

NOVO SOLH ARES

REVISTA DE ESTUDOS SOBRE PRÁTICA DE RECEPÇÃO A PRODUTOS MEDIÁTICOS



17

Expediente



Revista de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Mediáticos é uma publicação semestral do Grupo de Estudos Sobre Práticas de Recepção a Produtos Mediáticos do Departamento de Cinema, Rádio e Televisão da ECA-USP.

Ano IX – número 17 – 1º semestre de 2006

Ângelo Pedro Piovesan Neto

Marília Franco

Maria Tereza Fraga Rocco

Mauro Wilton de Sousa

Sergio Adorno

Conselho Editorial

Felipe A. C. Lorca

Lucas Barão F. Vieira

Marcelo Henrique Leite

Mauro Wilton de Sousa

Secretaria Editorial

Felipe A. C. Lorca

Lucas Barão F. Vieira

Marcelo Henrique Leite

Editoração Eletrônica e Revisão

Rafael Luís Pompéia Gioielli

Guilherme Ranoya

Lucas Barão F. Vieira

Logomarca e Projeto Gráfico

Cartas e colaborações para Novos Olhares devem ser dirigidas à Redação, no endereço abaixo, devidamente assinadas e com endereço e telefone para contato. A Redação reserva-se o direito de aceitar ou não as colaborações. As opiniões emitidas nessa publicação não expressam necessariamente a posição da revista.

Departamento de Cinema, Rádio e TV,
Escola de Comunicações e Artes da USP.

Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443,
Cidade Universitária, São Paulo-SP

CEP: 05508-900

e-mail: olhares@usp.br

Sumário

Apresentação

3

Os desafios da comunicação no contexto das relações de trabalho

Artigo de Pedro Roberto Ferreira Junior

4

Responsabilidade social empresarial na prática: o papel da comunicação organizacional

Artigo de Luciana de Souza Aguiar

14

A comunicação organizacional na contemporaneidade

Entrevista com Paulo Nassar

33

Violência celular: produção de sentido na recepção e uso dos telefones móveis

Artigo de Christian Godoi

41

Políticas de Comunicação Corporativa

Resenha de Mauro Wilton de Sousa

47

Ficha catalográfica elaborada pelo Serviço de Biblioteca e Documentação - ECA/USP

Novos Olhares : revista de estudos sobre práticas de recepção a produtos midiáticos / publicação do Grupo de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Mediáticos do Departamento de Cinema, Rádio e Televisão da Escola de Comunicações e Artes [da] Universidade de São Paulo. — Vol.1 , n. 17 (1. Semestre 2006)-. — São Paulo : O Departamento, 1999-
v. ; 28 cm

Semestral
ISSN 1516-5981

1. Comunicação - Periódicos 2. Televisão - Periódicos 3. Rádio - Periódicos I. Grupo de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Mediáticos



Apresentação

A presença e a significação do processo comunicacional que hoje permeia toda a sociedade também se realiza na especificidade de práticas como as que se reportam ao âmbito das organizações voltadas à esfera da produção. São práticas que reproduzem o processo comunicacional da sociedade mais ampla, mas adquirem a cor de sua contextualidade. São práticas que se voltam para o fundamento da produção econômica, mas criam matizes de usos e razões de usos. São práticas que alicerçam uma especial forma de compreensão da relação entre comunicação e cultura.

Paulo Nassar, em instigante entrevista neste número de *Novos Olhares* assegura que a empresa capitalista é parte de um todo social, “não é um território separado da sociedade” e que o processo da comunicação aí se dá sem se deslocar da sociedade mais ampla onde se situa. Se é uma prática é também apoiada por suportes conceituais e teóricos o que não elimina a peculiaridade do seu objeto, ou seja, organizações capitalistas voltadas a produção de bens materiais e simbólicos. Os paradoxos dessa prática são crítica e propositivamente analisados por Nassar.

Essa mesma temática da comunicação organizacional tem em artigo de Ferreira Junior um ângulo especial de análise voltado aos desafios que permeiam as relações de trabalho e as relações humanas. Há uma indagação de base e que se volta para o lugar da comunicação nesse processo historicamente marcado por conflitos.

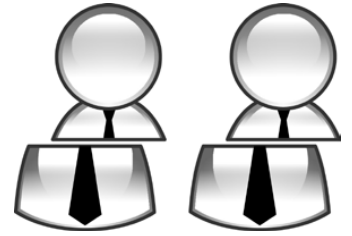
O texto de Aguiar também se introduz na análise de um dos temas hoje mais em evidência no contexto das organizações, o de sua responsabilidade social. Se o tema é atual traz em si também dificuldades como as que se referem à identificação do papel da comunicação na efetivação dessa novas práticas.

A contemporaneidade que faz o processo comunicacional generalizado em toda a sociedade tem na diversidade e facilidade de acesso a tecnologias um dos fatores que mais o identifica. Godoi criticamente reflete a respeito chamando a atenção para as diferentes formas de produção e circulação da violência que se manifestam nos diferentes usos dos celulares, micro tecnologias que hoje tem criado novas condições de informação e entretenimento social.

Sousa completa esse conjunto de informações e debates comentando o texto produzido pelo Laboratório Integrado de Marketing e Cultura da Escola de Comunicações e Artes da USP sob o título de “Políticas de Comunicação Corporativa”, um indicador importante de como a comunicação vem sendo concebida e praticada em diferentes organizações presentes no Brasil.

Essas diferentes reflexões privilegiam o campo da comunicação organizacional, aqui tomada na acepção que envolve tantas de suas práticas e denominações, socializando para os leitores de *Novos Olhares* alguns de seus paradoxos, questões e desafios na ponte que estabelece com a relação mais ampla entre comunicação e sociedade.

Pedro Roberto Ferreira Junior
**Os desafios da comunicação
no contexto das relações de trabalho**



Resumo

O presente artigo propõe-se a fomentar o debate sobre os desafios nos quais a comunicação organizacional tem se deparado na contemporaneidade. O olhar aqui apresentado é guiado pelas questões percebidas e vivenciadas dentro da prática profissional da área de comunicação corporativa nas organizações brasileiras pertencentes à sociedade capitalista globalizada.

Introdução

A comunicação esteve sempre intimamente ligada ao desenvolvimento da humanidade. Os primeiros sinais podem ser encontrados na pré-história, por meio dos desenhos rupestres, depois, pelo desenvolvimento da escrita e a sua massificação a partir da criação da imprensa de Gutenberg, até chegar aos dias de hoje, quando o arsenal de canais de comunicação se utiliza das tecnologias audiovisuais e digitais para transmitir informações.

Na sociedade globalizada contemporânea, que se pauta pelo discurso do capitalismo de consumo, a comunicação ganha contornos mais fortes e torna-se uma ferramenta ainda mais poderosa, capaz de determinar as práticas sociais hegemônicas. As diversas mídias, com seu caráter estruturante, fazem com que seus conteúdos alimentem o tecido das representações sociais, passando assim a fazer parte das orientações valorativas e das referências de cultura, direcionando as transformações culturais (Mendonça, 2006, p.33).

Esta conotação estruturante das práticas de comunicação na contemporaneidade ocorre a partir de uma negociação dos personagens componentes da sociedade civil capaz de determinar as práticas culturais predominantes. Contudo, esse conjunto de práticas tem nos organismos microssociais mediações diversas, o que torna cada apropriação de significado diferente. Por isso, Jesus Martín-Barbero identifica a “recepção não apenas como uma etapa do processo de comunicação, mas um lugar novo, de onde se deve repensar os estudos e a pesquisa de comunicação” (Martín-Barbero, 1995, p.39).

Ao tomar como fonte de estudo as organizações, sem perder de foco de que elas estão inseridas no contexto de uma sociedade globalizada e capitalista de consumo, a comunicação se depara com desafios frente aos conflitos existentes entre as Relações de Trabalho e as Relações Humanas na contemporaneidade.

A complexidade da atuação do profissional de comunicação corporativa se torna ainda maior, uma vez que o público interno, aqui compreendido como colaborador, é composto por profissionais que vivenciam uma sociedade em crise, com

(1) Modernidade aqui é entendida como o mundo industrializado, fortemente marcado por uma racionalidade que privilegia o capital (Giddens, 1999). Já a Pós-Modernidade é o momento de questionamento dessa racionalidade, em que todos os vínculos passam por uma inédita fluidez e flexibilidade (Bauman, 2003).

Pedro Roberto Ferreira Junior é Jornalista, Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Analista de Comunicação na VisaNet Brasil. prfjunior@hotmail.com



valores sendo questionados a todo instante, e organizações fundadas sob a égide da Modernidade¹ que baseiam seus objetivos, única e exclusivamente, na obtenção do lucro. “O colaborador contemporâneo deixou de ser uma peça da produção para se tornar um ser pensante dentro da organização. Um ser com vontades e desejos, que muitas vezes vão de encontro ao objetivo capitalista da empresa para a qual vende sua força de trabalho” (Polistchuck e Trinta, 2003, p.143). Este “novo” colaborador enfrenta dificuldades para se adequar ao modelo de funcionário da Modernidade, que não tinha seus anseios pessoais de auto-realização valorizados dentro dos muros das indústrias. Entretanto, é inegável que as Relações de Trabalho, através dos anos, têm demonstrando sua importância na concepção do trabalho produtivo na sociedade capitalista.

A partir desta breve contextualização, poderia ser indagado se a comunicação, por meio dos seus suportes mediáticos, seria uma reforçadora das tensões existentes entre os detentores dos meios de produção e os donos das forças de trabalho ou simplesmente uma apaziguadora? Outra questão a ser debatida é se a Comunicação pode ser concebida como ferramenta de manipulação das Relações de Trabalho frente às Relações Humanas e Sociais?

Fatores que tornam a busca por respostas ainda mais instigante para essas questões se referem às poucas pesquisas aferidas pelo mundo acadêmico, bem como uma bibliografia incipiente sobre a análise do discurso organizacional contemporâneo com olhar específico para o conflito existente entre as Relações de Trabalho e as Relações Humanas. O presente artigo, portanto, propõe-se a levantar tendências e apontamentos que poderão contribuir para o debate sobre o tema na contemporaneidade.

O desafio da comunicação nas organizações de produção

A sociedade capitalista pós-industrial do século XXI passa por um período de transição. A sua identidade, construída sobre alicerces econômicos, políticos e sociais sólidos, apresenta tensões determinadas por um conjunto de fenômenos que influenciam o modo como ocorrem as relações inter e intrapessoais na contemporaneidade e que encontra na comunicação o seu principal instrumento de interação. Essas tensões, determinadas por fatores característicos dessa nova realidade (urbanização acelerada e, muitas vezes, desorganizada das cidades, o avanço dos meios tecnológicos, o aprimoramento dos meios de comunicação e a democratização do acesso à informação) provoca uma série de modificações nos alicerces capitalistas, desenhados a partir da Revolução Industrial do século XVIII.

O cenário industrial que se apresenta, sob a hegemonia do pensamento capitalista, determina novas práticas culturais que fazem das organizações um personagem de destaque no contexto social, capaz de influenciar e determinar as relações entre indivíduo e trabalho. O desenvolvimento humano e a capacidade de dominar a natureza foram determinantes para alcançar esse estágio de mudanças. No plano teórico, a comunicação auxiliou os pensadores do Iluminismo a divulgarem o pensamento racional e científico como formas de explicar o universo – essa corrente filosófica foi um dos movimentos impulsionadores do capitalismo e da sociedade moderna. No plano social, as revoluções liberais (Inglês [1640-1690], Francesa [1789-1799] e a Independência dos Estados Unidos [1776]) serviram como canais de propagação dos ideais iluministas e burgueses. Outro fator preponderante para

a consolidação desta sociedade industrial capitalista foi a forma diferente com que o indivíduo tomou conhecimento de si e dos valores morais e religiosos disseminados durante a Reforma Protestante (Webber, 1996).

Karl Marx e Friedrich Engels (apud Gurley, 1977, p.16) explicaram que o desenvolvimento humano esteve sempre estreitamente associado ao trabalho, nele encontrava reiteradamente seus fundamentos econômicos, sociais, éticos e, em certos casos, religiosos. Para eles este desenvolvimento social não era imposto de “fora” e nem o homem se adaptou a ele de forma passiva. O certo é que o indivíduo iniciou estas mudanças e, ao fazer isto, tornou-se apto às novas condições. Sendo assim, o homem fez-se a si mesmo através da atividade produtiva. Todos esses elementos socioculturais formaram a base para a construção de uma racionalidade econômica burguesa no qual o privilegiado era o capital.

A sociedade industrial pôde ser notada com a nova compulsoriedade criada pelo capitalismo através do trabalho. Até então, no feudalismo, a submissão ao trabalho era feita por meio da violência e/ou do controle da terra. Já no capitalismo se fez pela monetização do consumo que, na ausência da posse de propriedade, obrigou a população a vender sua força de trabalho. Estabeleceu-se aqui uma nova divisão do trabalho.

Nesta nova realidade, as organizações foram responsáveis por inserirem o indivíduo no novo ritmo da vida moderna, baseando a experiência humana, principalmente, na fragmentação do tempo e na satisfação pessoal por meio do trabalho. Surgiu, então, o conflito: as Relações de Trabalho são valorizadas e subjagam as Relações Humanas. Marx (apud Gurley, 1977, p.49) tem um olhar determinante para que se entenda a episteme da época ao observar que a produção da mais-valia foi a “lei absoluta” do modo capitalista de produção.

Surgem, então, as primeiras teorias que contribuíram para a estrutura de produção das organizações modernas e para o aumento do lucro dos industriais burgueses. A primeira delas, ao final do século XVIII, foi elaborada pelo norte-americano Frederick Taylor: a Teoria Científica da Administração, que teve o objetivo de aumentar a produção e otimizar o tempo da força de trabalho nas organizações. A fascinação pela máquina e pela produção em alta escala, fizeram de Taylor um obstinado pela burocratização da empresa. O pesquisador norte-americano utilizou-se dela para manter o controle sobre a força de trabalho, dividindo-a em mãos e cérebro. Desta maneira, conseguiu controle maior sobre cada parte do processo industrial. Ele diminuiu a dispersão durante o trabalho, deu tarefas específicas para cada trabalhador, minimizou as possibilidades de erro no processo e, conseqüentemente, aumentou a produtividade. A condição mecanicista imposta pelas organizações, assim como identificou Marx, intensificou a alienação e opressão dentro do ambiente de trabalho do sistema capitalista (apud Morgan, 1996, p.34).

Neste contexto, a comunicação desempenha um papel fundamental na propagação das práticas culturais da época, contribuindo para disseminação dos preceitos hegemônicos capitalistas vigentes. Neste período, destaca-se como o principal meio de propagação social a imprensa escrita, recém criada por Gutenberg. A comunicação dentro das organizações só vai efetivamente existir na segunda metade do século XX, quando elas começam a perceber que a construção de seus valores não se dava apenas nas linhas de produção, mas no que era reportado pelas suas mediações ao meio social, o espaço mais amplo de sentidos e interesses sendo



trocados na sociedade.

Sob a égide mecanicista, a comunicação organizacional teve então sua primeira “aparição”. No princípio pautava-se por disseminar informações simples: “baseadas em ordens (faça-se), caracterizadas por uma retórica pobre (“a nossa família empresa”) e tencionadas basicamente por conflitos de trabalho (reivindicações trabalhistas) (Nassar, 2005, p.23). As organizações reduziram suas práticas comunicacionais aos canais de mensagem, ignorando o papel do receptor no processo comunicacional, contribuindo assim para a intensificação das tensões entre os detentores dos meios de produção e os donos da força de trabalho. Contudo, é no âmbito dessas tensões que se tem no processo comunicacional um mediador determinante para analisar o desenvolvimento e a atual condição das mudanças surgidas no contexto da sociedade contemporânea globalizada.

Os desafios das Relações Humanas e de Trabalho

Com o desenvolvimento da sociedade capitalista, novas maneiras de perceber o indivíduo dentro das organizações foram identificadas. Ele deixa de ser “apenas” uma engrenagem da máquina para se tornar um ser único, repleto de desejos e necessidades que precisam ser satisfeitos para um aprimoramento de suas capacidades técnicas.

Um dos pioneiros nos estudos sobre a condição do homem dentro das organizações é Elton Mayo (Morgan, 1996, p.45). No princípio, suas pesquisas na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, em Chicago (EUA), investigaram as relações entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga e monotonia entre os empregados. À medida que elas progrediram, Mayo abandonou a visão taylorista para focar em outros aspectos da situação de trabalho: atitudes, preocupações dos funcionários e fatores do ambiente social. Os estudos tornaram-se pertinentes por demonstrarem a importância das necessidades sociais no local de trabalho e a forma pela qual os grupos de trabalho poderiam satisfazer essas necessidades. Abrahm Maslow (Morgan, 1996, p.45) sucedeu o pensamento de Mayo ao desenvolver a teoria da satisfação dos desejos e necessidades como motivadoras do ser humano na busca da auto-realização. Para Maslow, os indivíduos eram motivados por uma hierarquia de necessidades que progride através de diferentes tipos, a saber: fisiológica, sociais e psicológicas.

Ao optar por essa política de Relações Humanas, a organização contemporânea tornou-se uma instituição ainda mais influenciadora das condutas individuais, da natureza e das estruturas socioeconômicas e culturais. As organizações “se transformam em elementos-chave das sociedades, contribuindo com a edificação de uma ordem social mundial” (Chanlat, 1996, p.40).

Na contemporaneidade, o indivíduo foi afetado em sua vida profissional. Esse quadro é bem analisado quando se colocam as reflexões de Zygmunt Bauman (2003) e toma-se como alicerce a proposição da “Sociedade Líquida”. A sociedade pós-industrial capitalista, na qual estamos inseridos, antes era marcada por organizações preferencialmente industriais e mecanizadas e agora deu lugar aos conglomerados empresariais multinacionais que, mesmo requerendo uma administração menos burocratizada, mantiveram a característica sine qua non do capitalismo: o lucro.

Neste contexto histórico, a comunicação é potencializada pela tecnologia. “A série de equipamentos eletrônicos, tecnologias de difusão, de consumo e de comunicação marcaram um ponto-de-não-retorno na trajetória dos processos comunicacionais” (Polistchuck e Trinta, 2003, p.146). Os efeitos foram enormes, pois ao mesmo tempo em que informavam, os meios de comunicação também construíam um novo ambiente, uma nova epistemologia social, que exigiu novas formas de resposta. “A mídia criou uma nova ‘realidade eletrônica’, saturada de imagens e símbolos, que fez desaparecer pouco a pouco o sentido de realidade objetiva por trás dos símbolos” (Kumar, 1997, p.134).

Este novo panorama sociocultural é formado por uma confluência de fatores que dão à condição humana um status até então desconhecido na civilização. O indivíduo, ao mesmo tempo em que entra em contato com este fenômeno pós-moderno, também está ligado às organizações, instituições formadas solidamente sob os valores modernos. E justamente esta confluência de mundos antagônicos é um dos causadores de conflitos que podem ser detectados em toda a contemporaneidade. “O universo da sociedade pós-moderna, onde as ligações se estabelecem numa base orgânica, são mais distendidas e as organizações são o fundamento mais importante da Modernidade” (Chanlat, 1996, p.41). Estas tensões pelas quais passam o indivíduo da sociedade pós-moderna foi o que fortaleceu a política de Relações Humanas dentro das organizações.

Todo este panorama apontado até aqui apresenta um indivíduo contemporâneo em conflito. Na Modernidade, a racionalidade burguesa defendeu o trabalho como maneira de alcançar a realização pessoal. Em contraposição, os valores da Pós-Modernidade e as teorias das Relações Humanas apresentaram um indivíduo mais complexo, com necessidades e desejos que precisam realizar não somente o “eu profissional”, mas também o “eu pessoal”.

No campo comunicacional, estudiosos buscam alternativas para a organização “conversar” com o colaborador. James Gruning (Kunsch, 2003), por exemplo, apresenta o modelo teórico assimétrico de duas mãos. Para ele as práticas mediáticas precisam buscar um equilíbrio entre os interesses da organização e os de seus respectivos públicos e a comunicação é a mediação para administrar os conflitos: “há um engajamento nas transações entre a organização (fonte) e os públicos (receptores)”. Já Martín-Barbero (1995, p.41) corrobora a identificação das novas necessidades da contemporaneidade e é incisivo ao constatar e criticar que a “atividade comunicativa está toda colocada no lado do emissor, enquanto do lado do receptor a única possibilidade seria reagir aos estímulos que lhe envia o emissor”. E complementa, ao afirmar que “a concepção progressista da história impediu que se fosse visto a multiplicidade de temporalidades existentes”.

As novas correntes teóricas, portanto, surgem com o intuito de tentar entender os conflitos do indivíduo dentro das organizações, apontando caminhos para que as Relações de Trabalho não subjuguem as Relações Humanas. Neste contexto, a comunicação organizacional, aprimorada pelas tecnologias emergentes, é colocada a frente à dualidade: uma instituição moderna e um colaborador pós-moderno.

A comunicação corporativa, que antes era pautada por uma informação baseada em ordens, agora ganha um novo desafio. Ela se desvincula de uma mediação exclusivamente econômica e se depara com mediações mais complexas, que abordam emoções e desejos do receptor (colaborador). As organizações tentam se

adequar a essa nova realidade social, que tem como característica preponderante a midiaticização. Agora as experiências cotidianas de vida são construídas a partir dos meios de comunicação - os encarregados de fazer prevalecer a visão unificadora e hegemônica da sociedade (Volton).

Sob o olhar sociológico da Pós-Modernidade, Bauman (2003, p.113) identifica características que afetam a condição do indivíduo dentro das organizações. Para o autor, a fraqueza, debilidade e a vulnerabilidade das parcerias pessoais marcam toda a espécie de vínculos sociais. “Elas afetam particularmente, e talvez de modo mais seminal, o emprego e as Relações Profissionais”. Essas mudanças geram profundas transformações nos “modelos de gestão” e nas “relações entre capital e trabalho”. As organizações, para estarem alinhadas a essa nova realidade, adéquam seus discursos às necessidades de cada um dos públicos estratégicos que gravitam ao seu redor. Por isso a comunicação torna-se fundamental para gerar credibilidade e confiança, mostrar claramente o foco dos negócios, estimular posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas, criar um espírito de pertencer e um clima favorável para o crescimento e desenvolvimento das empresas.

A comunicação organizacional assume um papel estratégico na gestão empresarial. É ela que promove o fluxo de informações; cria, nas pessoas, o sentimento de “pertencer”; ajuda a construir o futuro da organização, no qual profissionais multidisciplinares trabalham buscando um único objetivo: “contribuir para a manutenção da boa imagem e solidificação da reputação da empresa” (Marchesi, 2005, pp.46-49).

Desafios de novas práticas e suas interpretações

O presente artigo pondera o período de tensão pelo qual a sociedade atravessa ao tomar a análise das práticas de comunicação, no âmbito das Relações Humanas e das Relações de Trabalho, como objeto de estudo. Até agora a sua compreensão foi sustentada em posturas interpretativas desde Marx.

Na contemporaneidade, contudo, o objeto de estudo sofre um impacto de décadas de experiência e desenvolvimento do capitalismo em suas organizações, o que sugere indagar se tanto as práticas quanto as interpretações tomadas até o momento são realmente conclusivas para se compreender os desafios da comunicação no contexto das relações de trabalho.

Em estudo recente², indagados sobre seu bem-estar no trabalho, colaboradores apontaram o seguinte resultado:

Constatações	Alto	Médio	Baixo
Identificação com o discurso do Bem Estar da Empresa	7	4	-
Motivação para o trabalho	11	-	-
Satisfação para com os pares	7	4	-
Satisfação para com o ambiente de trabalho	4	6	1
Satisfação social ³	2	7	2
Satisfação com a vida pessoal por intermédio do trabalho	9	2	-
Satisfação financeira	7	2	2
Grau de felicidade	9	1	1

(2) Estudo exploratório realizado pelo autor em sua monografia para a obtenção do título de especialista em Planejamento Estratégico em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. (Ferreira Jr., Pedro R, 2006).

(3) Para mensurar satisfação social toma-se grau de satisfação no contato com os amigos, prática de esportes, hobbies, etc.

Assumindo-se, ainda que em limitado espaço amostral, a veracidade dessas afirmações, as empresas teriam construído novas pontes entre as Relações Humanas e as Relações de Trabalho. Subentende-se então que os pressupostos marxistas utilizados por esse presente artigo estariam míopes. É bem possível que os dados coletados não se reproduzam por todas as organizações capitalistas, contudo podem-se suscitar indagações: a organização teria conseguido um tipo de gestão diferenciada na sociedade capitalista, em que a tensão de classes deixa de existir para haver uma sintonia fina entre o “eu pessoal” e o “eu profissional”? Ou será que a organização estaria colocando a frente dos seus objetivos econômicos (lucro) o bem-estar dos colaboradores?

Os resultados apresentados também podem ser atrelados ao fato da organização estar antecipando-se e criando soluções para a crise de valores por qual passa a Pós-Modernidade e, conseqüentemente, a Sociedade da Informação. Para a confirmação dessa hipótese seria necessário um estudo mais denso com os seus colaboradores.

Partindo-se da ótica de que os interesses econômicos de produção não têm como pressuposto os do indivíduo contemporâneo, tanto em seu âmbito cultural, econômico, étnico ou social, ao mesmo tempo em que desenvolve uma sociedade em mudança (da Modernidade para a Pós-Modernidade), ter-se-á que as práticas audiovisuais de recepção mediática no interior da organização pesquisada representam um especial papel de mediação de interesses. Este quadro, se analisado sob o ponto de vista da teoria marxista, pode ser interpretado como um indício de alienação proporcionada pelo capitalismo.

Para Marx, o sistema econômico vigente tem a propriedade de negar ao indivíduo a compreensão e o controle do mundo que o cerca. “No sistema capitalista, os trabalhadores perdem o controle de seus produtos, produzem como autômatos dentro de um processo que não compreendem” (apud Gurley, 1977, p.50-53). Ao tomar, por exemplo, o discurso contemporâneo de sustentabilidade (econômica, social e ambiental), que está em voga entre as organizações da contemporaneidade, pode-se questionar segundo o olhar marxista se ele é aceito pelos colaboradores porque eles realmente acreditam nele ou porque, simplesmente, estão inseridos dentro ao contexto vigente.

Ainda sob o olhar marxista, a estrutura econômica da sociedade determina a própria superestrutura da vida social, política e intelectual, incluindo sentimento, moralidade, ilusões, formas de pensamento, princípios e concepções de vida (apud Gurley, 1977, p.21). A partir daí, se poderia propor que esse alinhamento de discurso entre organização e colaboradores nada mais é do que um retrato das próprias idéias da empresa, ou seja, o discurso dos colaboradores é a reprodução do discurso do capital.

Outro olhar que se pode utilizar para analisar os resultados obtidos pelo estudo apresentado é derivado desde Michel Foucault. O filósofo francês destoa, em alguns sentidos, do proposto por Marx, pois ele compreende o discurso vigente como uma derivação do saber, que proporciona a consolidação das relações de poder constituídas historicamente por uma prática social. A partir desta constatação, o poder está disseminado em todas as relações sociais, inclusive dentro das próprias organizações.

Contudo, o pesquisador francês faz um alerta e apresenta como um dos



produtos do poder a sua eficácia produtiva. E é justamente esse aspecto que explica o fato de que “ele tem como alvo o corpo humano, não para suplicá-lo, mas para aprimorá-lo e adestrá-lo” (Foucault, 2003, p.XVI). A sociedade capitalista aproveita-se, então, deste poder sobre o corpo humano para utilizá-lo como elemento fundante de sua hegemonia. É neste momento que as teorias de Marx e Foucault encontram uma unidade: há um adestramento do indivíduo ou, como preferem os marxistas, uma manipulação da sua individualidade para que os objetivos hegemônicos do capitalismo sejam concretizados.

Em uma tentativa de exemplificar seu raciocínio, Foucault apresenta a definição de “poder disciplinador”, que permite o controle minucioso das operações do corpo e a sujeição constante de suas forças, uma vez que “trabalha o corpo dos homens, manipula seus elementos, produz seus comportamentos, enfim, fabrica o tipo de homem necessário ao funcionamento e manutenção da sociedade industrial capitalista” (Foucault, 2003, p.XVII).

Todavia, a concordância teórica entre Marx e Foucault finda aqui. Enquanto o primeiro acredita que são as forças produtivas e as conseqüentes lutas de classes que determinam as modificações na superestrutura, Foucault ressalta que a transformação no discurso se dá por meio das relações sociais. Analisando-se a episteme da Pós-Modernidade, o discurso vigente questiona o estatuto do indivíduo ao creditar a ele “o direito de ser diferente, porém ataca tudo aquilo que quebra sua relação com os outros, com a comunidade e o liga à sua própria identidade de um modo coercitivo”. Esta forma de poder aplica-se ao cotidiano e impõe uma “lei da verdade” (Foucault, 1995, p.234).

De volta ao contexto organizacional brasileiro, a verdade de uma empresa é explicitada em seu discurso interno por meio de suas práticas audiovisuais de recepção mediática, o que pode criar um elemento agregador capaz de “governar as individualidades” de seus colaboradores. E seria por meio desta verdade que a organização submetaria a si as diversas subjetividades, não se resumindo em simplesmente comandá-las, mas em algo mais complexo, pois se proporia “a conhecer a mente das pessoas, a explorar suas almas e a fazê-las revelar seus segredos mais íntimos” (Foucault, 1995, p.237).

Este fato contraria todo o histórico das organizações capitalistas modernas uma vez que elas são associadas aos processos de dominação social nos quais indivíduos e grupos encontram formas de impor suas respectivas vontades sobre outros. Poderia estar aqui mais um indício para compreender que a gestão por intermédio das Relações Humanas é o modelo perfeito, capaz de cativar e dominar seus colaboradores para que a satisfação do “eu pessoal” se torne condição sine qua non para a realização das Relações de Trabalho.

Essa condução de condutas realizada pelas organizações contemporâneas encontra-se em confluência com uma das características mais contundentes da Pós-modernidade: a tecnologia da informação, seus simulacros e efeitos de representação. O aceleração da produção tecnológica e a multiplicação de produtos de alta tecnologia permitem a sinergia (ação simultânea e cooperada) entre a informação (acesso a dados armazenados) e a comunicação (práticas discursivas e trocas simbólicas) (Polistchuck e Trinta, 2003, p.144). Em sua teoria, Foucault se atenta ao poder que a comunicação tem sobre os indivíduos e alerta que a “produção e circulação de elementos significantes podem perfeitamente ter por objetivo ou por

conseqüências efeitos de poder”, uma vez que elas modificam o campo de informações dos indivíduos (Foucault, 1995, p.240-241).

Os desafios da comunicação

Durante o presente artigo foram propostas tendências e apontamentos sobre a contemporaneidade das organizações de produção no contexto da sociedade globalizada. Buscou-se apresentar um panorama histórico entre as práticas de administração das organizações e como se deu a comunicação dentro desse contexto organizacional. Deste panorama constatou-se que a comunicação corporativa só apareceu em linhas mais definidas na metade do século passado, quando foi instrumentalizada pelo poder diretivo das organizações com o objetivo de obter do seu funcionário uma maior produtividade, reforçando que a satisfação pessoal só seria obtida a partir de sua atividade profissional.

A evolução do capitalismo, contudo, propiciou novas práticas sociais hegemônicas. A organização se deparou com um novo colaborador com desejos que contestavam a atividade produtiva como o único caminho para a sua auto-realização. E é neste momento, no contexto das relações de trabalho, que a comunicação depara-se com o seu maior desafio: qual o seu lugar dentro do organismo organizacional?

As reflexões marxistas e foucautianas apresentadas abrem um caminho amplo de interpretações. Uma delas é que a comunicação organizacional assume um papel estratégico para a criação e, em um segundo momento, para a manutenção de uma verdade da organização, uma vez que ela é “ferramenta que permite que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização” (Nassar, 2003, p.74).

Na contemporaneidade das organizações nacionais, pautando-se pelo estudo exploratório apresentado, existe uma tendência intrigante de que os colaboradores estariam conseguindo sublimar suas tensões frente às Relações de Trabalho por meio das Relações Humanas. O que foi apresentado é um cenário de uma relação “sadia”, em que o conflito foi minimizado e que, por muitas vezes, pareceu nunca existir. Sendo assim, o indivíduo tem na organização da contemporaneidade um local harmonioso, em que suas satisfações pessoais e sociais são respeitadas. Aqui a comunicação dentro das organizações parece ter encontrado um papel de mediação do conflito de classes historicamente existente.

O certo é que muitos desafios se sucedem no cenário que se apresenta para a prática da atividade profissional em comunicação corporativa da contemporaneidade. Ao mesmo tempo em que a comunicação se apresenta como um instrumento na relação emissor-gestor e receptor-colaborador, há indícios de que é capaz de solucionar os conflitos vivenciados pelo colaborador no contexto das relações de trabalho ao enaltecer as Relações Humanas.

Um estudo mais aprofundado se faz necessário para apontar caminhos e tendências do tema em questão. Contudo, um olhar que se apresenta é o de que a comunicação, nesse contexto de crise da Modernidade, torna-se uma grande negociadora de interesses do corpo diretivo das organizações e de seus colaboradores. Uma mediação capaz de amenizar conflitos entre o topo e a base da pirâmide organizacional, de forma que os desejos de ambos sejam contemplados e equalizados.



Talvez Gruning, com a sua teoria do modelo assimétrico de duas mãos, esteja próximo de apresentar soluções para os desafios que se apresentam.

Bibliografia

BAUMAN, Zygmunt. **Amor Líquido – Sobre a Fragilidade Dos Laços Humanos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas**, Volume I. Ofélia de Lanna Sette Tôrres (Org. Brasileira). São Paulo: Atlas, 1996.

GURLEY, John G. **Desafios do Capitalismo**. Tradução: Anna Maria Capovilla. São Paulo: Brasiliense, 1977.

FERREIRA JR, Pedro R. **Valorização das Relações Humanas no Trabalho ou Organização do Controle?** 2006. Monografia (Especialização em Planejamento Estratégico em Comunicação Organizacional e Relações Públicas) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. In: Por uma Genealogia do Poder. Roberto Machado. São Paulo: Graal, 2003, p.XVI).

_____. **O Sujeito e o Poder**. In: Uma Trajetória Filosófica. Paul Rainbow e Hubert Dreyfus. Rio de Janeiro: F. Universitária, 1995.

JACKS, Nilda e ESCOSTEGUY, Ana Carolina. **Comunicação e Recepção**. São Paulo: Hackers, 2005, p.13-14.

KUMAR, Krishan. **Da Sociedade Pós-Industrial À Pós-Moderna – Novas Teorias Sobre o Mundo Contemporâneo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª ed. revista, atualizada e ampliada, São Paulo: Summus, 2003.

MARCHESI, Amauri. **Comunicação Interna: Fator Humano Como Diferencial Competitivo**. In: Comunicação Interna – A Força das Empresas. Paulo Nassar (org.), Vol. 2. São Paulo: ABERJE, 2005.

MARTÍN-BARBERO, José. **América Latina e os Anos Recentes: O Estudo de Recepção em Comunicação Organizacional**. In: Sujeito, O Lado Oculto do Receptor. Mauro Wilton de Sousa (Org.). S. Paulo: Brasiliense, 1995.

MENDONÇA, Maria Luiza. **Comunicação e Cultura: Um Novo Olhar**, In: Recepção Mediática e Espaço Público: Novos Olhares. Mauro Wilton de Sousa (Org.). São Paulo: Paulinas, 2006.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NASSAR, Paulo. **Comunicação Estratégica, um Conceito em Evolução**. In: Comunicação Interna – A força das Empresas, Vol. 2. São Paulo: ABERJE, 2005.

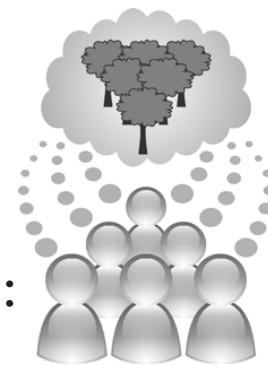
_____. **Tudo É Comunicação**. São Paulo: Lauzulí, 2003, p.74.

POLISTCHUCK, Ilana e TRINTA, Aluizio Ramos. **Teorias da Comunicação – O Pensamento e a Prática da Comunicação Social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**, 11ª ed. São Paulo: Pioneira, 1996 (p. 126-127).

Luciana de Souza Aguiar

Responsabilidade social empresarial na prática: o papel da comunicação organizacional



Resumo

O presente texto parte de uma indagação básica: de que forma a comunicação organizacional pode contribuir para a prática efetiva da responsabilidade social das empresas? Envolvendo a discussão de autores e obras que se colocam nesse âmbito de debates e ao mesmo tempo de estudos e práticas voltados à questão o presente texto na verdade amplia a indagação básica quando se propõe detalhar duas outras questões: como a comunicação organizacional, em especial as relações públicas, pode contribuir para diminuir a distância entre teoria e prática de responsabilidade social das empresas? É possível enxergar na teoria das relações públicas, em mais de uma escola e em mais de um modelo, a vocação e as técnicas para tratar desse engajamento?

Introdução

A responsabilidade social empresarial é um conceito que implica na construção de relacionamento ético entre organização e seus públicos. Portanto, é possível apontar que a comunicação organizacional está estreitamente ligada à efetivação das práticas desse tipo de gestão. A partir de dois estudos de caso de empresas que possuem programas estruturados de valorização da diversidade, a pesquisa busca apontar a convergência que envolve a prática da comunicação organizacional – em específico das relações públicas – e a prática da gestão socialmente responsável dos negócios.

O presente artigo tem origem na seguinte inquietação: a comunicação organizacional estaria discutindo adequadamente o tema da responsabilidade social empresarial?

A controvérsia existente em torno do conceito pode ser uma das motivações para a incipiência e a inadequação desta discussão. A abrangência da definição do termo vai desde a filantropia até a visão de sustentabilidade dos negócios. E costuma despertar fortes reações de apologia ou descrédito.

A compreensão do tema varia de acordo com referências pessoais e até culturais. Muitos acreditam que trata-se de modismo, marketing, filantropia. Mas pode-se dizer que um grande grupo de empresas tem discutido o tema a partir da seguinte definição:

“responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos am-

Luciana de Souza Aguiar
é Administradora de Empresas, Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Coordenadora junto ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.
luciana@ethos.org.br



bientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais”. (Instituto Ethos).

De acordo com este conceito, o esforço de comunicação de uma empresa compreende muito, muito mais do que as relações comunitárias, posicionamento de marca ou a publicação de um relatório social anual.

Ao contrário da teoria, que determina uma ação responsável transversal de comportamento da organização, a prática tem privilegiado o discurso sobre a responsabilidade social empresarial em detrimento de uma conduta responsável e dialógica da empresa com seus públicos.

Forte sintoma dessa realidade é a participação insuficiente de profissionais de departamentos de comunicação nas estratégias e decisões que envolvem a responsabilidade social empresarial e a sustentabilidade das corporações. Frequentemente ela se dá apenas na elaboração de relatórios – desde os chamados balanços sociais até os relatórios de sustentabilidade mais complexos – quando poderiam estar encabeçando processos de “engajamento de partes interessadas” e desenvolvendo processos de relação construtiva e prestações de contas com diversos públicos.

Isso significaria não só divulgar resultados e impactos sociais, econômicos e ambientais de interesse de diversos públicos, mas antes, trabalhar com o instrumental de comunicação para buscar soluções conjuntas e participativas, obtendo impactos e resultados mais equilibrados para a empresa, para a sociedade em geral e para o meio ambiente.

Os inúmeros trabalhos acadêmicos que relacionam responsabilidade social empresarial unicamente com a imagem das empresas (vide o uso exaustivo do termo sustentabilidade e responsabilidade social em peças publicitárias) reforçam ainda mais a necessidade desta discussão.

Responsabilidade Social Empresarial: cenário e evolução do conceito

Na segunda metade do século XX, a revisão nas práticas empresariais gera a superação do capitalismo industrial por uma era pós-industrial. Segundo Toffler (apud Tenório, 2004, p.20), a sociedade pós-industrial se forma com base não só na geração de lucro, mas em princípios como a qualidade de vida, a valorização do ser humano, o respeito ao meio ambiente, a organização social de múltiplos objetivos e as ações sociais realizadas por indivíduos e por organizações. Não por acaso, é justamente nessa época que começam as formulações teóricas mais apuradas sobre o conceito de responsabilidade social empresarial, que vieram acompanhadas das experiências econômicas e políticas vinculadas ao modelo de estado de bem estar social proposto por Keynes, entre os anos 30 e 70.

Na década de 70, a partir de crises mundiais como a do petróleo e com o fim do sistema padrão-ouro, ressurgem idéias liberais, que defendiam a redução estatal para que fosse retomado o desenvolvimento econômico.

Nesse período, ganha corpo a visão do Estado mínimo – com baixo custo de manutenção, pequenos gastos e investimentos sociais e reduzido nível de intervenção econômica – tanto na produção de bens e serviços quanto na regulação das ações de mercado. Dissemina-se a idéia de que as forças do mercado seriam eficientes para promover o desenvolvimento da economia e o bem-estar da sociedade. (Ethos, 2006, p.14).

A relação direta empresa-sociedade volta, nesse contexto, à pauta com maior contundência. Milton Friedman é citação obrigatória nesse sentido, por reproduzir o pensamento clássico econômico que reconhecia uma participação mínima das empresas no contexto social. Criador do “modelo da livre empresa”, Friedman (1970) defendeu que o papel dos negócios seria gerar lucros dentro de um sistema de concorrência livre e, a partir disso, fazer girar a economia. Nesse contexto, mereciam proteção do Estado a concorrência e a propriedade privada. A economia, por si, cuidaria de criar e distribuir as riquezas (Friedman, 1985, p.23).

Crítica freqüente feita à teoria clássica da economia é de que esta estava completamente atrelada às condições de produção que precederam a Revolução Industrial: as da pequena manufatura, da produção em pequena escala, muitas vezes familiar.

O ranking que compara os maiores PIBs de países com a venda anual de empresas multinacionais, no ano de 2000, é um exemplo extremado de como as empresas acumularam poder e como essa realidade deixou de existir no mercado a partir do século XX.

Tabela 1

Economias globais	
País / Empresa	PIB / Vendas (US\$ milhão)
1. EUA	8.708.870
2. JAPÃO	4.395.083
5. REINO UNIDO	1.373.612
11. MÉXICO	474.951
14. AUSTRÁLIA	389.691
23. GENERAL MOTORS	176.558
24. DINAMARCA	174.363
25. WAL MART	166.809
27. FORD MOTOR CO	162.558
28. DAYMERCHRYSLER	159.985
29. POLÔNIA	154.146
31. INDONÉSIA	140.964
37. MITSUI	118.555
38. MITSUBISHI	117.765
40. GE	111.630
42. PORTUGAL	107.716
43. ROYAL DUTH / SHELL	105.366

Fonte: Classificação baseada em dados empresariais de vendas, em Fortune, 31 de julho de 2000, e dados sobre PIB do Relatório de Desenvolvimento 2000, do Banco Mundial (Grayson e Hodges, 2002, p. 29)



A crítica se repete para a teoria neoclássica de Friedman: a idéia de sociedade defendida por esse modelo não se verifica na prática. As empresas, a sociedade e os governos vivem em condição de irremediável interdependência. Assim, a visão de atuação autônoma das empresas é equivocada, bem como existe uma intensa influência da empresa sobre as esferas social e política. (Borger, 2001, p.19) O poder – e a responsabilidade – das empresas seria, portanto, maior do que o estimado por Friedman.

Em fins do século XX, o avanço tecnológico e comunicacional, assim como da democracia, deu origem a mudanças fundamentais de cenário: os impactos negativos dos negócios se tornaram mais evidentes; o acesso à informação e as formas de interação em âmbito mundial se multiplicaram; e a diversificação de grupos que chegam ao poder. (Ethos, 2006, pp.38-39).

Seria ingenuidade dizer que esta nova realidade oferece autonomia aos públicos mais variados e torna as empresas vulneráveis à voz e à vontade dos mesmos. Entretanto, o conceito de desenvolvimento sustentável é uma das bandeiras que vem obtendo progressivamente adesão das empresas em resposta à pressão destes públicos, ao lado da necessidade dos negócios em se adaptarem a um novo ambiente – político, social, econômico – que vem se traduzindo em índices “de sustentabilidade” e baseando-se em debates sobre o esgotamento de recursos, o aquecimento global e os índices alarmantes de pobreza no mundo.

Desenvolvimento sustentável é “aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades” (Brundtland, 1987). Sustentabilidade empresarial significa pensar no sucesso do negócio a longo prazo e na ação pautada no equilíbrio de três variáveis centrais: econômica, social e ambiental (o “triple bottom line”), além de atender a princípios de prestação de contas, transparência e envolvimento com stakeholders.

A partir da necessidade de redução de riscos e da pressão social e dos mercados, a empresa começa a voltar o seu olhar para variáveis ambientais e sociais. O paradigma de responsabilidade social empresarial passa a permear as práticas de gestão em todo mundo, como algo que faz sentido no contexto dos negócios.

Mediações possíveis: comunicação integrada, relações públicas e Responsabilidade Social Empresarial

Caroll (apud França, 2004, p.59) define stakeholder como o termo referente às “pessoas que possuem interesse em relação às empresas, ou organizações”, como governos, acionistas, consumidores, funcionários, mídia e comunidade. Por isso, stakeholder pode ser entendido como alguém que possui interesse, que ocupa lugar de influência.

A Stakeholder Theory procura definir a responsabilidade social da empresa em relação às partes interessadas que afetam ou são afetadas pela atuação da organização. Defende que a organização tem relação e, portanto, obrigações com todos os grupos que colaboram para a consecução de seus objetivos. (Borger, 2001, p.54).

No modelo sistêmico de gestão, que este trabalho tomará como referência por seu nível de avanço e de dificuldade (e por apresentar uma analogia direta com o modelo de relações públicas simétrico de motivo misto), as relações entre organi-

zação e públicos são de interdependência, as responsabilidades sobre a relação são compartilhadas e a forma de gestão é colaborativa.

Enquanto o uso instrumental da teoria do Stakeholder propõe a administração das relações e a responsividade em relação aos públicos – o que não subentende colaboração nem a construção de relações por ambas as partes – o modelo sistêmico, em seu uso normativo, dá conta da estrutura de rede e propõe uma visão de fato interativa entre empresa e grupos de interesse.

Se considerarmos como referência o modelo sistêmico da “Stakeholder Theory”, a convergência entre comunicação integrada, relações públicas e responsabilidade social empresarial se torna bastante clara. Sendo a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável – conceitos correlatos, já que a responsabilidade social empresarial visa à busca do desenvolvimento sustentável – baseados em relacionamento mais equilibrado entre empresa e seus diversos públicos, podemos enxergar as relações públicas como a função mais bem preparada para enfrentar tal tarefa, seja para instituir espaços de diálogo entre organização e partes interessadas, seja para gerir a comunicação institucional e influenciar a organização a assumir posturas e ações responsáveis e transparentes.

A responsabilidade social empresarial é conceituada como uma forma de gestão e, portanto, apresenta maior abrangência que as relações públicas. A responsabilidade social, para que se efetive, deve estar presente em todos os departamentos, núcleos, veículos de comunicação, negócios e parcerias de uma empresa.

A influência sobre a comunicação integrada se dá a partir da participação das relações públicas no processo decisório da organização. Desde que aconteça, é possível que a gestão defina políticas para toda a organização que se pautem por princípios de responsabilidade e transparência. Tal definição irá influenciar desde a relação e comunicação de mão dupla com o funcionário até aos princípios da área de publicidade/propaganda de uma empresa.

Em relação ao funcionário, por exemplo, Jean-François Chanlat reitera essa posição, dissertando sobre os vínculos institucionais que guiam o comprometimento do indivíduo com a organização:

O indivíduo desenvolverá um vínculo tanto mais forte com a organização na qual ele trabalha, se esta tentou fazer a mesma coisa. Dito de outro modo, o interesse pela instituição, que se caracteriza nos indivíduos pela lealdade, vinculação, participação, trabalho bem feito, não pode se desenvolver se a instituição, ela mesma, não se interessar pelas pessoas. (Chanlat, 1996, p.20).

Maria Cecília Coutinho de Arruda (1998) alerta que a postura responsável e ética deve se estender à conduta da empresa em relação ao mercado, ou seja, na revisão de ações como a pressão persuasiva para motivar a compra de um produto ou serviço, a aceleração da obsolescência de produtos para rápida substituição e nova compra, os apelos a valores como materialismo e superficialidade, entre outros.

Na mesma medida em que há fortalecimento institucional de uma organização, trabalhada pela comunicação e gerida pelas relações públicas, há um maior reconhecimento e enraizamento de valores e princípios que norteiam sua atividade em todos os aspectos.

Utilizando a perspectiva da função de mediação da comunicação organiza-

cional, é possível ainda estabelecer conexão objetiva entre a responsabilidade social empresarial e o campo das relações públicas (como subsistema organizacional) já que o fortalecimento da instituição – por definição uma organização repleta de sentido para a sociedade – implica em postura mediadora e em uma ação mais equilibrada em relação a outras variáveis, que não são as econômicas.

Grunig (2003) explicita o vínculo existente entre relações públicas e responsabilidade social:

Os públicos estratégicos são o meio em que se insere a organização. Esses públicos podem se opor ou dar apoio aos objetivos da organização. Esses mesmos públicos também querem que as organizações almejem objetivos que são importantes para si e não necessariamente para a organização, como, por exemplo, a segurança no trabalho, produtos seguros, menos poluição e uma comunidade sem riscos nem perigos para o cidadão. Os públicos possuem interesses específicos e fazem de todo o possível para influenciar a missão e objetivos das organizações (Grunig, 2003, p.74).

A responsabilidade social empresarial já é discussão no âmbito das relações públicas, pelas óbvias relações que mantêm, especialmente no que tange à postura organizacional dialógica com seus públicos. Mas isso não se observa em todos os seus modelos ou práticas. Sensibilizados ou não, de um lado ou de outro (da gestão ou da comunicação), há a necessidade premente de relações efetivas com públicos estratégicos.

Nesse sentido, os modelos de relações públicas que mais se aplicam à gestão da responsabilidade social das empresas são o simétrico de duas mãos ou o chamado quinto modelo, de motivo misto. Por ter como prerrogativa a negociação e colaboração, possuem uma gradação de possibilidades para o produto dessas negociações, e estão adequados às discussões sobre a relação entre empresa e sociedade, dentro dos preceitos da responsabilidade social de uma empresa que está sendo aqui tomado como referência.

Não se trata aqui de circunscrever a responsabilidade social empresarial à área de Relações Públicas de uma organização. Tal idéia desvirtuaria e retiraria todo tom estratégico que esses conceitos merecem no âmbito das organizações. Mas trata-se de enxergar nessa área uma fonte de planejamento e de instrumentos para que o bom relacionamento da organização se realize de forma bidirecional e com o máximo de eficiência.

Em seu artigo “A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal”, James Grunig cita os que considera os quatro princípios mais importantes dentre os nove princípios gerais de excelência das relações públicas, encontrados na pesquisa IABC13 de Excelência, que foi realizada sob sua coordenação. A pesquisa partiu da premissa que as relações públicas agregam valor à sociedade.

Os quatro principais princípios de excelência das relações públicas, segundo Grunig, são: o cunho estratégico, a simetria, a atuação na diversidade e de caráter global. (Grunig, 2003, pp.86-92).

As empresas e a valorização da diversidade

O enfrentamento da questão da diversidade pelas empresas se justifica quan-

do as mesmas compreendem que devem colaborar na garantia dos direitos humanos, na redução das desigualdades, bem como investir no desenvolvimento sustentável e na ampliação do poder de consumo. Também assim, é possível refletir seu corpo de clientes e sua comunidade de forma mais fiel.

É um tema desafiante. As empresas, por questões de responsabilidade social empresarial, contatos ou inserção com outros mercados e/ou gestão de pessoas, têm colocado esta questão como fator crítico de sucesso nos negócios.

O que se observa hoje é o privilégio de certos grupos – que formam um padrão dominante que pode ser descrito como homens, brancos, heterossexuais, jovens, sem deficiência – no quadro de funcionários das empresas. Quando se fala em cargos de liderança a discrepância de representatividade é ainda maior.

A pesquisa “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas”, que há quatro edições bianuais consecutivas (desde 2001) é realizada pelo Instituto Ethos em parceria com o Ibope, demonstra uma pequena melhora no equilíbrio da presença de mulheres, negros e pessoas com deficiência nas organizações. Mas há um longo caminho pela frente.

Os resultados ainda são pouco expressivos e há uma gama cada vez maior de questões que se apresentam às empresas e à sociedade em geral como o homossexualismo, a diferença de escolaridade, a diferença de faixa etária, a questão indígena, a questão religiosa, entre outras.

Considerando ser este um dos assuntos mais complexos a serem tratados pelas empresas, os programas de diversidade de duas empresas foram eleitos como objetos de estudo neste artigo.

Estudos de Caso: o que Philips e ABN AMRO Real estão fazendo?

Os seguintes estudos de caso foram realizados com base em dados secundários: entrevista com profissionais envolvidos na gestão do projeto de valorização da diversidade (não necessariamente profissional da área da comunicação), em documentos de comunicação fornecidos pelos entrevistados e relatórios de sustentabilidade (edições a partir do ano de 2003) publicados pelas empresas estudadas.

O quadro a seguir sintetiza os resultados da pesquisa feita junto às duas empresas em relação a seus programas de valorização da diversidade.

Estudos de caso - Quadro comparativo

	Philips	ABN AMRO Real
Nome	SINGULARES	DIVERSOS SOMOS TODOS
Objetivo	Conscientizar e disseminar, entre os colaboradores da empresa, a aceitação e o incentivo à diversidade de cada indivíduo, motivando a interação e a integração de todos.	Ampliar a diversidade em seu quadro de funcionários.
Foco	Gênero, etnia e inclusão de pessoas com deficiência.	Negros, deficientes físicos, pessoas com mais de 45 anos, adolescentes aprendizes e mulheres como lideranças.



	Philips	ABN AMRO Real
Quem realiza	Há, desde 2004, uma vice-presidência mundial de Diversidade e Inclusão (D&I), para gerenciar a incorporação do tema na empresa. Foi formado um comitê e um escritório internacional que oferecem diretrizes e suporte para a atuação de comitês nacionais. Os comitês foram encabeçados em todos os países do mundo pela área de Recursos Humanos, enquanto no Brasil, pela área de Sustentabilidade. As áreas de suporte ao Programa são comunicação, recursos humanos e sustentabilidade.	A Diretoria Executiva de Recursos Humanos é responsável pela execução do programa de diversidade, que possui desde outubro de 2005 uma área específica para tratar do tema.
Algumas atividades	Realização de palestras com especialistas no tema da diversidade // Realização de uma peça de teatro, com a atuação de colaboradores Philips sobre o tema // Ciclo de filmes que abordavam de alguma maneira o tema da diversidade e da tolerância, seguidos de debate. // Pesquisas internas (censos).	Formação de grupos de trabalho com os temas “Mulheres e Carreira” e Afrodescendentes // Assistência médica dos funcionários estendida a companheiros de mesmo sexo // Metas de contratação e esforço por uma estrutura adequada a pessoas com necessidades especiais // Produção de cartilha “Contratando pessoas com deficiência” // Orientação aos gestores para que tomem decisões com base na questão da diversidade e a contratação de portadores de deficiência, adolescentes aprendizes e pessoas acima de 45 anos // Produção de cartilha sobre diversidade para que todos os gestores promovam o debate junto a suas equipes, inclusive em agências bancárias.
Relação com o negócio	A empresa tomou a diversidade como ponto de estímulo para que sua equipe possa atender com mais eficiência seu público consumidor. Utilização do conceito de Ecodesign para o desenvolvimento de produtos. Cada comitê estabelece suas próprias prioridades e contempla as necessidades de acordo com o negócio de cada local em suas decisões.	Criação de produtos como o micro-crédito e o Fundo Ethical. Análise de risco socioambiental pra concessão de crédito. Posicionamento do banco está, hoje, relacionado ao tema sustentabilidade.
Grupos participantes	Equipes de recursos humanos (ligadas a diferentes unidades de negócio da empresa), área jurídica, qualidade, administração, comunicação e sustentabilidade.	O comitê de sustentabilidade, que inaugurou o programa de diversidade, é constituído por representantes de áreas de recursos humanos, jurídica, de qualidade, financeira, administrativa, de sustentabilidade, de comunicação e marketing, além da presidência.

	Philips	ABN AMRO Real
Instrumentos e linguagem	<p>Intranet, internet, palestras com formadores de opinião, cafés da manhã com grupo de mulheres com potencial de liderança na empresa, revista Atitude (publicação bimestral focada em questões de sustentabilidade), “A caminho da simplicidade” (publicação do departamento de comunicação corporativa da Philips do Brasil), folders, relatório de sustentabilidade, patrocínios a instituições técnicas e de ensino e patrocínios a projetos comunitários. Linha Ética, canal de comunicação que visa monitorar o desempenho ético da empresa, em que funcionários da Philips podem colocar questões éticas que julguem importantes e podem fazer denúncias em relação à quebra do código de conduta, de forma anônima.</p> <p>Documentos como políticas de Diversidade & Inclusão e o Código de Conduta. Employee Engagement Survey (EES), pesquisa geral para mensurar motivação e envolvimento das pessoas em relação ao trabalho. Assessoria de imprensa pauta o assunto na mídia e posiciona a empresa em posição de liderança em relação à diversidade. Rede de Mulheres na América Latina que reúne potenciais lideranças femininas da empresa com altos executivos. Workshops com fornecedores sobre sustentabilidade. Participação no Projeto Vínculos (UNCTAD) por relações sustentáveis entre micro e pequenas empresas com multinacionais. A linguagem, na maioria dos instrumentos, segue o padrão da comunicação corporativa da empresa como um todo, com a criação de campanhas específicas para cada momento de disseminação.</p>	<p>Veículos de comunicação interna, como jornal (Jornal Real), revista, intranet, cartilhas educativas direcionadas a públicos internos diferentes. Peças publicitárias, dvd, relatório de sustentabilidade, internet (área que especifica seus programas voltados a sustentabilidade no site), ouvidoria, patrocínios culturais e sociais. Reunião dos grupos de trabalho e com fornecedores para tratar o tema diversidade. Há canais de diálogo abertos entre banco e clientes (área de sugestões e reclamações, análises de microcrédito, financiamentos de empreendimentos socioambientais e segmentação por público atendido), banco e fornecedores (fórum permanente), banco e comunidade (Instituto Escola Brasil, entre outros projetos de investimento social privado) e com meio ambiente (através do programa de ecoeficiência). A linguagem empregada tem caráter bastante educativo, buscando mensagens simples e, quando pertinente, ilustradas por situações reais. O banco usa com muita frequência em seus materiais os termos “sustentabilidade” e “diálogo”. A imagem e o ideário do presidente, como líder, são bastante trabalhados interna e externamente.</p>



	Philips	ABN AMRO Real
Efeitos percebidos decorrentes do programa / expectativa	Conquista de agenda para o tema internamente. Institucionalização do programa, e sua disseminação, em várias unidades da empresa (por comitês locais). Criação da política de Diversidade & Inclusão e de uma vice-presidência temporária para tratar exclusivamente da questão. Apoio das principais executivos. Quadro funcional se mostra pouco mais equilibrado, tomando com referência o ano de 2002 (quando o programa ainda não existia). Próximos passos: infiltração do tema em processos da empresa, como os de recrutamento e seleção. Cada unidade de negócio irá planejar a forma mais eficiente de abrir as portas da empresa para grupos que sejam, segundo a mesma, prioritários. Outro desafio é a inclusão sistemática de pessoas com deficiência. A expectativa final é de que os comitês e o programa de diversidade (estruturas especiais) deixem de existir na medida em que o conceito seja internalizado pela empresa em todo seu processo de gestão.	Os efeitos são avaliados através de indicadores de diversidade e a expectativa final do programa é inserir a diversidade como valor nos processos e práticas da organização. Há pequenas melhoras nos indicadores numéricos sobre o tema (como aumento de mulheres em cargos de diretoria), mas o grande resultado visto pelo banco é o nível de consciência do público interno a respeito do tema e a prerrogativa do banco em não permitir discriminação e valorizar a diferença em toda a sua complexidade. O programa apresenta frutos como a revisão de processos de recrutamento e seleção, realização de adaptações nas estruturas dos prédios e das agências.

Análise comparativa: teoria e prática da comunicação empresarial em relação à Responsabilidade Social Empresarial

Foram apresentadas duas empresas que possuem como característica a liderança em sustentabilidade. Analisando, em cada setor, os concorrentes da empresas (no caso da Philips, o setor de eletrônicos ocupado majoritariamente por empresas orientais e do ABN, o setor bancário), é possível afirmar que há uma questão de posicionamento importante relacionado à sustentabilidade e à diversidade para estas empresas. A Philips, de forma nítida, está na frente na discussão e na prática de negócios sustentáveis o que lhe traz tanto vantagem competitiva como imagem positiva junto aos públicos, especialmente na Europa onde é líder absoluta e onde os consumidores se caracterizam por maiores exigências em relação às empresas e ao consumo de produtos e serviços. O ABN AMRO Real, da mesma maneira, trabalha com a questão de forma transversal e se posiciona na liderança da sustentabilidade em relação aos bancos brasileiros.

Ambas as organizações calcam sua política de responsabilidade social empresarial e de sustentabilidade na relação com stakeholders importantes, notadamente o público interno, fornecedores, clientes e comunidade. A Philips tem por princípio estruturar internamente seus programas para depois, dotada de experiência, disseminá-lo. O ABN fez a opção de mudar a cultura organizacional e posicionar-se como banco que prima pela sustentabilidade de forma mais estratégica e agressiva.

As missões das empresas estudadas também estão permeadas do conceito

de sustentabilidade: “Melhorar a qualidade de vida das pessoas através da introdução, no tempo certo, de inovações tecnologicamente significativas”, a missão da Philips coloca a empresa em favor do desenvolvimento e do bem-estar da sociedade. Enquanto o ABN AMRO Real coloca de forma mais direta o valor do diálogo e da postura responsável em relação às expectativas em sua missão: “Satisfazer o cliente, gerando valor para os acionistas, funcionários e a comunidade, através de uma postura ética nos negócios, diferenciando-nos pela qualidade dos produtos, serviços e, especialmente, pelo atendimento”.

A relação com o negócio também é uma forte característica das organizações estudadas, que conseguiram que o valor da sustentabilidade atingisse ponto-chave das empresas: produtos e serviços. A partir deles, percebe-se que se opera a transformação e consciência de público interno e também de consumidores e outros públicos. A sustentabilidade virou, nesses casos, oportunidade de negócio o que, ao lado de um forte trabalho junto aos públicos internos respectivos, colabora para a transversalidade do tema na organização.

A responsabilidade sobre a execução dos programas de valorização da diversidade é atribuída na Philips no Brasil à área de sustentabilidade e no ABN à área de recursos humanos, tendo inclusive núcleo específico para o tratamento do tema. A opção da Philips talvez tenha relação com a origem do trabalho, que aconteceu nessa área. No Real, a escolha provavelmente tenha se dado pela especificidade com que isso é tratado com o público interno e pela própria dimensão do quadro de funcionários no país, cerca de 28 mil pessoas.

A motivação parece ser, em ambos os casos, uma exigência de mercado em refletir o universo de clientes para melhor compreender e responder às realidades e expectativas do ambiente. A Philips conquista clientes conscientes por sua preocupação com o ecodesign, enquanto o ABN atrai universitários, pessoas de baixa renda, empreendedores, público na faixa etária acima de 60 anos a partir de sua ação segmentada e atendimento a especificidades de cada um.

O instrumental utilizado é bastante abrangente nos dois programas, como ilustra o quadro anterior. As duas organizações fazem uso de pesquisas para acompanhar a evolução de seus programas e o comprometimento de seu público interno em relação às questões da sustentabilidade e da diversidade.

Os entrevistados das duas organizações apontam a comunicação como peça fundamental para a consecução dos objetivos dos programas de diversidade. Por se tratarem essencialmente de processos educativos e de difusão de valores, a comunicação se torna a linha mestra para a execução desses programas. Além da difusão, o diálogo que possibilita o desenvolvimento participativo dos mesmos é, em seu sentido estrito, comunicação.

Há que se considerar outro ponto relevante: a presença das lideranças no movimento de sustentabilidade e, por conseqüência, de valorização da diversidade. Sem esse envolvimento direto é possível prever a demora no desenvolvimento desses processos, que já são por natureza, de longo prazo. O engajamento pessoal desses líderes é determinante para que haja recursos e motivação da organização em dar acesso a essas idéias. O poder do líder faz toda diferença para desencadear processos de sustentabilidade, ao assumir os possíveis riscos de curto prazo e conflitos decorrentes dessa postura organizacional para resguardar posicionamento e missão assumidos.

Ambas as organizações seguiram, na implementação dos programas em questão, recomendações elaboradas por especialistas e publicadas pelo Instituto Ethos em “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas no Brasil e suas ações afirmativas” (Ethos, 2006), tais como:

- Realização de censo e acompanhamento da demografia interna da organização;
- Comprometimento em contratações de pessoas com experiências e perspectivas diversas;
- Adoção da diversidade como parâmetro orientador em todas as esferas da empresa;
- Promoção de ações de capacitação e comunicação regulares a respeito do tema para o público interno;
- Adoção da diversidade como critério de avaliação de gestores e funcionários;
- Dimensionamento e contratação de ajuda externa para elaboração e implementação de políticas de diversidade;
- Multiplicação do tema entre empresas da cadeia produtiva;
- Extensão do princípio da diversidade a peças publicitárias e de ações de marketing.

É possível observar ainda que as organizações ainda se encontram em estágio inicial do trabalho de diversidade. O esforço primeiro, vinculado à educação e sensibilização, é demorado e demanda uma mudança cultural profunda tanto na esfera da organização quanto na individual, na questão das múltiplas identidades, e dos múltiplos preconceitos de cada um.

Nesse sentido, a Philips apresenta um trabalho interessante em influir na responsabilidade individual dos profissionais a partir da crença de que só essa mudança poderá operar as demais relacionadas ao desenvolvimento sustentável. Por sua vez, o ABN parte do princípio da diferença (e não de segmentos específicos) para trabalhar o tema da valorização da diversidade, e da compreensão de que todos possuímos identidades e que essas representam diferentes visões de mundo, enriquecedoras mas conflituosas. Ao partir do conceito da diferença, o banco atinge abordagem que envolve segmentos e identidades, ao tocar na raça mas também na religião, no gênero mas também na orientação sexual.

Com relação à comunicação e à aplicação de modelos de relações públicas pode-se concluir que as técnicas de relações públicas “excelentes” como as determinadas pelos princípios da pesquisa coordenada por James Grunig, resultam em uma atuação na direção da responsabilidade social empresarial e no encaminhamento do desenvolvimento sustentável pelas empresas. Tais princípios são capazes de aproximar a organização de uma postura dialógica com seus stakeholders, em que há construção de relações e uma proximidade à simetria no relacionamento com as seguintes características: modelo de comunicação em mão dupla e uso de múltiplos instrumentos de comunicação.

Considerações Finais

A Escola Kennedy de Governo sustenta que a responsabilidade social empresarial não está implicada apenas em escolhas e possibilidades das empresas, mas é uma expressão sistêmica de um contexto maior, moldado pelos mercados, pelas políticas públicas e pelas decisões dos stakeholders.

Nesse sentido, o presente trabalho buscou defender que a gestão socialmente responsável depende necessariamente de uma comunicação estratégica e mediadora que busque a interação construtiva com todos os públicos que “rodeiam” a organização.

Justamente por esse sentido maior da comunicação na prática da responsabilidade social empresarial, é que não se justifica uma atuação pontual e limitada à elaboração de relatórios, peças institucionais e releases. É preciso ir mais fundo na questão.

A gestão socialmente responsável está hoje calcada na Stakeholder Theory, que define como primordial para as organizações o mapeamento e o posterior estabelecimento de relações com as partes interessadas, assumindo que há uma forte interpenetração que liga todas as partes. O modelo sistêmico ligado à mesma teoria vai além: há uma inegável interdependência que deve reger as relações entre organização e partes interessadas, estabelecendo um espaço de negociação contínua entre partes e, portanto, de construção do relacionamento e seus efeitos. O produto principal almejado pela organização é obter legitimidade para sua existência e construir conexões que as leve a seus objetivos e que a insira no mercado de forma adequada.

Quanto à assunção de objetivos é preciso, de acordo com essa visão sistêmica, assumir que há interesses econômicos tanto quanto os sociais em jogo, e que insere a variável ambiental em mesma medida.

Para as organizações contemporâneas, que se direcionam a uma gestão mais complexa, em consonância com o século XXI, é imprescindível o avanço na reflexão e na efetivação de posturas e estruturas que levem a um relacionamento duradouro e dialógico com a sociedade.

A visão do funcionalismo e o foco apenas no lucro aos acionistas, como temos visto, não garantem bons resultados econômicos a longo prazo, nem tampouco a subsistência do sistema capitalista, já que estão em desacordo com as demandas do mercado e da sociedade e com os recursos ambientais dos quais poderemos dispor dentro em breve.

Há comprovação de uma estreita relação entre as empresas que buscam (motivadas por idéias variadas) uma postura de diálogo com a sociedade e o sucesso no mercado. As empresas listadas no índice de sustentabilidade empresarial da Bovespa são, não à toa, as que se encontram em melhores situações de lucratividade para os acionistas.

Obviamente, a questão não é simples. Se por um lado é cobrado um estilo de gestão sofisticado das empresas, ao mesmo passo, o mercado global induz empresas, na busca por manterem-se no páreo da concorrência e da lucratividade, a circular entre mercados e a trabalhar com recursos a custos mais baixos. Para onde estaríamos caminhando?

O que se percebe é que as grandes empresas – mais pressionadas e mais



visíveis – têm tomado o caminho mais difícil, induzido pelo comportamento da sociedade, dos consumidores e do próprio mercado. O rumo para o crescimento e desenvolvimento sustentável implica em redução de riscos, visão de longo prazo, interação com novos mercados, adaptação ao ambiente, institucionalização, entre outras necessidades das empresas hoje. Tais fatores dependem, necessariamente, de boas relações com os públicos e postura transparente e ativa da empresa.

A qualidade dessas relações está, por sua vez, ligada ao espaço de negociação criado pelas próprias empresas. Por toda história do capitalismo, nunca a criação dessa relação foi tão premente quanto hoje, dadas as condições avançadas de acesso a informações, tecnologia e de interação que alcançamos como sociedade global.

Na revista *Época* de outubro de 2007, o Professor de Políticas Públicas da Universidade de Berkeley Robert Reich, autor do livro *Supercapitalism*, debate a pertinência da responsabilidade social das empresas, defendendo que as mesmas vivem em ambiente de concorrência tão acirrada que não faz sentido que se preocupem com benefício social. Coloca ainda que não cabe aos executivos das empresas decidir o que é de interesse público.

O professor considera, certamente, a visão de responsabilidade social com o olhar da filantropia e do voluntariado comuns nos Estados Unidos e que são definidos por uma relação unilateral e voluntarista que não pressupõe nem considera os reais interesses do “outro”. Tal pressuposto contraria a idéia de responsabilidade social das empresas que compreende diálogo e que se motiva pela interdependência, além de levar em conta, sim, a concorrência e a sua sobrevivência no mercado.

As empresas são questionadas diretamente por ONGs (ligadas à questão ambiental, aos direitos da infância, ao direito do trabalhador), pelos consumidores, pelos indivíduos que compõem seu público interno. A mesma pressão sofre também o Estado, de forma mais significativa na Europa, para que as legislações reforcem as responsabilidades das empresas em relação à sociedade e ao meio ambiente.

Vários exemplos reiteram essa idéia. As invasões do Greenpeace a navio da Cargill na Amazônia em protesto contra o plantio de soja em áreas desmatadas da Floresta Amazônica (2006), o documentário sobre os malefícios oferecidos pelos alimentos fast food das lanchonetes do McDonald’s (“Super Size Me”) ou a descoberta de trabalho infantil em empresa fornecedora da Nike na Ásia são casos contundentes de que o controle social sobre as empresas tem acontecido de forma crescente.

O aprendizado extraído de algumas tragédias – sociais, ambientais e econômicas - também serve como pano de fundo à maior responsabilidade exigida pela sociedade e pelas empresas. Podemos citar os 1,292 milhão de litros de óleo da Petrobrás derramados na baía de Guanabara (Rio de Janeiro) em 2000 ou as seqüelas e mortes geradas pela construção e manutenção de Chernobyl na antiga União Soviética. Caso emblemático ainda é o ocorrido em Bhopal, Índia, em 1984: 40 toneladas de gases letais vazaram da fábrica de agrotóxicos Union Carbide Corporation, matando cerca de oito mil pessoas devido à exposição aos gases. À época, a Union Carbide se negou a informar detalhadamente sobre a natureza dos gases, prejudicando a ação de médicos no tratamento adequado às pessoas expostas.

É possível pensar quantas práticas econômicas ainda estão ilegais ou em

desacordo com o bem-estar social e a preservação ambiental e quanto risco ainda existe em todo mundo decorrente da ação – e da competição - das empresas. Ao mesmo tempo, e não se sabe se ao mesmo passo, evoluem as formas internacionais de denúncia e de informação que são capazes de destruir reputações organizacionais construídas por anos, em apenas alguns minutos de conexão na internet.

A denúncia de trabalho infantil na cadeia produtiva, feita contra a Nike, foi veiculada pela internet por uma ONG na Ásia e rapidamente gerou um boicote mundial de consumidores e do mercado em relação à empresa. As ações na Bolsa? Caíram. E a empresa até hoje tenta se livrar do estigma criado na época, apesar de ter implantado mecanismos de monitoramento mais satisfatórios em sua cadeia produtiva, e de contabilizar milhões destinados à melhoria de sua imagem.

Nesse sentido é possível perceber que a prevenção do risco e uma compreensão sobre o mercado, que com frequência tem abrangido todo o globo terrestre, são fatores fundamentais para a existência sustentável das empresas no mundo. Tal visão não se aplica de forma encastelada, mas sim na construção das relações entre empresa e sociedade.

A comunicação entra nesse contexto como peça-chave. Em uma sociedade regida pelo avanço da tecnologia e dos meios de comunicação, é preciso que as relações se invistam de qualidade. Mais do que prevenir tragédias e malefícios, são necessárias ações para melhoria da qualidade de vidas das pessoas em todo o mundo de forma mais justa e menos desigual.

Segundo Martin-Barbero (2003), a comunicação deve trabalhar pelo reconhecimento das demandas das maiorias e nos direitos das minorias, tomando caráter de mediação, o que significa em última instância conhecer públicos e, melhor, interagir com esses interesses. A comunicação de uma forma geral, incluindo a comunicação organizacional, da forma integrada como propõe a Professora Margarida Kunsch, deve assumir postura menos funcional e mais mediadora, conseqüentemente estratégica.

As relações públicas, em especial, realizam a gestão de diálogos como um todo, interferindo nas relações em outras frentes da comunicação (como a propaganda, o jornalismo e a assessoria de imprensa) e também na gestão de uma forma geral. Por princípio, são as relações públicas que cuidam para que haja coerência organizacional, valores e princípios nas relações entre empresa e sociedade. É nesse campo de atuação que são debatidas as melhores práticas e o arcabouço teórico pertinente à boa relação com os públicos de uma organização.

Percebe-se, no entanto, que tanto administradores quanto os próprios profissionais de comunicação não reconhecem a importância dessa área de conhecimento para a gestão sustentável das empresas, bem como das organizações em geral. Nesse sentido, faz-se necessário um maior conhecimento mútuo entre as áreas, para que se possa obter como frutos relações construídas junto ao público e relacionadas ao negócio.

Para se transformar em imagem, a responsabilidade social empresarial deve compor a identidade corporativa da empresa, que significa fazer parte de suas ações e de sua “fala”. De forma completa.

As empresas estudadas nesse trabalho são multinacionais e, talvez por isso tenham sentido com mais violência a necessidade que se coloca em âmbito global.



Por possuírem iniciativas de vanguarda em programas de diversidade e também em ações de responsabilidade social, as empresas descritas – Philips e ABN AMRO Real – são reconhecidas por muitos como empresas responsáveis por clientes, pelas comunidades em que atuam e também pela mídia (citadas de forma recorrente). Observa-se aqui uma aproximação entre imagem e identidade corporativa e de forma mais específica entre teoria e prática de responsabilidade social.

Como se pode verificar na descrição dos casos, a identidade e a imagem são fortemente construídas não só pela empresa, mas por seus públicos, a partir de um diversificado instrumental de relações públicas. Apenas para rememorar, pode-se pensar no fórum de fornecedores do Banco ABN AMRO Real (instrumento aproximativo), e na publicação da revista *Atitude* pela Philips, cuja pauta é a sustentabilidade (veículo escrito). Com respeito aos programas de valorização da diversidade, pode-se citar a sessão de filmes temáticos para introdução da discussão sobre a diversidade na Philips (instrumento auxiliar) ou das reuniões promovidas em agências do banco Real para discussão do tema da diversidade por todos os funcionários (oral e aproximativo).

Em ambos os casos, verificam-se a forte marca da comunicação dirigida, como forma de garantir que o diálogo seja eficaz. Mas vale dizer que os valores da sustentabilidade permeiam toda comunicação e marketing das duas organizações estudadas.

Há que se considerar que o tratamento da diversidade, como iniciativa per si e com a estrutura que dispõe no formato de programas nas duas organizações, significa avanço e conexão da gestão com a realidade do século XXI. Inseridas como práticas de responsabilidade social empresarial, vinculadas à sustentabilidade, os programas de valorização da diversidade se apresentam como respostas da empresa aos seus dilemas em relação ao tratamento dos indivíduos que compõem seus públicos. A pertinência em se tratar da diferença se mostra importante para empresa, no sentido de compreender e dialogar com seus públicos e, claro, para a “estreita” convivência exigida pela sociedade global.

A globalização, discutida tão amplamente por estudiosos de vários campos, corrobora a idéia de que estamos ligados fortemente por interações de toda ordem, o que mudou a idéia que temos do mundo e de nós mesmos. Da mesma forma, as discussões sobre a crise da modernidade apresentam desafios ainda mais complexos para as empresas, em relação às identidades de seus públicos e aos valores de nosso tempo.

O desenvolvimento de programas de valorização da diversidade nas empresas reflete demandas sociais e a interdependência entre organizações e sociedade. Refletem ainda, como pudemos ver, o estágio inicial das práticas de responsabilidade social realizadas pelas empresas e que dependem, para sua evolução, de massa crítica que exija esse comportamento e que incentive a assunção de compromissos para a construção de uma sociedade sustentável. Essas posturas, por parte de organizações e sociedades, em vista dos desafios impostos nos tempos de hoje, é urgente.

Recomenda-se aqui, nessas considerações finais, que os profissionais de comunicação, de um modo geral, busquem conhecer as características da gestão empresarial responsável e tomem parte da mesma, na medida da influência de suas atividades, sejam de assessores de Imprensa, jornalistas, publicitários ou relações

públicas. A contribuição desse grupo de profissionais é inestimável para induzir o comportamento responsável das empresas, e por consequência, a existência de uma sociedade mais sustentável e mais justa.

Percebe-se que muitos administradores e gestores da responsabilidade social nas organizações, assim como os próprios profissionais de comunicação não reconhecem a real importância dessa área de conhecimento para a gestão sustentável das empresas, bem como das organizações em geral. Nesse sentido, faz-se necessária uma interação maior entre as áreas, para se obter como frutos apoio mútuo e, por fim, relações de qualidade construídas junto aos públicos e relacionadas ao negócio.

Obviamente, tal tarefa não está somente ligada à ação das empresas, mas sim de toda ordem de organizações e instituições (Estado, ONGs, sindicatos, grupos de entre outros), nas quais ainda é possível e relevante o apoio dos profissionais de comunicação e da comunicação como função.

O objetivo principal deste texto foi apontar caminhos e relacionar fortemente a comunicação organizacional e a responsabilidade social empresarial, passando a idéia de desenvolvimento sustentável. O assunto está longe de estar esgotado e há muito a se conhecer sobre a interface traçada. Temas como a diversificação do instrumental utilizado para construir relações de mão dupla e as formas de desenvolver engajamento com partes interessadas merecem estudos mais aprofundados pelo campo da comunicação e da gestão.

As desigualdades sociais e econômicas que se acentuam dia-a-dia nos levam ao questionamento dos limites do lucro e da acumulação de capital em relação ao bem estar social e à saúde do meio ambiente. A sobrevivência do mundo e a das próximas gerações dependem de uma mudança de comportamento que só ocorrerá pelo diálogo. Pode-se dizer que possuímos os instrumentos (a tecnologia, a comunicação, a ciência) e a consciência de que é preciso mudar. É preciso que cada área de conhecimento cumpra sua parte.

Bibliografia

ANDRADE, Cândido T. de S. **Psicossociologia das organizações**. 2ª ed. São Paulo: Loyola, 1989.

BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. São Paulo: USP, 2001. Tese. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2001.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CHANLAT, Jean-François (org). **O indivíduo na organização – Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

COMTE-SPONVILLE, André. **O capitalismo é moral?: sobre algumas coisas ridículas e as tiranias do nosso tempo**. Trad: Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 2005.



FERRARI, Maria Aparecida. **A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile.** São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA – USP.

_____. **Relações Públicas: função estratégica e responsabilidade social.** Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. São Bernardo do Campo, UMESP. Ano I, nº 1, junho de 2003.

FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: visão 2000.** In: Kunsch, Margarida M Krohling (org). Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1997b, p. 3-17.

_____. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica.** São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2004

FERREIRA, Waldir. **Comunicação Dirigida: Instrumento de Relações Públicas.** In: Kunsch, Margarida M Krohling (org). Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1999.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade.** 2ª ed. São Paulo, Nova Cultural, 1985.

GRUNIG, James E. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal.** Revista Comunicação e Sociedade. São Bernardo do Campo, UMESP, Ano 24, nº 39, 2003.

GRAYSON, D., HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial.** São Paulo: Publifolha, 2002.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade.** Trad: Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro – 10ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

INSTITUTO ETHOS. **Empresas e imprensa: pauta de responsabilidade: uma análise da cobertura jornalística sobre a RSE / [coordenação de texto Guilherme Canela]** – São Paulo, 2006.

_____. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2005 / [Benjamin S. Gonçalves (coordenação e edição), Helio Gastaldi Filho (coordenação de pesquisa)].** – São Paulo: Instituto Ethos, 2006.

_____. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade.** São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. **Pesquisa em Comunicação.** São Paulo: Edições Loyola, 2005.

MARTÍN-BARBERO, Jesus. **Globalização comunicacional e transformação cultural.** In: Dênis de MORAES (org). Por uma outra comunicação. Rio de Janeiro: Record, 2003.

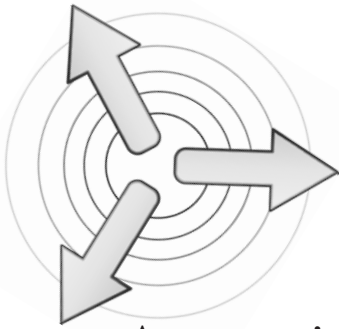
MENDES, Rodrigo Hübner. **Oportunidades e Riscos da Diversidade.** RAE executivo. Maio/Julho 2004, vol. 3, nº 2.

- MOLLO, Maria de Lourdes Rollemberg. **O berço das idéias econômicas**. Brasília: Departamento de Economia – UnB, 1993.
- MOREIRA, Joaquim Magalhães. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- MORGAN, Gareth. **As imagens da organização**. Trad. Cecília Whitaker Bergamini. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOURA, Claudia & SCROFERNECKER, Cleusa M. **Relações Públicas X função política e a administração de conflitos/ controvérsias nas organizações**. IN: CORREA, Tupã Gomes & FREITAS, Sidinéia (orgs). Comunicação, Marketing e Cultura: sentidos da administração do trabalho e do consumo. São Paulo: ECA/USP, 1999, p. 203-227.
- SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. 3ª ed. rev. ampl. São Paulo: Summus, 1995.
- TENÓRIO, Fernando G. (org). **Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.
- TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Pública**. São Paulo: Thompson, 2004.

Outras referências

- ABN AMRO REAL. **Relatório de Sustentabilidade**, 2002/2003.
- ABN AMRO REAL. **Relatório de Sustentabilidade**, 2003/2004.
- Carta Capital, edição especial. **A onda da responsabilidade social**. Dezembro, 2003.
- PHILIPS. **Philips e a Sustentabilidade**, 2005.
- PHILIPS. **Relatório de sustentabilidade América Latina**, 2005.
- <http://www.bancoreal.com.br>
- <http://www.ethos.org.br>
- <http://www.globalreporting.org/>
- <http://www.observatoriosocial.org.br>
- <http://www.philips.com.br>
- <http://www.wikipedia.com>





Entrevista com Paulo Nassar

A comunicação organizacional na contemporaneidade

O campo da comunicação se realiza no espaço das organizações produtivas desde a emergência e posterior consolidação do processo industrial no Brasil. A dimensão instrumental da comunicação e seu caráter mecanicista teve sua contemporaneidade associada a esse desenvolvimento. As mutações e transformações que se deram no âmbito do desenvolvimento socioeconômico ao longo de décadas recentes e o processo de globalização da atualidade fazem sugerir que o processo comunicacional nas organizações também passou por mutações.

A entrevista com Paulo Nassar dá conta dessa indagação. Jornalista, Doutor em Ciências da Comunicação pela ECA-USP onde é professor e pesquisador tem longa experiência no campo da comunicação organizacional. É diretor da Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial). Sua produção bibliográfica é apontada a seguir na conformidade do seu Currículo Lattes.

Novos Olhares: O lugar estruturante de poder político e econômico que as empresas e organizações têm na sociedade capitalista contemporânea seria uma razão suficiente para validar a importância e atualidade da comunicação organizacional, interna e externamente. Mas isso seria também a confirmação do caráter instrumental e secundador da comunicação e de seus suportes e ferramentas. Afinal, o que define a identidade e a atualidade da comunicação organizacional e empresarial em seus fins e meios para além de seu lugar na esfera da produção/consumo econômico?

Paulo Nassar: A empresa na atualidade não é um território separado da sociedade. A sua cultura e a sua identidade, assim como os seus produtos, bens e serviços, os seus integrantes e os seus mercados são estruturados, ganham inúmeros significados, como uma continuação da sociedade.

Tudo aquilo que denominamos de imaterial – a cultura, a identidade, a imagem, a marca, a reputação, a missão, visão e valores organizacionais – é definido nas cadeias relacionais. Uma determinada marca, por exemplo, só pode ser definida enquanto significante e significado. A empresa como linguagem, lembra Saussure, que entendia a linguagem a partir de seus elementos intrinsecamente relacionados. É impossível pensar uma empresa e os seus componentes fora do ambiente onde está inserida, de seus mercados e da sociedade.

Práticas de autodenominação organizacional não se sustentam mais. A organização perdeu a sua centralidade autoritária. Um alguém organizacional só é “sustentável”, “responsável social”, “politicamente correto”, “explorador”, “corrupto”, nas suas relações com os outros. A empresa se estrutura, se configura (desfigura), adquire e consolida (ou desfaz) a sua identidade quando estabelece relações

Paulo Nassar é jornalista, Doutor em Ciências da Comunicação pela ECA-USP, onde é também professor e pesquisador. Diretor da Aberje, diretor da Revista Comunicação Empresarial entre outras atividades profissionais e de docência universitária.

com as suas alteridades. É uma ficção determinar o que uma empresa é, ou quer ser, a partir da sala dos administradores, da cabeça dos comunicadores.

O que define a identidade organizacional é um conjunto de fatores, entre eles, os públicos estruturados em redes de relacionamentos, sem formas definidas, e que não são mais receptores passivos dos conteúdos empresariais, tradicionalmente cuspidos de cima para baixo, mas produtores de conteúdos, críticos, fundamentais para que qualquer organização se legitime diante da sociedade.

Neste contexto, a comunicação vista apenas como ferramenta, como técnica, tem pouca utilidade. A comunicação organizacional, enquanto pensamento e ação, não passa de uma tentativa legitimar ou negociar uma determinada interpretação, que faz do mundo uma determinada empresa ou instituição, diante de outras interpretações sociais. A comunicação organizacional é meta-organizacional, ela acontece, é desenhada em um ambiente relacional, enredado, em que a empresa ou instituição não é mais o centro, mas é co-participante. A organização não tem mais o poder de dizer que quer ser percebida de uma forma ou de outra, a partir de uma área de comunicação ou de gestão. Ela será aquilo que a rede relacional perceber; será aquilo que expressará uma intensa negociação e trocas. Essa rede não admite participantes passivos.

NO: Na apresentação de um dos seus livros é salientado o traço humanista de suas idéias e argumentos sobre comunicação empresarial, apontando-se a preocupação que você tem quanto as relações humanas (in orelhas de Tudo é Comunicação). As relações de trabalho e as relações humanas sempre foram fator de conflito nas organizações capitalistas. O que essa relação conflituosa traz de implicações na proposição e implementação da gestão da comunicação interna?

PN: O conflito entre uma visão de trabalho, onde o homem é visto como extensão das máquinas, e outras visões que vêem o homem como ser histórico, social, político, psicológico, entre outras possibilidades, se expressa na forma como as empresas e instituições contemporâneas operam o tempo. Na maioria das organizações, o tempo ainda é visto na sua relação com os movimentos operacionais destinados a produzir uma determinada tarefa. Metaforicamente, o tempo visto como uma linha direcionada para um inevitável progresso organizacional, que é vendido como um avanço de todos, da sociedade, dos acionistas, dos empregados, do mais humilde ao presidente. Na outra possibilidade, metaforicamente, o tempo é visto como um ciclo - em que a identidade pessoal ou de um evento persegue uma unidade quase que divina, mítica. Esta forma de viver o tempo quase não é praticada principalmente nas empresas.

O que se vê no mundo organizacional da atualidade são rituais, ritos e heróis inseridos em uma lógica do tempo como linha. Um formato em que heróis, rituais e ritos não têm perenidade. Não passam de mercadorias. O transcendente, o sagrado, é transformado em fato, em notícia. É substituível. Neste contexto descartável, tudo o que compromete as metas de produtividade, dentro da lógica de um tempo-mercadoria, é reprimido. Por exemplo, o sexo entre as pessoas da mesma organização; o pensamento além do manual ou das cartilhas de ética e de responsabilidade corporativa. Essa realidade organizacional conflita com um trabalhador que procura outros sentidos para o trabalho, mesmo no contexto da produtividade.



Este é um dos motivos que, cada vez mais, os jovens não querem mais trabalhar em empresas, ou se desiludem quando comparam os discursos com os cotidianos das empresas “politicamente corretas”. Tudo isso, compromete a gestão da comunicação interna, que tem as suas ações, mensagens, mídias, e os próprios gestores, vistos com cinismo e com ironia. A comunicação interna se transformou em uma grande fábrica de “eus irônicos” e de “falsos-selfs”, personas contemporâneas lembradas por Winnicott (1982).

NO: Os quadros profissionais de recursos humanos voltados à comunicação empresarial têm sido compostos cada vez mais por jovens recém saídos das universidades e provenientes de cursos os mais distintos da área de humanas. Isso traduz a potencialidade do mercado do setor para absorvê-los ou que a instrumentalidade técnica do setor não tem uma identidade ainda bem definida profissionalmente?

PN: O mercado como um todo não está preparado para absorver um profissional mais refinado, mais culto. O intelectual da comunicação organizacional, que é um ser mestiço, que não trabalha a partir de guetos teóricos, e que vê com amor aquilo que é considerado “estrangeiro”, está sempre somando conhecimentos vindos de inúmeros campos do conhecimento, entre eles os da política, da antropologia, da psicologia, da psicanálise, da literatura, da física, da história, da matemática, dentre eles. No ambiente brasileiro, um bom número de empresas está alcançando escalas globais, por isso, as questões que podem gerar conflitos, relacionadas aos grandes riscos para os negócios no mundo contemporâneo - entre esses riscos, os oriundos do terrorismo, das questões étnicas, religiosas, e de gênero, das opções comportamentais - estão provocando, no âmbito desse tipo de empresa, a contratação de seres cultos, nem sempre democráticos, oriundos de inúmeras origens acadêmicas e profissionais, nem sempre técnico-comunicacionais. Nas empresas não se dá bola para os currais corporativos, acabou o tempo dos coronéis do jornalismo empresarial, da publicidade e das relações públicas.

NO: As proposições conceituais e teóricas mais voltadas ao uso instrumental dos mídias têm prevalecido no quadro interpretativo do pensar-fazer na área da comunicação empresarial ou já se asseguram possibilidades interpretativas mais voltadas ao que se denomina de pós-estruturalismo?

PN: Uma parte importante, eu diria estratégica, da comunicação organizacional brasileira começa a ter uma visão mais nietzscheana da realidade. É, por isso, que, cada vez mais, a empresa não é mais vista como centro das relações sociais. No âmbito das discussões e ações ligadas ao tema da sustentabilidade, o antropocentrismo é questionado. A noção da empresa como sujeito do processo de comunicação cai por terra e o receptor é visto também como sujeito. O assentimento da comunicação organizacional em modelos mentais que assegurem uma diversidade de interpretações e de sujeitos, a predominância do “e”, da mestiçagem, e não do “ou” no pensamento e nas decisões organizacionais, é o que explica o interesse pelas leituras de Foucault e Deleuze, por exemplo, no ambiente dos comunicadores organizacionais.

NO: As dimensões de planejamento e gestão estratégica da comunicação no âmbito das empresas parece tomar hoje um sentido agressivo, uma necessidade imperiosa do momento empresarial. Se verdade, isso significa uma maturidade do envolvimento da comunicação na gestão mesma das empresas ou traduz uma busca ainda de identidade na configuração de seu lugar na empresa?

PN: É difícil separar a teoria da prática no âmbito da comunicação organizacional. Só um profissional culto dá conta das questões complexas que impactam as empresas e instituições na atualidade. Dentro de equipes multidisciplinares, multiculturais, este profissional não consegue mais sobreviver na organização apenas como criador e operador de mídias e mensagens. Reflexo disso que estamos falando é a presença cada vez menor de profissionais tecno-comunicacionais (jornalistas, relações-públicas e publicitários) no comando de áreas de comunicação empresarial.

A ABERJE, que é, segundo a professora Margarida Kunsch (1997), “a semente da comunicação organizacional brasileira”, transformou-se de uma associação de artesãos (editores de jornais e revistas de empresas), depois de 40 anos, em uma associação de inúmeros interpretantes, com perfis profissionais e acadêmicos extremamente ricos. No documento “A Comunicação Organizacional frente ao seu tempo”, escrito, em 2007, por mim, pelo filósofo Renato Janine Ribeiro e pelo antropólogo Rodolfo Witzig Guttilla, diretor de comunicação da Natura, tentamos captar uma das mudanças de identidade do campo da comunicação e do comunicador organizacional, com a seguinte síntese:

“Há quarenta anos, em alguns cursos da ABERJE discutia-se a gramatura do papel. Hoje, o que está em jogo é o nosso papel na “dramatura” do mundo. A formação do bom profissional que conhece os seus métodos, suas técnicas, foi um grande êxito nosso. Nunca houve profissionais de tanta qualidade, nem tanto avanço técnico. Mas o tempo presente nos trouxe questões éticas que não podemos ignorar e que nos interpelam como seres humanos. No drama de nossos dias, que papel nós, comunicadores, vamos assumir, uma vez que somos profissionais capacitados, ao mesmo tempo em que simples seres humanos, diante dos grandes desafios sociais, econômicos e ambientais, que são a miséria e o aquecimento global?”.

Veja que esta é uma das visões possíveis sobre a evolução do campo da comunicação organizacional, para a qual muitos, inclusive do meio acadêmico, viraram as costas. Muitos dos que trabalham na área não passam de filhotes de Joseph Goebbels, Ministro da Informação e Propaganda da Alemanha nazista, que têm uma visão do receptor como um objeto manipulável por meio do bombardeio, ou frequência eficaz, de mensagens do poder organizacional.

O comunicador organizacional vive, hoje, de certa forma, o dilema de Antígona, que desobedeceu a ordem do rei Creonte que proibia que os seus irmãos Polínicos e Etéocles fossem enterrados. Sem o ritual fúnebre, as suas almas vagariam eternamente pelas margens do rio Estige. Antígona enterrou o seu irmão Polínicos, mesmo correndo o risco de ser enterrada viva. Os comunicadores organizacionais, diante das questões complexas do mundo, devem optar entre as lealdades aos acionistas, aos administradores, à sociedade?



NO: A comunicação externa das empresas, a preocupação com a publicidade, o marketing, as marcas sinalizam o seu predomínio sobre a comunicação interna?

PN: Acredito que estamos abandonando os conceitos geográficos de comunicação interna e externa, que foram fortes nas décadas dos anos 1970, 1980 e 1990. O conceito de *branding* abrange, além das demandas simbólicas mercadológicas, as demandas nos outros ambientes relacionais em que a organização é um dos interpretantes. É impossível ser bem percebido, nos âmbitos da identidade, imagem e reputação, sem qualidade de relacionamento com os empregados, com as comunidades, com tudo aquilo que era considerado patinho feio, que não gerava vendas. A gestão da comunicação organizacional está, cada vez mais, dentro de uma visão de *society at large*, usando parcialmente os conceitos funcionalistas, que separam coisas inseparáveis, como o conceito de *stakeholder* (Freeman, 1984), derivado das visões que os relações-públicas estabeleceram para o que denominam de públicos e aplicado no contexto do mercado. Uma informação: desde o dia 19 de fevereiro de 2008, a ABERJE passou a se denominar também Associação Brasileira de Branding.

NO: As tecnologias que dão suporte à comunicação social começam a conviver entre mídias massivas e pós-massivas. Resulta disso o advento do ciberespaço tanto quanto a retomada de questões culturais voltadas à identidade, a individualidade, a interatividade, entre outras. Essas questões como se colocam no quadro contemporâneo da comunicação empresarial?

PN: Os territórios digitais cada dia mais presentes em nosso cotidiano tiraram o poder da empresa como produtora de conteúdo. As características tecnológicas, as interações entre homem e máquina, enfraqueceram a diferenciação analógica entre emissor e receptor. Neste quadro, a empresa é mais um importante produtor de conteúdo no âmbito de uma rede de protagonistas que contrapõem o tempo todas as suas interpretações a respeito de praticamente todos os temas que antes eram propostos e discutidos apenas nas salas das direções organizacionais. Um exemplo disso é a forte discussão dos riscos inerentes as tecnologias química, nuclear, genética, dentre outras, feitas por todos os grandes protagonistas das redes sociais digitais, tais como as organizações globais da sociedade civil. Outro aspecto está ligado à produção de parte das ações de comunicação organizacional por robôs e por personas. A produção intensiva de mensagens favoráveis ou desfavoráveis às organizações, a partir de Social Network Analysis (SNA), dentre outros softwares que identificam comunidades, indivíduos, mensagens, abre a possibilidade do uso de *spin-doctors* por todos aqueles interessados em mudar o significado de uma determinada história. A partir da vontade de manipular a realidade, com certeza, predominará a narrativa de quem tiver capital e inteligência para proceder mineirações digitais e, a partir delas, escrever as suas narrativas táticas ou estratégicas. Algumas agências de relações não-públicas já oferecem esses serviços de criação de simulacros organizacionais e histórias mentirosas.

Outro aspecto que é transformado pelo digital é a forma como a comunicação organizacional produz os seus aninhamentos analógicos de interpretantes. Aninhar as pessoas em categorias mecanicistas, burocráticas, lembra aquele personagem de Jorge Luis Borges, de o livro *Outras Inquisições*, o John Wilkins,

que “dividiu o universo em quarenta categorias ou gêneros subdivisíveis, a seguir, em diferenças, por sua vez subdivisíveis em espécies. Atribuiu a cada gênero um monossílabo de duas letras; a cada diferença uma consoante; a cada espécie uma vogal”. Existe muito John Wilkins no ambiente da comunicação organizacional tentando separar aquilo que é mestiço, misturado, caótico.

NO: Admite-se hoje que o processo de análise da comunicação social reflete a lógica do sistema capitalista como tal, ou seja, o eixo produção-consumo é a matriz do eixo emissor-receptor. Perspectivas conceituais da atualidade admitem que o mundo da recepção midiática pode deixar de ser visto dentro dessa lógica, dado o reconhecimento da diversidade e pluralidade de práticas culturais e que levam a admissão da não passividade das pessoas diante dos mídias. Como o campo da comunicação empresarial lida com a questão da recepção mediática, desde mídias massivas e pós-massivas, na comunicação interna e na comunicação externa?

PN: O campo da comunicação empresarial está cada dia mais impactado pela maneira como as pessoas, principalmente os jovens, estão colocando o trabalho em suas vidas. As pessoas, principalmente o trabalhador do conhecimento, que trabalha com o imaterial, querem muito mais do que salário, os valores, a missão e a visão da empresa. A empresa, quando incorporado no mundo, sendo integrante da rede, e se relacionando com um trabalhador que não é só o homem econômico do taylorismo, consegue se relacionar com os novos sujeitos sociais, que não seguem padrões, que são fragmentados, e assim devem ser encarados como produtores de conteúdos e de conhecimentos. O novo papel organizacional como o de empreendedor é uma expressão desse novo relacionamento. O protagonismo é um dos atributos valorizados no que a empresa denomina de capital humano. As mídias que embasam a interatividade e a produção de conhecimento a partir de uma inteligência coletiva também fazem parte desse ambiente que muda o perfil da comunicação empresarial.

NO: As configurações de mudança, questionamentos e atualização de valores na órbita do sistema capitalista têm levado ao que se denomina ora de pós-modernidade, ora de pós-industrialização, ora de modernidade tardia. É um contexto que também sugere que as empresas e o seu processo comunicacional começam a manifestar o conflito entre estrutura moderna de organização da produção e o advento de recursos humanos derivados de percepções de valores e necessidades de uma outra configuração de compreensão da vida, a pós-moderna. Isso é válido?

PN: Existe um conflito entre as estruturas administrativas que ainda se orientam em grande parte por um controle baseado na relação tempo-movimento, que é a forma como o trabalhador manual tem a sua produtividade controlada. A questão que se coloca é o custo do valor da transformação de conhecimento em valor. Como destacado por inúmeros estudiosos do trabalho no ambiente do imaterial, a inovação, a produção de valor, não se dá a partir da homogeneidade, do padrão, mas da diversidade de interpretações e de formas de viver e de se comportar. No contexto do trabalho do conhecimento, é impensável se comunicar e se relacionar na atualidade com os trabalhadores a partir da relação autoritária emissor-receptor.



NO: Nossos pesquisadores e estudiosos asseguram hoje a presença da globalização da economia ao mesmo tempo que a mundialização da cultura. Estudiosos da comunicação já preconizavam antes o que se denomina ainda hoje de aldeia global. Isso sugere indagar se o processo da comunicação empresarial hoje entre nós no Brasil reflete essa globalização da economia, na estruturação das empresas, ao mesmo tempo que a mundialização das práticas de vida.

PN: Entre grandes empresas brasileiras que têm em suas pautas políticas, planejamentos e ações de comunicação empresarial alinhadas com as suas atuações em escala global. Depois de entrar no mercado europeu, a partir de Paris, a Natura lançou recentemente uma nova linha de perfumes que se utilizam de insumos dos Andes e da Patagônia, para que isso fosse possível teve que dialogar e negociar com comunidades tradicionais, governos e organizações da sociedade civil. Produzir perfumes no contexto daquela empresa é entender as culturas onde atua. A Petrobras, agora no início de 2008, adquiriu uma refinaria em Okinawa, no Japão, o que significou um mergulho de seus comunicadores não só na dimensão econômica do negócio mas também na dimensão cultural de seus parceiros, do país e da região onde está a unidade adquirida. A Vale fez a sua recente mudança de marca contextualizada em sua dimensão global e mundializada em termos culturais. O alinhamento em termos interculturais e dos ritos econômicos é condição fundamental para o protagonismo global dos comunicadores brasileiros.

Bibliografia do entrevistado

NASSAR, Paulo; JORGE, M.; SA, J. N.; ZANETTI, E. ; CARNEIRO, E. (Orgs.). **Comunicação Empresarial: Estratégias de Organizações Vencedoras - Volume 2.** 1ª ed. São Paulo: ABERJE EDITORIAL, 2006. v. 2. 171 p.

NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação Interna - A força das empresas - Volume 3.** 1ª ed. São Paulo: Aberje Editorial, 2006. v. 3. 121 p.

VIANA, F.; NASSAR, Paulo (Orgs.). **Reputação: a imagem para além da imagem.** 1ª ed. São Paulo: ABERJE Editorial, 2006. v. 1. 40 p.

NASSAR, Paulo. **Tudo é Comunicação.** 2ª ed. São Paulo: Lazuli, 2006. v. 1. 127 p.

NASSAR, Paulo; MARTINS, A.; MARCHESI, A.; PRADO, E.; SOUZA, J. E.; WEBER, M.; MARCHIORI, M.; ALMEIDA, P. E.; POLIDORO, M.; SOUZA, P. H. (Orgs.). **Comunicação Interna: a força das empresas - volume 2.** 1ª ed. São Paulo: Aberje Editorial, 2005. v. 2. 175 p.

NASSAR, Paulo; CARVALHO, C. A. B.; HOHL, C. R.; MACEDO, D.; OCTAVIANO, E.; SIMAO, E. K.; MARTINS, F. B. E.; GALAN, G.; BEZERRA, L. C.; MICHALICK, L. H. (Orgs.). **Comunicação Empresarial: Estratégias de Organizações Vencedoras.** 1ª ed. São Paulo: ABERJE Editorial, 2005. v. 1. 151 p.

NASSAR, Paulo; WORKMAN, K.; PAULO, E. M. S.; CASTELLANO, S.; GLOOR, L.; LOUREIRO, S. P.; SOUZA, M. W.; TOTINI, B.; CABRAL, L. M. M.; RICCI, I. (Orgs.). **Memória de Empresa.** 1ª ed. São Paulo: Aberje Editorial, 2004. v. 1. 126 p.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, S.; PIQUINI, M.; PAULA, M. A.; CHINAN, L.; PARENTE, C.; NEVES, R. C.; SENADOR, A.; GAULIA, L. A.; ROTANDARO, A. (Orgs.). **Comunicação Interna: a força das empresas - vol. 1.** 1ª ed. São Paulo: Aberje Editorial, 2003. v. 1. 98 p.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, R. **O que é comunicação empresarial.** 7ª ed. São Paulo: Brasiliense, 2000. v. 01. 92 p.

NASSAR, Paulo; GOMES, N. **A comunicação da pequena empresa.** 4ª ed. Editora Globo, 1999. 109 p.

NASSAR, Paulo (Org.). **Estado, mercado e interesse público - A comunicação e os discursos organizacionais.** Brasília: Publicação do Banco do Brasil, 1999. v. 1. 190p.

NASSAR, Paulo (Org.). **Jornalismo Brasileiro no Caminho das transformações.** Publicação do Banco do Brasil, 1997.





Christian Godoi

Violência celular: produção de sentido na recepção e uso dos telefones móveis

Resumo

O reconhecimento da presença generalizada do celular na vida cotidiana das pessoas acentua caminho novo de expressão hoje da socialização mas também de mecanismos simbólicos onde a violência encontra novas formas de se objetivar. O presente texto introduz reflexões que retomam os sentidos da violência mediados agora pelo acesso e uso de micro tecnologias da comunicação no contexto da contemporaneidade social em mutação.

1. Um caminho da violência

Não são poucos os lugares dos quais se pode observar a violência: ontologicamente e sob a ótica da linguagem, psicanaliticamente, cultural, sociológica, antropológica e mediaticamente. Na aurora do século 21, a partir do advento de acesso das mais variadas comunidades às novas tecnologias, surge a violência cibercultural, virtual, micro-tecnológica. Mas será possível encontrar motivadores da violência comuns a todas essas esferas? Pode-se apontar um lugar híbrido no qual essa violência se apresente?

Primeiramente, cabe esclarecer que não se quer aqui apontar à violência um caráter maniqueísta (não se quer descrever ou encontrar bem e mal, certo e errado). É portanto necessário excluir desse estudo a violência em âmbito filosófico, ontológico, pois este permitiria as mais variadas especulações em torno do objeto.

No que tange ao percurso histórico do que se considera violência, as discussões sobre períodos específicos ou personagens que fujam da temática pertinente a esta reflexão também são suprimidas. Hitler, holocausto, fascismo, revoluções na era moderna, são retomados aqui, quando o são, somente como referência a um período específico, não enquanto causa/efeito. Quer-se com isso enfocar diretamente um fenômeno atual que intensifica a sensação, através do uso de micro-tecnologias, da violência como algo natural a ponto de passar despercebida àqueles que a cometem e aos que dela são vítimas.

A hibridação tecnológica fornece caminhos não somente para o desenvolvimento de relações, para a distribuição de informação, ou para a localização de alteridades. Ela transformou-se em uma estrutura, um sistema no qual as ações acontecem independentemente dos indivíduos. É um outro espaço que determina tempos paralelos ao mundo vivido (mas faz parte também do mundo real, pois forma-se graças a ele e se expande em sua esfera). Quando se percebe o sistema formado pelas micro-tecnologias evidencia-se de imediato a existência de relações de poder, de força, ou econômicas.

Christian Godoi é Pós-Graduando do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Católica de Santos, e professor de Jornalismo e Publicidade na UNISANTA.
christiangodoi@hotmail.com

No mundo ocidentalizado transnacional, dependente de uma economia globalizada, interligado por redes tecnológicas de informação, altamente complexo, desenvolvido a partir da idéia de emancipação humana através da razão, do projeto de modernidade, pode-se conceituar a violência a priori como “o exercício da força física e da coação psíquica para obrigar alguém a fazer alguma coisa contrária a si, contrária aos seus interesses e desejos, contrária ao seu corpo e à sua consciência, causando-lhe danos profundos e irreparáveis, como a morte a loucura, a auto-agressão ou a agressão aos outros” (Chauí, p.336, 337). Contudo, a violência, por não ser restrita somente à esfera física ou psicológica, adquire também simbolicamente inúmeras formas desconhecidas de quem por ela é vitimado, mas se dá intencionalmente por quem a produz.

2. Estrutura da violência celular

Um objeto micro-tecnológico de grande destaque pelas suas características híbridas atualmente é o telefone celular. Ainda que não tenha funções semelhantes ao redor do mundo (é impossível comparar suas funções e usos no Japão, China e Europa -- bem como o avanço de recursos com a chegada do iPhone nos EUA --, com a utilização dos telefones móveis na América Latina), no Ocidente civilizado ele vem adquirindo espaço em todas as categorias sociais. Carrega consigo inúmeras funções físicas -- telefone móvel, agenda, máquina fotográfica, podcast, câmera de vídeo, despertador, dicionário, mensagens -- bem como traz uma carga simbólica extremamente importante -- posicionamento social, status, pertencimento, objetivações -- dentre as quais encontra-se também a violência em sua forma mais dissimulada.

Os estudos recentes desse objeto tecnológico móvel demonstram-no como uma prótese nômade, descrevem ações por ele facilitadas do ponto de vista, em geral, do emissor/usuário dentro um ambiente cibercultural-remix ; a partir daí, pode-se apontar, desde já, algumas formas de violência físicas (atentados terroristas através de detonadores celulares, seqüestros, extorsão, comando de quadrilhas, de ações criminosas, de assaltos, tudo pelo aparelho móvel de dentro de presídios) e simbólicas (a invasão da propriedade intelectual, a reformulação da obra de arte, a reconfiguração e a apropriação do texto, a utilização da imagem sem permissão, a intrusão, a invasão de privacidade).

Contudo, ampliando ainda mais o foco pode-se apontar a violência do celular vista por outra esfera, também simbólica, através da qual a estrutura do capital (os detentores das concessões de exploração comercial da telefonia móvel e o fabricante dos aparelhos) simula a inclusão de qualquer indivíduo na evolução e no desenvolvimento do seu tempo e espaço ao supervalorizar o material produzido por ele em texto, som ou imagem, tornando esse material público e super-dimensionando sua repercussão graças à convivência dos media de massa (estes reféns do poderio das empresas anunciantes). Tem-se, com isso, a impressão de que todos podem ser diretores, atores, jornalistas, escritores, artistas, sendo que para o capital, tudo não passa da manutenção da fidelidade do usuário à marca. É o seqüestro do usuário, seu aprisionamento às opções oferecidas pelo seu operador.

Entretanto, o interesse maior neste estudo é no que se processa no campo de recepção/usuária, a partir da utilização de um objeto micro-tecnológico-protético-nômade em um país no qual as diferenças e desigualdades são agora também



reguladas pelo grau de conexão com o universo digital de informações. É apontar a possibilidade de ser violentado a partir desse objeto adquirido para a satisfação de alguns desejos criados pelo mercado, pela sociedade e pelos media de massa.

3. Violência simbólica digital-móvel

A publicização do mundo privado se dá indiscriminadamente através do celular sem que seus usuários percebam sua exposição constante. Como primeira forma de violência após a aquisição do artefato: a possibilidade de ser localizado através da triangulação de antenas, quando o equipamento é desprovido de GPS (Sistema de Posicionamento Global – privilégio maior de Japoneses e Europeus); outra possibilidade de se ver o mundo privado invadido é pela disponibilidade do material escrito nas mensagens de texto ser acessível, seja por funcionários das empresas de telefonia, seja pelas autoridades (fato bastante comum na investigação de crimes nos EUA, possível também na América Latina). O identificador de chamada é outra forma de violência, pois exclui o outro que, quando reconhecido, não é atendido.

No entanto, é na esfera simbólica o lugar de o receptor usuário ser vítima constante sem que se dê conta disso. O estupro da atenção quando o aparelho toca ou vibra durante aulas, palestras sessões de cinema; a possibilidade de ser rastreado e denunciado pelo registro de chamadas. Ser vítima de câmeras fotográficas, filmadoras em todo e qualquer lugar acarreta a possibilidade de, posteriormente, ter a imagem distribuída em rede ao redor do mundo; a incessante recepção de mensagens indesejadas (fato comum na web) é por vezes invasiva; bem como ações aparentemente simples, como o jogo, podem transformar-se num vício; pode-se citar também o compromisso constante com o mundo trabalho, um novo modelo de escravidão; ou o monitoramento de adolescentes pela família; e mais, a dependência de capital para a manutenção do status.

Quando se observa a partir da antropologia ou da sociologia alguns modelos de violência (rituais de sacrifício, culturas antropofágicas, imposição da conquista pela força ou guerras e revoluções), percebem-se diferentes graus de significação dados pelo outro externo a eles, mas para o ator dos atos violentos esses significados podem ser configurações de pertença, seja à esfera de vida, à social, à de poder ou à econômica.

E é exatamente a partir do sentimento de pertença que se constrói a tese aqui defendida: a de que o celular é um mediador comunicacional capaz de despertar no receptor/usuário a objetivação de si através de sua aquisição e utilização como mecanismo de pertença (pertença e objetivação de si serão mais bem definidas no tópico 5 do presente texto); esta no entanto não se efetiva e funciona mais como uma fantasia de que através das tecnologias-móveis-protéticas possa-se ter uma voz ativa fora de sua ambiência ciberespacial.

Um mecanismo eficaz de aceitação da condição servil e a obliteração da crítica pelo discurso de disponibilidade da informação (em detrimento do conhecimento). Essa obliteração é vista aqui como a mais violenta ação do celular no usuário/receptor.

4. Ações organizadas nômades

O telefone móvel é, até o momento, a forma mais dinâmica de manter relações mediada a distância, não somente pela portabilidade e pela mobilidade, mas, em especial no Brasil, pela facilidade de aquisição. Graças ao custo do aparelho e aos planos pré-pagos mais de 100 milhões de aparelhos circulam no país, hoje com mais de 185 milhões de habitantes, mais de um aparelho para cada dois brasileiros, um fenômeno impressionante que insta à busca de sua causa. O senso comum atribui de imediato à necessidade de comunicação (por quê? Com quem?) do usuário o número elevado de celulares, fato questionável já que boa parte dos aparelhos não recebe recarga constantemente, depende, pois, somente de receber chamadas. Outras opiniões levam à conclusão da necessidade de alguns em possuir o aparelho como forma de status, que o leva a ter a impressão de fazer parte de grupos em ascensão.

Estudos atualizados, contudo, mostram uma diferença abissal entre os usos que se faz dos celulares e de suas funções no Brasil em comparação ao que se vê no Japão e Europa, lugares nos quais o aparelho está naturalmente conectado à Internet, possibilita portanto a captura de músicas para armazená-las no pod cast hibridado, além disso permite pagamentos como um cartão de crédito e efetua operações bancárias. Os telefones celulares atuais de terceira geração, aponta Souza e Silva (in: Correia Araújo, 2006), “incluem acesso à Internet com banda larga, mensagens multimídia, mensagens de texto, câmera digital e sistemas de posicionamento (GPS)”. Essas tecnologias ainda estão engatinhando no Brasil e na América Latina, apesar de uma minoria financeiramente estável possuir aparelhos com pod cast ou câmeras e buscar produzir, eventualmente, alguma expressão artística com elas. No entanto, o brasileiro está longe de poder participar -- por falta de tecnologia, esta uma forma de violência excludente a partir das ambições mercadológicas -- de jogos como Botfighters e Mogi, bem como não tem interesse e maturidade em suas relações com as novas tecnologias a ponto de desenvolver manifestações como os flash mobs, seja para performances teatrais, seja para ações políticas.

As limitações do celular do receptor/usuário no país levam-no portanto a somente receber ligações (violência econômica excludente), eventualmente a operar alguns jogos instalados no aparelho, e à expectativa de que alguma promoção da operadora refaça sua existência enquanto emissor/usuário. Cria-se um favelado digital, dependente da sucata barata que o marginaliza. Sendo assim, o que torna afinal, simbolicamente, essa tecnologia móvel tão sedutora? Retoma-se a objetivação de si enquanto mecanismo de efetivação da pertença como ponto fundamental.

5. Objetivação de si e pertencimento

O desejo de ser mais do que se é, ou de possuir algo além do que se tem, como forma de se ver inserido em uma determinada categoria de pessoas para ser reconhecido pelo grupo como um igual, este pode ser um dos conceitos de objetivação de si. É deixar de ser sujeito para ser objeto de si próprio. Esse fenômeno é mais facilmente perceptível nos mass media através da necessidade de alguns em conseguir a fama a qualquer custo, mas já operam em ambientes ciberculturais. Contudo, quando mecanismo de efetivação de pertença a objetivação de si é mais. Transforma-se numa forma de dar voz aos que pretendem criar seus próprios am-



bientes, caso não sejam reconhecidos pelos seus diferentes, e não é somente uma fantasia tresloucada dos caçadores de fama.

Contrariamente à inclusão (operação na qual o grupo permite a inserção de um estranho sempre lembrando-o dessa permissão sem garantir-lhe voz) o sentimento de pertença leva à cidadania, tornando seu sujeito ator social, ainda que somente em seu espaço. Aliás, como lembra Sousa, “a questão do pertencimento não se vincula diretamente à cidadania, mas ao espaço público e através deste, sim, à cidadania.” (Sousa, 1999, p. 20)

Além do espaço público habermasiano, hoje pode se remeter a outras noções construtivas do espaço, que vão expandi-lo para além de somente um campo de argumentação. Castells, por exemplo, defende o espaço de fluxos, ou seja, uma nova forma espacial de práticas sociais que “dominam uma sociedade em rede”, bem como “uma organização material de práticas sociais temporalmente compartilhadas que funcionam através de fluxos”(Castells, 2000, p.442). Já Floris propõe o espaço público como campo de formação simbólica de uma opinião pública “através de todas as formas de comunicação existentes na sociedade”, sendo ainda um espaço conflitivo que exprime relações sociais de desigualdade e dominação (Floris, 1995, p. 125).

Reconfiguração de práticas sociais, novas construções da opinião pública, formação simbólica, espaço de argumentação através de redes em deslocamento constante em um espaço físico; interação social, produção de sentido através de medias portáteis, é isso que se apresenta como novas possibilidades do telefone-móvel-híbrido, quando se desloca o eixo de observação das empresas produtoras, dos distribuidores, ou quando além do emissor/usuário parte-se também para a compreensão dos receptores/usuários, buscando elementos dos estudos de recepção a produtos mediáticos, e apontando-os agora para um objeto gerador, ainda que de maneira simbólica, de um sujeito diferenciado na relação com seu veículo/media/instrumento/prótese. As relações podem se dar, também, na construção de ações específicas não mais mediadas pelas páginas, por programas, por terceiros, por horários, pela grade de programação ou pela audiência, por exemplo. O telefone celular e toda a complexidade que carrega consigo permite as mais variadas ações sociais diretas, dependendo principalmente da conscientização de suas possibilidades de usos.

Não atualizar a tecnologia com a mesma velocidade ao redor do mundo ou manter o usuário refém de lançamentos sazonais, com o intuito de atá-lo economicamente a uma empresa ou operadora, é o mais desprezível dos seqüestros realizados tecnologicamente. Da mesma forma que permitir a uma maioria sua presença em algum evento somente como figurante não é incluí-la, é manter a exclusão. Disponibilizar aparelhos sucateados, desprovidos de tecnologias não é democrático, é o desenvolvimento de uma favela digital e, espera-se que a esfera digital gere violência da mesma maneira que uma periferia física, já que ambas são vítimas das desigualdades.

O pertencimento não é, nem deve ser, a etapa final da configuração da cidadania, mas é um caminho importante para a conscientização do papel do indivíduo na sociedade.

Dessa forma, conclui-se que enquanto poderoso mecanismo no qual se forma, através de uma rede infinita, uma estrutura para além de somente o indivíduo, o

celular e agora o iPhone conseguem incluir em si toda uma gama de significação. A violência física, dada pelas ações criminosas, fundamentalistas ou revolucionárias possíveis, bem como a simbólica -- a manutenção da distância daquele que não se quer perto, a ignorância, ações de inclusão ou formas distorcidas de pertencimento -- podem ser geradoras de conflitos sutis ou de expressões escancaradas de intolerância. Todavia, iniciado o reconhecimento dessas práticas nas atuais tecnologias e nas que virão posteriormente, quem sabe se formem novos modos de operação de relações sociais mais justas por intermédio de um objeto mediador de comunicação tão promissor.

Bibliografia

CORREA ARAUJO, Denize (org.). **Imagem (ir)realidade: comunicação e ciber-mídia**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. São paulo: Ática, 2002.

CASTELLS, Manuel. **The rise of the network society**. Oxford; Malden, MA: Blackwell Publishers, 2000.

DAGNINO, Evelina (org.). **Os movimentos sociais e a emergência de uma nova noção de cidadania**. In: Os anos 90: política e sociedade no Brasil. São Paulo: Brasiliense, 2004.

FLORIS, Bernard. **L'interpretation de l'espace public et de enterprise**. In: PAILLIART, Isabelle (org.). *L'espace public et l'emprise de la communication*. Ellug: Grenoble, França, 1995.

SOUSA, Mauro Wilton de. **Práticas de recepção mediática como práticas de pertencimento público**. In: *Novos Olhares: revista de estudos sobre práticas de recepção a produtos mediáticos*. São Paulo: ECA/USP, 1999.





Mauro Wilton de Sousa

Políticas de Comunicação Corporativa¹

As práticas de comunicação social no âmbito dos negócios empresariais têm se servido de um bom número de diferentes termos para dar conta de sua área de atuação, objetivos e estratégias. Comunicação empresarial, estratégica, corporativa, comunicação interna são alguns dos termos que usualmente estão presentes nessa área de estudos e atividades. A primeira vista essa pluralidade terminológica se torna estranha para os que não estão diretamente afetos à área. Ela pode indicar a especificidade de ferramentas conceituais assim como pode apenas se reportar à pluralidade de seus objetos de estudo e de práticas comunicacionais.

O texto apresentado sob o título acima, resultado de reuniões e debates empreendidos pela ECA-USP com segmentos da organização produtiva, responde a boa parte dessas indagações mas é um texto que se define pela oportunidade de dois importantes elementos: de um lado, produzido por Margarida Kunsch, delinea-se um detalhado panorama histórico – conceitual do campo da comunicação no âmbito das relações com os setores de negócios no Brasil, suas dificuldades e perspectivas; de outro lado, informações provenientes de diferentes empresas nacionais e multinacionais atuando no Brasil sinalizam sobre critérios e objetivos que fundamentam suas políticas de comunicação.

Sabe-se que o tema da comunicação no âmbito das empresas no Brasil é hoje manifestação de um longo processo de estruturação e que ainda está em curso. Esse processo se deu historicamente na contemporaneidade do próprio desenvolvimento urbano industrial no país, na consolidação da presença acadêmica de formação de quadros profissionais, na organização de associações que representam e estimulam o que Kunsch denomina de área de Comunicação Organizacional.

Segundo seus termos: “Costumo entender a ‘comunicação organizacional’ como uma macro-área e numa perspectiva integrada. No entanto, essa visão abrangente de hoje passou por toda uma evolução ao longo da história. Primeiro, a área era denominada ‘relações públicas’, ‘jornalismo empresarial’ ou ‘assessoria de imprensa’. Depois, passou a chamar-se ‘comunicação empresarial’ terminologia que ainda é a mais utilizada pelo mercado profissional. Há os que preferem batizá-la de ‘comunicação corporativa’, ‘relações institucionais’, ‘assuntos corporativos’, ‘relações externas’ etc.” (p.24).

Assegura-se, pois, que há uma pluralidade de termos em uso na área o que motivou Kunsch indagar: “Afim por que as organizações adotam tantos adjetivos para dizer algo tão substantivo? Seria a falta de uma epistemologia e de uma base conceitual mais sólida?” (p.24). Essa pluralidade de acepções terminológicas, mais do que um fato circunstancial e acessório, parece derivar de práticas diferenciadas também de concepção do lugar da comunicação nessas mesmas atividades das orga-

(1) Políticas de Comunicação Corporativa/ organizador/ Laboratório Integrado de Marketing e Cultura. São Paulo. Com-Arte, 2005. 332p.

Mauro Wilton de Sousa, pesquisador e professor junto ao Departamento de Cinema, Rádio e Televisão da Escola de Comunicações e Artes da USP.
mwsousa@usp.br

nizações.

É ainda derivado do texto de Kunsch que esta concepção diferenciada se evidencia quando são apontados quatro diferentes lugares da comunicação nas práticas de comunicação na área: 1. “a comunicação em função de seu valor estratégico na obtenção de resultados”; 2. “a comunicação é vista apenas na esfera técnica/ tática, fazendo, sim, divulgação através de assessorias de imprensa (...) mas sem uma perspectiva mais clara quanto a diretrizes e estratégias”; 3. “a comunicação é reativa, improvisada, feita por ‘qualquer um’, sem valorizar o profissional especialista”; 4. A comunicação “ocorre para viabilizar os fluxos de entrada, transformações e saídas numa perspectiva sistêmica, assumindo uma função mais administrativa e funcional” (p.26).

Se a perspectiva do lugar da comunicação nas práticas organizacionais é ainda tão diferenciado, como aponta Kunsch isso se manifesta igualmente na estrutura interna de cargos e funções quando a comunicação ora se coloca como setor de recursos humanos, ora como setor de marketing, ora como assessoria da presidência evidenciando prioridades e objetivos que se ramificam entre comunicação interna e/ou externa. Acentua-se, pois, que o campo da comunicação organizacional ainda se desenvolve no Brasil. Acentua-se também que a pluralidade terminológica que envolve a denominação de práticas e processos da área expressa também uma aceção do lugar conceitual e teórico da comunicação é também passível de um melhor aprofundamento das bases em que se sustenta.

Estas considerações e observações aqui apresentadas são derivadas do texto de Margarida Kunsch na introdução de Políticas de Comunicação Corporativa. No entanto, a quase totalidade do livro se apóia na apresentação detalhada e argumentada das propostas que, como políticas corporativas de comunicação, delineiam como a comunicação é tomada no âmbito de cinco grandes empresas: Companhia Vale do Rio Doce, General Motors, Natura Cosméticos, Nestlé Brasil e Siemens.

As observações acima de Kunsch acabam sendo um parâmetro para o reconhecimento das características que marcam o setor, especialmente no que se refere aos quatro modelos acima apontados sobre o lugar atribuído à comunicação no contexto dessas empresas. Nesse sentido, as informações disponibilizadas pelas empresas são preciosas exatamente pela demonstração de políticas diferenciadas com que concebem a comunicação e lhe dão ênfase e uso estratégico, em um leque que ora se sustenta na comunicação como processo social mais amplo e que as envolve na consolidação de espaços de interações organizacionais, ora restringindo-a a seus suportes e meios técnicos, meios para fins que se colocam especialmente na finalidade econômica que as motiva como empresas e organizações. As informações dessas cinco empresas podem possibilitar considerações e comparações envolvendo ora as dimensões de nacional ou multinacional, ora de empresa única ou complexo de empresas, ora sua produção, ou ainda o lugar social que ocupam na sociedade do consumo.

Saliente-se ainda a possibilidade que estas informações podem oferecer para dar conta dos pressupostos teóricos que as motivam nas práticas de comunicação organizacional que desenvolvem. Esta questão conceitual e teórica é apontada por Kunsch como relevante mas de fato fica subentendida em todo o livro, quando é a partir dela que de fato poderiam ser levantados indicadores para um análise crítica de suas práticas. Essa ausência torna o texto por demais descritivo, quando não, de-



pendente apenas das considerações que Kunsch apontou nas páginas iniciais.

De fato, se a organização contemporânea da produção é um conceito e uma prática que se reportam ao período de emergência da sociedade urbano-industrial, com as marcas que acumulou desde então com o mecanicismo, o taylorismo, o fordismo, no contexto da Modernidade Capitalista de então, o presente texto da ECA-USP é instigante como base de análise para estudos posteriores que venham a indagar se as empresas atuais mantêm, atualizaram ou modificaram as bases instrumentais de compreensão da comunicação social e de seus suportes.

Colaborações

Artigos bem como resenhas de livros e coletâneas podem ser enviadas em disquete ou por correio eletrônico, na forma *attached* à revista Novos Olhares, como colaboração.

As colaborações só serão publicadas se aprovadas pelo Conselho Editorial e deverão obedecer às seguintes características:

- a) Notas de rodapé de acordo com as normas de referências bibliográficas;
- b) Bibliografia só dos textos referenciados no artigo;
- c) Nota identificativa do autor contendo formação básica, instituição em que estuda, pesquisa, leciona;
- d) Indicação das principais obras do autor;
- e) Com o artigo, deve ser enviado um resumo, com cerca de dez linhas, e uma relação de palavras chave para efeito de classificação bibliográfica;
- f) O autor do artigo e/ou resenha publicado em Novos Olhares receberá cinco exemplares da revista.

Enviar as colaborações por e-mail para: olhares@usp.br ou através de mídia para:

Revista Novos Olhares

Departamento de Cinema, Rádio e TV
Escola de Comunicações e Artes da USP.
Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443,
Cidade Universitária, São Paulo-SP
CEP: 05508-900



Edições Anteriores

No. 01 - 1º semestre de 1998

Comunicação e Cidade: entre Meios e Medos, de Jesús Martín-Barbero

Benedito Ruy Barbosa: Intertextualidade e Recepção, de Anna Maria Balogh

Entrevista: Violência e o mundo da recepção televisiva, com Sérgio Adorno

Comunicação e Cultura: um novo olhar, de Maria Luiza Mendonça

A Recepção sendo reinterpretada, de Mauro Wilton de Sousa

Bibliografia Comentada, pelo Grupo de Estudos de Práticas de Recepção a Produtos Mediáticos

No. 02 - 2º semestre de 1998

O espectador-consumidor: de olho no bolso, de Caroline Eades

Rádio: interatividade entre rosas e espinhos, de Gisela Swetlana Ortriano

Debate: O controle social da TV, com Marta Suplicy

Estudo sobre o conceito de mediação, de Luiz Signates

Bibliografia Comentada: O tema da recepção mediática na bibliografia nacional - uma aproximação inicial, pelo Grupo de Estudos de Práticas de Recepção a Produtos Mediáticos

No. 03 - 1º semestre de 1999

O espaço público: perpetuado, ampliado e fragmentado, de Bernard Miège

Práticas de recepção mediática como práticas de pertencimento público, de Mauro Wilton de Sousa

Entrevista: Práticas de recepção e a centralidade da cultura, com Renato Ortiz

O jornal e o jornalista: atores sociais no espaço público contemporâneo, de Fernando Resende

Bibliografia Comentada: Esfera pública e comunicação, por Luíz Signates e Mauro Wilton de Sousa

No. 04 - 2º semestre de 1999

Alice no País do videodrome: de como os receptores foram tragados pela interatividade da comunicação eletrônica, de Ciro Marcondes Filho

A contaminação da AIDS pelos discursos sociais, de Antonio Fausto Neto

Entrevista: Globalização e Comunicação com Octavio Ianni

Internet e Ação Comunicativa como elemento do Espaço Público sob uma perspectiva habermasiana: crise e transição, de Ronaldo Nunes Linhares

Bibliografia Comentada: Estudos culturais e recepção, por Ana Carolina Escoteguy

No. 05 - 1º semestre de 2000

Desvendando o mapa noturno: análise da perspectiva das mediações nos estudos de recepção, de Maria Salett Tauk Santos e Marta Rocha do Nascimento

Dos meios às instituições: caminhos pós-habermasianos para se pensar a comunicação, de Luiz Signates

Entrevista: O processo de recepção e as tecnologias de comunicação, com Arlindo Machado

Sociedade, novas tecnologias de comunicação e a possibilidade de articulação de espaços públicos de debate e embate, de Rovilson R. Britto

Bibliografia Comentada: Pode-se amar a televisão?, por Arlindo Machado

Estudos mostram o limite potencial da televisão, por Esther Hamburger

No. 06 - 2º semestre de 2000

O gancho – da mídia impressa às mídias eletrônicas, de Maria Cristina Castilho Costa

Emoção e desejo em processos de escrita rumo a uma educação autopoietica, de Maria Luiza Cardinale Baptista

Entrevista: A TV que construímos, com Esther Hamburger e Roberto Moreira

Estudo de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação, de Roseli Fígaro

Bibliografia Comentada: Estudos Culturais e recepção, por Rafael Gioielli

No. 07 - 1º semestre de 2001

Notas para uma teoria do espectador nômade, de Fernando Mascarello

As noções de texto e discurso nos Estudos Culturais: Stuart Hall, David Morley e John Fiske, de Paula Rodriguez Marino

Entrevista: A recepção mediática e a pluralidade cultural, com Regina Festa
A percepção do paulistano sobre a programação televisiva, de Oriana Monarca White

Bibliografia Comentada: Prática de recepção mediática - o pertencer ao comum social, por Mauro Wilton de Sousa

No. 08 - 2º semestre de 2001

Comunicação e reflexividade, de Lavina Madeira Ribeiro

A screen-theory e o espectador cinematográfico: um panorama crítico, de Fernando Mascarello

Entrevista: Poética da Imagem, com Eduardo Peñuela

O direito à informação e o dever de informar, de Elizabeth Saad Corrêa

Bibliografia Comentada: Os 50 anos da Televisão Brasileira por Ronaldo Mathias e Wildney Feres Contrera

No. 09 - 1º semestre de 2002

A leitura interpretativa das telenovelas, de Márcia Gomes Marques

À luz com as massas mediáticas: o prazer como mediação no contexto da recepção, de Christian Godoi

Entrevista: Ficção e o processo comunicacional, com Maria Cristina Costa

Propriedade Intelectual e Recepção, de Guilherme Ranoya

Bibliografia Comentada: Ficção, Comunicação e Mídias, por Ronaldo Mathias

No. 10 - 2º semestre de 2002

Comunicação, recepção e consciência possível - a contribuição de Lucien Goldmann, de Celso Frederico

Telenovelas e redes de sociabilidades, de Roberta Manuela Barros de Andrade

Entrevista: As telenovelas e práticas culturais, com Maria Lourdes Motter

Televisión, Telenovelas y la construcción del conocimiento en las sociedades contemporâneas, de Marcia Gomes Marquez

Bibliografia Comentada: Telenovelas - um olhar sobre a produção acadêmica, por Maria Ataíde Malcher

No. 11 - 1º semestre de 2003

Ciencias de la comunicación y sociedad: un diálogo para la era digital - perspectivas mundiales, de Lorenzo Vilches

Linguagens de pertencimento: modalidades de intermediação, práticas culturais e identitárias, de Rosana Martins

Entrevista: A Cidade do Conhecimento, com Gilson Schwartz

O comum mediático e o pertencimento nas práticas de recepção em comunicação, de Mauro Wilton de Sousa

Bibliografia Comentada: Estratégias para a mídia digital, por Guilherme Ranoya

No. 12 - 2º semestre de 2003

Estudo sobre o conceito de mediação e sua validade como categoria de análise para os estudos de Comunicação, de Luiz Signates

Mediações sociais e práticas escolares de Marcelo Henrique Leite, Mauro Wilton de Sousa, Rafael Pompéia

Gioielli, Ronaldo Mathias

Entrevista: A Educomunicação, com Ismar de Oliveira Soares

Cidade de Deus - Refrações contemporâneas do cinema brasileiro, de Wilton Garcia

Bibliografia Comentada: Comunicação e Educação ou Educomunicação? por Eliany Salvatierra Machado

No. 13 - 1º semestre de 2004

Rádio: interatividade entre rosas e espinhos, de Gisela Swetlana Ortriwano

Tecnologias da desmaterialização, de Guilherme Ranoya

Entrevista: a TV que construímos, com Esther Hamburger e Roberto Moreira

Do consumo da identidade à identidade do consumo - o que fazer com a diferença, de Ronaldo Mathias

Bibliografia Comentada: A Conexão Planetária, de Pierre Levy, por Rovilson Robbi Brito

No. 14 - 2º semestre de 2004

O espaço público: perpetuado, ampliado e fragmentado, de Bernard Miège

Pistas para entender a identidade cultural no contexto da globalização, de Rafael Pompéia Gioielli

Entrevista: Globalização e Comunicação, com Octávio Ianni

Disney Pós-Moderna: o papel das histórias em quadrinho da personagem Margarida na mediação dos valores pós-modernos, de Agda Dias Baeta

Bibliografia Comentada: Comunicação como extensões do mal estar, por Guilherme Ranoya

No. 15 - 1º semestre de 2005

Autoria e imagem: dois conceitos em mutação, de Durval de Lara Filho

Saudades da minha terra: reafirmação dos laços de pertencimento por meio da recepção de rádios locais via internet por brasileiros fora do país, de Graziela

Valadares Gomes de Mello Vianna

Entrevista: O processo de recepção e as novas tecnologias de comunicação, com Arlindo Machado

Práticas de recepção mediática: cultura da imagem e identidade cultural, de Marcelo Henrique Leite, Mauro Wilton de Sousa e Rafael Pompéia Gioielli

Bibliografia Comentada: O Brasil antenado: a sociedade da novela por Christian Godoi

No. 16 - 2º semestre de 2005

Michel Serres e os Cinco Sentidos da Comunicação, de Ciro Marcondes Filho

Pesquisas na Web: Tempo e Estratégias de busca, de Elias Estevão Goulart, Annibal Hetem Junior e Regina Rossetti

Entrevista: Violência e o mundo da recepção televisiva, com Sérgio Adorno

Do sólido ao líquido: novas pistas para compreender a identidade, de Rafael Luis Pompeia Gioielli

Bibliografia Comentada: Comunicação e Recepção: uma reconstrução crítica por Mauro Wilton de Sousa



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Suely Vilela
Reitora

Franco Maria Lajollo
Vice-reitor

ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

Luiz Augusto Milanesi
Diretor

Mauro Wilton de Sousa
Vice-diretor

DEPARTAMENTO DE CINEMA, RÁDIO E TV

Maria Dora Genis Mourão
Chefe do Departamento

Esther Império Hamburger
Vice-chefe

São Paulo
2006



Número 17 - Ano 9
1° SEMESTRE DE 2006

**OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO NO
CONTEXTO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

Pedro Roberto Ferreira Junior

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA PRÁTICA:
O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Luciana de Souza Aguiar

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL
NA CONTEMPORANEIDADE**

Paulo Nassar

**VIOLÊNCIA CELULAR: PRODUÇÃO DE SENTIDO
NA RECEPÇÃO E USO DOS TELEFONES MÓVEIS**

Christian Godoi

**POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO
CORPORATIVA**

Mauro Wilton de Sousa

ISSN 1516-5981

apoio:

apoio:

realização:

