum e Kanban não garantem o sucesso, melhoria ou transformação de nenhuma organização milagrosamente. Afinal, uma vez centrada nas pessoas, essa filosofia de gestão exige uma mudança cultural e de mindset para que todos os indivíduos compreendam seu intuito, benefícios e novos papéis, e, como bons profissionais da comunicação, sabemos que nenhuma mudança cultural é fácil.

Para a pesquisa da Everis⁴⁸ já citada, o principal desafio para implementar o método ágil é a resistência à mudança, relatada por 49% das empresas entrevistadas. Para um especialista consultado no levantamento, o primeiro passo para implementar a cultura ágil é haver transformação cultural, e isso envolve estimular autonomia e tomada de decisão, senso de propósito, descentralização e deixar de lado os planejamentos exaustivos, processo que leva tempo e disposição.

Por outro lado, a eficiência comprovada por essas nem tão novas abordagens ainda serve de chamariz para novas organizações interessadas ou de certa maneira forçadas a se adaptarem às novas realidades e a ingressarem no mundo ágil, especialmente pós-pandemia de COVID-19, em que toda a mudança é característica da modernidade tardia de uma única vez veio à tona para setores antes isolados, exigindo uma reação imediata.

⁴⁷ Lean Manufacturing é uma filosofia de gestão que se concentra na eliminação de desperdícios e na melhoria contínua da eficiência. (WOMACK; JONES, 2003, p. 3)

⁴⁸ FERREIRA, Bruno. **Metodologia ágil cresce com transformação digital**. Estadão. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://tinyurl.com/yj6t979e>. Acesso em: 20/08/2023.

Nesse sentido, metodologias tradicionais de gerenciamento de projetos, muitas vezes caracterizadas por abordagens sequenciais e planos detalhados, contrastam significativamente com as metodologias ágeis. Segundo um relatório da Vitality Chicago, de 2020⁴⁹, projetos ágeis têm três vezes mais chances de sucesso do que projetos tradicionais em cascata⁵⁰, e os projetos Waterfall têm duas vezes mais chances de falhar.

Além disso, as metodologias ágeis têm mostrado resultados promissores também para as organizações como um todo. Como comprovado pelo levantamento da McKinsey (2020)⁵¹, 93% das empresas ágeis relataram melhor desempenho operacional do que a concorrência não ágil, assim como o mesmo percentual comparativo de satisfação do cliente e 76% melhor engajamento dos funcionários.

E, para os especialistas da comunicação, 43% dos profissionais de marketing já usam alguma forma ágil em seu trabalho, segundo a Issuu 2022⁵²; desses, 97% relataram sucesso em seus projetos, e 92% se dizem estar confiantes de que podem lidar com trabalhos inesperados pessoalmente ou remotos. Assim, essa diferença estatística reflete a eficácia das metodologias ágeis na gestão de projetos, especialmente em ambientes dinâmicos e sujeitos a mudanças frequentes na comunicação.

Portanto, uma vez posto o contexto e cenário das metodologias ágeis, estabelecendo sua história e diferenciais para o mercado e cenário incerto em que se vive, busca-se na próxima parte estabelecer uma conexão virtuosa entre a essência das ideias, valores e princípios ágeis para com as Relações Públicas, sua fortaleza em gestão de relacionamentos, semelhanças e aplicações conjuntas para o melhor desempenho acadêmico e sócio-mercadológico do futuro da profissão.

4.3 Relações Públicas Ágeis

Como foi possível observar, existe uma grande aproximação entre o mundo da comunicação e Relações Públicas para com os princípios e valores da filosofia que rege o Manifesto Ágil, a citar o trato com a cultura organizacional e relacionamentos entre áreas e

⁴⁹ MERSINO, Anthony. **Why Agile is Better than Waterfall (Based on Standish Group Chaos Report 2020)**. Vitality Chicago. Chicago, 2023. Disponível em: <https://tinyurl.com/bdza8k26>. Acesso em: 15/11/2023.

⁵⁰ Projetos em cascata são uma metodologia de gerenciamento de projetos que se baseia na ideia de que as fases do projeto devem ser executadas sequencialmente, uma após a outra. Cada fase deve ser concluída antes de iniciar a próxima. (PMI, 2022, p. 48)

⁵¹ HANDSCOMB, Christopher. **An operating model for the next normal: Lessons from agile organizations in the crisis**. McKinsey & Company, 2020. Disponível em: <https://tinyurl.com/4cwxyb3>. Acesso em: 15/11/2023.

⁵² AGILE SHERPAS. **Agile Beyond Marketing: 5th Annual State of Agile Marketing Report**. Issuu. 2023. Disponível em: <https://tinyurl.com/3kbut6yv>. Acesso em: 15/11/2023.

stakeholders diferentes dentro de um projeto. Nesse sentido, percebe-se a importância da comunicação para as metodologias ágeis, uma vez que este sistema prioriza as interações e aprendizados que passam pela comunicação e estruturação de um modo de agir e pensar somente possível em uma cultura comunicativa, aberta e colaborativa, afinal as Relações Públicas possuem um papel e atuação importantes nesses âmbitos.

A ideia de que para ter sucesso e alcançar os objetivos organizacionais é necessário que o alicerce interno da companhia esteja bem fundamentado e consolidado, passando por sua missão e visão, não é nova e já foi discutida por diferentes áreas e setores da academia, porém um elemento bastante lembrado quando se aborda cultura, comunicação interna e ágil na mesma frase é a Lei de Conway.

Formulada por Melvin Conway em 1968, este conceito afirma que as organizações que projetam sistemas estão inevitavelmente condenadas a produzir designs que são cópias das suas estruturas de comunicação. Em outras palavras, assim como inicialmente pensada para o mundo do software, a ideia reproduz a forma como as equipes de desenvolvimento tendem a criar sistemas que refletem a comunicação e a estrutura organizacional existentes, independentemente de fatores externos. Assim como um algoritmo potencialmente pode reproduzir o racismo se for desenvolvido por uma pessoa que nunca tenha tido uma vivência ou percepção crítica a este assunto, uma organização não estaria apta a produzir algo diferente de sua lógica cotidiana.

Ainda que uma ideia um pouco determinista, no entanto, como profissionais da área de comunicação, sabemos que na verdade esse desafio ou fenômeno está sujeito em maior ou menor grau a toda e qualquer organização, e não apenas às de TI ou desenvolvimento de software, e o processo de mudança em qualquer cultura é extremamente delicado e trabalhoso.

Dessa forma, a tão importante colaboração e comunicação eficaz na concepção e no desenvolvimento de soluções, essenciais para o melhor desenvolvimento de projetos, só podem ser bem desenvolvidas se possuírem base na cultura da organização, já que, se as equipes não possuem esse *modus operandi*, a arquitetura de qualquer subproduto desse processo pode refletir a falta de comunicação, resultando em complexidade, dificuldades operacionais e cenários não mapeados.

Assim, ao aplicar as Relações Públicas, cuja gama disciplinar também abarca a cultura organizacional, as empresas que investem e valorizam uma comunicação e cultura interna resilientes, abertas e adaptativas podem ter estruturas mais eficientes e eficazes sob a perspectiva ágil. Isso ocorre porque as Relações Públicas ajudam a garantir que a comunicação dentro da organização seja clara e transparente, e que a comunicação externa seja consistente e

eficaz. Para Emerson de Oliveira em sua dissertação de mestrado,

A lei de Conway afirma que a estrutura de qualquer organização reflete a estrutura de seu processo de comunicação. Nesse sentido, as relações públicas podem influenciar a estrutura organizacional de uma empresa, pois são responsáveis por gerenciar a comunicação interna e externa da organização. (OLIVEIRA, 2018, p. 24)

No entanto, as semelhanças entre a filosofia ágil e as Relações Públicas não param na cultura. Talvez a principal delas, na verdade, seja o foco e centralidade nas pessoas, uma vez que objetivam-se, respectivamente, sob o ágil, a maior e melhor entrega de valor eficientemente por meio de interação e colaboração, enquanto que, para as Relações Públicas, a gestão de relacionamentos quais sejam, intra e inter-organizações, para a mediação e alcance de objetivos comuns. Assim, é perceptível a intersecção de ambas no que tange a interação e cooperação para a melhor solução ou processo.

Visto isso, se hoje já é possível encontrar elementos similares às RPs em práticas e metodologias ágeis, especialmente as que trabalham a comunicação entre times, segurança psicológica, visão crítica e estratégica de cenários, mapeamento e perfil de usuários e públicos, dentre outras fomentadoras de uma cultura que se deseja construir ou reformar, por que o processo contrário não seria válido, em que as Relações Públicas estudam e aplicam componentes ágeis em sua mentalidade e prática, especialmente nesse momento de necessária mudança?

É o que já fez a professora emérita Betteke van Ruler, da Universidade de Amsterdã, em seu artigo de 2015 na *Public Relation Review* intitulado *Agile Public Relations Planning: The Reflective Communication Scrum*⁵³. Nele, a autora buscou apresentar um novo método para o planejamento de Relações Públicas inspirado nas metodologias ágeis, uma vez que os modelos em vigor transmitem uma falsa sensação de controle em seus rígidos e burocráticos processos que hoje não se sustentam mais.

Etapas tradicionais, como pesquisa, análise, definição de estratégia, objetivos, plano de ação e mensuração, da forma como foram pensadas, não são mais adequadas na atual sociedade digital, em que “as organizações devem funcionar em uma arena pública de construções contínuas de significados feitas por todas e quaisquer partes interessadas” (RULER, 2015, p. 1, tradução nossa⁵⁴).

Atualmente, as organizações estão mais expostas à volatilidade social e mercadológica,

⁵³ RULER, Betteke. **Agile public relations planning: The Reflective Communication Scrum**. *Public Relations Review*. 41. 187-194. 10.1016/j.pubrev.2014.11.008.

⁵⁴ No original: [...] organizations must function in a public arena of ongoing constructions of meanings done by (self-invented) stakeholders.

e necessitam de um retorno mais rápido, orgânico e espontâneo para lidarem com os desafios e garantir seu sucesso. E as Relações Públicas, mais do que nunca em seu esforço de se atualizar, precisam incorporar mais fortemente seu princípio de gestão de relacionamentos estratégicos e, ao se empoderar dele, libertar-se de amarras burocráticas e mentais; isto é, seguindo o princípio interativo humano de construção de significados em detrimento de técnicas ou abordagens limitantes tanto burocrática quanto ontologicamente.

Para Betteke,

[...] o contexto das relações públicas modernas é muito mais complexo do que implica a noção enferrujada de comunicação bidirecional com públicos relevantes. É por isso que deve ser dada preferência à visão de que a comunicação não é tanto uma comunicação entre dois ou mais atores, mas um processo diacrônico multifacetado de construções contínuas de significados, no qual não se pode prever quem está – ou estará – envolvido, em que maneira e quais serão os resultados. Para ter sucesso, é necessário um método de planejamento mais flexível, no qual a mudança seja uma parte definidora durante o processo. (RULER, 2015, p. 1, tradução nossa⁵⁵)

Assim, a mudança, peça-chave deste imbróglio adaptativo e característica permanente da modernidade tardia, não deve ser temida ou vista como vilã, mas sim incorporada como parte do processo natural de relacionamento e interação, tanto no dia a dia da profissão, parte mais palpável, quanto academicamente, como filosofia base da mentalidade mais aberta para a reflexividade e inovação. Logo, da mesma máxima da agilidade sobre priorizar pessoas em vez de processos e ferramentas, as RPs necessitam retornar à sua missão norteadora, que é o relacionamento como construtor de significados estratégicos com quaisquer públicos em detrimento dos artifícios que auxiliam neste processo, como os planejamentos exaustivos, ilusórios e irretocáveis.

Para Stephen Waddington, diretor europeu de mídia digital e social da Ketchum, citado por Betteke,

O fluxo de trabalho dominante nas relações públicas tem mais de 100 anos. Ele não é mais adequado ao propósito em um mundo em tempo real e sempre ativo [...] Precisamos ser corajosos o suficiente para reconhecer que nossas estruturas atuais não são mais adequadas ao propósito. Também precisamos reconhecer que não podemos começar do zero e que precisamos fazer a transição dos modelos antigos para os novos. Isso requer coragem e começa com pilotos nas bordas dos programas de comunicação. (WADDINGTON, 2014, p. 11, tradução nossa⁵⁶ apud RULER, 2014)

⁵⁵ No original: [...] the context of modern public relations is much more complex than the rusted notion of two-way communication with relevant publics implicates. That is why preference should be given to the view that communication is not so much communication between two or more actors but is a multi-way diachronic process of ongoing constructions of meanings in which one cannot foresee who is – or will be – involved, in what way, and what the results will be. To be successful, a more flexible planning method is needed in which change is a defining part during the process.

⁵⁶ No original: The dominant workflow in public relations is more than 100 years old. It's no longer fit for purpose in a real time always on world [...] We need to be brave enough to recognize that our existing structures are no longer fit for purpose. We also need to recognize that we can't start from scratch and that we need to transition

Neste aspecto, ao seguir a noção de que o planejamento está a serviço das Relações Públicas e não o contrário, Betteke estabelece que um método alternativo e mais flexível para o planejamento na Era Digital está em um modelo baseado na metodologia ágil Scrum, aplicado e adaptado para a comunicação, mas sem perder suas propriedades flexíveis, colaborativas, autônomas e incrementais para a constante e qualitativa entrega de valor.

Intitulada como *Reflective Communication Scrum*, a metodologia incorpora mudanças e entregas contínuas em seu processo gradual de construção de um planejamento interativo e responsivo, permitindo reagir em tempo real a mudanças de cenários, mas principalmente aproveitar as oportunidades que são postas à mesa sem se prender a um planejamento rígido e engessado de seis meses a um ano, que rapidamente pode perder seu valor estratégico e timing.

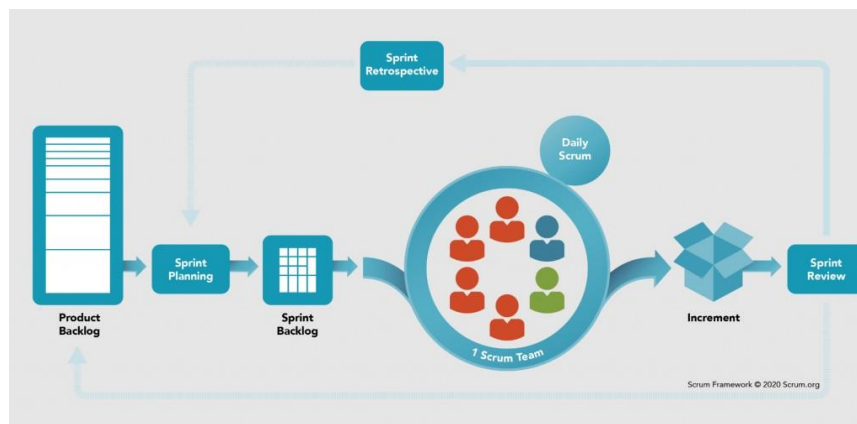
O Scrum, base utilizada pela autora para o desenvolvimento dessa metodologia de planejamento, trabalha com iterações chamadas sprints, normalmente com duração de duas a quatro semanas. É nesse período que todo o processo ocorre e, ao final, é feita uma entrega de valor conforme os inputs ou as demandas solicitadas. No início de cada ciclo, ocorre uma reunião de planejamento em média de duas horas, na qual a equipe — composta por um Scrum Master, um Product Owner e os membros de desenvolvimento — seleciona as tarefas prioritárias do *backlog*, ou seja, das atividades urgentes ou importantes a serem abordadas naquele período de sprint.

Assim, com o *backlog* definido, a equipe dá início ao ciclo e realiza reuniões diárias, ainda que por volta de quinze minutos, conhecidas como Daily, para discutir progresso, desafios e ajustes necessários em tempo real, sem permitir que qualquer impedimento ou dificuldade acumule ou venha a ser conhecida apenas ao fim da iteração. Não obstante, ao final de cada sprint, ocorre uma review para demonstrar o trabalho realizado e uma retrospectiva para avaliar o processo e identificar melhorias, como é possível ver no diagrama abaixo⁵⁷:

from old models to new. That requires bravery and starts with pilots at the edges of communication programs.

⁵⁷ Disponível em: <https://tinyurl.com/3k6hzfkr>. Acesso em: 22/11/2023.

Figura 3: Esquema simplificado da Metodologia Scrum



Fonte: Labone.

Com um time definido em papéis, para além de posições hierárquicas de qualquer organização, todos os envolvidos possuem a mesma importância e poder de voz, sendo tradicionalmente divididos entre o time de desenvolvimento, um Product Owner — isto é, uma pessoa com conhecimento das demandas e dono da solução a ser desenvolvida, cabendo a função de prestar informações necessárias, representar o cliente a qualquer momento, fornecer as necessidades e critérios de aceite, priorizar as demandas, assim como aprovar ou não a entrega final —, e um Scrum Master, indivíduo dedicado a facilitar todas as cerimônias da sprint e garantir que todos consigam os insumos necessários, assim como atua para remover os impedimentos.

Ao enfatizar a colaboração constante entre os membros da equipe, a responsabilidade individual e a adaptação contínua, o Scrum delega à equipe de desenvolvimento sua auto-organização e comprometimento com a entrega de valor incremental a cada sprint, promovendo a flexibilidade para responder a mudanças nos requisitos do projeto, o que é essencial em ambientes dinâmicos. Sua estrutura simplificada e foco na entrega de valor contínua o tornou exemplo de base a ser seguida em uma abordagem de planejamento de Relações Públicas.

Assim, o *Reflective Communication Scrum*⁵⁸ de Betteke Van Ruler torna-se uma expansão do modelo original do Scrum para ser aplicado no Planejamento de Relações Públicas, incluindo, para além do já exemplificado, um monitoramento permanente de mudança, intervenções programadas a cada sprint e reflexões diárias, sendo esta última uma de suas principais características. Logo, é possível compilar em três tópicos principais as adaptações propostas por Van Ruler:

- **Adição de um ciclo de feedback contínuo.** No modelo tradicional de Scrum, o

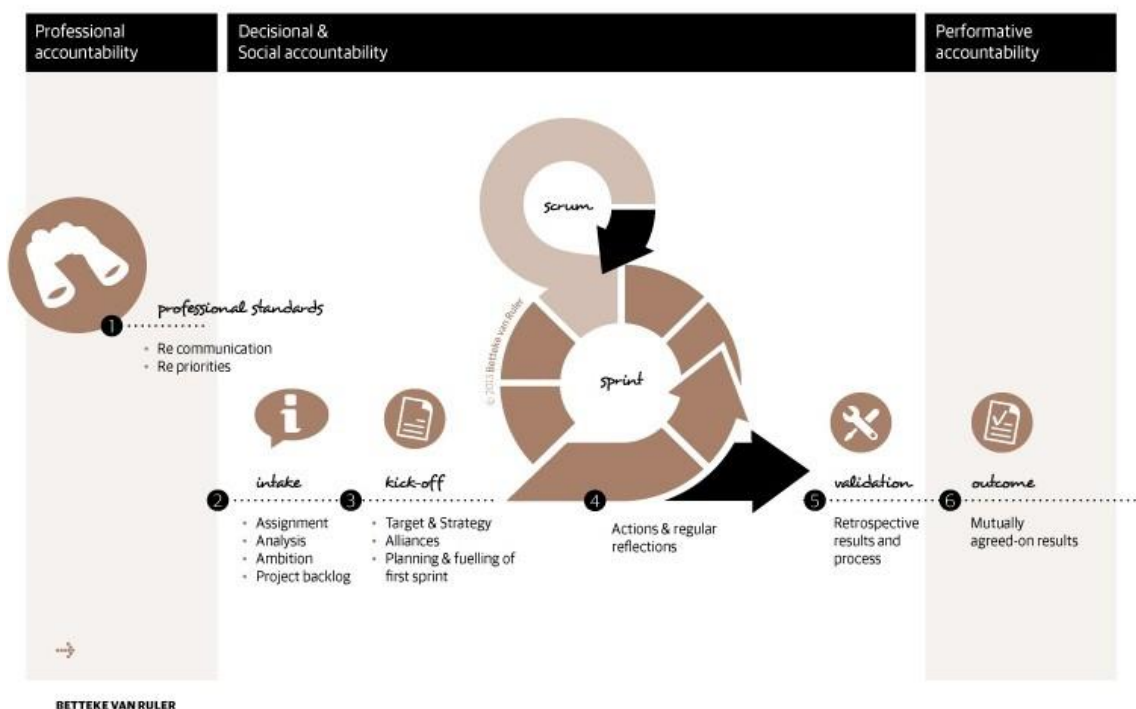
⁵⁸ Disponível em: <https://tinyurl.com/57cphrr4>. Acesso em: 22/11/2023.

feedback é coletado apenas no final de cada sprint, em retrospectivas. No modelo proposto por Van Ruler, o feedback é coletado continuamente, ao longo de todo o processo, a partir da *Daily*. Isso permite que os profissionais de Relações Públicas ajustem seu plano de comunicação de forma mais rápida e eficiente.

- **Foco na reflexão.** O modelo tradicional de Scrum se concentra na execução de tarefas, ao contrário do modelo proposto por Betteke, que enfatiza a importância da reflexão. Os profissionais de Relações Públicas são incentivados a refletir sobre seu trabalho de forma regular, para identificar oportunidades de melhoria.
- **Incorporação da mudança como processo.** O trabalho durante um sprint não deve ser modificado, a menos que seja absolutamente necessário, e, se for necessário, a equipe de Scrum deve encerrar a sprint atual e começar novamente em um novo ciclo. Isso implica que, no modelo tradicional, há um foco na estabilidade do trabalho durante uma iteração, o que Van Ruler modifica e enfatiza a importância de ajustar e adaptar o trabalho com base em novos insights e mudanças, em vez de manter um trabalho estável durante uma sprint.

Figura 4: Metodologia *Reflective Communications Scrum*, de Betteke Van Ruler.

/ Betteke van Ruler's **Reflective Communication Scrum**



Fonte: Betteke Van Ruler.

Por fim, a autora argumenta que essas alterações tornam o modelo mais adequado para a área de Relações Públicas, já que o ciclo de feedback contínuo permite que os profissionais ajustem seu plano de comunicação de forma mais rápida e eficiente, o que é essencial em um ambiente dinâmico como o atual, e o foco na reflexão permite que se identifiquem oportunidades de melhoria e aprenda-se com seus erros.

Assim, a existência de modelos de planejamento de Relações Públicas ágeis, como proposto por Betteke Van Ruler, desempenha um papel crucial no aprimoramento e na atualização contínua dessa profissão dinâmica. Em um cenário em que a velocidade das mudanças sociais e tecnológicas é notável, a aplicação de abordagens ágeis oferece um caminho eficaz para que os profissionais de Relações Públicas se adaptem rapidamente às exigências do ambiente contemporâneo.

Além disso, a proposta de Van Ruler enfatiza a importância de uma mentalidade ágil que transcende frameworks específicos, incentivando profissionais a abraçarem a mudança e aprimorarem suas práticas continuamente, e, em última análise, a incorporação de modelos de planejamento ágeis contribui para uma abordagem mais proativa e eficaz nas Relações Públicas, permitindo que os profissionais estejam na vanguarda das transformações, antecipando tendências e mantendo a relevância da profissão em um ambiente em constante evolução.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das transformações marcantes do século XXI, que nos conduziram da ênfase na técnica à crescente importância do intelecto e da interação humana, este trabalho propõe uma reflexão profunda sobre o papel das Relações Públicas na contemporaneidade. A ascensão da Sociedade Pós-Industrial na Modernidade Tardia e a revolução tecnológica da Indústria 4.0 delinearam um novo panorama, no qual a automatização da técnica cede espaço à necessidade premente de estratégias, integrações, inovação e interação autêntica humana.

No âmbito das Relações Públicas, a análise se estende para compreender as ramificações no mundo contemporâneo. A profissão é percebida não apenas como uma gestora de relacionamentos, mas como uma peça-chave na administração eficaz dessas interações, e os contextos e nomenclaturas do mercado brasileiro de Relações Públicas são escrutinados, revelando tendências inovadoras essenciais para a adaptação a essa nova era.

A Modernidade Tardia, a sociedade em rede, a ênfase na interação humana autêntica e o uso estratégico da tecnologia digital são fatores que moldam a prática das Relações Públicas, e adaptar-se a esses desafios é fundamental para estabelecer relações significativas e eficazes no contexto contemporâneo. Nesse sentido, a implementação de princípios ágeis nas Relações Públicas surge como um caminho promissor para enfrentar esses desafios e aproveitar as oportunidades oferecidas pela Era Digital.

As metodologias ágeis, originárias do desenvolvimento de software, podem ser aplicadas para criar uma prática de Relações Públicas mais dinâmica e eficiente. Elas permitem a adaptação rápida às mudanças, a execução de projetos de forma interativa e colaborativa, e uma maior transparência nas atividades.

A necessidade premente de atualização das Relações Públicas é ressaltada ao longo desta pesquisa, em que o cerne da argumentação é que o campo não pode permitir-se perder terreno frente às novas realidades sociais. A adoção de uma mentalidade flexível, centrada nas interações humanas e menos ancorada em documentações exageradas, emerge como uma estratégia crucial para a sustentabilidade e relevância contínua da área.

No mais, é imperativo reconhecer a característica intrinsecamente humana da profissão de Relações Públicas. As tecnologias e planejamentos devem ser considerados como instrumentos a serviço da profissão, impulsionando sua função integradora relacional e inovadora, e a ausência de um posicionamento forte e empoderado da profissão diante das mudanças resulta em um vácuo que novas nomenclaturas e abordagens estão prontas para ocupar, utilizando o arcabouço teórico já estabelecido pelas Relações Públicas em seu próprio

benefício.

Neste contexto, as metodologias ágeis emergem como aliadas valiosas. O modelo *Reflective Communication Scrum*, de Betteke Van Ruler, é apresentado como uma abordagem que não apenas enfatiza a flexibilidade e adaptabilidade, mas também destaca o papel inovador das Relações Públicas na sociedade, promovendo a integração entre setores diversos.

Assim, este estudo conclui que a adaptação das Relações Públicas ao novo paradigma é essencial para sua própria sobrevivência e relevância. A profissão deve abraçar a agilidade, a centralidade nas interações humanas e a inovação, reconhecendo seu papel crucial na construção de pontes entre diferentes setores. A Filosofia Ágil, quando aplicada de maneira reflexiva, não apenas capacita as Relações Públicas a enfrentar desafios contemporâneos, mas também as posiciona como protagonistas na construção do futuro das interações sociais e organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ABRAPCORP. **Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo, Brasil. Disponível em: <https://tinyurl.com/52hjurss>. Acesso em: 28/11/2023.
- AGILE ALLIANCE. **Manifesto Ágil**. Disponível em: <https://tinyurl.com/yckbtbrc>. Acesso em: 15/11/2023.
- AGILE SHERPAS. **Agile Beyond Marketing: 5th Annual State of Agile Marketing Report**. Issuu, 2023. Disponível em: <https://tinyurl.com/3kbut6yy>. Acesso em: 15/11/2023.
- ALECRIM, Emerson. **Maching learning: o que é e por que é tão importante**. Tecnoblog. Disponível em: <https://tinyurl.com/4pu68f6y>. Acesso em 30/07/2023.
- ALVES, L. F.; SOUZA, A. C. de. **Metodologias ágeis: uma revisão bibliográfica**. Revista de Administração de Empresas, 53(4), 376-387, 2013.
- ARAUJO, Lucas Vieira de. **Inovação em comunicação no Brasil: contexto, desafios e oportunidades**. Tese de Doutorado em Comunicação, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2018.
- BARROS, R. C. B.; OLIVEIRA, L. C.; FARIA, M. L. A. **A tecnologia e o futuro da interação humana**. Humanidades e Tecnologia, 28(1), 27-40, 2023.
- BARTHES, Roland. **Mitologias**. São Paulo: Paz e Terra, 1978.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida: sobre a fragilidade dos laços humanos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, p. 102, 2001.
- _____. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BECK, K. **Extreme Programming Explained: Embrace Change**. Addison-Wesley Professional, 2nd ed., 2000.
- BELL, Daniel. **Trabalho e tecnologia: a perspectiva da sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.
- BRASIL. Câmara de Educação Superior. Conselho Nacional de Educação Superior. Ministério da Educação. **Resolução No. 2**, de setembro de 2013. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Relações Públicas. Resoluções do Conselho Nacional de Educação Superior. Disponível em: <https://tinyurl.com/yt3p7ty8>. Acesso em 30/10/2023.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede: A era da informação: Economia, sociedade e cultura** (Vol. 1). Paz e Terra, 2000.
- CESCA, Cleuza G. Gimenes. **Relações Públicas e suas interfaces**. Summus Editorial,

1ª ed., 2006.

CHIAVENATO, I.; & SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: na era da globalização, da tecnologia e da inovação**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CROSSETTI, Melissa Cruz. **O que é inteligência artificial?** Tecnoblog. Disponível em: <https://tinyurl.com/3xd4ny5s>. Acesso em: 30/07/2023.

DE MASI, Domenico. **O futuro chegou: modelos de vida para uma nova era**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DUNBAR, Robin I. M.; DUNCAN, Nicholas; SMITH, Richard. **A ciência da fofoca**. Tradução de Eliane Marques. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

EAGLEMAN, David. **The Future of Human-Machine Relationships**. Scientific American, 2014.

EHRET, Christopher. **A África antiga: uma história da humanidade na África**. 2ª ed. Tradução de Carlos Alberto de Miranda. São Paulo: Contexto, 2003.

EXAME. **Com pandemia, interesse na metodologia ágil nas empresas aumenta em 20%**. Exame, 2020. Disponível em: <https://tinyurl.com/wvec9ur8>. Acesso em: 20/07/2023.

FALCÃO, Antônio Carlos da Rocha. **Comunicação e relacionamento interpessoal**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, p. 12, 2019.

FALKHEIMER, J. **Anthony Giddens and public relations: A third way perspective**. Public Relations Review, 33(3), 287-293, 2007.

FERNANDES, F. **SEO: Otimização para mecanismos de busca**. São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 2021.

FERREIRA, Bruno. **Metodologia ágil cresce com transformação digital**. Estadão, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://tinyurl.com/yj6t979e>. Acesso em: 20/08/2023.

FILGUEIRAS, Vitor; ANTUNES, Ricardo. **Plataformas digitais, uberização do trabalho e regulação no capitalismo contemporâneo**. Revista Contracampo, v. 39, n. 1, 2020.

GARTNER. **The Top 10 Strategic Trends for Public Relations in 2023**. Stamford, CT: Gartner, 2023.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Editora Unesp, 1991.

GIFFONI, Nicolas. **Manifesto Ágil**. IEEP Educação, 2020. Disponível em: <https://tinyurl.com/3npha2fm>. Acesso em: 13/11/2023.

GOGONI, Ronaldo. **O que é algoritmo?** Tecnoblog. Disponível em: <https://tinyurl.com/yc2mv22y>. Acesso em: 30/07/2023.

GOMIDE, Ana Carolina. **Relações públicas: Uma atividade em constante transformação**. In: GOMIDE, Ana Carolina; CORRÊA, Luiz Carlos; COSTA, Luiz

- Felipe (Orgs.). **Relações públicas: Teorias e práticas**. 2ª ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, p. 21-40, 2018.
- GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. **Public Relations: Theorizing, Practice, and Research**. 2. ed. New York: Routledge, 2002.
- HANDSCOMB, Christopher. **An Operating Model for the Next Normal: Lessons from agile organizations in the crisis**. McKinsey & Company, 2020. Disponível em: <https://tinyurl.com/4cwxmyb3>. Acesso em 15/11/2023.
- HARARI, Yuval Noah. **Sapiens: Uma Breve História da Humanidade**. Porto Alegre: L&PM, 2015.
- HARVEY, David. **A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. Blackwell, 1989.
- KI, Eyun-Jung; KIM, Jeong-Nam; LEDINGHAM, John A. **Public Relations As Relationship Management: A Relational Approach To the Study and Practice of Public Relations**. 2nd ed. Routledge Communication Series. Routledge, 2015.
- KNAPP, Mark L.; HALL, Judith A. **A Nonverbal Communication in Human Interaction**. Bosto: Allyn and Bacon, 2010.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Organizações e públicos: uma visão relacional**. Revista de Administração Pública, v. 35, n. 2, p. 171-182, 2001.
- _____. **Comunicação Organizacional: fundamentos e processos**. São Paulo, Summus, 2003.
- _____. **Planejamento estratégico da comunicação**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (ed.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2a. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.
- _____. **O campos acadêmicos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Brasil: caracterização, pesquisa científica e tendências/The academic fields of Organizational Communication and Public Relations in Brazil: characterization, scientific research**. Revista Internacional de Relaciones Públicas, v. 5, n. 10, p. 105-124, 2015.
- LATOUR, B. **An Inquiri Into Models of Existence: An Anthropology of the Moderns**. Harvard University Press, 2014.
- LEDINGHAM, John A. **Propaganda and Public Relations: The Role of Edward Bernays**. Public Relations Review, v. 1, n. 1, p. 27-35, 1965.
- LUCIDCHART. **Lições aprendidas com o Manifesto Ágil**. Blog Lucidchart. Disponível em: <https://tinyurl.com/mszjcrzx>. Acesso em: 15/11/2023.

- MAGNABOSCO, F. **Copywriting: A arte de escrever para vender**. São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 2019.
- MARCHEZAN, Luiz Gonzaga. **A comunicação no mundo contemporâneo: perspectivas teóricas e práticas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2017.
- MARTINS, Raphael. **PIB do Brasil avança 2,9% em 2022, mesmo com 4º trimestre de queda**. G1, 2023. Disponível em: <https://tinyurl.com/4n4vy6hu>. Acesso em: 30/07/2023.
- MERSINO, Anthony. **Why Agile is Better Than Waterfall (based on Standish Group Chaos Report)**. Vitaly Chicago. Chicago, 2023. Disponível em: <https://tinyurl.com/bdza8k26>. Acesso em: 15/11/2023.
- MUMFORD, L. **A técnica e a civilização**. Rio de Janeiro: Zahar, 1934.
- NEGRÃO, Adriano. **O que Sapiens de Yuval Harari, Teoria dos Jogos e System Thinking têm em comum?!** Medium, 2019. Disponível em: <https://tinyurl.com/m8jnj9jt>. Acesso em: 15/08/2023.
- OLIVEIRA, E. M. **A lei de Conway e as relações públicas: Um estudo sobre a estrutura organizacional de assessorias de imprensa**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018.
- OLIVEIRA, M. **Marketing digital: Guia completo**. São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 2021.
- OLIVEIRA, Rosângela Florczak de; SANTOS JUNIOR, Paulo Gilberto Nemitz dos. **4ª Revolução Industrial no olhar dos gestores de comunicação: ampliação do lugar estratégico e direcionamento dialógico-relacional**. In: Anais do XV Congresso Abrapcorp, 2021, Brasil. 2021.
- PACETE, Luiz Gustavo. **Por que 2023 será o ano da inteligência artificial?** Forbes Brasil, 2023. Disponível em: <https://tinyurl.com/s6fxzw3r>. Acesso em: 29/07/2023.
- PEREIRA, Else Lemos Inácio. **A era pós-disciplinar e o ambiente contemporâneo de relações públicas: cosmovisão ampliada da disciplina**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2017.
- PMI. **Guia PMBOK®: Um guia para o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**, Project Management Institute, 7ª ed., 2022.
- PONTES, Sandro. **Inovação, digital, valores e relacionamentos: quais variáveis mais afetarão as estratégias de comunicação organizacional nos próximos anos?**
- PRSA. **Public Relations Society of America**. New York. Disponível em: <https://tinyurl.com/4drut27c>. Acesso em 13/09/2023.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação**

- sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1982.
- SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial.** Crown Business, 2016.
- SCRUM.ORG. **What is Scrum?** Disponível em: <https://tinyurl.com/y59bdrvn>. Acesso em 17/11/2023.
- SILVA, M. **Marketing digital: Guia completo.** São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 2022.
- SIMÕES, Roberto Porto. **Informação, inteligência e utopia: contribuições à teoria de relações públicas.** Summus Editorial, 1ª ed. 2006.
- SIMONITE, Tom. **AI Software Learns to Make AI Software.** MIT Technology Review, 2017. Disponível em: <https://tinyurl.com/588p299x>. Acesso em 30/07/2023.
- SUSSKIND, Richard E. **The future of the professions: how technology will transform the work of human experts.** Oxford University Press, 2015.
- THE Digital Universe of Opportunities: Ten Shortfalls to Overcome.** International Data Corporation, 2021.
- TI INSIDE. **Adoção de metodologias ágeis deve crescer 35,7% ao ano no Brasil, segundo estudo.** TI INSIDE Online, 2019. Disponível em: <https://tinyurl.com/ycx82ju2>. Acesso em: 05/11/2023.
- TOFFLER, Alvin. **A terceira onda: a morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização. [The third wave].** Traduzido por João Távora. 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- WIKIPÉDIA. **Big data.** Disponível em: <https://tinyurl.com/3v5damc7>. Acesso em: 30/07/2023.
- _____. **Chatterbot.** Disponível em: <https://tinyurl.com/h83fwc5e>. Acesso em: 30/07/2023.
- WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation.** Free Press, 2nd ed, p. 3, 2003.